

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945-قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علو التسيير

ماستر 2 - تخصص: إدارة أعمال



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
الموضوع:

آثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية  
دراسة ميدانية مديرية البيئة لولاية قالمة

الأستاذ المشرف:

د.زدوري أسماء

من إعداد الطالبتان:

- دخالنة فتيحة  
- قدور يسرى

الموسم الجامعي 2020-2021

## الشكر

قبل كل شيء نشكر الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم وإعطانا القوة  
والمقدرة لإتمام هذا العمل المتواضع

الشكر والاحترام والتقدير إلى الأستاذة المشرفة زدوري نتقدم بأسمى عبارات  
أسماء على هذا العمل ونصائحها وتوجيهاتها ونسأل الله العظيم أن يتغمد أمها  
برحمته الواسعة ويسكنها فسيح جناته التي وفتها المنية قبل أيام قليلة فقط  
من تقديم هذا العمل

كما نشكر جميع أساتذة قسم علوم التسيير

## إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي الغالية ونبع الحنان والعطاء إلى سندي وروح  
قلبي أطال الله في عمرها وحفظها

إلى والدي العزيز وتاج راسي أطال الله في عمره وحفظه

إلى أخي الوحيد الذي استند عليه  
إلى روح خالي العزيز اسكنه الله فسيح جناته  
ساعدني في حياتي محمد إلى اعز شخص الذي  
"إلى كل زملائي في الدراسة واطح بالذكر حبيبات قلبي "منى" و"سهام  
إلى كل من مد لي يد العون من بعيد أو قريب

دخاونة فتحة

الصفحة	المحتوى
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
<b>مقدمة عامة</b>	
ب	إشكالية الدراسة.....
ب	فرضية الدراسة.....
ج	متغيرات الدراسة.....
د	أهداف الدراسة.....
د	أهمية الدراسة.....
هـ	الدراسات السابقة.....
ح	صعوبات الدراسة.....
ح-ط	أفاق الدراسة.....
<b>الفصل الأول الإطار: المفاهيمي للالتزام التنظيمي</b>	
10	تمهيد.....
11	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.....
11	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته.....
15	المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي.....
16	المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي.....
20	المبحث الثاني: أساسيات حول الالتزام التنظيمي.....
20	المطلب الأول: مداخل الالتزام التنظيمي.....
22	المطلب الثاني مستويات ومحددات الالتزام التنظيمي.....
27	المطلب الثالث مراحل وأساليب تعزيز الالتزام التنظيمي.....
30	المبحث الثالث قياس عملية الالتزام التنظيمي.....
31	المطلب الأول فوائد قياس الالتزام التنظيمي.....
31	المطلب الثاني طرق قياس الالتزام التنظيمي.....
34	المطلب الثالث نتائج الالتزام التنظيمي.....
37	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة العمومية</b>	
38	تمهيد.....
39	المبحث الأول ماهية الخدمة العمومية.....
39	المطلب الأول مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها.....
43	المطلب الثاني أنواع الخدمة العمومية وأهدافها.....
45	المطلب الثالث معايير الخدمة العمومية.....

46	المبحث الثاني جودة الخدمة العمومية.....
46	المطلب الأول مفهوم جودة الخدمة العمومية وأهميتها.....
49	المطلب الثاني أبعاد ومحددات جودة الخدمة العمومية.....
52	المطلب الثالث قياس جودة الخدمة العمومية.....
56	المبحث الثالث الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة العمومية.....
56	المطلب الأول دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية.....
57	المطلب الثاني علاقة الالتزام التنظيمي بتحسين جودة الخدمة العمومية.....
58	المطلب الثالث اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية.....
60	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث دراسة ميدانية في مديرية البيئة لولاية قالمة</b>	
61	تمهيد.....
61	المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.....
61	المطلب الأول التعريف بمديرية البيئة لولاية قالمة.....
62	المطلب الثاني مهام مديرية البيئة لولاية قالمة.....
62	المطلب الثالث هيكله وتنظيم مديرية البيئة.....
63	المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة.....
63	المطلب الأول المنهج المستخدم.....
64	المطلب الثاني مجتمع وعينة الدراسة.....
64	المطلب الثالث أدوات جمع البيانات.....
66	المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
66	المطلب الأول ثبات وصدق أداة الدراسة.....
72	المطلب الثاني تحليل البيانات الشخصية.....
77	المطلب الثالث تحليل أجوبة الاستبيان.....
99	خلاصة الفصل.....
100	خاتمة عامة.....
104	قائمة المراجع.....
113	قائمة الملاحق.....

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	محددات الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين	01
27	مراحل الالتزام التنظيمي	02
36	الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي	03
44	أنواع الخدمة العمومية	04
50	أبعاد جودة الخدمة العمومية	05
67	معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	06
68	درجات مقياس ليكارت الخماسي	07
69-68	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للبعد	08
71-70	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد جودة الخدمة والدرجة الكلية للبعد	09
71	معامل الارتباط يبين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	10
72	التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب الجنس	11
73	التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب السن	12
74	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	13
75	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الوظيفة	14
76	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الاقدمية	15
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد العينة حول محور الالتزام التنظيمي	16
79-78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد العينة حول محور الالتزام العاطفي	17
81-80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد العينة حول محور الالتزام المعياري	18
84-83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد العينة حول محور الالتزام الاستمراري	19
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد العينة حول محور جودة الخدمة العمومية	20
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الاعتمادية	21
88-87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد العينة حول بعد الاستجابة	22

90-89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد العينة حول بعد الأمان	<b>23</b>
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد العينة حول بعد درجة فهم الخدمة للمستفيد	<b>24</b>
93-92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد العينة حول بعد الجوانب الملموسة	<b>25</b>
95	معامل الارتباط واختبار الفرضية الرئيسية	<b>26</b>
96	معامل الارتباط واختبار الفرضية الأولى	<b>27</b>
97	معامل الارتباط واختبار الفرضية الثانية	<b>28</b>
98	معامل الارتباط واختبار الفرضية الثالثة	<b>29</b>

### جدول الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	أبعاد الالتزام التنظيمي	<b>01</b>
22	مستويات تنمية الالتزام التنظيمي	<b>02</b>
55	نموذج serqual لقياس جودة الخدمة العمومية	<b>03</b>
72	التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب الجنس	<b>04</b>
73	التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب السن	<b>05</b>
74	التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	<b>06</b>
76	التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب الوظيفة	<b>07</b>
77	التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب الاقدمية	<b>08</b>

# مقدمة عامة

مقدمة:

تعيش المنظمات اليوم تغيرات كبيرة بالإضافة إلى الضغوط الداخلية والخارجية، مما أدى بها إلى التوجه السريع في تغيير أنظمتها سعياً منها إلى مواكبة الوضع الحالي وما يحمله من تحديات جعل المنظمات تتقدم وبسرعة وذلك بالتخلي عن بعض الأساليب التقليدية في الإدارة، حيث ركز مفكرو الإدارة على الفرد عبر دراسة سلوكه ومحاولة التأثير في هذا السلوك باعتباره عنصر أساسي يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة، فهناك متغيرات تؤثر في رغبة ومقدرة الفرد على الأداء بالسلب أو الإيجاب داخل المنظمة، ويعد الالتزام التنظيمي أحد تلك المتغيرات التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين، كونه من السلوكيات المرغوب فيها والتي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها.

فالالتزام التنظيمي يعكس درجة اقتناع الفرد وإيمانه بأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لتحقيق أهدافها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توفرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى، ونظراً لأهميته الكبيرة حظي بالكثير من الاهتمام من طرف الباحثين الذين قاموا بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بهدف تحفيزه وقيادته إلى الاتجاه الإيجابي الذي يحقق الأهداف والوصول إلى الكفاءة والفعالية، في حين عدم الاهتمام به يؤدي إلى ظهور التسبب ودوران العمل مما ينعكس سلباً على المنظمة وبالتالي يصل بها إلى مرحلة الفشل في أداء واجبها مع زبائنها، ومن هنا يحدث عدم التوازن في حياة الفرد في تحقيق احتياجاته الضرورية لاستقراره.

وتعد الخدمة العمومية نتاج عمل المرافق العمومية بصفة عامة، وهي الرابط الأساسي بين الدولة والمواطن المتلقي للخدمة العمومية، ولقد تزايد الاهتمام برفع الكفاءة وتحسين جودة الخدمات العمومية التي تقدمها المنظمات، باعتبارها عنصر مهم لا تغفل عنها أي منظمة خاصة وأنها تعمل على ضبط الأداء الداخلي فيها، وتعتبر الجزائر من بين العديد من الدول التي سعت من أجل تطوير وتحديث أساليب تقديم الخدمة العمومية في ضوء زيادة الوعي لدى المستفيد من الخدمة والذي أصبح يقيم الكيفية التي تقدم بها الخدمات. وبالتالي الربط بين التزام أفراد المنظمة وجودة الخدمة ضرورة في تنفيذ العمليات الإدارية، كما أن التحسين المستمر لجودة الخدمة العمومية يحتاج إلى مستوى عالٍ من الالتزام بين العاملين بسبب الطبيعة الشخصية للخدمات المقدمة.

وبناء على ذلك تأتي هذه الدراسة لمحاولة التعرف على أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية في مديرية البيئة لولاية قلمة.

إشكالية الدراسة:

بالرغم من التطورات التي مست الخدمة العمومية في جل المنظمات الإدارية الجزائرية إلا أنه يبقى المواطن غير راضي عن جودة هذه الخدمات، مما أدى بالمنظمات العمومية إلى

إعادة تقييم وضعها من خلال تحفيز العاملين واستثمار جهودهم وقدراتهم لتحقيق الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن بلورة إشكالية موضوع البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو أثر الالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري) في تحسين جودة الخدمة العمومية لدى العاملين في مديرية البيئة لولاية قالمة؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي للبحث التساؤلات:

- ما هو أثر الالتزام العاطفي في تحسين جودة الخدمة العمومية لدى العاملين في مديرية البيئة لولاية قالمة؟

- ما هو أثر الالتزام المعياري في تحسين جودة الخدمة العمومية لدى العاملين في مديرية البيئة لولاية قالمة؟

- ما هو أثر الالتزام الاستمراري في تحسين جودة الخدمة العمومية لدى العاملين في مديرية البيئة لولاية قالمة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة العمومية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الثلاث التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام العاطفي وتحسين جودة الخدمة العمومية في مديرية البيئة عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام المعياري وتحسين جودة الخدمة العمومية في مديرية البيئة لولاية قالمة عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام الاستمراري وتحسين جودة الخدمة العمومية في مديرية البيئة لولاية قالمة عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: أبعاد جودة الخدمة الخمسة والمتمثلة في:

الاعتمادية.

الاستجابة.

الأمان.

درجة فهم الخدمة للمستفيد.

الجوانب الملموسة.

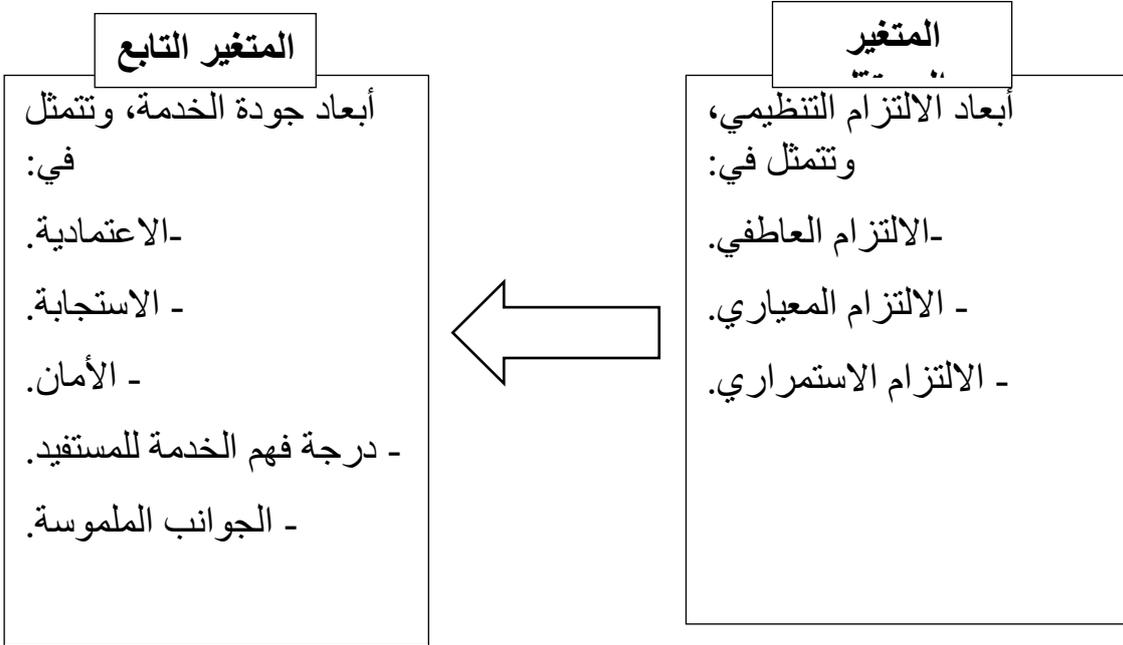
المتغير المستقل: أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة وتتمثل في:

الالتزام العاطفي

الالتزام المعياري

الالتزام الاستمراري

### أنموذج الدراسة



### أهداف الدراسة:

- التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية البيئة لولاية قلمة.
- قياس مستوى جودة الخدمة العمومية التي تقدمها مديرية البيئة لولاية قلمة.

- تقديم توصيات واقتراحات تساعد متخذي القرار على تحسين جودة الخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.

**أهمية الدراسة:** إن المؤسسات اليوم تواجه صعوبة في الحصول على الأشخاص القادرين على تحقيق الالتزام التنظيمي الذي يعتبر عنصر مهم وفعال في تحسين جودة الخدمة العمومية، حيث تكمن أهمية موضوع أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية باعتباره من الأساسيات التي تساهم بشكل كبير في تنمية المجتمع وتحقيق رفاهيته واستقراره، ولقد حظي هذا الموضوع إلى العديد من الدراسات من طرف الباحثين والمفكرين الذين أعطوه وزن كبير.

الدراسات السابقة:

الدراسات الخاصة بالالتزام التنظيمي:

الدراسات العربية:

دراسة عبد الحسين (2012)، "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية للآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات":

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد تمكين العاملين المتمثلة ب (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية) على مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسدود والخزانات العراقية، كما هدفت الدراسة التعرف على مستوى تمكين العاملين السائد في المنظمة المبحوثة والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي السائد. وتم اختيار عينة الدراسة لتشمل كل من رؤساء الأقسام ومسؤول الشعب العاملين في الهيئة. ولتحقيق أهداف دراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت 40 مبحوثا استعيدت بالكامل وبنسبة استجابة بلغت 100٪. فيما أشارت نتائج الدراسة أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الالتزام التنظيمي بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، وكان بعد الالتزام الاستمراري الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير. كما أظهرت وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد تمكين العاملين ومستوى الالتزام التنظيمي هذا يعني بأن إستراتيجية تمكين العاملين ستعزز من تعزيز وتنمية الالتزام العاملين تجاه المنظمة، ووجود أثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين على مستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها في مستوى الالتزام. وقد أوصلت الدراسة بتبني مبدأ العدالة في التوزيع للعمل الحوافز والمبني على الكفاءة، مما يؤدي إلى زيادة شعور الموظف بمبدأ العدالة وزيادة انتمائه لعمله ومنظّمته وتطلعه للتطور الوظيفي بشكل مستمر وهو ما له مردود جيد على مستوى التزامه،

وضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الايجابية للموظفين بما يخدم أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

دراسة الشوابكة (2010)، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى":

تهدف الدراسة إلى بيان أثر أبعاد التسويق الداخلي كمتغير مستقل في تحقيق التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى من خلال أنواع الالتزام (العاطفي، الاستمراري، المعياري) كمتغير تابع. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المناصب الإدارية المختلفة وفي مناطق ودوائر أمان عمان الكبرى البالغ 2044 موظفاً، فيما تألفت العينة من 400 موظف من مجتمع الدراسة الأصلي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بأنواعه الثلاثة جاء مرتفعاً، ووجود أثر لأبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين في أمانة عمان الكبرى. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية الالتزام التنظيمي بأنواعه المختلفة من خلال تحفيز العاملين وتقديم المكافآت وعمل برامج الترفيه الاجتماعي لهم، وبذل الجهود تجاه تلبية حاجات العاملين المادية والمعنوية وكسب رضاهم لضمان استمرارهم بالعمل وإبعادهم عن التفكير بالانتقال إلى منظمات أخرى.<sup>2</sup>

الدراسات الأجنبية

دراسة (magoshi chang 2009) ، diversity management and the effect on employees organizationl commitemznt evidence from japan and korea.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير برامج إدارة التنوع على الالتزام التنظيمي للموظفين، وقد أجريت هذه الدراسة في كل من اليابان وكوريا وقد تم تحليل إدارة التنوع من خلال الجوانب التالية:

- التعويضات والرواتب والترقيات والتدريب والقيادة الإدارية، وتطبيق السياسات الموارد البشرية صديقة للعائلة.

- وقد تم تناول المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي وقد استخدم مقياس (meyer.al.1991). كما تناولت الدراسة مستوى العدالة المدرك كعامل وسيط، وتم تحليل 370 استبانة موزعة على كل من اليابان وكوريا، وقد خلصت الدراسة إلى وجود اختلاف في مستويات إدارة التنوع في كلا البلدين، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة التنوع (عامل مستقل) لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي للموظفين (متغير تابع).<sup>3</sup>

الدراسات السابقة الخاصة بجودة الخدمة العمومية:

الدراسات العربية:

دراسة بن يوسف (2015)، إصلاح الخدمة العمومية:

هدفت هذه الدراسة إلى فعالية مضامين الإصلاح الجديدة في الرفع من جودة الخدمة العمومية التي يعاني منها المرفق العمومي، حيث اعتمد في هذه الدراسة على مجموعة من

<sup>1</sup>عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات"، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العراق، 2012.

<sup>2</sup>شوابكة رائد ضيف الله، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

<sup>3</sup>Emiko magoshi, diversity management and the effect on employee's organizational commitement evidence from japan and korea, journal of world business, 31/2009,

القوانين والمراسيم الرئاسية والتنفيذية والإدارية والقرارات الخاصة بالوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

حيث توصلت الدراسة إلى أن الإصلاحات الجديدة ما هي إلا استنتاج لإصلاحات قديمة أعيد إحيائها من جديد، وأن الإدارة الالكترونية التي أصبحت بناها المرفق العام ركيزة في التحسين المستمر لنوعية الخدمات العمومية المقدمة للمواطن وهو ما يظهر في القانون 15-03 المتعلق بعصرنة العدالة وكذلك القانون 15-04 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الالكترونيين.<sup>1</sup>

### دراسة انيسة الدويك (2018)، مستوى جودة الخدمات المقدمة من شركات المصاعد الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة من شركة المصاعد الفلسطينية وسبل تطويرها، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان صمم على نموذج (servqual)، وطبق على 219 مستفيد من خدمة المصاعد، وأظهرت النتائج أن مستوى جودة الخدمات المقدمة تراوحت ما بين (4.62-5.09) فيما بلغ المتوسط الكلي (4.80) أي بدرجة متوسطة كما جاء بعد الملموسية وبعد الثقة وبعد الاستجابة وبعد التعاطف بدرجة متوسطة.

ومن أجل تطوير الخدمات المقدمة من شركة المصاعد للحصول على أعلى درجة من الرضا للزبائن توصي الباحثة بدعم الإدارة لتطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى عمل اتصالات وزيارات ميدانية دورية للمستخدمين والاستماع لأرائهم ومقترحاتهم التي تساهم في تحسين جودة الخدمات، وأن يتم تحديث فريق عمل يستطيعون تقديم الخدمات في جميع الأوقات.<sup>2</sup>

### الدراسات الأجنبية:

#### دراسة (meziani hayat) leservices public hospitalisme:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مقترحات مجموعات العمل المسؤولة عن مشاريع المستشفيات بالإضافة إلى مقترحات الهيئات مثل المؤتمر الصحي المسؤول عن تحديد أولويات سياسة الصحة العامة قبل تقديم الحكومة الثامنة والعشرين لمشروع 2018، إضافة إلى دراسة الاضطرابات التي مرت بها مؤسسة الصحة العامة على المستوى التنظيمي والوظيفي من خلال الإصلاحات المختلفة التي خضع لها قطاع الصحة، حيث اعتمد في هذه الدراسة على المنظور القانوني.

وقد توصلت الدراسة إلى التغييرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية في البلاد والتطورات الديموغرافية والوبائية والتحديات التي يفرضها التقدم التكنولوجي والعلمي تجعل من

<sup>1</sup>يوسف بن خدة، إصلاح الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 02، 2015/2014.

<sup>2</sup>انيسة الدويك، مستوى جودة الخدمات المقدمة من شركات المصاعد الفلسطينية، مذكرة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2018.

الضروري تكييف النظام الصحيح مبادئ قابلية الخدمة العامة للتكيف، مع ضمان الحفاظ على الإنجازات وتدعيمها.<sup>1</sup>

**الدراسات الخاصة بأثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية:**

**دراسة محمد محمود الغرباوي (2014)، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها العاملين في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني للمواطنين في محافظات قطاع غزة، حيث سعت هذه الدراسة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين ودرجة جودة الخدمة المقدمة للمواطنين من وجهة نظر الموظفين، وكانت عينة الدراسة تبلغ 333 موظفا وتم استخدام البرنامج الإحصائي، ومن خلال هذه الإجراءات تم استخلاص النتائج التالية وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المقدمة، وهو ما يؤكد وجود دور إيجابي للالتزام التنظيمي للموظفين في تحسين وتطوير مستوى جودة الخدمات التي يقدمها للعملاء، لما له من أهمية بالغة تنعكس على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة التي تحتاج لتوفر انتماء عالي ومتواصل لدى أفرادها.<sup>2</sup>

**دراسة رؤى رشيد ال قاسم (2012)، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية:**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أثر الالتزام التنظيمي على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف فقد تم توزيع استبيانات في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، بنك لبنان والمهجر، بنك الاتحاد بنك الأردن، حيث شملت عينة الدراسة على 204 من العاملين في المستويات الإدارية والتنفيذية الوسطى، إذ شكلت عينة الدراسة ما نسبته 20 بالمئة من إجمالي حجم المجتمع.

وقد توصلت الدراسة إلى انه يوجد اثر للالتزام التنظيمي(العاطفي، الاستمراري، المعياري) على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية، حيث أشار معامل التحديد الذي بلغ 44 بالمئة وجود تباين في جودة الخدمة المصرفية والتي فسرت بمتغير الالتزام التنظيمي بأبعاده وينفي 66 بالمئة من التباين في جودة الخدمة المصرفية غير مفسرة في متغيرات الالتزام التنظيمي، حيث عللت الباحثة هذه النتيجة بان التزام الموظفين مع المنظمات التي يعملون فيها تجعلهم يلتزمون بالسياسات التي تتبعها المؤسسة، وتعد جودة الخدمة إحدى أشكال السياسات التي تتبناها المنظمة والتي تعتمد في فشلها أو نجاحها على مقدار ما يلتزم الموظفون ضمن مختلف مستوياتهم الإدارية.<sup>3</sup>

**صعوبات الدراسة**

تلقينا بعض الصعوبات خلال عملنا هذا منها

- عدم التكوين اللازم على برنامج spss

<sup>1</sup>Mezyani hayat,le service public hospitalier,these pour l'obtention titre de doctorat en xience ,universite d'alger-benyousef ben kheda, faculte de droit, 2017/2018.

<sup>2</sup>الغرباوي محمد حسن محمود، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014.

