

نموذج رقم (1)

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

دور النظام التنظيمي في كين هودة المنظمة  
داسة تجييفية مع وزارة الأعلية - السودان في مطاع غرة

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو  
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

### DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the  
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any  
other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب: محمد من محمد الفزاري

Signature:

التوقيع: 

Date: 21-5-2014

التاريخ: 21/5/14



الجامعة الإسلامية-غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

**" دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة "**  
(دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة)

الباحث:

محمد حسن محمود الغرباوي

إشراف الدكتور

يوسف عبد عطية بحر

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

٢٠١٤ هـ - ٢٠١٤ م



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد حسن محمود الغرابوي لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال - إدارة موارد بشرية وموضوعها:

### دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية - الشق المدني في قطاع غزة

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأربعاء 23 جمادى الآخر 1435 هـ، الموافق 2014/04/23م الساعة الثانية عشرة والنصف ظهراً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