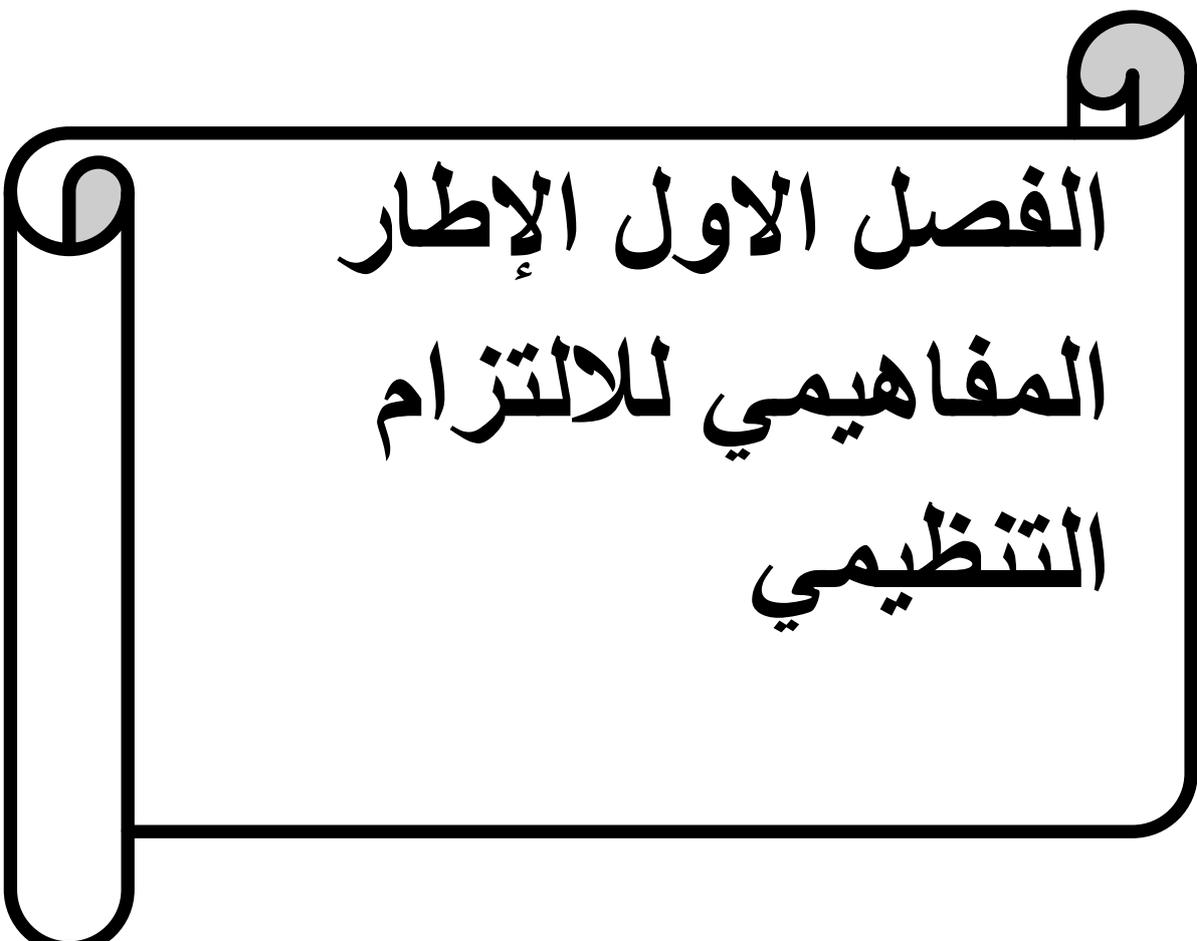
<sup>3</sup>رؤى رشيد سعيد ال قاسم، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2011.

- أزمة فيروس كورونا التي يعاني منها العالم والتي صعبت علينا بعض الأمور في توزيع الاستبيان في المديرية.

### أفاق الدراسة

على ضوء هذه الدراسة التي قمنا بها والنتائج المتوصل إليها تجلت لنا آفاق جديدة للبحث في المواضيع التالية

- أثر تطبيق الجودة الشاملة في المرافق العمومية.
- أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمة العمومية.
- مدى المشاركة العملية الإدارية للموظفين ودورها في تحسين جودة الخدمة.
- أثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمة.



الفصل الاول الإطار  
المفاهيمي للالتزام  
التنظيمي

**تمهيد:**

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، ويعد موضوعا مهما يثير اهتمام كثير من المؤسسات بسبب ارتباطه الوثيق بكثير من سلوكيات العاملين، كما يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه مؤسساتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى، ونظرا لأهمية دور الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات سننظر في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.**

**المبحث الثاني: أساسيات حول الالتزام التنظيمي.**

**المبحث الثالث: قياس عملية الالتزام التنظيمي**

**المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي**

الالتزام التنظيمي جزء أساسي من سلوكيات تنظيمية وهو أحد أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تتعدد مضامينه، نظرا للعوامل أو المتغيرات المؤثرة فيه، وبالرغم من ذلك إلا أن في نهاية المطاف تركز على بقاء العاملين في المنظمة، والمحافظة عليهم وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء.

**المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته.**

سنتطرق إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من منظور القرآن الكريم ومنظور اللغة:

### أولاً: مفهوم الالتزام في القرآن الكريم

- يعد الالتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وقد حث الله سبحانه وتعالى على الالتزام وأهميته في الأديان السماوية.

فقال سبحانه {حَفِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوُسْطَىٰ وَقُومُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ} <sup>1</sup>.

- قول الحق تبارك وتعالى {وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِ ذَلِكُمْ وَصِيكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ} <sup>2</sup>.

**ثانياً: مفهوم الالتزام لغة:** قد ورد مفهوم الالتزام في اللغة نحو كلمة لزم ولزم الشيء لزوماً، أي أثبت ودام، والزمه الشيء فالتزمه، والالتزام هو الاعتناق <sup>3</sup>.

### ثالثاً: تعريف الالتزام التنظيمي:

هناك عدة تعاريف للالتزام التنظيمي نذكر منها:

- يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية <sup>4</sup>.

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها <sup>5</sup>.

- كما عرفه (Sheldon, 1971)

بأنها التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى بالشعور الإيجابي المتولد للفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيقاً لأهدافها مع شعور المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها <sup>6</sup>.

- أما بوشانان فينظر للالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه ناتج من خلال تفاعل ثلاثة عناصر هي:

● التوافق Identification ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.

● الانهماك Involvement ويقصد بها الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

<sup>1</sup>سورة البقرة، الآية 236.

<sup>2</sup>سورة الأنعام، الآية 154.

<sup>3</sup>هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، بغداد، 2013، ص 78.

<sup>4</sup> فاروق عبده فليبه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2005، ص 285.

<sup>5</sup>المرجع نفسه، ص 285.

<sup>6</sup>حسام قرني أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، كلية المدينة الجامعية بمعجمان، المجلة العربية للإدارة، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 38، العدد 2، 2018، ص 130، 131.

- الولاء Loyalty والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.<sup>1</sup>
- وعرفه (Porter et al,1974) بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي: الإيمان القوي بالمنظمة والقبول لأهدافها وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة، والرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة. ويشير (Mathis & Jackson,2003) بأنه الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة.<sup>2</sup>
- أما Davis فينظر إلى الالتزام على أنه درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته.<sup>3</sup>
- ويعرف أيضا الالتزام بأنه الإيمان بالقضية وفكر التنظيم وأهدافه وتحمل تبعات ذلك.<sup>4</sup>
- وهناك من يرى بأن الالتزام التنظيمي يعكس اتجاهات الأفراد بشكل أعمق من مجرد الرضا الوظيفي، لكونه يتضمن الرضا عن المنظمة ككل وليس فقط الرضا على الوظيفة.<sup>5</sup>
- وعرفه (Eslami & Gharakkani,2012) بأنه حالة من الولاء والشعور الذي يبديه الفرد في بذل مجهود عالي المستوى يأمل من خلاله زيادة فاعلية المنظمة.<sup>6</sup>
- ويعرف أيضا الالتزام بأنه الإيمان بالقضية وفكر التنظيم وأهدافه وتحمل تبعات ذلك.<sup>7</sup> كما عرف
- Becker الالتزام التنظيمي علما أنها حاجة الموظف متابعة العمل في المنظمة بسبب التكاليف المرتبطة بتركها. وعرفه كذلك Grusky بأنه قوة ارتباط الفرد بالمنظمة، والعوامل التي تؤثر على هذه القوة هي المكافآت المتوقعة من المنظمة والخبرات المطلوبة للحصول عليها.<sup>8</sup>
- الالتزام التنظيمي للموظف هو مفهوم مهم في دراسة السلوك التنظيمي. يوصف بأنه الارتباط النفسي للموظفين بالمنظمة<sup>9</sup>، كما يشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الطاهر غراز، نورية سوامية، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد 5، العدد 4، 2020، ص342، 424.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص130، 131.

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص100.

<sup>4</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص155.

<sup>5</sup> عادل محمد محمد عبد الرحمن، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2013، ص15.

<sup>6</sup> حسام قرني أحمد، مرجع سابق، ص130، 131.

<sup>7</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص155.

<sup>8</sup> Amal Benkarim, Daniel Imbeau, **Organizational Commitment and Lean Sustainability :Literature Review and Directions for Future Research**, Sustainability, 13, 3357, 2021, p 7.

<sup>9</sup> Md. Sahidur Rahman, Rana Karan, **Relationship between Organizational Commitment and Job Performance and the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior**, Journal of Business Administration, Vol 26, 2011, p327.

التنظيمي

ويتضح مما سبق أن عملنا لم يخلو من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنا لالتزام التنظيمي، إلا أنه هذا التعريفات في معظمها يسودها اتفاق عام يبرز الالتزام التنظيمي كعملية الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة والعمل بأقصى طاقة لتحقيقها لأهدافها والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها.

- ومنه يمكن أن نستخلص عناصر الالتزام التنظيمي وتتمثل في:<sup>2</sup>
  - الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.
  - الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.
  - الرغبة الجامحة للبقاء لعضوا في التنظيم.
- وبالتالي يمكن القول:

إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمتها، واقتناعها بأهدافها، الأمر الذي يعكس على سلوكه إيجاباً حيث يسعى لنجاحها بالمنظمة، وبذلك يصار بالجهد، والالتزام لتحقيق ذلك.

**أهمية الالتزام التنظيمي:**

ويرجع الاهتمام بهذا الموضوع إلى الحقيقة التي تنص على أن الالتزام عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة، فكلما كان مستوى الالتزام مرتفعاً كان مستوى الأداء مرتفعاً، كذلك كان مستوى الغياب منخفضاً وكان معدل الدوران أقل، وعليه تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي:

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه، وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمها.<sup>3</sup>
- كما أكدت الدراسات أن الالتزام يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية من خلال اندماجهم بالعمل بالإضافة إلى أنه كلما زادت فترة بقاء

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 85.  
<sup>2</sup>محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 34.  
<sup>3</sup>حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرطوفونيا، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 24.

التنظيمي

العاملين فيها زادت خبرتهم وتمكنهم من العمل وبالتالي يزيد من إنتاجية المنظمة كما يؤدي إلى تنمية العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل.<sup>1</sup>

- كما يرجع أيضا الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم حيث يعتبر بمثابة أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد منالو احيالسلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. فمالمفترضأنالأفرادالملتزمينسيكونونأطولبقاءفيالمنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة. وي عمل على جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه. كما أنه يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.<sup>2</sup>

المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص من أهمها:

- ✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.<sup>3</sup>
- ✓ كما يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- ✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة وبالتالي يؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- ✓ يعتبر الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية، والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.
- ✓ إن الالتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، لأن درجة التغيير التي فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.<sup>4</sup>
- ✓ يعتبر الالتزام وسيلة لتحقيق هدف معين من خلال أن العضوية في المنظمة هي وسيلة لتحقيق أهداف شخصية، حيث لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة.

<sup>1</sup> خيرية محمد بن عصمان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، أطروحة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة تعليمية، مجلة كلية التربية، العدد 120، جامعة بنها، مصر، 2019، ص 649.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2004، ص 172.

<sup>3</sup> عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، فرع تسيير المنظمات، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 44.

<sup>4</sup> صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة ميدانية ببلدية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 42.

التنظيمي

- ✓ الالتزام التنظيمي قيمة في حد ذاته حيث تتجسد هذه القيمة عندما تصبح أهداف المنظمة وقيمها هي أهداف العاملين وقيمهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية.
- ✓ الالتزام التنظيمي هو امتثالاً لما يتوقعه الآخرون وهذا الالتزام هو نتيجة الضغط.<sup>1</sup>

✓ الالتزام الاجتماعي يتمثل في الالتزام الذي يمارس على أعضاء التنظيم بسبب العادات والتقاليد الاجتماعية، والتي لها دوراً مؤثراً في الأفراد في إظهار التزامهم نحو المنظمات التي ينتمون إليها.

- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم.<sup>2</sup>
- ✓ ونشير أن الأفراد الذين لديهم التزام التنظيمي يجب أن يتحلون بقيم الإنسانية والإيمان بأهداف المنظمة، ولديهم مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة وكذلك لديهم الميل لتقويم الإيجابي للمنظمة، واستعدادهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وشعور بالرغبة في استمرار والبقاء بالمنظمة.

المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي

هناك العديد من المصادر التي حاولت تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي، غير أن أكثر الباحثين والاتجاهات تحديداً هو الذي حدد هذه الأبعاد في مفهوم ثلاثي البعد أي يتكون من ثلاثة أنواع فرعية هي:

✓ **الالتزام العاطفي (الوجداني):** Affective Commitment

ويشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة، حيث نجد أن العاملين ذوي الالتزام الوجداني المرتفع يستمروا في العمل بالمنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف من قبل الموظف نحو التنظيم، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم، يقعون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات، ويرى البعض أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف.<sup>3</sup>

- كما يأخذ الالتزام العاطفي في الاعتبار ثلاثة جوانب رئيسية وهي: تنمية التقارب النفسي للمنظمة، الارتباط بالمنظمة، الرغبة في البقاء كعضو في المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2014، ص182.

<sup>2</sup> عاشوري ابتسام، مرجع سابق، ص 44.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص339.

<sup>4</sup> Noraazian and Khalip, A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Department Management and Economics, Universiti Pendidikan Sultan Idris Shah, Journal of Academic Research in Business and Social sciences, Tanjong Malim Perak Malaysia, Vol 6, No 12, 2016, p19.

- ✓ **الالتزام الاستمراري:** (Commitment to stay (Continuance) ويشير إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة، ويعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما. ويرى البعض أن الأفراد الذين لديهم التزام بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك، أي بسبب ما قد يتحمله الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل.<sup>1</sup>
- ✓ **الالتزام المعياري:** Normative Commitment ويسمى الالتزام القيمي، الأدبي أو الأخلاقي، ويعكس شعور الفرد بالواجب والتعهد باستمراره في العمل داخل المنظمة، ولذا فهو مدين لها بالعمل معها،<sup>2</sup> كما يشير الالتزام المعياري إلى شعور الموظفين بالالتزام بالبقاء في المنظمة، لأنهم يعتقدون أنه أمر صحيح وأخلاقي، لذلك يكشف الموظفون عن هذا السلوك لأنهم اعتبروا الالتزام بمثابة مهمة يجب القيام بها.<sup>3</sup>
- ✓ **الالتزام المستمر:** إذ يمثل الالتزام حالة من التفاني والإخلاص نحو منظمة معينة، وترجع إلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذه المنظمة نتيجة لعامل الاستثمار مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة.
- ✓ **الالتزام التجانس:** ويشير إلى التقارب والتفاعل بين أفراد جماعة العمل إذ يرتبط مستوى التجانس بمستوى الدافعية للبقاء في الجماعة.
- ✓ **الالتزام الرقابي:** ويقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوك الأفراد نحو الغاية المنشودة، فالمعايير هي بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل ويصبح الانحراف عنها مصدرا للإحباط والقلق.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 339.

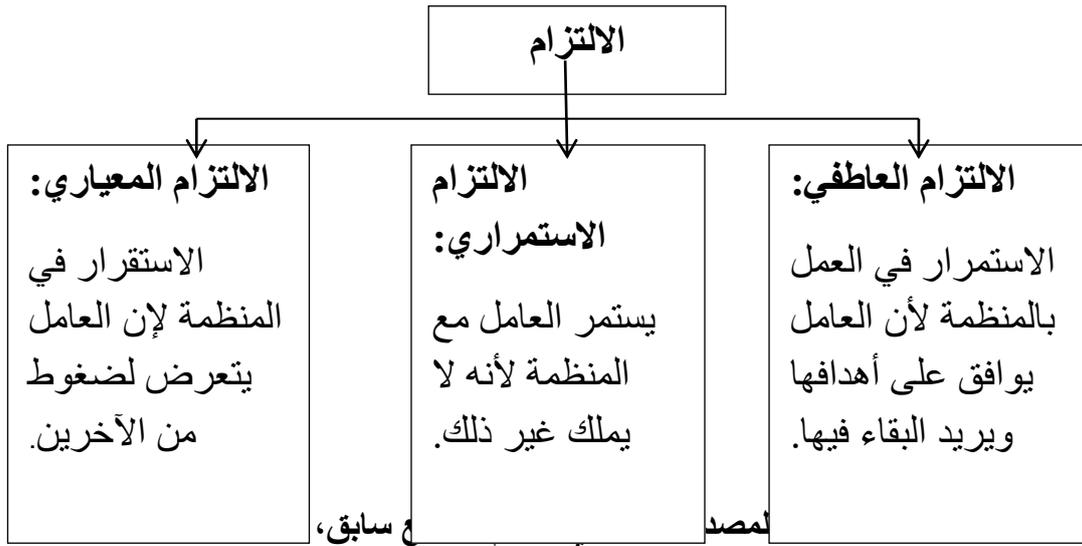
<sup>2</sup> نوبيات عبد القادر، يوسف كمال، دور الدعم المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية-الزهاوي-، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2016، ص 33.

<sup>3</sup> Hamdi Abouelkacem, *The Impact of perceived Organizational Justice on Organization Commitment among Bouchrit Corpoeation Employees*, University of Laghouat, Revue Dirassat numéro économique, vol6, Numéro 1, 2015, p 9.

<sup>4</sup> رويدة جميل، خليل أبو راضي، المنظمة القيمية الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة الماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 43.

التنظيمي

- كما حدد "ستاو، سيلانريك" أبعاد الالتزام التنظيمي كما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ **الالتزام الاتجاري:** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.
  - ✓ **الالتزام السلوكي:** والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتباً بمؤسسته ناتجاً من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها.
  - أما "كيدرون" فيذكر بعدين للالتزام التنظيمي هما:
  - ✓ **الالتزام الإخلاصي:** ويقصد به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءاً من قيمه وأهدافه.
  - ✓ **الالتزام المحسوب:** ويتمثل في رغبة الموظف باستمرار والبقاء في عمله بالمنظمة رغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى وبمزايا ومكافآت أفضل.
- الشكل رقم (01): أبعاد الالتزام التنظيمي.



- كما قد حدد نموذج الالتزام مدى الحياة أبعاد يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي وتمثل في:
- الولاء التنظيمي:** هناك العديد من التعريفات للولاء نوجزها فيما يلي:

<sup>1</sup>عاشوري ابتسام، مرجع سابق، ص55، 54.

التنظيمي

- استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية بالبقاء في التنظيم والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيم. يفقد عرفه البعض الباحثين بأنه: اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل. وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه: حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.<sup>2</sup>

- ومما سبق نجد أن مفهوم الولاء التنظيمي هو أحد أبعاد الالتزام التنظيمي حيث أن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

**المسؤولية اتجاه المنظمة:** المسؤولية اتجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لعاملين والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة من تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك للالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.<sup>3</sup>

**الرغبة بالاستمرار في العمل بالمنظمة:** يمثل هذا البعد الالتزام التنظيمي المستمر، حيث أن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في العمل بالمنظمة مقابل ما سيفقده من مكافآت لو قرر ترك المنظمة والالتحاق بجهات أخرى.

**الإيمان بالمنظمة:** ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته بأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة ودرجة استقلالية، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأنا البيئة التنظيمية التي يعمل بها تساهم بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتها.<sup>4</sup>

**المبحث الثاني: مداخل ومستويات الالتزام التنظيمي ومراحله**

لقد تناولنا في هذا المبحث مداخل ومستويات ومحددات الالتزام التنظيمي وكذلك مراحل تكوينه.

**المطلب الأول: مداخل الالتزام التنظيمي**

هناك مداخل عديدة للالتزام التنظيمي منها:

<sup>1</sup> محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2011، ص149.

<sup>2</sup> إسماعيل محمود علي الشرفاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص283.

<sup>3-4</sup> سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص18.

### 1) المدخل السلوكي:

المدخل القائم على التبادل وهو المدخل الذي كان نتيجة جهود متنوعة بذلها العديد من علماء النفس الاجتماعي، وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها. وفي ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل.<sup>1</sup> ومنه فإن التزام الفرد اتجاه المنظمة يمثل ارتباط نفعي وتبادلي فالفرد يقدم الجهد والوقت مقابل الحصول على إشباع لحاجات معينة وبالتالي إذ لم توفر المنظمة للفرد رغبته وحاجاته، فسوف يترك المنظمة ويعمل لدى منظمة أخرى توفر له إشباع أكثر لحاجاته.

### 2) المدخل الاتجاهي:

يختلف هذا المدخل في نظريته للالتزام عن المدخل السلوكي، فإذا كان المدخل السلوكي ينظر للالتزام على أنه محصلة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة التي تحكمها رغبات الفرد المالية وحاجاته إلى الأمن والأمان، فالمدخل الاتجاهي ينظر إلى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاطا وإيجابية نحو المنظمة.<sup>2</sup> وبالتالي هذا الالتزام يشمل على الارتباط والإيمان القوي بأهداف المنظمة وقيمها، واستعداد لبذل أكبر جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة، والرغبة في البقاء والاستمرار في المنظمة.

مؤخرا قام الباحثين بمحاولات العمل على تكامل هذين المدخلين، حيث رأى بعضهم أن أبحاث الولاء ستكون لها قيمة أكبر لو تم الأخذ بالمدخلين معا.

كما نورد بعض المداخل الأخرى حسب الباحثين والمفكرين:<sup>3</sup>

**3) المدخل الاجتماعي والسلوكي:** يرى (Kanter R.M) أن الالتزام التنظيمي يمثل الرغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي، في حين عبر (Salanick G.R) عن الالتزام من ناحية سلوكية بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة.

### 4) مداخل التزام التنظيمات المتعاضمة:

<sup>1</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 186.  
<sup>2</sup> هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، أطروحة دكتوراه، الطور الثالث (ل.م.د)، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص 119.  
<sup>3</sup> مومن نواره، علاقة الالتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية دراسة مقارنة بين فندق شيليا ومؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية EMAC بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، الطور الثالث (ل.م.د) في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019/2018، ص 37، 38.

- تقوم هذه المداخل على فرضية أساسية مفادها أن تأثر الفرد بالالتزام للتنظيمات ناتج عن تعاضد هيمنة التنظيم الرسمي على الأفراد، ليس فقط في محيط العمل بل حتى في حياتهم خارجه.

### 5) المداخل البنائية المحدثة:

تتعلق هذه المداخل من إسهامات علماء البنائية الوظيفية والراديكالية حول عدد من القضايا مثل: سوق العمل والتنظيم وبناء القوة والعمل، ومن أبرز روادها: فرناندز، هندسون وغيرهم ممن يرفضون النظرة الستاتيكية لعلاقات الفرد داخل المنظمة، على اعتبار أن هذه العلاقات تنص بالحركية سواء في علاقته بالمنظمة أو بجماعات العمل أو بالمشرفين أو بالمتعاملين الخارجيين والزبائن.

- ويضيف (باسكال باي) إلى ما سبق مدخلان هامان وهما كالآتي:<sup>1</sup>

**1) مدخل الالتزام الخارجي:** فالالتزام الخارجي يتأثر بالمحيط الذي يعيش فيه الفرد، فهو يظهر نتيجة للضغوط الخارجية وهو أقرب إلى المجارة الاجتماعية، لأنه يظهر في السلوكيات التي يضطر الفرد إلى فعلها، بمعنى أنه: عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها به لأسباب نفعية مادية.

**2) مدخل الالتزام الداخلي:** يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تساهم في فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة، وهذا النوع مهم جدا في تحفيز الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمات. وبالتالي هو عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمنظمة، وتقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لديها.

إن اختلاف الباحثين في تحديد مداخل الالتزام التنظيمي يجعل من الصعوبة بناء مفهوم للالتزام التنظيمي، وبالرغم من ذلك يوجد تشابه بين هذه المداخل من خلال أنه يعتبر سلوك إنساني يربط بين أهداف وقيم المنظمة ورغبات وأهداف الفرد.

### المطلب الثاني: مستويات ومحددات الالتزام التنظيمي

أكدت الدراسات أن الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي تتأثر بمحددات مختلفة تلعب دورا هام في تكوين ذلك البعد، كما تساهم تلك المحددات في زيادة أو نقصان مستوى ذلك الالتزام. وسنتطرق في هذا المطلب إلى ذلك.

### 1) مستويات الالتزام التنظيمي:

هناك مستويات مختلفة من الالتزام التنظيمي التي ترتبط بتنمية الفرد من خلال التزامه، والشكل الموالي يوضح ذلك:

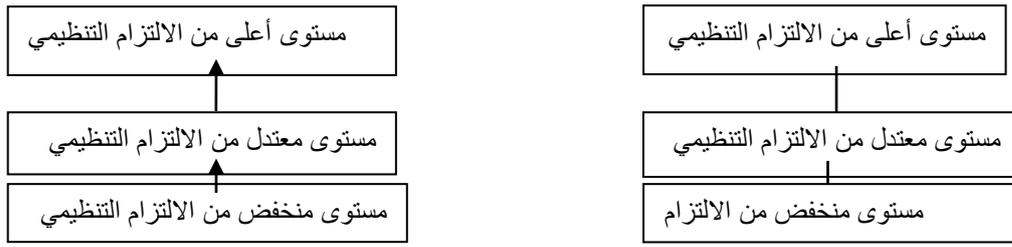
### الشكل رقم 02: مستويات تنمية الالتزام التنظيمي

ارتفاع مستوى الالتزام

انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي

التنظيمي

التنظيمي



المصدر: هدى درنوني، مرجع سابق، ص 132.

يوضح لنا هذا الشكل مستويات الالتزام التنظيمي عندما يرتفع وعندما ينخفض، فمستوى الالتزام التنظيمي لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل والاستمرار في تطويره إلى مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي.

وفيما يلي وصفا لهذه مستويات<sup>1</sup>:

**أولاً: مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي:** ويتسم بمستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العمال بقبولهم قيم المنظمة واستعدادهم لبذل الجهود الرامية إلى البقاء مع المنظمة "إرادة للبقاء"، والالتزام التنظيمي يوحي بأن الميول السلوكي في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الالتزام، حيث الأفراد يريدون البقاء.

**ثانياً: مستوى معتدل من الالتزام التنظيمي:** ويتميز بمستوى معتدل من الالتزام التنظيمي من قبل العمال بقبول معقول لأهداف والقيم التنظيمية، وكذلك الاستعداد لبذل الجهد للبقاء في المنظمة، يمكن الاطلاع على هذا المستوى الذي يعني التزاماً جزئياً، أي بمثابة التزام معقول أو متوسط، وهو إسناد الالتزام المعنوي ليرتبط مع البعد المعياري للالتزام الأفراد بالبقاء في المنظمة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك.

**ثالثاً: انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي:** ويتميز بانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي بسبب عدم وجود قبول لأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء مع المنظمة. والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب أن يشعر بخيبة أمل اتجاه المنظمة، فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء، فلو اعطي له الخيار سوف يترك المنظمة.

**(2) محددات الالتزام التنظيمي:** هناك محددات مختلفة للالتزام التنظيمي يمكن استعراض قسم من هذه المحددات في الجدول الموالي: الجدول رقم (01): محددات الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين.

نوع التأثير	المحددات	الدراسة
-الأكبر سنّاً أو المتزوجون أكثر التزاماً من غيرهم.	العوامل الديموغرافية للموظف (العمر والجنس)	-Kumar & Giri, 2009, 28-34
-الأكثر تعليماً أكثر التزاماً.	المستوى التعليمي للموظف	-Al-Hussami, 2009, p39
-الرجال وأصحاب الناصب العليا والأكثر سنّاً أكثر	المستوى التعليمي والوظيفي للموظف وعمره	-Mor barak & Cho, 2008, p116

<sup>1</sup> هدى درنوني، مرجع سابق، ص 133.

التزامًا.		
أثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي.	مقدار دعم المنظمة للموظف	-Al-Hussami, 2009 :36 -Fu et, al, 2009 :346 -Meyer et, al, 2002 :39 -Grant et, al, 2008 :898
أثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي.	العدالة التنظيمية	-Meyer et, al, 2002 :39 -Mogashi & Change, 2009 :34 -Erben & Guner, 2008 :966
القيادة الحرة (الترسلية) تقلل الالتزام التنظيمي. القيادة الديمقراطية والتحولية تزيد الالتزام التنظيمي.	نمط القيادة	-Meyer, et al, 2002 :39
أثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي.	المسؤولية المجتمعية للمنظمة	-Turker, 2009 :190
أثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي.	وضوح الأدوار داخل المنظمة	جودة والياقي، 2006: 111
أثرها سلبي مع الالتزام التنظيمي.	توفير بديل آخر للعمل أمام الموظف	-Grant & Rosso, 2008 :916 -Meyer et al, 2002 :40
أثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي.	مقدار تبني المنظمة لبرامج إدارة التنوع	-Magoshi & Chang, 2009 :34

المصدر: علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص57.

كما أشار بعض الباحثين والدارسين لموضوع الالتزام التنظيمي لمجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الالتزام التنظيمي ، إذا نبعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد، والوظيفة، وتجار ادراك ظروف بيئة العمل، وعوام لتنظيمية أخرى. ومن أبرز ذلك العوامل مايلي:

**1) العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:** وتتمثل هذه العوامل المتعلقة فيما يلي: ظروف سوق العمل، فرص الاختيار لدى الفرد، رواج الظروف الاقتصادية، ارتفاع مستوى البطالة، الكساد، المعلومات المتاحة عن الوظيفة، انخفاض الفرص الوظيفية. فكلما كانها كرواجي الظروف الاقتصادية، ولديه عدد من فرص العمل المتاحة، وكان قرار الاختيار يتسم بالوضوح والحرية بين البدائل المتاحة، وبأقل ضغوط خارجية، كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي فيبدء العمل. وعلى العكس من ذلك، فكلما كانت الأحوال تتسم بالكساد، وارتفاع مستوى البطالة، وانخفاض الفرص أمام الفرد، فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد.

**(2) العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:** تعد خصائص الفرد من الأمور ذات الأهمية البالغة للدراسات والبحوث، لما تعكسه من جوانب تفسيرية هامة للظواهر المدروسة. وقد أظهرت الأدب النظري أن خصائص الفرد من حيث السن، وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم والجنس، له علاقة كبيرة بدوافع الأفراد وقيمهم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. حيث أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة ارتباطية قوية، بين عمر الأفراد العاملين ودرجة التزامهم التنظيمي، وفسرت العلاقة بأن الأفراد الذين يتقدمون بالعمر لديهم درجة التزام عالية، في حين أن الأفراد الذين أعمارهم في المتوسط وما دون ذلك تكون درجة التزامهم منخفضة. كما أظهرت بعض الدراسات أيضا وجود علاقة ارتباطية قوية بين طول مدة الخدمة والالتزام التنظيمي، وفسرت العلاقة بأن طول مدة الخدمة تؤدي إلى استثمار الأفراد للوقت والجهد في المنظمة، وتنمية العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه، فكلما زادت العلاقات الاجتماعية وزاد استثمار الوقت والجهد، جعل ذلك من الصعوبة ترك المنظمة، وبالتالي ارتفاع في مستوى الالتزام التنظيمي. كما أشارت الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى التعليم والالتزام التنظيمي، إذ تبين أنه كلما كان ارتفاع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد في مجال العمل، وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته، أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لديه.<sup>1</sup>

**(3) العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:** تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها في مستوى الالتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي، والتغذية الراجعة، والشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية، كل هذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي، وعكس ذلك صحيح فكلما زادت درجة التوتر في الوظيفة، ويتشكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور للفرد، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

#### **(4) العوامل المتعلقة بيئة العمل الداخلية:**

إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية. فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي يقودها أفراد أكفاء، يمتلكون مهارات عالية لكسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال الإدارية من خلال تنمية مهارات الأفراد. وتعد العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة من أبرز العوامل وأشدها تأثيرا في عملية الالتزام التنظيمي، فهي أساس العلاقة بين الفرد ومنظّمته التي يعمل فيها. ومن أهم تلك العوامل الإشراف والقيادة، ونظام الأجور، وجماعة العمل. فنمط القيادة يعد مدخلا رئيسيا لتنمية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد في منظمات الأعمال، إذ أنه يمثل النشاط الذي

<sup>1</sup>فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2018، ص82.

يمارسه القائد للتأثير في سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف، فقد عرفت القيادة "بأنها نشاط متخصص يمارسه شخص للتأثير في سلوك الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف مشترك"<sup>1</sup>. وكلما كانت هناك أنظمة أجور تتسم بالعدالة، وتتناسب مع عبء العمل، وكان هناك تحفيز، فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، ويزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية، كما أن جماعة العمل تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي، فكلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية تجاه المنظمة، وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها وتسود بينهم روح الفريق والتعاون، زاد التفاعل الاجتماعي، وبالتالي أدى ذلك إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي لديهم.

#### 5) العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي: وتتمثل في:<sup>2</sup>

إن الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم العمل وتجميع الوظائف يساعد على توضيح المهام وعدم تداخل المسؤوليات، حيث توصلت العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي أن اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.

كما أن علاقة الفرد مع رؤسائه ومرؤوسيه تخلق الثقة المتبادلة، مما يعزز من نظرة الفرد الإيجابية للعمل، وذلك نتيجة للمناخ التنظيمي الملائم للفرد الذي يؤدي إلى الالتزام التنظيمي.

6) ملكية الأفراد للمنظمة: تساعد ملكية الأفراد للمنظمة أو لجزء منها على شعور الأفراد بالالتزام نحوها، وذلك بسبب ازدياد شعور الأفراد بالمسؤولية، وإحساسهم بالاعتماد على المنظمة كمورد رزق لهم، وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة في درجة الارتباط النفسي والإداري بالمنظمة.

7) الرضا الوظيفي: وتتمثل في:<sup>3</sup>

إن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مفهومان متباينان وإن الرضا الوظيفي عن العمل يسبق الالتزام فيه وهو متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل، وتغير خصائصه الذاتية. أما الالتزام التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الإيجابية اتجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل.

<sup>1</sup> منيرة سعود عوض الرشيد، تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفروانية بدولة الكويت، العلوم التربوية، العدد 4، الجزء 1، مصر، 2014، ص 11، 12.

<sup>2</sup> مسعود طحطوح، جمال بن عروس، العقد النفسي وأثره على الالتزام التنظيمي للعمال، جامعة باتنة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 37، الجزائر، 2017، ص 209، 210.

<sup>3</sup> فادية إبراهيم شهاب، مرجع سابق، ص 85.

التنظيمي

فالمشاعر الخاصة بالالتزام التنظيمي، تنمو ببطء، ولكن بثبات مع مرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة، بينما الرضا عن العمل يعد مقياساً أقل ثباتاً يعكس رد فعل سريع لجوانب معينة في بيئة العمل إلا أن الرضا عن العمل يسبق الالتزام فيه.

**المطلب الثالث: مراحل وأساليب تعزيز الالتزام التنظيمي.**

سنتطرق في هذا المطلب لمراحل الالتزام التنظيمي، ومختلف الأساليب التي تلجأ إليها المنظمة لتعزيز الالتزام التنظيمي.

**(1) مراحل الالتزام التنظيمي:** تتمثل مراحل الالتزام التنظيمي من خلال الجدول التالي حسب بعض الباحثين في:

**الجدول رقم (02): يمثل مراحل الالتزام التنظيمي**

المراحل	الباحثون
<p><b>(1) مرحلة الإذعان:</b> أي التزام الفرد مبني على ما يحصل عليه من المنظمة من فوائد، لذا نرى الفرد يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم ما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة.</p> <p><b>(2) مرحلة التطابق أو التماثل مع المنظمة:</b> نجد أن الفرد في هذه المرحلة يتقبل سلطة الآخرين من أجل رغبة الاستمرار بالعمل، ف سوف نشبع حاجاتهم للانتماء، لذا سوف يشعر بالفخر والانتماء للمنظمة.</p> <p><b>(3) مرحلة التبني:</b> في هذه المرحلة يكون الفرد قد اعتبر أهداف وقيم المنظمة هي ذات أهدافه وقيمه، فالالتزام هنا نتيجة لتطابق أهداف المنظمة وقيمها ومع أهداف وقيم المنظمة.</p>	Oreily
<p><b>(1) مرحلة التجربة:</b> وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، وفي هذه الفترة يتكون الاهتمام منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ككل، ففي هذه المرحلة سوف يواجه الفرد عددا من المواقف التي سوف تكون عنده مرحلة التجربة والتهيئة للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، إدراك التوقعات، الشعور بالصدمة، ونمو الاتجاه نحو المنظمة.</p>	Bochanan

التنظيمي

<p>وتقوم المنظمة خلال هذه المرحلة بتوجيه الملتحقين الجدد بالعمل لإحداث التوافق الاجتماعي مع بيئة العمل. ويشعر العامل بالتردد والقلق وعدم الاستقرار</p> <p><b>(2) مرحلة العمل والإنجاز:</b> تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور في هذه المرحلة الولاء للعمل وللمنظمة.</p> <p><b>(3) مرحلة الثقة بالتنظيم:</b> وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعمه من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم التوازن بين الجهود والمكافآت المعطاة للأفراد.</p>	
<p><b>(1) مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:</b> وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.</p> <p><b>(2) مرحلة الالتزام التنظيمي:</b> أي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة واستمرارها.</p>	<p>Lava n &amp; Welsch</p>

المصدر: بالاعتماد على العديد من المراجع نذكر منها:

- م.م أحمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان، جامعة الفلوجة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد 22، العدد 2016، 94، ص 309.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2009، ص 124.
- مومن نواره، مرجع سابق، ص 62.
- أما الخطوات التي يمكن اتخاذها لتدعيم الالتزام هي:<sup>1</sup>
- ✓ شارك الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمها واستمع إلى آرائهم البناءة وقم بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمها.
- ✓ تحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية وغير الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.
- ✓ وفر الفرصة لفريق العمل ليشارك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمي بينهم الإحساس أنهم يمتلكون الأهداف ويلتزمون بها.
- ✓ اتخذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في قسمك أو لفريق العمل أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاكون فيه بمحض إدارتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.
- ✓ ساعد الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.

<sup>1</sup>فصيل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص210، 211.

التنظيمي

✓ لا تعطي وعوداً بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة، بل أكثر من ذكر أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل وتأمين الأفراد على حياتهم وتجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن.

(2) أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الأساليب التي تعزز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، حيث يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار بها، وتتمثل في:<sup>1</sup>

✓ يجب على المؤسسة خلق مناخ تنظيمي جيد للموظفين، مع مراعاة المعاملة على أساس الاحترام المتبادل، والثقة المتبادلة، والوفاء بالوعد، مع ترك مساحة تشعر الموظفين في الاستقلالية داخل العمل، ومستوى مراقبة مناسب بعد تعزيز المراقبة الذاتية للموظفين، وإعطائهم الحق بالمساهمة والمشاركة في القرارات التي تخص المسار الوظيفي لكل موظف بتخصصه.

✓ على المؤسسة اعطاء الموظف حقوقه في التعليم والتدريب والتطوير من قدراته تنمية مهاراته، مما يساعده في التقدم على السلم الوظيفي.

✓ على المؤسسة استخدام سياسة المكافآت المتعلقة بالالتزام، مما تحفز الموظفين على الرغبة بالاندماج في المؤسسة، والتصرف على أساس أهداف واحدة.

✓ على المؤسسة إيجاد أساليب متطورة لتعظيم قيمها وأهدافها وإنجازاتها، مما يمنح الموظفين شعوراً بالفخر والاعتزاز لانتمائهم لها، وما أنجزوه على صعيد العمل والصعيد الشخصي.

✓ الإثراء الوظيفي: يعني الإثراء الوظيفي زيادة مستوى اندماج العامل بعمله من خلال زيادة مسؤوليته عن العمل وإعطائه المزيد من حرية التصرف والاستقلالية ومزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام لدى العاملين حيث أن المشاركة تعزز الميل النفسي للعاملين ليعلموا من خلال ما يقررونه وليس من خلال ما يطلبه أو ما يفرضه الآخرين وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا والالتزام الذاتي.<sup>2</sup>

✓ يجب على المؤسسة الاهتمام بمصلحة العاملين وعدم الضغط الكبير عليهم، فكلما كان مستوى الضغط عالي بالالتزام فإنه لا يرجع على المؤسسة بأي فائدة.

✓ إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين: من خلال شعور العاملون بأن ما تحققه المنظمة سيعود عليهم بالنفع، وهذا الشعور سوف يؤدي إلى زيادة مستوى التزامهم نحو المنظمة، وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك من خلال وضع خطط تحفيزية وغيرها من المكافآت.

<sup>1</sup> أبرار محمد إبراهيم بكرور، نوع العقد النفسي وأثره على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي

الفلسطيني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2019، ص 32.

<sup>2</sup> رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 36.

التنظيمي

- ✓ استقطاب العاملين الذين تتوافق رغباتهم مع قيم المنظمة: فكلما كان هناك توافق بين رغبات العاملين وأهداف وقيم المنظمة فإن ذلك يساهم في زيادة درجة الالتزام لدى هؤلاء الأفراد.
- وأضاف Dessier (2003) بعض البنود التي من شأنها تعزيز الالتزام، وهي كما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ العمل على تحقيق العدالة التنظيمي على أكمل وجه.
- ✓ تعزيز الترابط الاجتماعي والانتماء والولاء للمؤسسة، من خلال تشجيع الموظفين على التفاعل الاجتماعي مع بعضهم والتعاون الواضح بينهم.
- ✓ التزام المؤسسة بوعودها للموظف، ومنحه شعورا أنها في مكان الداعم للموظف.
- ✓ السماح للموظفين المشاركة والمساهمة الفعلية في اتخاذ قرارات داخل المؤسسة.
- ينجم عن التزام العاملين لمنظمتهم عدة مخرجات، ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيرا في المنظمات ما يلي:<sup>2</sup>

**شعور العاملين بالروح المعنوية:** حيث يقصد بالروح المعنوية الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة زملائهم بحماس للأنشطة المختلفة.ولذلك تبين الدراسات بأن للالتزام التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم، والمنظمة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفز أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة التزامهم له.

**عدم تسرب العاملين:**يعتبر التسرب للعاملين في المنظمات من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، فالعاملون الذين يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها فيضعف الالتزام.

**ضغوط العمل:** إن مصادر ضغوط العمل هي من أشد العوامل التي تؤثر على العامل والمنظمة ولهذه الضغوط أثر مباشر على الالتزام التنظيمي للعاملين، وأكثرها تأثيرا على المنظمة وفعاليتها في سعيها لتحقيق أهدافها كما أن الالتزام التنظيمي يساهم في خلق التصورات وبناء التقييمات الذاتية والانسانية إزاء مكانة الفرد في المنظمة، والتعرف على مدى رضاه عن المنظمة بمختلف أبعادها.

**المبحث الثالث: طرق قياس عملية الالتزام التنظيمي.**

بالرغم من أن قياس الالتزام التنظيمي لدى الأفراد وجماعات العمل في المنظمة، يعمل على تحميل المنظمة تكاليف وجهود شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كثيرة للمنظمة، تساعد على تصحيح الانحرافات، والأخطاء في الممارسات الإدارية، فمن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى

<sup>1</sup>أبرار محمد إبراهيم بكر، مرجع سابق، ص 32، 33.  
<sup>2</sup> راند ضيف الله الشوابكة، مرجع سابق، ص 37، 38.

التنظيمي

فوائد قياس الالتزام التنظيمي ومختلف الطرق الممكنة لقياسه، وفي الأخير نتائج المترتبة عليه سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة أو التنظيم.

**المطلب الأول: فوائد قياس الالتزام التنظيمي:**

إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المؤسسة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة، ومن هذه الفوائد مايلي:

- يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
- معرفة الإدارة للمشاعر والاحتياجات عن طريق قياس الالتزام التنظيمي، حيث يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية إنسانية تتمثل في الأحاسيس والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.
- تحقق البحوث والدراسات في مجال الالتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف المتعلقة ببيئة العمل.
- كما يعتبر أداة تشخيصية جيدة لمعرفة المعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة ويساعد في إيجاد الحلول المناسبة لمختلف المشاكل.
- يعود بالنفع على العاملين والمنظمة حيث يتولد شعور لدى العاملين باهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس إيجابيا على أدائهم ومن ثم على فاعلية المنظمة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي**

-تمثل عملية رصد درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المنظمة إحدى العمليات التي تسعى المنظمة للوقوف على نتائجها، وقد تتحمل في سبيل ذلك تكاليف متعددة، كما تتباين مقاييس الالتزام التنظيمي من حيث طبيعتها ومكوناتها، فهي تنقسم إلى مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية:<sup>2</sup>

**(1) المقاييس الموضوعية:**

- هي عبارة عن طرق بسيطة تهدف إلى التعرف على مستوى الولاء، وذلك عن طريق تحليل الظواهر السلوكية للفرد مثل:
- **رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة:** وتظهر من خلال ما يبديه في حديثه مع زملائه أو مع أفراد خارج العمل عن الرغبة في البقاء أو الرغبة في ترك العمل.

<sup>1</sup> هدى درنوني، مرجع سابق، ص36،38.

<sup>2</sup>ستي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2016/2017، ص 32.

التنظيمي

- مستوى الأداء: فالأداء العالي يصدر غالبا عن الأفراد ذوي التزام المرتفع، ويظهر ذلك خلال عملية تقييم الأداء التي يشترط أن تتضمن معايير لقياس الالتزام.

- دوران العمل:

يمكن أن يأخذ معدل دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين للعمل وعدم رغبتهم في البقاء بالمنظمة كمؤشر على انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي.

- حوادث العمل:

حيث أن زيادة نسبة الحوادث تدل على اللامبالاة وعدم الاكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من قبل العاملين، ويعتبر هذا دليلا على انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء العاملين.

(2) المعايير الذاتية:

يعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة تهدف إلى التعرف على مستوى الولاء لدى الأفراد وذلك من خلال توجيهها للأفراد أنفسهم، فهي مقاييس مباشرة للولاء كما أنها هي الأكثر استخداما لدى الباحثين والمنظمات وذلك نظرا لسهولة استخدامها.

وقد تناول عدد من الباحثين هذه المقاييس، وكان من بينها الآتي<sup>1</sup>:

- مقياس بوتر وزملانه Porter et. al (1973) :

يهدف لقياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهدافها، وقبولهم بقيمتها، ويستخدم المقياس لوصف الالتزام بشكل عام، ويطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) Organizationl Commitment Questionnaire.

- مقياس جوش وزملانه Jauche et.al (1978):

يهدف لقياس الالتزام القيمي من خلال التعرف على القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

- مقياس ماير وألين وسميث Meyer, Allen & Smith: استنادا إلى نموذج المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي الذي أعده ألين وماير، تم إعداد مقياس لقياس الالتزام العاطفي المبني على الرغبة، والالتزام الاستمراري المبني على الحاجة، والالتزام المعياري المبني على الشعور بالواجب، وتكون هذا المقياس في صورته الأصلية من ثماني فقرات لقياس كل نوع من أنواع الالتزام وهو سباعي الاستجابة، وقد أعده كل من ألين وماير وسميث وتم تطوير هذا المقياس ليصبح بصورته النهائية مكون من ست فقرات لكل نوع من أنواع الالتزام وهو خماسي الاستجابة.

<sup>1</sup>محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص21.

- مقياس جرينبيرج وبارون Greenberg and baron: يتكون هذا المقياس من (12) فقرة لقياس أبعاد الولاء، حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع أربع فقرات لكل بعد من أبعاد الولاء وهي: الولاء المستمر، الولاء العاطفي والولاء المعياري.

- مقياس كوردين وزملائه Cordon et,al:

يهدف إلى الاستدلال على الالتزام التنظيمي من خلال أربعة أبعاد وهي: الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل، والإيمان بالمنظمة، وقد ساهمت في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر وهي: المقابلات لتحديد خصائص المشاعر والقيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للمنظمة، ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام، في حين ضم المصدر الثالث استبانة تحتوي على فقرات ذات مؤشرات إيجابية وأخرى سلبية.

وهناك مقاييس أخرى تتمثل في:<sup>1</sup>

-مقياس ثونتن Thornton:

وقد احتوى المقياس على 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس 7 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

-مقياس مارش ومافري Marsh & M:

حيث قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة ويتكون من 4 فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة، وحث الفرد للالتزام بقيم العمل، والولاء لها حتى إحالته للتقاعد، وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

المطلب الثالث: نتائج قياس الالتزام التنظيمي:

تتمثل نتائج قياس الالتزام التنظيمي في جميع المستويات من نتائج إيجابية وأخرى سلبية:  
أ/ على مستوى الفرد:

تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي، وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد كما تؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد غير ملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد، بينما النتائج السلبية تؤكد أن مزايا والمنافع التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبالرغم من فوائد الالتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1430هـ، ص66،65.

<sup>2</sup> سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين من المنظمات الرياضية، أطروحة دكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019/2018، ص30،32.

قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي. زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى وبالتالي يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

**ب/ على مستوى الجماعة:** حيث تتمثل النتائج الايجابية لجماعات العمل فيما يلي:  
- كلما زادت درجة الالتزام عند جماعات العمل كانت على استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة واستمرارها وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.  
- كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي عند المجموعة زادت درجة التماسك والتعاون بينهما.  
في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في:<sup>1</sup>  
- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار، والتكيف من خلال استقرار العمالة.  
- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.  
وفي هذا الصدد يرى أوليفر "Oliver" أنه من الخطأ الاعتقاد بأن معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة.

- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.  
- زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.  
**ج/ على مستوى التنظيمات:** تتمثل النتائج الإيجابية للالتزام التنظيمي على مستوى التنظيمات في:

- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة إلى التنظيم وذلك من خلال:<sup>2</sup>

- زيادة الجهد المبذول.
- انخفاض معدل الدوران.
- انخفاض نسبة الغياب والتأخير.

- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية واضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.  
أما النتائج السلبية فتتمثل في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سالم العياشي، مرجع سابق، ص 30، 32.

<sup>2</sup> خالد محمد أحمد الزمان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 50، 51.

<sup>3</sup> ستي أحمد، مرجع سابق، ص 39.

التنظيمي

-انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في "جنرال موتورز" وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخفق لديهم القدرة على الابتكار والخلق. والجدول الموالي يلخص الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (03): الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
سلبية	إيجابية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انخفاض القدرة على النمو والتطوير الذاتي.</li> <li>- زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشعور بالانتماء والارتباط.</li> <li>- الأمان.</li> <li>- الأهداف والاتجاه.</li> <li>- التصور الذاتي الإيجابي.</li> <li>- المكافآت التنظيمية.</li> <li>- الجاذبية للعاملين المحتملين.</li> </ul>	1- الفرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التفكير الجماعي.</li> <li>- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف.</li> <li>- الصراع بين الجماعات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-فعالية الجماعة.</li> <li>- التماسك.</li> </ul>	2- جماعة العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>-انخفاض الفاعلية ترجع إلى:</li> <li>-انخفاض القدرة على التطور والتكيف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة الفاعلية ترجع إلى:</li> <li>-جهد الفرد.</li> <li>-انخفاض معدل الدوران.</li> <li>- انخفاض نسبة التأخير.</li> <li>- الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم.</li> </ul>	3- التنظيم

المصدر: خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص52.

**خلاصة الفصل:**

إن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاحها أو فشلها، ويعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بي الفرد والمنظمة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمها قيمه وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية تجاهها ويندمج فيها ويحب البقاء مها، وقد أثبتت الدراسات أن هناك عوامل ومتغيرات تؤثر في الالتزام التنظيمي ولها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسات في ظل التغيير المستمر، إذ نجاح المؤسسات مرهون بكفاءة موظفيها والتزامهم.

الفصل الثاني الإطار  
المفاهيمي لجودة  
الخدمة العمومية

**تمهيد:**

تعتبر الخدمات عنصر أساسي في حياة الفرد، فهي الوسيلة التي تلبى حاجياته ورغباته خاصة منها الخدمات العمومية التي ينتفع بها كل أفراد المجتمع بجميع مستوياتهم دون تمييز من أعلى طبقات المجتمع إلى أدناه وأيضا بدون مقابل مرتفع فإما تكون خدمات مجانية أو بمقابل رمزي، حيث تسعى الحكومة دائما وجاهدا إلى إضافة عنصر الجودة إلى مرافقها العامة وتحسين خدماتها لتحقيق هدف واحد وهو المنفعة العامة وكل هذا بالاهتمام بموردها البشري وما لديه من أهمية بالغة في الوصول إلى هذا الهدف وبالتالي عند تحقق الالتزام التنظيمي من طرف هذا المورد يؤدي بالنهاية إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بأكبر كفاءة وفعالية.

كل ذلك سنتناوله بالدراسة خلال ثلاث مباحث، ينقسم فصلنا هذا إلى:

**المبحث الأول: ماهية الخدمة العمومية**

**المبحث الثاني: جودة الخدمة العمومية**

**المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة العمومية**

**المبحث الأول: ماهية الخدمات العمومية:**

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الإطار العام للخدمة العمومية من خلال تقديم مفهومها وأنواعها ومستوياتها.

**المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها:**

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الخدمة العمومية بمجموعة من التعاريف الخاصة بها، إضافة إلى أهم الخصائص التي تميزها عن باقي الخدمات.

### أولاً: مفهوم الخدمة العمومية

قبل الشروع في تعريف الخدمة العمومية نسلط الضوء على تعريف الخدمة بصفة عامة

#### تعريف الخدمة:

هناك مجموعة من التعاريف الخاصة بالخدمة نذكر منها:

- يعرفها محمد توفيق ماضي بأنه هي نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة وغير عادية.<sup>1</sup>

- أنها " شيء يمكنك شراؤه ولكن لايمكن الحصول عليه".<sup>2</sup>

- تعرف بأنها " المساعدة التي من شأنها أن تسهل على المستهلك تحقيق أهدافه وسواء كانت تلك المساعدة كأنشطة، أو نتائج لها.<sup>3</sup>

- الخدمة هي عمل أو أداء يقدمه طرف لآخر على الرغم من أن العملية قد تكون مرتبطة بمنتج مادي إلا أن الأداء غير ملموس بشكل أساسي ولا ينتج عنه ملكية أي من عوامل الإنتاج.<sup>4</sup>

- كما تعرف بأنها: " السلوكيات الإيجابية والإجراءات العديدة لتحقيق منفعة أو عدة منافع من خلال متطلبات طالب الخدمة".<sup>5</sup>

#### تعريف الخدمة العمومية:

<sup>1</sup>مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص 182.

<sup>2</sup>Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert, **marketing des services**, publie par Pearson, 7 th edition, France, 2011, p18.

<sup>3</sup>تامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2005، ص 20.

<sup>4</sup>Christopher H Loveck, Sandra Vandermerwe, Barbara Lwis Suzanne Fernie, **services marketing**, published by Prentice Hall Inc, 2004, p04.

<sup>5</sup>مدحت محمد أبو النصر، إدارة الأنشطة والخدمات الطلابية في المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2009، ص

<sup>5</sup>حرشاؤ مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم 46.

تعددت التعاريف الخاصة بالخدمات العمومية وبالتالي سنتطرق إلى مجموعة من هذه التعاريف فيما يلي:

**تعريف 01:** تعرف الخدمة العمومية على أنها "وظيفة يكون أداءها مضمونا ومضبوطة ومراقبا من طرف الحاكمين لأن تأدية هذه الوظيفة يعد أمرا ضروريا لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين."<sup>1</sup>

**تعريف 02:** تعرف الخدمة العمومية حسب marianne messenger "على أنها نشاط يهتم بالفائدة العامة تقوم به السلطات العمومية إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، حسب الأنظمة السائدة في بلد وتقوم الخدمات العمومية بمجهود كبير في سبيل حل مشاكل المستخدمين، ومن أجل إعطاء معلومات للمستفيدين وتحفيزهم للقيام بأعمال تعود بالفائدة على المجتمع بصفة عامة."<sup>2</sup>

**تعريف 03:** هي الأخلاق من جانب الموظفين العموميين وإلى مجموعة واسعة من الأنشطة السوقية وغير سوقية في القطاع العام.<sup>3</sup>

**تعريف 04:** فالخدمة العمومية بمفهومها الضيق تطلق على الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة. وبالتالي هي تلك الخدمة التي تتميز بالتوافر أي أنها تكون متاحة للجميع وتستند على مفهوم المصلحة العامة لتخضع الخدمة العمومية لمجموعة القواعد الموضوعية لتحقيق المصلحة العامة.<sup>4</sup>

**تعريف 05:** هي تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>حرشاؤ مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2015، ص37.

<sup>2</sup>خبيزي سامية، آليات تحقيق الخدمة العمومية في الإذاعات المحلية الجزائرية، المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، كلية علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر 3، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، العدد 2، 2020، الجزائر، ص347.

<sup>3</sup>Lia caponetti, barbara sak, **comment definir le service public a travers ses differentes facettes et principes**, publie dans la collection des working papers du ciriec, belgique, 2016, p 11.

<sup>4</sup>محمد بوكماش، خلود كلاش، إصلاح الخدمة العمومية في وزارة التربية والتعليم فاعلية البوابة الإلكترونية لوزارة التربية والتعليم الجزائرية، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، العدد 6، 2018، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خنشلة، الجزائر، ص68.

<sup>5</sup>بن عيشة عبد الكريم، العمل الإعلامي بين الخدمة العمومية والخدمة الحكومية "قراءة نقدية في تعدد الفضاءات"، مجلة الرواق، العدد 4، 2016، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ص 156، 157.

**تعريف 06** وتعرف أيضا على أنها " الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب، والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لك سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين".<sup>1</sup>

**مفهوم الخدمة كعملية:** يمكن النظر إلى الخدمة المقدمة من المنظمات العامة على أنها عملية متكاملة تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع مختلفة يمكن أن تجرى عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة:<sup>2</sup>

(1) **الأفراد:** يعتبر المواطن الذي يطلب الخدمة أحد أنواع مدخلات في عمليات تقديم الخدمة العامة عندما تؤدي هذه العمليات عليه بذاته، ويطلق على هذه العملية بعمليات تشغيل الأفراد people processing، مثال ذلك انتقال الفرد من مكان إلى مكان آخر بالقطار فإن عمليات خدمة السكك الحديدية تجري عليه بذاته.

(2) **المواد:** قد تكون الأشياء أو المواد هي أحد أنواع المدخلات في عملية الخدمة المقدمة من المنظمات العامة أي يتم إجراؤها على الأشياء وليس على الأفراد، يطلق على هذه الحالة عمليات تشغيل الأشياء المملوكة possession processing ومثال ذلك خدمة ترخيص السيارة في المرور وعمليات خدمة الضرائب أو العوائد.

(3) **المعلومات:** قد تمثل المعلومات أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات information processing ويمثل هذا النوع من مدخلات عمليات الخدمة الجانب الحديث للخدمة العامة والذي يعكس التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات ومن أمثلة هذا النوع خدمات تحليل البيانات في المراكز القومية للمعلومات ومجلس الوزراء.

**مفهوم الخدمة كنظام:** يمكن النظر إلى الخدمة المقدمة من المنظمات العامة كنظام يتكون من الأجزاء التالية:<sup>3</sup>

1. **نظام العمليات التشغيلية للخدمة:** يوجد في هذا الجزء غير المتطور حيث أنه عبارة عن عمليات التشغيل الفنية الأساسية لتقديم الخدمة العامة، إن ما يدور في الجزء غير المرئي الخلفي لا يشكل اهتماما كبيرا لمستقبل الخدمة من المواطنين.

<sup>1</sup>شاعة محمد، يوسف علاء الدين، مقارنة الحكامة والخدمة العمومية في الجزائر، مجلة صوت القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 1، 2019، ص 239.

ثابت عبد الرحمن ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003/2002، ص 455.

<sup>3</sup>ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، 457، 461.

2. نظام تسليم الخدمة: يتعلق هذا النظام بكل من أين ومتى وكيف سيتم تقديم الخدمة على المواطن الذي يطلب الخدمة، ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكليين هما:

- خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).
- خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني.

من خلال ما سبق نستنتج أن الخدمة العمومية هي نشاط تختص به الإدارة العامة موجهة لجميع شرائح المجتمع على حد سواء معتمدة على مبدأ المساواة في الانتفاع بهذه الخدمة، وتكون مراقبة من طرف السلطات العامة للدولة من أجل تحقيق هدفها الأسمى وهو المنفعة العامة.

### ثانياً: خصائص الخدمة العمومية:

تتميز الخدمة العمومية بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي الخدمات، ونذكر منها:<sup>1</sup>

- الخدمة العمومية ضرورية مما استلزم ذلك إنشاء المرافق العامة تعنى بإشباع حاجات أفراد المجتمع.
- إن الهدف الأسمى لتقديم الخدمة العمومية هو حفظ الإنسان وصيانتته وكذا رفع مستوى معيشته نتيجة التحسين المستمر للخدمة العمومية المقدمة.
- تحقيق المصلحة العامة هو الباعث الأول لتقديم الخدمة العمومية، ولهذا تقديمها يجب أن يكون متاح للجميع دون تمييز وبنفس الإجراءات والكيفيات.
- تقديم الخدمة العمومية تضمنه هيئات عمومية أو من تفوضه بذلك.
- لا يستطيع المستفيد تفحصها أو لمسها، وعليه يلجأ إلى طرق أخرى للحكم على جودتها كسؤال أصدقائه أو البحث في التجهيزات والأجهزة المستخدمة وأساليب الاتصال وطرق التعامل مع الجماهير.
- الترابط بين الخدمة العمومية والمستفيد، أي أن المستفيد يجب أن يكون حاضراً وقت إنتاجها كي يستفيد منها.
- اختلاف جودة الخدمات وهذا مرتبط بعوامل نفسية وأخرى بيئية ترتبط بظروف العمل.

<sup>1</sup> إيناس رغيص، الاتصال العمومي الجوّاري ودوره في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال، تخصص إشهار والعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، الجزائر، 2018/2019، ص 163، 164.

- أغلب الخدمات العمومية موجودة في وضعية احتكاري، أي أنها موجودة في سوق الاحتكار الكامل (عارض وحيد وطالبيين متعددين) مثل احتكار الكهرباء والغاز في الجزائر من طرف sonal gaz.
- الخدمات العمومية ليست متميزة بعلاقات مع الزبائن النخبة فقط بل بعلاقات مع زبائن الكثرة.
- خدمات دائمة ومستمرة وغير منقطعة.
- خدمات تتناسب واحتياجات ورغبات الجمهور.
- ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى التقدم والتحضر في كل دولة.

#### المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية:

للخدمة العمومية عدة أنواع يمكن حصرها من خلال الجدول الموالي:

#### الجدول رقم(04): يمثل أنواع الخدمة العمومية

تعريفها	أنواع الخدمات العمومية	طبيعة الخدمة
وهي الخدمات التي تشمل على الخدمات التي تقدمها الإدارات مثل المديريات التنفيذية والولاية والبلدية.	الخدمات الإدارية	من حيث طبيعة نشاط الخدمة
وهي التي تشمل الخدمات الصحية والتدريس المجاني والإلزامي وغيرها من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الدولة.	الخدمات الاجتماعية والثقافية	
والتي تقدمها المؤسسات ذات الطابع التجاري والصناعي مثل الجزائرية للمياه، بريد الجزائر، الكهرباء والغاز.	الخدمات الصناعية والتجارية	
والتي يحصل عليها الفرد بدون مقابل يساوي تكلفة هذه الخدمة.	الخدمات المجانية	من حيث طبيعة تكلفة

والتي يتكلف بها القطاع الخاص ولكن بتدخل الدولة لضمان حصول جميع الأفراد عليها، سواء بتحديد السعر أو مراقبتها.	الخدمات مدفوعة الثمن	الخدمة
وهي تقدم للمستفيد عبر الإدارة أو جهاز واحد مثل الحصول على جواز السفر، بحيث تقدم بنفس النتيجة ومكان واحد للجميع.	الخدمات العامة البسيطة	من وجهة النظر الإجرائية
هي مجموعة من الخدمات البسيطة التي تترابط فيما بينها مثل خدمة تسجيل الزواج.	الخدمات العامة المركبة	
وتشمل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تتشارك في استخدامها جميع الخدمات الأخرى مثل دفع الرسوم في خدمة جواز السفر.	الخدمات الأساسية	

**المصدر:** بالاعتماد على العديد من المراجع نذكر منها:

-حسين قادري، باية بن عاشور، إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد01، 2021، جامعة باتنة1، الجزائر، ص 1082.

-شليحي الطاهر، قرينعي ربحية، الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد02، 2019/12/26، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر، ص 194.

-رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، الإدارة العامة والتنمية المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018/2017، ص 83، 84.

### المطلب الثالث: معايير الخدمة العمومية:

من النتائج التي وصل إليها الباحثون في المناجمنت العمومي، أكدوا أن كل عملية التسيير لنشاطات الخدمة العمومية يجب أن تعتمد على قواعد مشتركة، والمتمثلة في المعايير التالية:

➤ **معيار المساواة:** يعني عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل والمعتقد أو اللون أو الانتماء الحزبي...الخ فهذا المعيار يفرض المساواة في الاستفادة من الخدمة العامة لجميع المواطنين على حد سواء.

➤ **معيار الاستمرارية:** لضمان استمرارية رفاهية المجتمع يجب توفر الأداء الدائم للخدمة العمومية من خلال توفير الحاجات الضرورية له، وهذا ما يدعي على الدولة حماية المؤسسات العمومية من حالات الفشل والإفلاس.

- **معيار التطور:** ويعني أن تتماشى الخدمة العمومية مع تطور المجتمع والتقدم التقني مثل إدخال البطاقات البيوميتريّة في الحالة المدنية ومعالجة العمليات الجارية الحسابية بالنظم الآلية وتحديث وسائل النقل الجماعي.
- **معيار المجانية النسبية:** يتم اعتماد سلم يبين التباين بحيث يدرج في أعلى السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانيًا للجميع مثل الصحة والأمن... الخ، ثم يتم ترتيب الخدمات تنازليًا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل الفرد.<sup>1</sup>
- **معيار الشمولية:** يعني أن تشمل أن تشمل الخدمة العمومية جميع المواطنين، والسماح بالوصول إليها وفقًا لشروط مواتية لقدراتهم ومستوياتهم المعيشية.
- **معيار الفعالية:** الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي يثبت فيها عجز السوق والذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن (خلق الفوارق الجهوية) فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية مثل النقل والغاز والاتصالات في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة يساهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاولة النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى.
- **معيار التضامن:** يعني أن الخدمة العمومية هي عبارة عن تضامن بين المواطنين وتتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيًا، وتصنف مهام الخدمة العمومية وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أصناف والمتمثلة في جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهتمين بالفقر بالإضافة إلى مهمة المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة، وتهدف أيضًا إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعاقل للموارد المشتركة.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: جودة الخدمات العمومية

تعتبر الجودة عنصر مهم بالنسبة للمستهلك الذي يتلقى الخدمة مما يلبي احتياجات الفرد بأكثر كفاءة وفعالية وحصول الرضا، وعليه سنتعرض في هذا المبحث إلى مفهوم جودة الخدمة العمومية وأبعادها ومحدداتها وكيفية قياسها.

#### المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة العمومية وأهميتها:

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم جودة الخدمة العمومية، بالإضافة إلى أهمية عنصر الجودة في هذا النوع من الخدمات.

<sup>1</sup>شليحي الطاهر، قرينعي ربحية، مرجع سابق، ص 192، 193.

<sup>2</sup>ودان بو عبد الله، مركان محمد البشير، البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، جامعة التكوين المتواصل-تيسمسيلت، الجزائر، ص 101، 102.

## أولاً: مفهوم جودة الخدمة العمومية:

قبل الشروع في إعطاء تعاريف متعددة لجودة الخدمة العمومية نسلط الضوء على مفهوم الجودة باعتباره عنصر أساسي.

## مفهوم الجودة:

يحظى مفهوم الجودة باهتمام كبير ومتزايد وأصبحت ضرورة ملحة في وقتنا الحالي، حيث اعتبرت المنظمات الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي بدأت في مواجهتها خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية إضافة إلى التطورات التكنولوجية المتلاحقة والاتجاه نحو العولمة والاهتمام بقضايا البيئة والتغيير الحاصل في سلوك المستهلك والذي أصبح ينظر إلى الجودة كمعيار أساسي لتقييم واختيار ما يشبع ويلبي رغباته من السلع والخدمات بغض النظر عن مصدرها.

إن الجودة تعبير غامض إلى حد ما لأنها تشير إلى معايير، حيث تختلف الجودة من نظرة زبون إلى آخر فكل مستهلك يعطي تعريف للجودة من وجهة نظره هو ومن حيث مدى إشباع وتلبية متطلباته ورغباته.

لقد تم تعريف الجودة من مجموعة من العلماء كل حسب نظريته إليها ومن هذه التعاريف منها مايلي:

الجودة حسب رأي فيشر (fisher) تعبر عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازاً أو كون خصائصها أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو منظور الزبون. كما أنها تعني تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار.<sup>1</sup>

وتعرف الجودة أيضاً على الدرجة التي تفي بها مجموعة من الخصائص المتأصلة بالمتطلبات".<sup>2</sup>

وقد صنف كوان مفهوم الجودة في خمسة اتجاهات وهي:<sup>3</sup>

✓ الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية تميزها عن المنظمات الأخرى.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، إدارة الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 24.

<sup>2</sup> Dale h besterf, carol besterfield michna, glen h besterfield, mary besterfield sac, hemant urdhwareshe, rashmi urdhwareshe, **total quality management**, 3rd edition by besterfield, publisher by pearson, new delhi·india, 2012, p 07.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 24.

- ✓ الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة قريبة من الكمال.
- ✓ الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.
- ✓ الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.
- ✓ الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها بما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.
- من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الجودة هي عنصر يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن
- ويحقق أكبر قدرة إشباع ممكنة لهذه الرغبات والاحتياجات الظاهرة والضمنية التي يصعب شرحها بحيث تفوق توقعات الزبائن.

### مفهوم جودة الخدمة العمومية:

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع الجودة في الخدمات العمومية وبالتالي سنتطرق إلى حزمة من التعريف فيما يلي:

**تعريف 01:** هي تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة. أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع العملاء.<sup>1</sup>

**تعريف 02:** جودة الخدمة هي تكوين الصورة الذهنية المتميزة ولتحقيق الفعالية التسويقية والميزة التنافسية للمنظمة والتي من خلالها يمكن للمنظمة أن تحتفظ بعملائها الفعليين وتحسين إيراداتها من خلال هؤلاء العملاء.<sup>2</sup>

**تعريف 03:** عرفت جودة الخدمة العمومية على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>أمون الدراركة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 181.

<sup>2</sup>مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 145.

**تعريف 04:** هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في الخدمات.<sup>2</sup>

**تعريف 05:** هي تقديم لمسة إضافية تتجاوز بها توقعات العميل وتجعل المنظمة دائما البديل الوحيد لعملائها والاختيار الأفضل بما يحقق النجاح والتميز.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن جودة الخدمة العمومية هي الأداء المتميز والأكثر فعالية والتي تفوق توقعات العملاء بحيث تحقق لهم الرضا والإشباع الكافي لحاجاتهم ومتطلباتهم الكثيرة والمتطورة، مما يصنع صورة جذابة ومميزة في أذهان العملاء.

### ثانيا: أهمية جودة الخدمة العمومية

يعتبر مستوى الجودة في الخدمات المقدمة للعملاء من الأمور الخاصة الهامة بالنسبة لهم، إذ أن قرار الشراء يعتمد على مدى توفر الجودة في الخدمات، وقد ساهمت ضرورة توفر الجودة في الخدمات المقدمة للعملاء في ظهور جمعيات مختصة للدفاع عن المستهلكين وحمايتهم وإرشادهم إلى الخدمات الأكثر جودة إذ يوجد في الأردن كغيره من بقية الدول المهتمة في هذا المجال جمعية خاصة لحماية المستهلك.

وتظهر أهمية الجودة في الخدمات بالنسبة للمؤسسة المنتجة من خلال مايلي:<sup>4</sup>

- أن مستوى الجودة يعتبر من أهم عناصر ومكونات المزيج التسويقي التي تؤثر على حجم الطلب على الخدمة، وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للخدمة فإن العميل سيكرر شراء الخدمة ويقنع الآخرين بها.
- أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للخدمة في ظل جو المنافسة الشديدة بين الخدمات المعروضة.

### المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة العمومية ومحدداتها

<sup>1</sup>رفاع شريفة، قاسمي عائشة، أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية-دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 2، 2018، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص327.

<sup>2</sup>حورية قارطي، إيمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر-دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، ص 283.

<sup>3</sup>عبد الرحمن توفيق، أسس الخدمة المتميزة، دار النشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط7، القاهرة، مصر، 2009، ص 7.

<sup>4</sup>مأمون الداركة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 61، 62.

سنتناول في هذا المطلب الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة العمومية، إضافة إلى أهم المحددات التي يتم من خلالها تحديد جودة الخدمة العمومية.

### أولاً: أبعاد جودة الخدمة العمومية

في مجال تحديد مكونات الخدمة العمومية قد توصل مجموعة من الباحثين إلى أن الأبعاد التي تبنى عليها توقعات الزبائن وإدراكاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة، حيث هناك تصنيفات كثيرة لهذه الأبعاد والتي سنقوم بتلخيصها في الجدول الموالي:

### الجدول رقم(05): أبعاد جودة الخدمة العمومية

الأبعاد	شرحها
الاعتمادية	وهو الأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة عند الزبائن وتعرف الاعتمادية بأنها القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل دقيق وموثوق.
الاستجابة	وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة والطارئة للزبائن من خلال المرونة في الإجراءات ووسائل تقديم الخدمة مثل: ما هو مدى استعداد المنظمة ورغبتها في تقديم المساعدة للزبون؟
الأمان	ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع منظمة الخدمة من الشك أو المخاطرة.
التقصص والاعتناق	أن تعمل المنظمة على تقديم الخدمة لزبائنها من خلال انتباه خاص لهم، الوصول إلى الزبون من خلال علاقة شخصية والإيحاء (حسب الطلب للخدمة)، اعتبار كل زبون فريد من نوعه.
درجة فهم مقدم للمستفيد	وتعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون، وموائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، مثلاً كم من الوقت يحتاج مقدمة الخدمة لكي يفهم الزبون.
مطابقة المواصفات	ويستند التطابق والانسجام على تقليل الأخطاء وتقليص العيوب، من أجل تحسين الجودة وهذا يسهل القياس الدقيق ويؤدي إلى الكفاءة والفاعلية المتزايدة.
الملموسية	وهي المظهر الخارجي للتسهيلات المادية والمستلزمات والأشخاص ومواد الاتصال.

والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.	البعد الفني
---	-------------

**المصدر:** بالاعتماد على العديد من المراجع نذكر منها:

- قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 95.
- محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 112.
- تيسير المجارمة، التسويق المصرفي، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 334، 337.
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005، ص 437.

من خلال الجدول نستنتج أن هناك مجموعة من الأبعاد التي يبني عليها الزبون توقعاته لجودة الخدمة من خلال إتقان المنظمة في أداء الخدمة والقدرة على إشباع حاجات ومتطلبات المستهلكين بجدارة عالية بواسطة المهارات والكفاءات التي تمتلكها وتسهل للزبائن الحصول على الخدمة بشكل سهل وسريع من حيث الموقع وساعات العمل، والوفاء بالمواعيد في تقديم الخدمة كل هذا ينعكس إيجاباً على الزبون بإحساسه بالأمان بالإضافة إلى حسن التعامل معه والاهتمام به واحترامه.

#### ثانياً: محددات جودة الخدمة العمومية

هناك مجموعة من المحددات التي يتم وفقها تحديد جودة الخدمة وهي:<sup>1</sup>

- (1) قدرة المنظمة على الوفاء بوعودها للمستفيدين فيما يتعلق بتقديم مستوى متميز من الجودة بصورة صحيحة دقيقة والاستعداد والاستجابة لخدمتهم وتلبية احتياجاتهم.
- (2) زيادة الوعي والقدرة على فهم احتياجات المستفيدين من الخدمة، والتزام المنظمة بتلبية هذه الاحتياجات وآداب التعامل معهم، مما يجعل المستفيد يشعر بالطمأنينة.
- (3) توفر الوسائل والأجهزة في المنظمة والتي تسهل عمليات تقديم الخدمة لعملائها.
- (4) العناية من خلال الرعاية وتركيز الخدمة على أساس فردي من خلال حاجات الزبائن.<sup>2</sup>
- (5) الكفاءة والمصادقية والإعلان والإنصات.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أنه يجب على المنظمات العامة امتلاك أجهزة مادية متطورة تسهل عملية الخدمة

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 147، 148.

<sup>2</sup>مأمون الدراركة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 181، 182.

<sup>3</sup>عبد الرحمن توفيق، الريادة والتفوق في الخدمة، الناشر مركز الخبراء المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2010، ص 4.

وأن تمتلك موارد بشرية ذات كفاءة في جانب الاتصال وكيفية التعامل مع المستهلكين والقدرة على فهم احتياجاتهم وتلبيتها بطريقة سهلة وسريعة وحسن استقبالهم وزرع عنصر الثقة لديهم في خدمات المنظمة وقدرة المنظمة على الاستجابة الفورية بتقديم خدماتها للمستفيدين وكسب ولائهم.

### المطلب الثالث: قياس جودة الخدمة العمومية

تقاس جودة الخدمات العمومية وفق معايير مختلفة تأخذ بالجوانب التالية:<sup>1</sup>

- ✓ تحمل إدارة المؤسسة مسؤولية التطور ضمن خطة الموضوع من قبلها ووضوح الأهداف وشرحها للعاملين.
- ✓ وضع مجموعة من الإجراءات التي تتبعها المنظمة والتي تبين المسؤولية والأساليب المتبعة من طرفها والتي تسهل عملية التعامل مع العملاء.
- ✓ التعامل مع الشكاوى الواردة من طرف العملاء بالاهتمام ودراستها وتحليلها.
- ✓ العمل على تشجيع العاملين بتحسين مستوى أدائهم في العمل من خلال الالتزام بالوقت المستغرق لحصول المستفيد على الخدمة.
- ✓ وضع رؤية المنظمة المستقبلية بشكل واضح وشامل لجميع العاملين، ومتابعة وضبط السجلات المستخدمة.
- ✓ توفير برامج تدريبية تساعد على التحسين المستمر وزيادة قدرة العاملين على تحليل احتياجات العملاء.
- ✓ تحفيز العاملين لنظام الجودة، وتنشيط نظام الحوافز للعاملين.

### نماذج قياس جودة الخدمة العمومية

تعرضت عملية قياس جودة الخدمة إلى تعارض كبير في العديد من الدراسات، وفيما يلي سنعرض طرق قياس جودة الخدمات العمومية.

<sup>1</sup>مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 220، 221.

**1) عدد الشكاوى:** وهي من أحد الطرق السهلة والبسيطة لقياس جودة الخدمات وهو حصر عدد الشكاوى خلال فترة معينة وتصنيفها حسب نوع الشكاوى، يتميز هذا النوع بمجموعة من الانتقادات هي:<sup>1</sup>

- أنه يعتمد على عدد الشكاوى المقدمة فقط، حيث أن هناك بعض العملاء لديهم شكاوى ولكن لا يعرفون كيفية تقديمها.
- تردد الكثير من المستفيدين في تقديم شكاوهم.
- هذه الطريقة لا تعكس الأسباب الحقيقية وراء شكاوى العملاء.
- لا تفرق بين أهمية الشكاوى المختلفة.
- أن عدم التقدم بالشكاوى لا يعني أن الخدمة تؤدي بمستوى مرتفع من الجودة.
- أن التركيز على تجنب الشكاوى قد يدفع مقدم الخدمة إلى عدم بذل جهد أكبر لتحسين مستوى الخدمة.

**2) مقاييس الرضا:** وتعتبر من أكثر الطرق استخداما في قياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، وذلك باستخدام مقياس ليكرث المكون من سبعة نقاط لقياس درجة أهمية عناصر الخدمة من وجهة نظر العملاء، حيث يتم توجيه أسئلة التي تقيس الأهمية بعد حصول العملاء على الخدمة وذلك من خلال قائمة الاستبيان.

تتميز هذه الطريقة أيضا بمجموعة من الانتقادات وهي:<sup>2</sup>

- أن العملاء التي تم استقصاؤهم ربما قد لا تعكس آرائهم وجهة نظر الأفراد الذين لم يشملهم البحث.
- أنه لا يعطي المؤسسة بمعلومات وافية يمكن الاعتماد عليها.
- الافتقار إلى صياغة جيدة وتسلسل منطقي للأسئلة.
- لا تساعد في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر الأنماط المختلفة من العملاء.

<sup>1</sup>توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص55، 56.

<sup>2</sup>توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص57، 58.

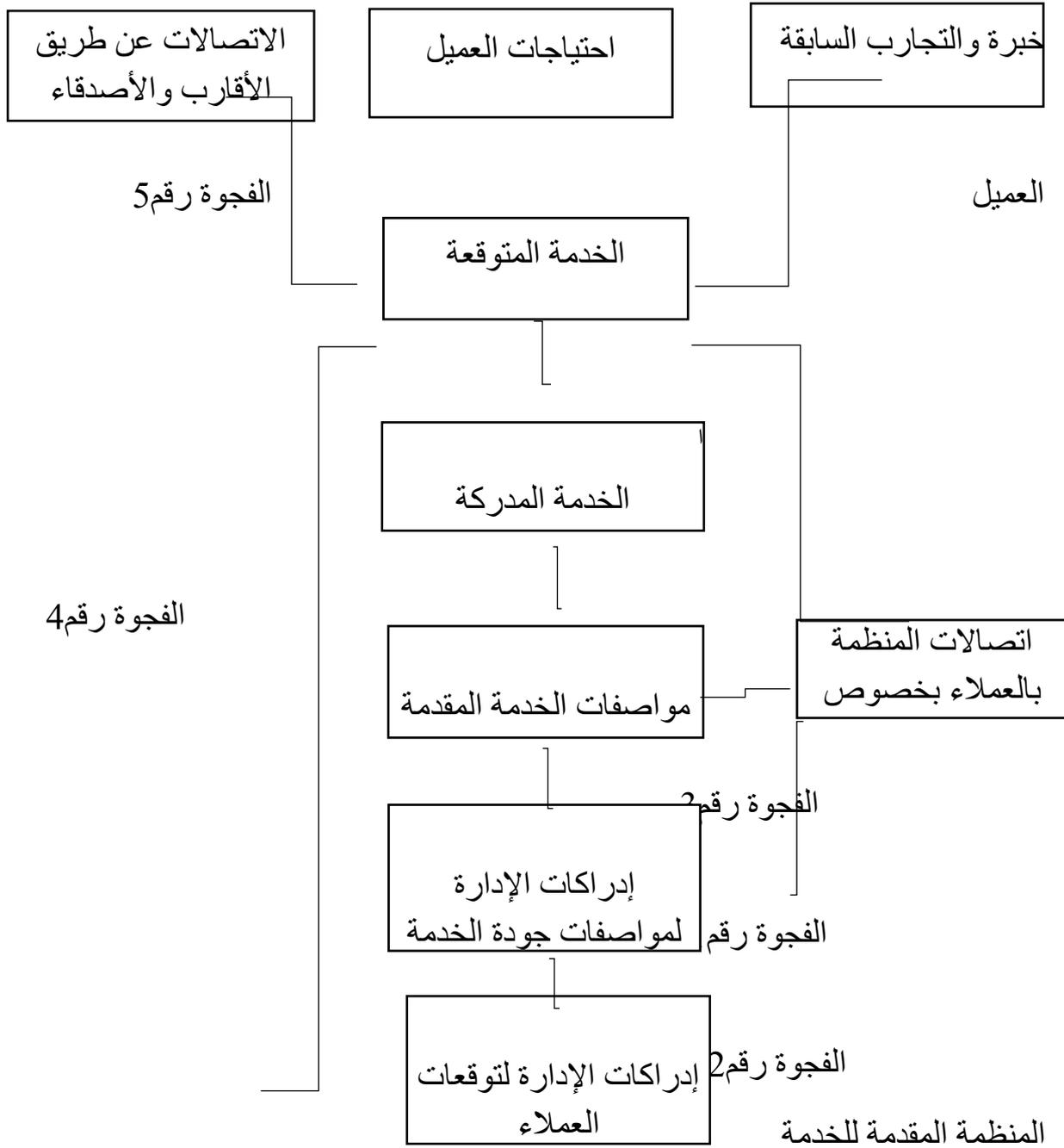
1. مقياس الفجوة servqual يعتمد على مقارنة توقعات العملاء بشأن الخدمة وإدراكهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل ومن ثم يتم تحديد الفجوة بين التوقعات والإدراكات، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية

$$\text{جودة الخدمة} = \text{التوقعات} - \text{الأداء}$$

وتتكون من خمس فجوات على النحو التالي:<sup>1</sup>

- ❖ الفجوة بين توقعات العملاء وإدراك الإدارة لتلك التوقعات فقد لا تعرف ماذا يريد العميل بدقة.
  - ❖ الفجوة بين إدراك الإدارة لتوقعات العميل والمواصفات الفعلية المحددة للجودة، فقد تعرف الإدارة رغبات العملاء ولكن لا يمكنها ترجمتها في الخدمة المقدمة.
  - ❖ الفجوة بين المواصفات المحددة للجودة وبين أداء الخدمة بالفعل في الواقع العملي، حيث هناك العديد من العوامل المؤثرة في أداء الخدمة كأن يكون مستوى مهارة وكفاءة القائمين على أداء الخدمة غير مناسب.
  - ❖ الفجوة بين مستوى الخدمة المقدمة بالفعل وبين الوعود التي تقدمها المنظمة.
  - ❖ الفجوة بين إدراك العملاء لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاتهم تجاه جودة الخدمة.
- إن هناك العديد من الدراسات استخدمت نموذج servqual لقياس جودة الخدمة والوصول لفهم أفضل لتوقعات العملاء والتأكد من صلاحية هذا المقياس.

شكل رقم (03): نموذج servqual لقياس جودة الخدمة العمومية



Source: parasuraman et al, 1985, p59.

مقياس الأداء الفعلي للخدمة: **servperf** تم اللجوء إلى هذا النموذج الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، حيث انه يتم الحكم على جودة الخدمة من خلال اتجاهات الزبائن، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{Performance} = \text{service quality} / \text{الأداء} = \text{جودة الخدمة}$$

**مقياس القيمة:** تتمثل فكرته الأساسية في أن القيمة المقدمة للزبائن من طرف المنظمة تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة فكلما زادت المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد إقبالهم على الطلب هذه الخدمات، ومما لا شك فيه أن هذا المقياس سوف يدفع المنظمات على تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: الالتزام وجودة الخدمة العمومية

يعد الالتزام التنظيمي عنصرا مهما في تطوير قدرات الفرد والمؤسسة على حد سواء والنتائج السلبية والايجابية التي يحققها، حيث تعد الجودة أمر ضروري في المؤسسات العمومية لضمان بقائها واستمرارها، ومنه سنتعرض في هذا المبحث إلى كل من دور وعلاقة وأثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية.

#### المطلب الأول: دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية

يعد الالتزام التنظيمي من أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة، ويساهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل، كما أنه يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل وأن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين يساهم في تقليل التكاليف، مما يساعد على مواجهة كثير من السلوكيات المرفوضة منها: اللامبالاة في العمل، الإضرابات، والتخريب. لذلك فإن نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد على ما تملكه من موارد بشرية، كون العنصر البشري يعد بمثابة رأس المال المعرفي في المنظمة، وهو ما جعل المنظمات تهتم كثيرا بأفرادها من خلال تحفيزهم المادي والمعنوي

<sup>1</sup>مسغوني منى، مخالف أمين، تيباني رزيقة، ارتباط رضا الزبائن بمستوى جودة الخدمة وفق نموذج الأداء الفعلي، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 1، 2019/06/14، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، ص19.

بالإضافة إلى تقديم التدريب اللازم، بما يساهم في الحصول على درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي لديهم تجاه منظماتهم. ويقوم الالتزام التنظيمي بدور مهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، بما يجعلهم يخلصون في عملهم ويظهرون ولائهم للمنظمة التي يعملون بها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق جودة الخدمة في المنظمة ويعمل بدوره كذلك على تحسين البيئة الداخلية للعمل.<sup>1</sup>

في حين أن انخفاض الالتزام التنظيمي لدى العاملين يؤدي مشاكل سلوكية منها: التراخي في العمل، الغياب المتكرر، انخفاض الروح المعنوية، انخفاض الأداء

وقد أكدت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات إنجاز الأعمال بكفاءة، بأقل وقت وتكلفة، وعليه فإن قوة درجة الالتزام لدى العاملين تعني فاعلية المنظمة، ودعم الأداء الإبداعي والممارسة الابتكارية للعاملين، مما يجعل الالتزام سرا من أسرار الريادة والتفوق وهي الحالة المثالية التي تسعى لها جميع المنظمات، بما يضمن جودة الخدمات وتطويرها.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: علاقة الالتزام التنظيمي بجودة الخدمة العمومية

تتجسد العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة العمومية فيما يلي:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع تحسين جودة الخدمة العمومية، إذ يعد الالتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية على نحو عام، وتحقيق أهداف المنظمة على نحو خاص. وأكدت دراسة (Choudhury, 2019) أن تبني أبعاد جودة الخدمة في المنظمة يغرس ثقافة الالتزام التنظيمي لخدمة المستفيدين، وأكدت أيضا دراسة (بوخلوة وقرينة، 2013) أن إدارة الجودة في أي منظمة يكون محور اهتمام الأكبر للقيادات الإدارية لتوليد الرغبة لدى العاملين للبقاء والاستمرار داخل المنظمة، فضلاً على جعل العاملين يميلون إلى بذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارها.<sup>3</sup>

أشار عدد من الباحثين إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يتبادلان التأثير بصورة إيجابية بوصفهما من الاتجاهات المهمة التي تؤثر في سلوك الفرد داخل نطاق العمل، كما أيد (Mathis & Jackson, 2003) هذا الاتجاه موضحاً أن هناك علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي

<sup>1</sup> 25:19 le 08/06/2021 a <http://www.aradomtm.org/> consultiهاني ال عزاوي، الالتزام التنظيمي في منظمات

الإعمال،  
<sup>2</sup>مرجع نفسه.

<sup>3</sup> بصير خلف خزل، واقع تطبيق أبعاد جودة خدمة التعليم العالي وأثرها في تنمية الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من تدريسي، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 1، 2019، المجلد 3، جامعة كركوك، ص 486.

والالتزام التنظيمي للفرد حيث تتماثل العوامل المؤثرة بهما، تنعكس بالمقابل بصورة مباشرة في الأداء الوظيفي وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحسين وتطوير من جودة الخدمات العمومية.<sup>1</sup>

كما تشير دراسة (Antony 2013) بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) وبين أداء العاملين، وبالتالي كلما كان مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد عالي كلما أدى ذلك إلى أداء العمل بفاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة أي من خلال جودة في تقديم الخدمات المختلفة بالمنظمة.

ومنه نستنتج أن هناك علاقة طردية بين كل من الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة العمومية، حيث أنه كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى الفرد العامل في المنظمة كلما زادت جودة الخدمات المقدمة من طرفها، في حين كلما نقص الالتزام التنظيمي لدى الفرد كلما نقصت جودة خدمة المقدمة من طرف المؤسسة وبالتالي عدم رضا المستفيدين عن هذه الخدمات.

### المطلب الثالث: أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية

يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم المتغيرات السلوكية التي تناولتها الأبحاث والدراسات إذ تهتم المنظمة بمتابعته ومراقبته وقياسه، فهو نابع من الذات وهذه الأهمية لها أثر كبير في المنظمة باعتباره مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الإنتاجية ومؤشراً دالاً على نجاح المنظمة.

أثر الالتزام العاطفي في جودة الخدمة العمومية كلما زاد إدراك الفرد لما يميز عمله والأهمية التي يؤديها ومدى توافرها مع ما يطلب منه والشعور بالمسؤولية كلما كان إنتاج المنظمة أكثر فعالية وكفاءة وبالتالي تحسين وتطوير من جودة خدماتها المقدمة.

أثر الالتزام المعياري في تحسين جودة الخدمة العمومية كلما تلقى الفرد الدعم والسماح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات واعطائه الحرية في الإبداع في عمله والتفاعل الإيجابي في رسم السياسات ووضع أهداف المنظمة كلما تولد لديه الشعور بالالتزام نحو عمله وزيادة كفاءته وفعاليتها وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحسين جودة خدمات المنظمة.

أثر الالتزام الاستمراري في تحسين جودة الخدمة العمومية كلما تحلى الفرد بالقيم الاستثمارية التي تجعله يطمح في تحقيق أهدافه بتحقيق أهداف المنظمة والاستمرار بالعمل فيها، وخسارته عند خروجه من المنظمة والعمل لدى جهات أخرى كلما زاد تمسكه في المنظمة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين جودة خدماتها وارضاء العميل.

<sup>1</sup> سامي إبراهيم حماد حنونة، مرجع سابق، ص 36، 38.

كما ينظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي،<sup>1</sup> حيث يؤدي ذلك إلى رفع من فعالية المنظمة لتحقيق جودة في تقديم خدماتها.

### خاتمة الفصل:

تعتبر الخدمات العمومية حاجة أساسية في حياة الفرد مهما كانت أنواعها وبأهم خصائصها التي تميزها عن باقي الخدمات، والتي من أهم معاييرها التضامن والمساواة حيث تعبر عن ترابط أفراد المجتمع والمساواة في الانتفاع بها، وبالتالي السعي إلى تحسينها من إضافة عنصر الجودة الذي يجعلها أكثر قدرة على تلبية احتياجات المواطنين بمختلف أبعادها التي تسعى جاهدة للتركيز عليها وتطبيقها، حيث يعتبر رضا المواطنين أو شكاوهم من أهم طرق قياس جودة الخدمة، كل هذا بالاعتماد على متغير يرتبط بجودة الخدمة العمومية ارتباطا وثيقا وعلاقة قوية والذ

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 188.

ي له دور في تحسينها وما يتركه من أثر عليها.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية بـمديرية  
البيئة

له لآلة قآلمة

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة إلى أهم المفاهيم والأبعاد النظرية لكل من الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة العمومية أردنا أن نقوم بإسقاط تلك المكتسبات النظرية المحصلة على الواقع العملي ودراسة "أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية"، باعتبار أن الدراسة الميدانية هي القاعدة المهمة لأي بحث علمي، فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات ومعالجتها بشكل دقيق ومنهجي للوصول إلى نتائج مقبولة تعبر على الواقع الحقيقي، وهو ما سنتطرق له من خلال هذا الفصل:

**المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة****المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة****المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج****المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة**

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمديرية البيئة، مهامها، هيكله وتنظيم المديرية.

**المطلب الأول: التعريف بمديرية البيئة لولاية قالة**

نرمي من خلال هذا المطلب إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الصدد سنقوم بتقديم لمحة عن مديرية البيئة لولاية قالة.

**لمحة عن مديرية البيئة لولاية قالة:**

أنشأت مديرية البيئة لولاية قالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 60/96 المؤرخ في 27 يناير 1996 المتضمن إحداث مفتشية للبيئة في الولاية، الذي عرفها في المادة 02 كما يلي: مديرية البيئة هي الجهاز الرئيسي التابع للدولة في مجال مراقبة تطبيق القوانين والتنظيمات المتعلقة بحماية البيئة أو التي تتصل بها، وهكذا تم تنصيب المفتشية الولائية في سنة 1997 يسيرها مفتش ولائي للبيئة وانطلقت في تأدية مهامها المحددة في المرسوم التنفيذي أعلاه، وفي نهاية سنة 2003م تم تعديل المرسوم التنفيذي أعلاه حيث أصبحت مفتشية البيئة للولاية ويسيرها مدير ولائي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03/494 المؤرخ في 17/12/2003 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 96/60 المؤرخ في 07/01/1996 المتضمن إنشاء مفتشية البيئة في الولاية.

**المطلب الثاني: مهام مديرية البيئة لولاية قالة**

تتمحور مهام المديرية في النقاط التالية:

✓ تتصور وتنفذ بالاتصال مع الأجهزة الأخرى في الدولة والولاية والبلدية برنامجا لحماية البيئة في كامل تراب الولاية.

- ✓ تسلم الرخص والإذن والتأشيرات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما في ميدان البيئة.
  - ✓ تقترح كل التدابير اللازمة إلى تحسين الترتيب التشريعية والتنظيمية التي لها صلة بحماية البيئة.
  - ✓ تتخذ بالاتصال مع الأجهزة الأخرى في الدولة التدابير الرامية إلى الوقاية من كل أشغال تدهور البيئة ومكافحتها لا سيما التلوث والأضرار والتصحر وانجراف التربة والحفاظ على التنوع البيولوجي وتنميته وصيانة الثروات الصيدلية وترقية المساحات والنشاط البستاني.
- المطلب الثالث: هيكلية وتنظيم مديرية البيئة لولاية قالمة**
- طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2007/05/28 يتضمن تنظيم مديرية البيئة لولايات، في عام 2013، ثم وضع حيز التنفيذ للهيكل التنظيمي الخاص بمديرية البيئة لولاية قالمة والمتمثل في 04 مصالح: □
- أ/ مصلحة المحافظة على التنوع البيولوجي والأنظمة البيئية:** تكلف بجرد وتثمين مختلف الأنظمة البيئية والمواقع الطبيعية التي يجب حمايتها ومتابعة تنفيذ وسائل التدخل وحماية الطبيعية، وتتكون من: مكتب حماية الحيوان والنبات، مكتب المحافظة على الأنظمة البيئية.
- ب/ مصلحة البيئة الحضرية والصناعية:** تتكون من: مكتب ترقية نشاطات جمع النفايات المنزلية وما شابهها والجامدة واسترجعها ومعالجتها، مكتب المنشآت المصنفة والأخطار التكنولوجية والنفايات الخاصة وتثمينها.
- تكلف بمتابعة وتقييم الدراسات ومراقبة منشآت المعالجة وإزالة التلوث في المجال الحضري وترقية نشاطات استرجاع النفايات المنزلية وما شابهها والجامدة وتثمينها.
- تكلف بأخذ ومتابعة التدابير التي تهدف إلى الوقاية من التلوث والأضرار الصناعية وتنفيذ الأحكام التنظيمية المتعلقة بالمنشآت المصنفة ومراقبة منشآت المعالجة وإزالة التلوث في المجال الصناعي وترقية نشاطات استرجاع النفايات الخاصة.
- ج/ مصلحة التنظيم والترخيص والتحسيس والإعلام والتربية البيئية:** وتشمل كل من مكتب التنظيم والنزاعات، مكتب التراخيص، مكتب التحسيس والإعلام والتربية البيئية، كما تقوم بالمهام التالية:
- تنفيذ البرنامج المتعلق بالتحسيس والاتصال والإعلام والتربية البيئية.
- دراسة ومتابعة شؤون المنازعات التي يكون فيها القطاع طرفا فيها وتنفيذ إجراءات الدراسة وموجز التأثير في البيئة.

د/ مصلحة الإدارة والوسائل: وتتكون من مكتب تسيير المستخدمين ومكتب الميزانية والوسائل، حيث تقوم بالمهام التالية:

تسيير المستخدمين والوسائل والمحاسبة والميزانية.

ترقية أعمال الإعلام والتربية والتوعية في مجال البيئة.

تتخذ أو تكلف من يتخذ التدابير الرامية إلى تحسين إطار الحياة وجودتها.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تتمثل في وصف الطريقة المعتمدة والإجراءات التي استخدمها الباحث في القيام بالدراسة من أجل الإجابة على مشكلة الدراسة ومدى تطبيق موضوع البحث في المديرية، حيث يتضمن المنهج المستخدم وصفا لمجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أدوات جمع البيانات.

#### المطلب الأول: المنهج المستخدم

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي تحليلي، حيث يعرف على أنه دراسة الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريق وصف الظاهرة مع بيان خصائصها، أو تعبيراً كمياً فيعطينا وصفاً رقمياً مع بيان هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر الأخرى. □

كما استخدم مصدرين أساسيين لجمع المعلومات هما:

**المصادر الثانوية:** من خلال معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع الأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

**المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اعتمدنا في جمع البيانات على الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وقد صممت من خلال الاعتماد على نماذج سابقة تتلائم مع طبيعة الدراسة.

#### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

قبل تحديد مجتمع وعينة الدراسة تطرقنا إلى تحديد حدود الدراسة كما يلي:

##### 1- حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة كما يلي:

**أ- الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في مديرية البيئة لولاية قالمة، والتي تقع بطريق الجامعة المجمع الإداري قالمة، يحدها شمالاً مديرية التجارة لولاية قالمة، يحدها جنوباً مدرسة ضباط الصف للمعمدية/ قالمة/ ن ع 5 / الشهيد الصديق بوريدح، يحدها شرقاً مديرية الصناعة لولاية قالمة، يحدها غرباً شارع بن طوبولة قدور.

□ إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج، **مناهج وطرق البحث العلمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2010، ص

ب-الحدود الزمانية: امتدت فترة دراستنا منذ أن توجهنا إلى المديرية في 10/04/2020 م، حيث تم توزيع الاستمارات يوم 20/05/2020 وتم استرجاعها يوم 23/05/2020 لتأتي بعدها مرحلة التفريغ والتحليل واستخلاص النتائج.

ج-الحدود البشرية: شملت الدراسة موظفي مديرية البيئة لولاية قالمة.

د-الحدود الموضوعية: تناول موضوع الدراسة بعدين: أحدهما يتمثل في الالتزام التنظيمي والآخر يتمثل في جودة الخدمة العمومية، وترتكز هذه الدراسة على أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية.

2-مجتمع وعينة الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مديرية البيئة لولاية قالمة، والبالغ عددهم 39 موظف، وتم اختيار طريقة العينة العشوائية البسيطة، قومنا بتوزيع الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة وتتكون 35 موظف.

### المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

تتطلب مرحلة جمع البيانات دقة وعناية كاملة من طرف الباحث، من خلال استعمال أدوات مناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، حيث تتوقف دقة ومصداقية أي بحث على دقة أدوات والأساليب المستخدمة فيه، وبما أننا نريد الوصول إلى أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية، اعتمدنا في جمع البيانات والمعلومات على الأداة التالية:

الاستبيان: يعرف على أنه مجموعة من الأسئلة المحددة تعرض على عينة من الأفراد ويطلب منهم الإجابة عليها كتابة، ولا يتطلب شرحا شفويا مباشرا أو تفسيرا من الباحث وتكتب الأسئلة أو تطبع على ما يسمى استمارة الاستبيان. □

وحتى تكون استمارة الاستبيان دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون فقد تم تصميمها على ثلاثة خطوات (مراحل) وهي:

مرحلة التصميم الأولي: وهي الخطوة الأولى في عملية إعداد الاستبيان، وفيها تم جمع البيانات والمعلومات باعتماد على الجانب النظري من الدراسة، وحسب استطلاعنا على الدراسات السابقة تم صياغة مجموعة من الأسئلة أخذين بعين الاعتبار إشكالية وفرضيات البحث، كما راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

صياغة الأسئلة بطريقة بسيطة واستعمال اللغة السليمة بالإضافة إلى ترتيبها وتسلسلها مع ربطها بأهداف الدراسة الميدانية.

تم عرض هذا الاستبيان على مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص في مجال إدارة الأعمال، بغية التأكد من صحة وسلامة بناء الاستمارة من حيث صحة العبارات والوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية، وتقادي الأخطاء التي قد تؤدي إلى عدم الوصول إلى الأهداف المسطرة، وقد تم الرد من الأساتذة.

□ علي سلوم جواد، مازن حسن جاسم، البحث العلمي أساسيات ومناهج اختيار الفرضيات تصميم التجارب، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص87.

**مرحلة إعادة التصميم:** وهي الخطوة الثانية، قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من الفئة المستهدفة للدراسة، بهدف التأكد من وضوح وفهم الأسئلة من قبلهم، وذلك بعد الأخذ بملاحظات المقدمة من طرف الأساتذة.

**مرحلة التصميم النهائي:** وهي الخطوة الأخيرة، يتم فيها إجراء التعديلات اللازمة بناء على التوصيات الواردة في المراحل السابقة، تم تصميم الاستبيان بشكل نهائي. ثم تم توزيعه على عينة الدراسة.

وتتكون استبانة الدراسة من ثلاث محور رئيسيين هما:

**المحور الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية الخاصة بالعاملين وتتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية.

**المحور الثاني:** وهو عبارة عن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ويتكون من 15 عبارة، موزعة على ثلاث أبعاد كالآتي:

البعد الأول: الالتزام العاطفي، ويتكون من 5 عبارات.

البعد الثاني: الالتزام المعياري، ويتكون من 5 عبارات.

البعد الثالث: الالتزام الاستمراري، ويتكون من 5 عبارات.

**المحور الثالث:** وهو عبارة عن جودة الخدمة العمومية، وتشمل 15 عبارة، موزعة على 5 أبعاد كالآتي:

البعد الأول: الاعتمادية، وكون من عبارتين.

البعد الثاني: الاستجابة، وتتكون من 4 عبارات.

البعد الثالث: الأمان، ويتكون من 3 عبارات.

البعد الرابع: درجة فهم الخدمة للمستفيد، تتكون 3 عبارات.

البعد الخامس: الجوانب الملموسة، وتتكون من 3 عبارات.

**أدوات التحليل:**

بعد توزيع الاستمارات وجمعها وفرزها سيتم الاعتماد على الإجابات الواردة فيها في التحليل، تم اللجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وباستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية بوصف خصائص عينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

- نموذج الانحدار.

- معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرين (الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة العمومية).

- اختبار مدى صحة الفرضيات الموضوعية.

- فقبل إجراء عملية التحليل والإحصاءات يجب اختبار صدق وثبات الاستمارة من خلال استعمال إحصائية قياس الثبات.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يشتمل هذا المبحث على ثلاث مطالب، المطلب الأول يحتوي على ثبات وصدق أداة الدراسة، والمطلب الثاني يتمثل تحليل البيانات الشخصية، أما المطلب الثالث سنحاول من خلاله تحليل أجوبة الاستبيان واختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى قياس الثبات، وصدق أداة الدراسة.

#### أولاً: ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات الاستبيان تم استخراج ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha Coefficient حيث وجدنا:

جدول رقم(06): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
الالتزام العاطفي	5	0,808	0,898
الالتزام المعياري	5	0,926	0,962
الالتزام الاستمراري	5	1	1
الالتزام التنظيمي	15	0,871	0,933
الاعتمادية	2	0,853	0,923
الاستجابة	4	0,853	0,923
الأمان	3	0,915	0,956
درجة فهم الخدمة للمستفيد	3	0,955	0,977
الجوانب الملموسة	3	0,829	0,910
جودة الخدمة العمومية	15	0,922	0,960
جميع عبارات الاستبانة معا	35	0,924	0,961

الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

واضح من النتائج في جدول (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل بعد حيث تتراوح بين (0,808-1)

بينما بلغت لجميع عبارات الاستبانة (0,924). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل بعد حيث تتراوح بين (0,898-1) بينما بلغت لجميع عبارات الاستبانة (0,961) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق (01) قابلة للتوزيع. وبالتالي تم تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. حيث استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين بشأن أسئلة الاستبيان إضافة إلى تحديد أوزانها حسب جدول الموالي:

جدول رقم (07): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1-1,79	1,80-2,59	2,60-3,39	3,40-4,19	4,20-5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات السابقة.

#### ثانياً: صدق أداة الدراسة

سنتطرق من خلال صدق أداة الدراسة إلى الاتساق الداخلي والصدق البنائي:

#### أ: الاتساق الداخلي Internal Validity

صدق الاتساق الداخلي يعني مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه عبارة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعياري، الاستمراري) والدرجة الكلية للبعد نفسه.

جدول رقم (08): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)

البعد الأول: الالتزام العاطفي		
0,00	0,623	1 تعتبر مشاكل هذه المديرية وكأنها مشاكلك.
0,00	0,622	2 تستمتع بالحديث عن المديرية التي أعمل بها مع زملائي وأصدقائي الآخرين من خارجها.
0,017	0,403	3 ستكون سعيدا إذا أمضيت بقية حياتك الوظيفية هذه المديرية.
0,00	0,664	4 تشعر بالانتماء لهذه المديرية.
0,00	0,994	5 تحس بارتباط عاطفي في هذه المديرية.
البعد الثاني: الالتزام المعياري		
0,00	0,891	1 تعتقد أن عملية انتقال الأفراد من هذه المديرية لمنظمة أخرى محدودة.
0,00	0,835	2 يعتبر الانتقال من منظمة لأخرى عملا لا أخلاقيا بالنسبة لك.
0,00	0,831	3 تتشابه قيمك وتوجهاتك الشخصية مع قيم وتوجهات المديرية.
0,00	0,774	4 ترى من الخطأ ترك المديرية حاليا حتى لو كان الأمر مفيدا لك.
0,00	0,895	5 تستحق هذه المديرية إخلاصك وولائك لها.
البعد الثالث: الالتزام الاستمراري		
0,002	0,500	1 يعتبر بقائك بالمديرية رغبة بالنسبة لك.
0,097	0,285	2 ليس لديك استعداد لترك المديرية.
0,050	0,334	3 بقائك بالمديرية يعني التضحية ببعض البدائل الوظيفية الأخرى.
0,032	0,363	4 الفوائد التي تحصل عليها في هذه المديرية هي احدى الأسباب الرئيسية لاستمرارك في العمل بها.
0,094	0,287	5 تتطلع للحصول على مرتبة وظيفي متميزة في المديرية تمكنك من تحقيق طموحك الوظيفي.

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  وبذلك تعتبر الأبعاد بكافة عباراته صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (09): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد جودة الخدمة والدرجة الكلية للبعد.

الرقم	العبارات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
<b>البعد الأول: الاعتمادية</b>			
1	تعطي المديرية اهتمام لمشاكل العملاء واستفساراتهم.	1,00	0,00
2	تعطي المديرية وعود بتقديم الخدمة بشكل موثوق ودقيق.	1,00	0,00
<b>البعد الثاني: الاستجابة</b>			
1	تراعي المديرية الدقة في إخبار عملائها عن موعد تقديم الخدمة.	0,827	0,00
2	يتوفر في المديرية الاستعداد الكامل والمستمر لمساعدة العملاء.	0,698	0,00
3	تتوفر السرعة الفورية في تلبية احتياجات العملاء.	0,728	0,00
4	تتفاعل المديرية مع طلبات الزبائن من شكاوى وأسئلة باللفظ والمجاملة.	0,828	0,00
<b>البعد الثالث: الأمان</b>			
1	سلوك العاملين في المديرية يجعل العملاء يشعرون بالثقة والأمان.	0,927	0,00
2	يتمتع العاملون في المديرية بالمعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء المختلفة.	0,915	0,00
3	تتم المحافظة على سرية المتلقي للخدمة مع المديرية.	0,904	0,00
<b>البعد الرابع: درجة فهم الخدمة للمستفيد</b>			
1	تبذل المديرية جهدا من أجل التعرف على احتياجات الزبون.	0,954	0,00
2	وقت عمل المديرية ملائم لجميع العملاء.	0,952	0,00
3	تضع الإدارة العليا في المديرية مصلحة العملاء ضمن	0,958	0,00

إهتماماتها.		
<b>البعد الخامس: الجوانب الملموسة</b>		
<b>1</b>	الأجهزة والمعدات في المديرية ذات تقنية عالية ومتطورة.	<b>0,892</b>
<b>2</b>	مكان المديرية مناسب للعملاء وسهل الوصول إليه.	<b>0,746</b>
<b>3</b>	يتميز العاملون بالمظهر اللائق والحسن.	<b>0,867</b>

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

يوضح الجدول (4) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد جودة الخدمة والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$  وبذلك يعتبر البعد بكافة عباراته صادق لما وضع لقياسه.

**ب: الصدق البنائي Structure Validity:**

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداء الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداء الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للعبارات الاستبانة. **جدول (10): معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة**

الأبعاد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
الالتزام العاطفي	0,392	0,020
الالتزام المعياري	0,349	0,040
الالتزام الاستمراري	349,0	0,040
<b>الالتزام التنظيمي</b>	<b>0,525</b>	<b>0,001</b>
الاعتمادية	0,207	0,232
الاستجابة	0,271	0,116
الأمان	0,321	0,060
درجة فهم الخدمة للمستفيد	0,531	0,001
الجوانب الملموسة	0,820	0,000
<b>جودة الخدمة</b>	<b>0,703</b>	<b>0,000</b>

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS.

ويبين جدول (5) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الإستبانة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$  صادقة لما وضع لقياسه.

**المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية.**

نحاول في هذا المطلب أن نقوم بدراسة التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة والأقدمية.

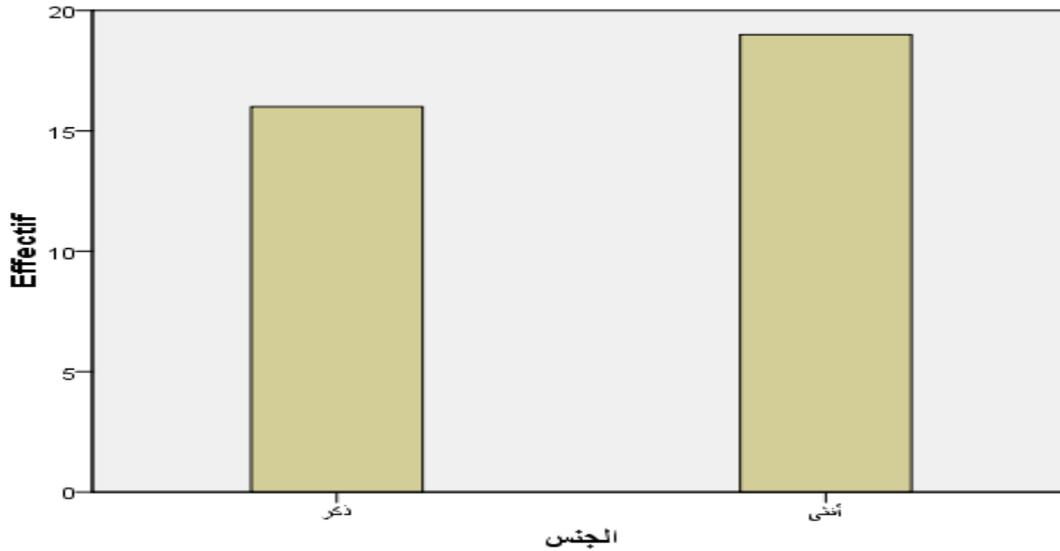
1-توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: الجدول والشكل التاليان يمثلان العينة المدروسة حسب الجنس.

جدول (11): يمثل التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	تكرار	البيان
45,7	16	ذكر
54,3	19	أنثى
100,0	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على الاستبيان والبرنامج (SPSS)

الشكل رقم (04): يمثل التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على الإستبيان والبرنامج (SPSS)

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، التي تبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نجد أن نسبة الإناث تقدر ب: 54,3 % أي تمثل 19 فرد من مجموع أفراد العينة، بينما نسبة الذكور تقدر ب: 45,7 % أي تمثل 16 فرد. نلاحظ ارتفاع نسبة الإناث على الذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمديرية وطبيعة العمل الإداري، لأن طالبي العمل إناث أكبر من الذكور.

2-توزيع عينة الدراسة حسب السن: الجدول والشكل التاليان يمثلان العينة المدروسة حسب السن.

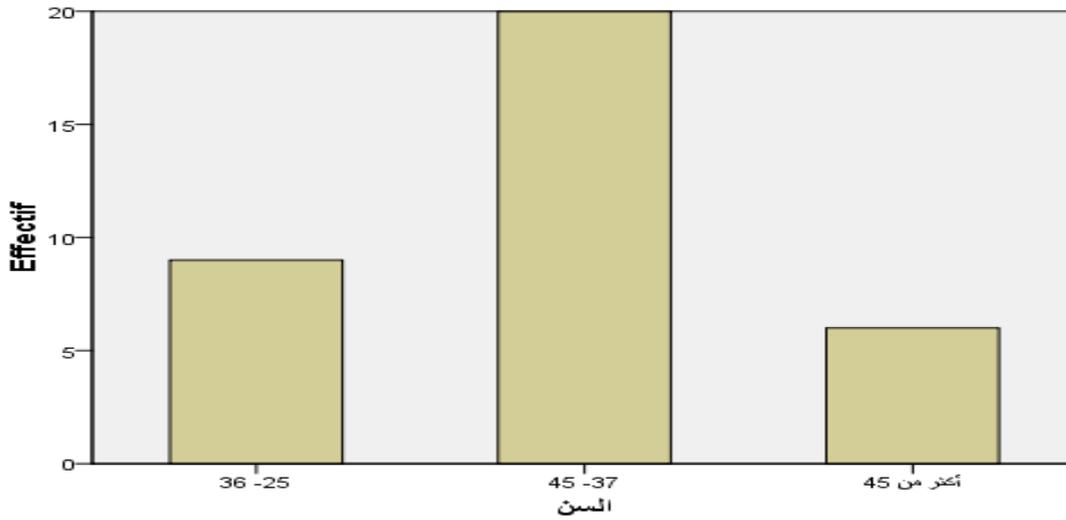
جدول (12): يمثل التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	تكرار	البيان
------------------	-------	--------

25,7	9	36 -25
57,1	20	45 -37
17,1	6	أكثر من 45
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الاستبيان والبرنامج (SPSS)

الشكل رقم (05): يمثل التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان والبرنامج (SPSS)

يبين لنا الشكل الممثل في الأعلى الفئات العمرية لأفراد العينة، ونلاحظ من خلاله أن أغلبية الأفراد محل الدراسة تنحصر أعمارهم بين 45-37 سنة وذلك بنسبة 57,1 %، ثم تأتي بعد ذلك الفئة العمرية بين 25-36 سنة بنسبة 25,7 %، وفي المرتبة الأخيرة الفئة الأكثر من 45 سنة بنسبة 17,1 %، وهذا ما يبين لنا ان اغلبية الموظفين هم الأكثر خبرة واقدمية.

3-توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: الجدول والشكل التاليان يمثلان العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي

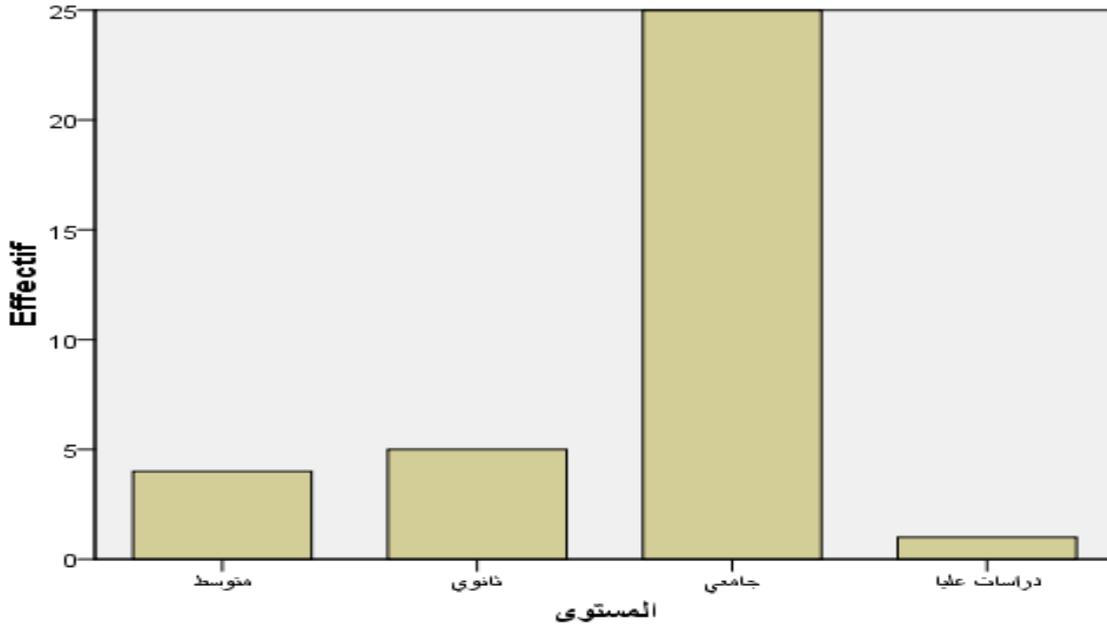
الجدول (13): يمثل التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	تكرار	البيان
11,4	4	متوسط
14,3	5	ثانوي

71,4	25	جامعي
2,9	1	دراسات عليا
100,0	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الإستبيان والبرنامج (SPSS)

الشكل رقم (06): يوضح التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان والبرنامج (SPSS)

نلاحظ من الشكل رقم (3) أن التوزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد نسبة 71,4 % الذين لديهم مستوى جامعي وهي النسبة الأعلى في أفراد العينة، ونسبة 14,3 % من أفراد العينة لديهم مستوى علمي ثانوي، نسبة 11,4 % من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي متوسط، ثم تليها نسبة الدراسات العليا ب 2,9 % ، ومنه نستخلص أن أغلب أفراد العينة ذوي مستوى عملي جامعي وبالتالي ترتبط بشكل كبير بنوعية العمل وتقديم الخدمة العمومية التي يقوم بها الأفراد في المديرية، لأن طبيعة العمل تحتاج إلى عمال يمتلكون المعرفة والمهارة والمعلومات اللازمة لتقديم الخدمة العمومية بنجاحة وفاعلية داخل المديرية.

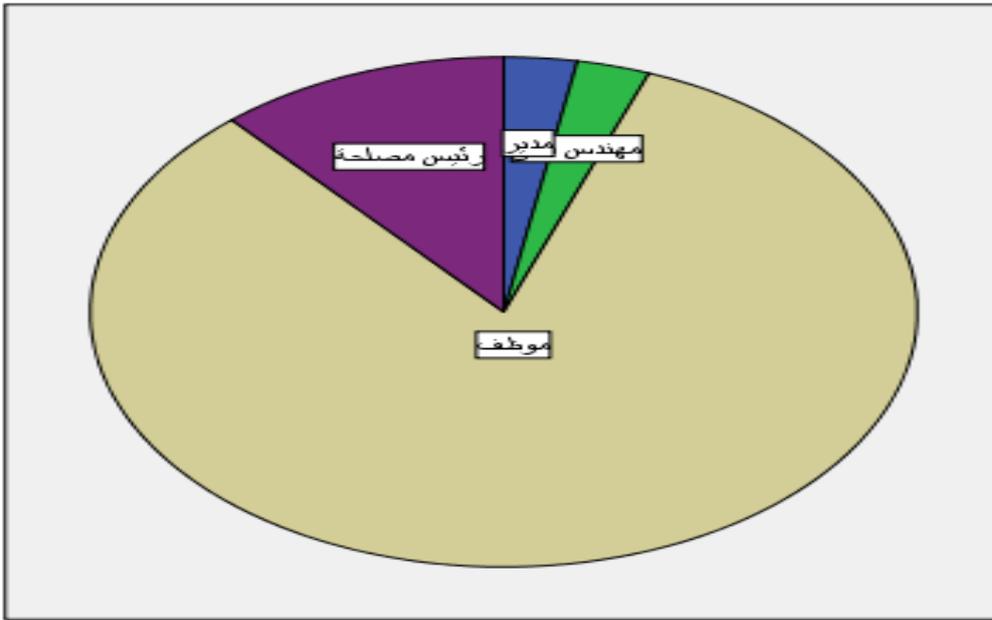
4-توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة: الجدول والشكل التاليان يمثلان العينة المدروسة حسب الوظيفة

الجدول (14): التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب الوظيفة.

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
2,9	1	مدير

2,9	1	مهندس تقني
82,9	29	موظف
11,4	4	رئيس مصلحة
<b>100,0</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان والبرنامج (SPSS)  
الشكل رقم (07): يمثل التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب الوظيفة.



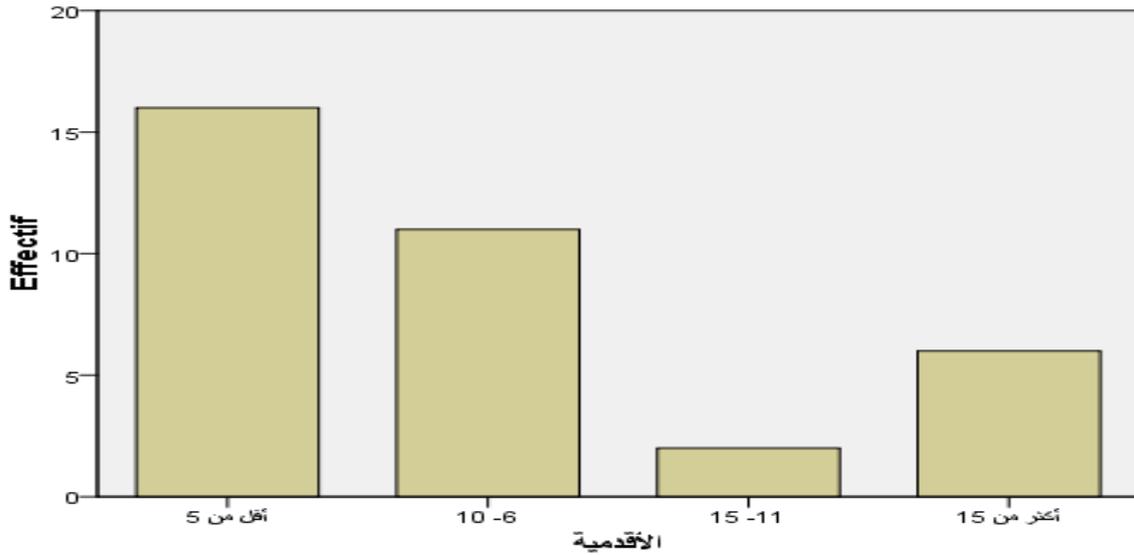
المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الاستبيان والبرنامج (SPSS).  
نلاحظ من خلال الشكل الأعلى يبين لنا النسب حسب الوظيفة للأفراد العينة حيث نجد النسبة الأعلى 82,9% والتي يحتلها الموظفون، تاليها نسبة 11,4% والتي تعود لرؤساء المصالح وتليها نسبة 2,9% وتعود إلى كل من المدير والمهندس التقني على حدي. ومنه نستنتج أن نسبة كبيرة تعود للموظفين وهذا راجع إلى أن المديرية تحتاجهم لتقديم الخدمة العمومية لتلبية حاجيات المواطنين، بينما كل من المدير ورؤساء المصالح فمهمتهم الإشراف وتوزيع المهام للوصول إلى أهداف المسطرة.  
5- توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية: الجدول والشكل التاليان يمثلان العينة المدروسة حسب الأقدمية

الجدول رقم (15): التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب الأقدمية.

النسبة المئوية %	تكرار	البيان
45,7	16	أقل من 5

31,4	11	10 -6
5,7	2	15 -11
17,1	6	أكثر من 15
100,0	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان والبرنامج (SPSS).  
الشكل رقم (08): التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الاستبيان والبرنامج (SPSS)

يبين الجدول (10) أن أفراد العينة الأكثر خبرة في مجال العمل يقابل الفئة العمرية للأقدمية أقل من 5 سنوات وبنسبة 45,7% أي تمثل 16 فرد، وهذا يعني أن أغلبية العاملين لديهم خبرة قليلة في العمل. ونسبة 31,4% تقابل الفئة العمرية للأقدمية ما بين 6-10 سنوات أي تمثل 11 فرد فهي مقاربة لسابقتها، مما يعني أن عدد معتبر من العاملين لديهم خبرة لا يستهان بها في مجال عملهم، أما باقي الفئات فهي بنسب ضئيلة لأزيد من 10 سنوات الأقدمية. وهذا لكون أن متغير الخبرة يساعد على دراسة واقعية للموضوع ولما يخدم البحث، وأنه كلما زادت الخبرة كان هناك مستوى عالي من الالتزام التنظيمي وبالتالي وجود انتماء وولاء للمديرية، وكلما تقل الخبرة كان هناك دوران في العمل مما يؤثر على الالتزام التنظيمي داخل المديرية.

#### المطلب الثالث: تحليل أجوبة الاستبيان

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تحليل اتجاهات آراء العينة واختبار الفرضيات.

##### 1- تحليل اتجاهات آراء العينة:

##### المحور الأول: الالتزام التنظيمي.

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الأول من الإستبيان المتعلقة بالالتزام التنظيمي للعاملين داخل المديرية.

الجدول رقم (16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور الالتزام التنظيمي.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
البعد الأول	3,77	0,34	1	موافق
البعد الثاني	3,71	0,46	2	موافق
البعد الثالث	3,58	0,44	3	موافق
المجموع	3,69	0,31	2	موافق

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماد على الإستبيان والبرنامج SPSS

#### التحليل:

أشار الجدول رقم (11) إلى أن المتوسطات الحسابية لمحور الالتزام التنظيمي، تراوحت بين (3,58-3,77) وبانحرافات معيارية تنحصر بين (0,34-0,46) هذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات التي تقيس الالتزام التنظيمي، وقد قدر المتوسط الحسابي للمحور ككل ب 3,69 والانحراف المعياري ب 0,31 وعليه سيتم شرح فقرات المحور كل على حدي حسب التقسيمات الموضوعية:

**البعد الأول: الالتزام العاطفي.** يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول

أسئلة البعد الأول:

الجدول رقم (17): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام العاطفي.

العبارة	المقاييس					المؤشر الإحصائي		
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %			
تعتبر مشاكل هذه المديرية وكأنها مشاكلك.	0	0	2	33	0	3,94	0,23	1
	0	0	5,7	94,3	0			

موافق	2	0,40	3,80	0	28	7	0	0	تستمتع بالحديث عن المديرية التي أعمل بها مع زملائي وأصدقائي الآخرين من خارجها.
				0	80	20	0	0	
موافق	5	0,49	3,60	0	21	14	0	0	ستكون سعيدا إذا أمضيت بقية حياتك الوظيفية في هذه المديرية.
				0	60	40	0	0	
موافق	3	0,49	3,77	1	25	9	0	0	تشعر بالانتماء لهذه المديرية.
				2,9	71,4	25,7	0	0	
موافق	4	0,56	3,74	2	22	11	0	0	تحس بارتباط عاطفي لهذه المديرية.
				5,7	62,9	31,4	0	0	
موافق		0,31	3,69	متوسط إجمالي لإجابات					

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماد على الإستبيان والبرنامج SPSS

#### تحليل البعد الأول: الالتزام العاطفي.

من الجدول أعلاه رقم (12) يتضح أن أفراد الدراسة يرون أن الالتزام العاطفي من شأنه أن يحقق الالتزام التنظيمي وذلك بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (3,69)، وانحرافه المعياري (0,31)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم (1) احتلت المرتبة الأولى، متوسط حسابي مرتفع (3,94)، وانحراف معياري (0,23)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعتبر مشاكل هذه المديرية وكأنها مشاكلك.

في حين أن الفقرة (2) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,80) وانحراف معياري (0,40) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي (3,40-4,19) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن تستمتع بالحديث عن المديرية التي أعمل بها مع زملائي وأصدقائي الآخرين من خارجها.

أما الفقرة (4) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,77) وانحراف معياري (0,49) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي (4,19-3,40) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة والتي تتمثل في ستكون سعيدا إذا أمضيت بقية حياتك الوظيفية في هذه المديرية.

واحتلت الفقرة (5) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,74) وانحراف معياري (0,56) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي (4,19-3,40) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس شعور بالانتماء لهذه المديرية.

في حين أن الفقرة (3) احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (60,3) وانحراف معياري (0,49) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي (4,19-3,40) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس الإحساس بارتباط عاطفي لهذه المديرية.

**البعد الثاني: الالتزام المعياري.** يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الثاني:

**الجدول رقم (18): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام المعياري.**

العبارة	المقياس					المؤشر الإحصائي		
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	النسبة	النسبة	النسبة
	%	%	%	%	%	%	%	%
تعتقد أن عملية انتقال الأفراد من هذه المديرية لمنظمة أخرى محدودة.	0	0	8	26	1	3,80	0,47	2
	0	0	22,9	74,3	2,9			

موافق	1	0,56	3,83	3	23	9	0	0	يعتبر الانتقال من منظمة لأخرى عملا لا أخلاقيا بالنسبة لك.
				8,6	65,7	25,7	0	0	
موافق	3	0,58	3,69	2	20	13	0	0	تتشابه وتوجهاتك الشخصية مع قيم وتوجهات المديرية.
				5,7	57,1	37,1	0	0	
موافق	5	0,55	3,60	1	19	15	0	0	ترى من الخطأ ترك المديرية حاليا حتى لو كان الأمر مفيدا لك.
				2,9	54,3	42,9	0	0	
موافق	4	0,48	3,66	0	23	12	0	0	تستحق هذه المديرية إخلاصك وولائك لها.
				0	65,7	34,3	0	0	
موافق		0,46	3,71	متوسط إجمالي لإجابات					

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماد على الاستبيان والبرنامج SPSS

### تحليل البعد الثاني: الالتزام المعياري.

من الجدول أعلاه رقم (13) يتضح أن أفراد الدراسة يرون أن الالتزام المعياري من شأنه أن يحقق التزام تنظيمي وذلك بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (3,71)، وانحرافه المعياري (0,46)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم (2) احتلت المرتبة الأولى، متوسط حسابي مرتفع (3,83)، وانحراف معياري (0,56)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعتبر الانتقال من منظمة لأخرى عملا لا أخلاقيا بالنسبة لك.

في حين أن الفقرة رقم (1) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (3,80)، وانحراف معياري (0,47)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19).

وتشير إلى الخيار "موافق" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعتقد أن عملية انتقال الأفراد من هذه المديرية لمنظمة أخرى محدودة. أما الفقرة رقم (3) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع (3,69)، وانحراف معياري (0,58)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4,19-3,40) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس تشابه قيمك وتوجهاتك الشخصية مع قيم وتوجهات المديرية. واحتلت الفقرة رقم (5) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرتفع (3,66)، وانحراف معياري (0,48)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4,19-3,40) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن تستحق هذه المديرية إخلاصك وولائك لها. في حين أن الفقرة رقم (4) احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مرتفع (3,60)، وانحراف معياري (0,55)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4,19-3,40) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي ترى من الخطأ ترك المديرية حالياً حتى لو كان الأمر مفيداً لك. **البعد الثالث: الالتزام الاستمراري.** يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الثالث:

**الجدول رقم (19): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام الاستمراري.**

المؤشر الإحصائي		المقياس					العبارة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	يعتبر بقائك بالمديرية رغبة بالنسبة لك.
				0	19	16	0	0		
				0	54,3	45,7	0	0		

موافق	2	0,59	3,63	2	18	15	0	0	ليس لديك استعداد لترك المديرية.
				5,7	51,7	42,9	0	0	
موافق	3	0,50	3,57	0	20	15	0	0	بقائك بالمديرية يعني التضحية ببعض البدائل الوظيفية الأخرى.
				0	57,1	42,9	0	0	
موافق	4	0,50	3,54	0	19	16	0	0	الفوائد التي تحصل عليها في هذه المديرية هي احدى الأسباب الرئيسية لاستمرارك في العمل بها.
				0	54,3	45,7	0	0	
موافق	1	0,53	3,66	1	21	13	0	0	تتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المديرية تمكّنك من تحقيق طموحك الوظيفي.
				2,9	60	37,1	0	0	
موافق		0,44	3,85	متوسط إجمالي لإجابات					

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماد على الإستبيان والبرنامج SPSS

#### تحليل البعد الثالث: الالتزام الاستمراري.

من الجدول أعلاه رقم (14) يتضح أن أفراد الدراسة يرون أن الالتزام الاستمراري من شأنه أن يحقق التزام تنظيمي وذلك بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (3,85)، وانحرافه المعياري (0,44)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم (5) احتلت المرتبة الأولى، متوسط حسابي مرتفع (3,66)، وانحراف معياري (0,53)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس تطلع العامل للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المديرية تمكنه من تحقيق طموحه الوظيفي.

في حين أن الفقرة رقم (2) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (3,63)، وانحراف معياري (0,59)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن ليس لديك استعداد لتترك المديرية.

أما الفقرة رقم (3) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع (3,57)، وانحراف معياري (0,50)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن بقاءك بالمديرية يعني التضحية ببعض البدائل الوظيفية الأخرى.

واحتلت الفقرة رقم (1) و(4) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرتفع (3,54)، وانحراف معياري (0,50)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على الفقرتين التي تعكس أن بقاء العامل بالمديرية رغبة بالنسبة له، وأن الفوائد التي يحصل عليها في هذه المديرية هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمراره في العمل.

#### المحور الثاني: جودة الخدمة العمومية.

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الاستبيان المتعلقة بجودة الخدمة العمومية.

الجدول رقم (20): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور جودة الخدمة العمومية.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
البعد الأول	4,31	0,47	1	موافق بشدة
البعد الثاني	4,26	0,39	2	موافق بشدة
البعد الثالث	4,19	0,42	3	موافق
البعد الرابع	4,16	0,46	4	موافق
البعد الخامس	4,03	0,36	5	موافق
المجموع	4,18	0,32	4	موافق

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماد على الإستبيان والبرنامج SPSS

التحليل:

أشار الجدول رقم (15) إلى أن المتوسطات الحسابية لمحور جودة الخدمة العمومية، تراوحت بين (4,03-4,31) وبانحرافات معيارية تنحصر بين (0,36-0,47) هذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على الفقرات التي تقيس جودة الخدمة العمومية وبدرجات تراوحت بين الموافق والموافقة بشدة، وقد قدر المتوسط الحسابي للمحور ككل ب 4,18 والانحراف المعياري ب 0,32 وعليه سيتم شرح فقرات المحور كل على حدى حسب التقسيمات الموضوعية:

**البعد الأول: الاعتمادية.** يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الأول:

**الجدول رقم (21): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الاعتمادية.**

المؤشر الإحصائي			المقياس					العبارة	
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق		غير موافق بشدة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		التكرار
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %		النسبة %
موافق بشدة	1	0,71	4,31	11	24	0	0	0	
				31,4	68,6	0	0	0	
موافق بشدة	1	0,71	4,31	11	24	0	0	0	
				31,4	86,6	0	0	0	
				0	65,7	34,3	0	0	
موافق بشدة		0,47	4,31	متوسط إجمالي لإجابات					

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماد على الإستبيان والبرنامج SPSS

تحليل البعد الأول: الاعتمادية.

من الجدول أعلاه رقم (16) يتضح أن أفراد الدراسة يرون أن الاعتمادية من شأنه أن يحقق جودة في تقديم خدمة العمومية وذلك بدرجة موافق بشدة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (4,31)، وانحرافه المعياري (0,47)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (5-4,20)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

واحتلت الفقرة رقم (1) و(2) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (4,31)، وانحراف معياري (0,47)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة بشدة حيث تقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (5-4,20) وتشير إلى الخيار "موافق بشدة" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على الفقرتين التي تعكس أن إعطاء المديرية اهتمام لمشاكل العملاء واستفساراتهم، وكذلك إعطاء المديرية وعود بتقديم الخدمة بشكل موثوق ودقيق.

**البعد الثاني: الاستجابة.** يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الثاني:

**الجدول رقم (22): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الاستجابة.**

المؤشر الإحصائي			المقياس					العبرة	
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق		غير موافق بشدة
			ي	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		التكرار
			%	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		النسبة
موافق بشدة	1	0,47	4,31	11	24	0	0	0	تراعي المديرية الدقة في إخبار عملائها عن موعد تقديم الخدمة.
				31,4	68,6	0	0	0	
موافق بشدة	3	0,50	4,26	10	24	1	0	0	يتوفر في المديرية الدقة في إخبار عملائها عن موعد تقديم الخدمة.
				28,6	68,6	2,9	0	0	

موافق بشدة	2	0,45	4,29	10	25	0	0	0	تتوفر السرعة الفورية في تلبية احتياجات العملاء.
				28,6	71,4	0	0	0	
موافق بشدة	4	0,47	4,20	8	26	1	0	0	تتفاعل المديرية مع طلبات الزبائن من شكاوى وأسئلة باللفظ والمجاملة.
				22,9	74,3	2,9	0	0	
موافق		0,39	4,26	متوسط إجمالي لإجابات					

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماد على الإستبيان والبرنامج SPSS

تحليل البعد الثاني: الاستجابة.

من الجدول أعلاه رقم (17) يتضح أن أفراد الدراسة يرون أن الاستجابة من شأنه أن يحقق جودة في تقديم خدمة العمومية وذلك بدرجة موافق بشدة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (4,26)، وانحرافه المعياري (0,39)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (5-4,20)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم (1) احتلت المرتبة الأولى، متوسط حسابي مرتفع (4,31)، وانحراف معياري (0,47)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (5-4,20) وتشير إلى الخيار "موافق بشدة" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن المديرية تراعي الدقة في إخبار عملائها عن موعد تقديم الخدمة.

في حين أن الفقرة رقم (3) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (4,29)، وانحراف معياري (0,45)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (5-4,20) وتشير إلى الخيار "موافق بشدة" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تشير إلى توفر السرعة الفورية في تلبية احتياجات العملاء.

أما الفقرة رقم (2) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع (4,26)، وانحراف معياري (0,50)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (5-4,20) وتشير إلى الخيار "موافق بشدة" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن المديرية توفر الاستعداد الكامل والمستمر لمساعدة العملاء.

واحتلت الفقرة رقم(4) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرتفع (4,20)، وانحراف معياري (0,47)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (5-4,20) وتشير إلى الخيار "موافق بشدة" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على الفقرتين التي تعكس أن المديرية تتفاعل مع طلبات الزبائن من شكاوى وأسئلة باللطف والمجاملة.  
البعد الثالث: الأمان. يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الثالث:

الجدول رقم (23): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الأمان.

المؤشر الإحصائي				المقياس					العبرة
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق بشدة	1	0,49	4,23	9	25	1	0	0	سلوك العاملين في المديرية يجعل العملاء يشعرون بالثقة والأمان.
				25,7	71,4	2,9	0	0	
موافق بشدة	2	0,47	4,20	8	26	1	0	0	يتمتع العاملون في المديرية بالمعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء المختلفة.
				22,9	74,3	2,9	0	0	
موافق	3	0,43	4,14	6	28	1	0	0	تتم المحافظة على سرية المتلقي للخدمة مع المديرية.
				17,1	80	2,9	0	0	
موافق		0,42	4,19	متوسط إجمالي لإجابات					

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماد على الاستبيان والبرنامج SPSS تحليل البعد الثالث: الأمان.

من الجدول أعلاه رقم (18) يتضح أن أفراد الدراسة يرون أن الأمان من شأنه أن يحقق جودة في تقديم خدمة العمومية وذلك بدرجة موافق، حيث بلغ متوسط رأيهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (4,19)، وانحرافه المعياري (0,42)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4,19-3,40)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم (1) احتلت المرتبة الأولى، متوسط حسابي مرتفع (4,23)، وانحراف معياري (0,49)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4,20-5) وتشير إلى الخيار "موافق بشدة" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن سلوك العاملين في المديرية يجعل العملاء يشعرون بالثقة والأمان.

في حين أن الفقرة رقم (2) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (4,20)، وانحراف معياري (0,47)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4,20-5) وتشير إلى الخيار "موافق بشدة" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تشير إلى يتمتع العاملين في المديرية بالمعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء المختلفة.

أما الفقرة رقم (3) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع (4,14)، وانحراف معياري (0,43)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4,19-3,40) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تشير إلى تتم المحافظة على سرية المتلقي للخدمة مع المديرية.

**البعد الرابع: درجة فهم الخدمة للمستفيد.** يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الرابع:

**الجدول رقم (24): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد درجة فهم الخدمة للمستفيد.**

المؤشر الإحصائي			المقياس					العبرة
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	
			الحسابي	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
			ي	ر	ر	ر	ر	ر

				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	2	0,49	4,14	7	26	2	0	0	تبذل المديرية جهدا من أجل التعرف على احتياجات الزبون.
				20	71,4	5,7	0	0	
موافق	1	0,45	4,17	7	27	1	0	0	وقت عمل المديرية ملائم لجميع العملاء.
				20	77,1	2,9	0	0	
موافق	1	0,51	4,17	8	25	2	0	0	تضع الإدارة العليا في المديرية مصلحة العملاء ضمن اهتماماتها.
				22,9	71,4	5,7	0	0	
موافق		0,46	4,16	متوسط إجمالي لإجابات					

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماد على الاستبيان والبرنامج SPSS

تحليل البعد الرابع: درجة فهم الخدمة للمستفيد.

من الجدول أعلاه رقم (19) يتضح أن أفراد الدراسة يرون أن الأمان من شأنه أن يحقق جودة في تقديم خدمة العمومية وذلك بدرجة موافق، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (4,16)، وانحرافه المعياري (0,46)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم (2) و(3) احتلتا المرتبة الأولى، متوسط حسابي مرتفع (4,17)، وانحراف معياري (0,45) و(0,51) على ترتيب، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هتين الفقرتين.

في حين أن الفقرة رقم (1) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (4,14)، وانحراف معياري (0,49)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19) وتشير

إلى الخيار "موافق" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن المديرية تبذل جهدا من أجل التعرف على احتياجات الزبون.  
البعد الخامس: الجوانب الملموسة. يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الخامس:

الجدول رقم (25): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الجوانب الملموسة.

المؤشر الإحصائي			المقياس					العبارة	
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق		غير موافق بشدة
			ي	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		التكرار
			%	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %		
موافق	1	0,44	4,09	5	28	2	0	0	الأجهزة والمعدات في المديرية ذات تقنية عالية ومتطورة.
				14,3	80	5,7	0	0	
موافق	2	0,43	4,14	6	28	1	0	0	مكان المديرية مناسب للعملاء وسهل الوصول إليه.
				17,1	80	2,9	0	0	
موافق	3	0,40	3,89	1	29	5	0	0	يتميز العاملون بالمظهر اللائق والحسن.
				2,9	82,9	14,3	0	0	
موافق		0,36	4,03	متوسط إجمالي لإجابات					

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماد على الاستبيان والبرنامج SPSS

تحليل البعد الخامس: الجوانب الملموسة.

من الجدول أعلاه رقم (20) يتضح أن أفراد الدراسة يرون أن الجوانب الملموسة من شأنه أن يحقق جودة في تقديم خدمة العمومية وذلك بدرجة موافق، حيث بلغ متوسط رأيهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (4,03)، وانحرافه المعياري (0,36)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4,19-3,40)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم (1) احتلت المرتبة الأولى، متوسط حسابي مرتفع (4,09)، وانحراف معياري (0,44)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4,19-3,40) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن الأجهزة والمعدات في المديرية ذات تقنية عالية ومتطورة.

في حين أن الفقرة رقم (2) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (4,14)، وانحراف معياري (0,43)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4,19-3,40) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تشير إلى أن مكان المديرية مناسب للعملاء وسهل الوصول إليه

أما الفقرة رقم (3) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع (3,89)، وانحراف معياري (0,40)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة حيث تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4,19-3,40) وتشير إلى الخيار "موافق" مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تشير إلى يتميز العاملون بالمظهر اللائق والحسن.

## 2- تحليل الارتباط بين المتغيرات واختبار الفرضيات:

على اعتبار أن الدراسة تبحث عن أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية، كان علينا تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (x) والمتغير التابع (y) حيث تكون من الشكل التالي:  $y=ax+b$ ، ودراسة علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة، واختبار مدى صحة الفرضيات الموضوعية، وكذلك قاعدة القرار بالنسبة لقبول ورفض فرضيات الدراسة، وبذلك تم الاعتماد على الصياغة العدمية والبديلة لفرضيات الدراسة، وفيما يلي عرض موجز لذلك مع توضيح قاعدة القرار لكل صياغة:

- الفرضية العدمية  $H_0$ : هي الفرضية حول عينة الدراسة التي تهدف إلى اختبارها، حيث ننتقل منها ونرفضها إذا توفرت لنا دلائل قوية على عدم صحتها وعكس ذلك.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : هي الفرضية التي نضعها كبديل للفرضية العدمية، ويتم قبولها عند رفض الفرضية العدمية والعكس صحيح.

- كيفية اختبار الفروض: هو تقدير احتمال مدى صحة ادعاء معين عند مجال معين من الثقة باستخدام البيانات المحصلة عليها من عينة الدراسة.

### 2-1- تحليل واختبار الفرضية الرئيسية:

نهدف من خلال هذا المحور إلى تقصي وجهات نظر المستجوبين بخصوص: "أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية بمديرية البيئة لولاية قالمة".

وهذا بصياغة 30 سؤال والتي خصصت لاختبار الفرضية العدمية الأولى، والتي نصها:

-  $H_0$  " لا يوجد أثر للالتزام التنظيمي ذو دلالة إحصائية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمديرية البيئة لولاية قالمة."

أما الفرضية البديلة فنصها كما يلي:

-  $H_1$  " يوجد أثر للالتزام التنظيمي ذو دلالة إحصائية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمديرية البيئة لولاية قالمة."

### 1-1- معادلة خط الانحدار:

$$Y=0,475x_1+36,572$$

### الجدول رقم (26): يوضح معامل الارتباط واختبار الفرضية الرئيسية

نوع الاختبار	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
T	0,464	0,005	رفض $H_0$

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على البرنامج SPSS

### 1-2- تحليل الارتباط:

يبين الجدول رقم (21) وجود علاقة ارتباط موجبة بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة العمومية حيث بلغت قيمة الارتباط (0,464).

### 1-3- اختبار الفرضية:

يبين الجدول رقم (21) نتائج اختبار t للفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,005 وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية (0,05) المعتمد في الدراسة، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر للالتزام التنظيمي على تحسين جودة الخدمة العمومية بمديرية البيئة لولاية قالمة.

### 2- تحليل واختبار الفرضية الأولى:

نهدف من خلال هذا المحور إلى تقصي وجهات نظر المستجوبين بخصوص: "أثر الالتزام العاطفي في تحسين جودة الخدمة العمومية بمديرية البيئة لولاية قالمة".  
وهذا بصياغة 5 أسئلة والتي خصصت لاختبار الفرضية العدمية الأولى، والتي نصها:  
- H0 " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي وتحسين جودة الخدمة العمومية في مديرية البيئة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)"  
أما الفرضية البديلة فنصها كما يلي:  
- H1 " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام العاطفي وتحسين جودة الخدمة العمومية في مديرية البيئة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)"  
1-2- معادلة خط الانحدار:  
$$Y=5,610x_2+41,698$$

الجدول رقم (27): يوضح معامل الارتباط واختبار الفرضية الأولى

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	نوع الاختبار
رفض H0	0,019	0,395	T

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على البرنامج SPSS

2-2- تحليل الارتباط:

بين الجدول رقم (22) وجود علاقة ارتباط موجبة بين الالتزام العاطفي وتحسين جودة الخدمة العمومية حيث بلغت قيمة الارتباط (0,395).

2-3- اختبار الفرضية:

يبين الجدول رقم (22) نتائج اختبار t للفرضية الأولى، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,019 وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية (0,05) المعتمد في الدراسة، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر للالتزام العاطفي على تحسين جودة الخدمة العمومية بمديرية البيئة لولاية قالمة.

3- تحليل واختبار الفرضية الثانية:

نهدف من خلال هذا المحور إلى تقصي وجهات نظر المستجوبين بخصوص: "أثر الالتزام المعياري في تحسين جودة الخدمة العمومية بمديرية البيئة لولاية قالمة".  
وهذا بصياغة 5 أسئلة والتي خصصت لاختبار الفرضية العدمية الأولى، والتي نصها:  
- H0 " لا يوجد أثر للالتزام المعياري ذو دلالة إحصائية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمديرية البيئة لولاية قالمة".  
أما الفرضية البديلة فنصها كما يلي:

- H1 " يوجد أثر للالتزام المعياري ذو دلالة إحصائية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمديرية البيئة لولاية قالمة."  
1-3- معادلة خط الانحدار:  
 $Y=2,891x_3+52,121$

الجدول رقم (28): يوضح معامل الارتباط واختبار الفرضية الثالثة

نوع الاختبار	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
T	0,280	0,103	رفض H1

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على البرنامج SPSS

2-3- تحليل الارتباط:

بين الجدول رقم (23) لا توجد علاقة ارتباط موجبة بين الالتزام المعياري وتحسين جودة الخدمة العمومية حيث بلغت قيمة الارتباط (0,280).

3-3- اختبار الفرضية:

يبين الجدول رقم (23) نتائج اختبار t للفرضية الثانية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,103 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0,05) المعتمد في الدراسة، وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة القائلة وجود أثر للالتزام المعياري على تحسين جودة الخدمة العمومية بمديرية البيئة لولاية قالمة.

4- تحليل واختبار الفرضية الثالثة:

نهدف من خلال هذا المحور إلى تقصي وجهات نظر المستجوبين بخصوص: "أثر الالتزام الاستمراري في تحسين جودة الخدمة العمومية بمديرية البيئة لولاية قالمة."  
وهذا بصياغة 5 أسئلة والتي خصصت لاختبار الفرضية العدمية الأولى، والتي نصها:  
- H0 " لا يوجد أثر للالتزام الاستمراري ذو دلالة إحصائية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمديرية البيئة لولاية قالمة."  
أما الفرضية البديلة فنصها كما يلي:

- H1 " يوجد أثر للالتزام الاستمراري ذو دلالة إحصائية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمديرية البيئة لولاية قالمة."  
1-4- معادلة خط الانحدار:  
 $Y=4,200x_3+47,784$

الجدول رقم (29): يوضح معامل الارتباط واختبار الفرضية الرابعة

نوع الاختبار	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
T	0,389	0,021	رفض Ho

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على البرنامج SPSS

#### 4-2- تحليل الارتباط:

يبين الجدول رقم (42) وجود علاقة ارتباط موجبة بين الالتزام الاستمراري وتحسين جودة الخدمة العمومية حيث بلغت قيمة الارتباط (0,389).

#### 4-3- اختبار الفرضية:

يبين الجدول رقم (42) نتائج اختبار t للفرضية الثالثة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,021 وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية (0,05) المعتمد في الدراسة، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر للالتزام الاستمراري على تحسين جودة الخدمة العمومية بمديرية البيئة لولاية قالمة.

#### خلاصة:

من خلال تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات يتضح ان المديرية محل الدراسة لها نظرة إيجابية للالتزام التنظيمي وهذا ما تم تأكيده من خلال ثبوت اغلب الفرضيات، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة الكبير بالالتزام التنظيمي ودوره في تحسين جودة الخدمة العمومية. كما توصلنا من خلال هذه الدراسة ان المؤسسة تتوفر على معدات تقنية عالية ومتطورة لتسهيل عملية تقديم الخدمة إضافة الى الموظفين الذين يتحلون بصفات اللباقة والثقة والولاء للمديرية.



خاتمة عامة

## الخاتمة

إن سمات العالم الذي نعيش فيه التغير السريع والمستمر في جميع الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية... وأساليب الإنتاج ونظم الاتصال واتجاهات الأفراد مما أدى إلى التنافسية بمختلف أبعادها ومن هنا يظهر الالتزام التنظيمي كعنصر أساسي في المنظمات وتحلي الأفراد العاملين به من خلال إدراكهم للخصائص التي تميز عملهم وإحساسهم بأن البيئة التنظيمية التي يعملون بها تسمح لهم بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار والتفاعل الإيجابي، ودعم المنظمة لهم ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل أيضا المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط لها ورسم السياسات العامة، ومدى حصولهم على المنافع من هذه المنظمة التي يعملون فيها وما تقدمه أكثر من غيرها كل هذا يجعل الأفراد العاملين يحسون بالالتزام والبقاء فيها وأن تحقيق أهدافها هو جزء من تحقيق أهدافهم والسعي وراء تحقيقها من خلال إعطاءهم رغبة أكثر وبذل جهد أكبر وعطاء بلا حدود والاستمرار فيها في المستقبل، حيث أن الأفراد العاملون الذين يتمتعون بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي يتصفون بالاتصال القوي بمنظمتهم ويشعرون بأنهم ملثمون ويفهمون أهداف المنظمة وتظهر القيمة المضافة لهم في أنهم أكثر تحمسا في عملهم وأكثر قدرة على إظهار مستويات عالية من الإنتاجية وأكثر دعم لغيرهم.

ومن هنا تستطيع المنظمة العامة أن تحقق هدفها برفع من جودة خدماتها إلى المستوى المطلوب والذي يحقق رضا المواطنين وتلبية وإشباع حاجاتهم الأساسية والضرورية لاستمرار حياتهم اليومية وهذا انطلاقا من تحقيق وتلبية حاجات ورغبات العاملين بها بما يحقق أهدافهم والمديرية مما يزيد من فرص الأداء المتميز لموظفيها، حيث تعتبر مديرية البيئة لولاية قلمة من بين الإدارات العامة التي تسعى دائما إلى توفير الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة وربطه بجميع أبعاد الخدمة العمومية من أجل تحقيق مواصفات عالية من الجودة في الخدمات التي تقدمها المديرية .

## نتائج الدراسة

يعتبر بحثنا هذا محاولة منا لمعرفة درجة تأثير الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية، حيث توصلنا للنتائج التالية

## النتائج المتعلقة بالجانب النظري

- أن الالتزام التنظيمي أصبح صفة ضرورية للتحلي به واكتسابه من طرف جميع الموظفين.
- أن الالتزام التنظيمي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة العمومية.
- الاهتمام بالعنصر البشري في المديرية وتلبية حاجاته يحقق الرضا والالتزام والتفاني في العمل وبالتالي الأداء المتميز.

## كتابة بعض النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي

من خلال نتائج الدراسة الميدانية لمديرية البيئة لولاية قالمة اتضح لنا ما يلي:

- أن معظم العاملين بالمديرية من جنس الأنثى.
- أن أعمار الموظفين أغلبيتهم تتراوح ما بين 37-45 وهذا جيد للاستفادة منهم.
- أن معظم الموظفين متحصلين شهادات جامعية وهذا راجع إلى طبيعة عمل المديرية التي تحتاج على أشخاص لهم معرفة كافية ومستوى علمي عالي.
- إن الأغلبية من العمال في منصب الموظف وهذا لطبيعة عمل المديرية من أجل تلبية احتياجات المواطنين.
- أن أغلبية الموظفين في المديرية ليس لديهم خبرة وهذا يؤثر سلبا على الالتزام التنظيمي داخلها.

## نتائج اختبار الفرضيات

من خلال نتائج الدراسة الميدانية لمديرية البيئة لولاية قالمة، اتضح لنا مايلي

- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة العمومية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، معامل الارتباط يساوي 0,396 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,009 وهي أقل من مستوى الدلالة =0,05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة العمومية، مما يعني ان هناك اثر للإلتزام التنظيمي على تحسين جودة الخدمة العمومية في مديرية البيئة لولاية قالمة، وهذا نتيجة التزام الموظفين مع المؤسسة التي يعملون فيها يجعلهم يلتزمون بالسياسات التي يتقدمها، وتعد جودة الخدمة العمومية احدى اشكال السياسات التي تتبناها والتي تعتمد في نجاحها او فشلها على مقدار ما يلتزم به الموظفين ضمن مختلف مستوياتهم الإدارية.
- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام العاطفي وتحسين جودة الخدمة العمومية في مديرية البيئة لولاية قالمة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، معامل الارتباط يساوي 0,323 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,029 وهي أقل من مستوى الدلالة =0,05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام العاطفي وتحسين جودة الخدمة العمومية، وهذا يدل على أن الموظفين يحسون بالانتماء لهذه المديرية وهذا يؤثر إيجابا على الخدمات التي تقدمها.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام المعياري وتحسين جودة الخدمة العمومية في مديرية البيئة لولاية قالمة عند مستوى دلالة

إحصائية (0.05)، معامل الارتباط يساوي 0,246 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,078 وهي أكثر من مستوى الدلالة =0,05 وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام المعياري وجودة الخدمة العمومية وهذا راجع لعدم وجود القيم داخل هذه المديرية التي تجعل الموظفين يشعرون بأنهم ملتزمون بالبقاء فيها.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام الاستمراري وتحسين جودة الخدمة العمومية في مديرية البيئة لولاية قالمة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، معامل الارتباط يساوي 0,246 والقيمة الاحتمالية تساوي 078,0 وهي أكثر من مستوى الدلالة =0,05 وهذا يدل على أن المديرية لا تعطي فرص استثمارية لموظفيها من أجل إظهار إبداعاتهم والتقدم في عملهم.

### التوصيات

- أهمية العمل على تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين في مديرية البيئة لولاية قالمة وذلك من أجل تطوير الخدمة المقدمة.
- البحث عن مختلف المتغيرات التي تقف عائق أمام تطوير الإلتزام التنظيمي لدى العاملين وذلك ضمن المستويات المختلفة في المديرية.
- يجب حث إدارة المديرية على توفير وتحقيق رغبات واحتياجات المواطنين بالشكل الذي يتطابق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم التام.
- على إدارة المديرية البحث وتحديد كل من نقاط القوة والضعف الموجودة في خدماتها ومحاولة تحول نقاط الضعف إلى قوة وتعزيز نقاط القوة بالدعم.
- إجراء دراسات تتناول مدركات وتوقعات المواطنين لمواصفات الخدمة العمومية والعمل على تلبيتها.
- الاهتمام الشخصي بكل مواطن والتعامل معه وكأنه العميل الوحيد للمديرية.
- الاستجابة وتعزيز الشعور بالأمان والاهتمام.
- إن مفهوم جودة الخدمة العمومية يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم ووضع استراتيجية المديرية.



## قائمة المراجع

### أولا المراجع باللغة العربية

#### ● الكتب

1. . احمد يوسف نوذين، إدارة التغيير والتطوير، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2014.
2. إبراهيم بن عبد العزيز الدعلج، **مناهج وطرق البحث العلمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 75.
3. إياد شوكت منصور، **إدارة خدمة العملاء**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 180.
4. إسماعيل محمود علي الشرفاوي، **إدارة الأعمال من منظور اقتصادي**، دار فيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
5. بشير العلاق، **ثقافة الخدمة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2009، ص 39.
6. تيسير المجارمة، **التسويق المصرفي**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2005، ص 334، 335.
7. تامر ياسر البكري، **تسويق الخدمات الصحية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الاردن، 2005، ص 20.
8. ثابت عبد الرحمن إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002، 2003، ص 455، 461.
9. حسين حريم، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
10. حميد الطائي، بشير العلاق، **إدارة عمليات الخدمة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2009، ص 30، 31.
11. حامد هاني الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2002، ص 33.
12. زاهر عبد الرحيم، **تسويق الخدمات**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 42.

13. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
14. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
15. عبد الرحمن توفيق، أسس الخدمة المتميزة، ط7، 2009، ص 07.
16. علي سلوم جواد، مازن حسن جاسم، البحث العلمي أساسيات ومناهج اختبار الفرضيات تصميم التجارب، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص 87.
17. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
18. عادل محمد محمد عبد الرحمن، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصرن 2013.
19. علي محمد احمد المصاورة، نعمة عباس الحفاحي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
20. فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
21. فيصل حمونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
22. فاروق عبده فلييه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.
23. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2006، ص 24، 25.
24. محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح رجب، الرضا الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2011.
25. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 40.
26. مامون الدراركة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 181.
27. محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 112.

28. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2009.
29. مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 145.
30. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
31. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الأنشطة والخدمات الطلابية في المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2009، ص 46.
32. مصطفى يوسف الكافي، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016، ص 182.
33. دهاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان-الأردن، 2005، ص 437.

### ثانياً المذكرات

1. أنيسة الدويك، مستوى جودة الخدمات المقدمة من شركات المصاعد الفلسطينية، مذكرة استكملا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة الخليل، 2018.
2. إيناس رغبس، الاتصال العمومي الجوّاري ودوره في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال، تخصص إشهار وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2018/2019، ص 163، 164.
3. ابرار محمد إبراهيم بكرون، نوع العقد النفسي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2019.
4. حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونية، جامعة الجزائر، 2008.
5. حرشاو مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، 2016، ص 37.

6. خالد محمد احمد الوزان، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
7. دوايكة رائد ضيف الله، **أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في مدينة عمان الكبرى**، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
8. رائد ضيف الله الشوابكة، **أثر التسويق في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى**، رسالة ماجستير في الإدارة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
9. رانية هدار، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، الإدارة العامة والتنمية المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 01، 2018/2017، ص ص 84, 83.
10. سامي إبراهيم حماد حنونة، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.
11. سعيد بن محمد العاتق الغامدي، **دور الالتزام النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 1430م.
12. سيتي سيد احمد، **محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، جامعة الدكتور مولاي، الجزائر، 2016، 2017.
13. سالم العياشي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين من المنظمات الرياضية**، أطروحة دكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم التقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2018، 2019.
14. صقر محمد أكرم حلسن، **دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012.

15. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، بسكرة، الجزائر، 2015.
16. عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العراق، 2012.
17. الغرباوي محمد حسن محمود، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014.
18. فليسي لينده، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، الجزائر- 2011، 2012، ص 37، 38.
19. محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل لتنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة محمد بن عصفان.
20. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
21. هدى درتوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، اطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، 2015.
22. يوسف بن خدة، إصلاح الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2014، 2015.

## المجلات

1. باية بن عاشور، حسين قادري، إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 01. 2021، جامعة باتنة 01، ص 1082.
2. بوكماش محمد، كلاش خلود، إصلاح الخدمة العمومية في وزارة التربية "فاعلية البوابة الالكترونية لوزارة التربية والتعليم الجزائرية"، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خنشلة، الجزائر، العدد السادس جوان 2018، ص 68.

3. حمادي م م احمد عباس، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الفلوجة، بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 94.
4. خبيزي سامية، آليات الخدمة العمومية في الإذاعات المحلية الجزائرية، المجلة الجزائرية لبحوث لإعلام والرأي العام، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة ال جزائر، العدد 02 ديسمبر 2020، ص 347.
5. رقاغ شريفة، قاسمي عائشة، أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ال عدد02(2018)، ص 327.
6. سعود عوض الرشيد منيرة، تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمدارس القانونية بمنطقة الفراولية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، الجزائر، العدد 37، 2017.
7. شليحي الطاهر، قرينعي ربحية، الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات "عرض مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر"، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 02، 2019، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، 2019/12/26، الجزائر، ص 194.
8. طحطوح مسعود، جمال بن عروس، العقد النفسي وأثره على الالتزام التنظيمي للعمال، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ب اتنة 1، الجزائر، العدد 37، 2020.
9. غراز الطاهر، نورية سولمية، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان بن عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد 5، العدد 4، 2020.
10. قرني احمد حسام، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، المجلة العربية للإدارة، كلية المدينة الجامعية بمعجان، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 38، العدد 2018، 02.
11. قارطي حورية، إيمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، ص 283.

12. مسغوتي منى، مخالفي أمينة، تبارني رزيقة، ارتباط رضا الزبائن بمستوى جودة الخدمة وفق نموذج الأداء الفعلي، مجلة الابتكار والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 01، 2019، ص 19.

13. نويات عبد القادر، يوسف كمال، الدعم المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 16، 2016.

14. ودان عبد الله، مركان محمد البشير، البوابة الالكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الالكترونية، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ص 102.

## المواقع

[http// : www.aradomtm.org](http://www.aradomtm.org).

### Les livres :

1. Abouelkacem hamdi, the impact of perceived organizational justice on organization commitment among bouchrit corporation employees ,university of laghouat, revue dirassat numero economique, 2015.
2. Benkarim amal, daniel imbeau organizational commitment and lean sustainability literature review and direction for future research sustainability,
3. Christopher lovelock. jochen w, ritz. denis lapert. marketing des services. public par pearson education inc. 7th edition. 2011. p 18.
4. Christopher h lovelock. sandra vandermerwe ; barbara lwis. suzanne fernie. services marketing. published by perntice hall inc. britain. 2004. p 04

5. Lia caponitti,barbara sak comment definir le service public a travers ses differents facette mission et principes public dans la collection des working papers du ciries,2016
6. Dale besterfied.carol besterfied-micha.glon h besterfied.mary besterfied-sacre hemant urdhwareshe.rashmi urdhwareshe.total quality management .3rd edition by besterfied.publisher by pearson.new delhi.india. 2012.p 07.

**.les journeaux :**

1. Sahidour rahman,rana karean,relation ship between organizational and job performnce and the mediating role if organizational citizenship behavior,journal of businees administration.
2. Noraazian and khalip,three component conceptualization of organizational commitment journal of academic resaerch in business social sciences,taniong malim perack malaysia,no 12 ,2016.
3. Emiko magoshi ,diversity management and the effect ou emplyee's organizational commitement, evident from japan and korea ,journal of world bousness ,2008

**Les memoires**

1. mezyani hayat ,le service public hospitalier ,these de doctoract universite d'alger faculte de droit ,2017, 2018.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945-قائمة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
ماستر 2 إدارة اعمال  
استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته  
اخي الموظف، اخي الموظفة  
تحية طيبة وبعد

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان، املين ان تمنحونا جزءا من وقتكم، وكلنا ثقة  
باهتمامكم بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيه.  
ان هاته الدراسة المعنونة ب **أثر الالتزام التنظيمي فيتحسين جودة الخدمة العمومية  
في مديرية البيئة -قائمة-جزء** من متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الاعمال.

يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان، وان لدقة اجاباتكم الأثر الكبير في  
مصادقية الدراسة ونجاحها، علما ان جميع إجابات لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي  
فقط.

تحت اشراف الأستاذة

زدوري اسماء

الباحثان

دخاخنة فتيحة

قدور يسرى

في الأخير أقدر بإخلاص وقتكم وتعاونكم، والرجاء  
التأكد من عدم اغفالكم أي سؤال، ثم إعادة الاستبيان.

شكرا جزيلا، ودمتم سالمين

المحور الأول: البيانات الشخصية الخاصة بالعاملين في المديرية

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-السن:

أقل من 25

25 – 36

36 – 45

46 – 55

أكثر من 55

4-المستوى التعليمي:

متوسط

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

6-الوظيفة: مدير

مهندس تقني

موظف

رئيس مصلحة

7- الأقدمية:

أقل من 5

10 – 6

15 – 11

أكثر من 15

## المحور الأول: الالتزام التنظيمي

الرقم	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: الالتزام العاطفي</b>						
1	تعتبر مشاكل هذه المديرية وكأنها مشاكلك.					
2	تستمتع بالحديث عن المديرية التي أعمل بها مع زملائي وأصدقائي الآخرين من خارجها.					
3	ستكون سعيدا إذا أمضيت بقية حياتك الوظيفية في هذه المديرية.					
4	تشعر بالانتماء لهذه المديرية.					
5	تحس بارتباط عاطفي في هذه المديرية.					
<b>البعد الثاني: الالتزام المعياري</b>						
6	تعنقد أن عملية انتقال الأفراد من هذه المديرية لمنظمة أخرى محدودة.					
7	يعتبر الانتقال من منظمة لأخرى عملاً لا أخلاقياً بالنسبة لك.					
8	تتشابه قيمك وتوجهاتك مع قيم وتوجهات المديرية.					
9	ترى من الخطأ ترك المديرية حالياً حتى لو كان الأمر مفيداً لك.					
10	تستحق هذه المديرية إخلاصك وولائك لها.					
<b>البعد الثالث: الالتزام الاستمراري</b>						
11	يعتبر بقائك بالمديرية رغبة بالنسبة لك.					
12	ليس لديك استعداد لترك المديرية.					
13	بقائك بالمديرية يعني التضحية ببعض البدائل الوظيفية الأخرى.					
14	الفوائد التي تحصل عليها في هذه المديرية هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارك في العمل بها.					
15	تتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المديرية يمكنك من تحقيق طموحك الوظيفي.					

## المحور الثاني: جودة الخدمة العمومية

الرقم	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: الاعتمادية</b>						
01	تعطي المديرية اهتمام لمشاكل العملاء واستفساراتهم.					
02	تعطي المديرية وعود بتقديم الخدمة بشكل موثوق ودقيق.					
<b>البعد الثاني: الاستجابة</b>						
03	تراعي المديرية الدقة في إخبار عملائها عن موعد تقديم الخدمة.					
04	يتوفر في المديرية الاستعداد الكامل والمستمر لمساعدة العملاء.					
05	تتوفر السرعة الفورية في تلبية احتياجات العملاء.					
06	تتفاعل المديرية مع طلبات الزبائن من شكاوي وأسئلة باللطف والمجاملة.					
<b>البعد الثالث: الأمان</b>						
07	سلوك العاملين في المديرية يجعل العملاء يشعرون بالثقة والأمان					
08	يتمتع العاملين في المديرية بالمعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء المختلفة.					
09	تتم المحافظة على سرية المتلقي للخدمة مع المديرية.					
<b>البعد الرابع: درجة فهم الخدمة للمستفيد</b>						
10	تبذل المديرية جهدا من أجل التعرف على احتياجات الزبون.					
11	وقت عمل المديرية ملائم لجميع العملاء.					
12	تضع الإدارة العليا في المديرية مصلحة العملاء ضمن إهتماماتها.					
<b>البعد الخامس: الجوانب الملموسة</b>						

					الأجهزة والمعدات في المديرية ذات تقنية عالية ومتطورة.	<b>13</b>
					مكان المديرية مناسب للعملاء وسهل الوصول إليه.	<b>14</b>
					يتميز العاملون بالمظهر اللائق والحسن.	<b>15</b>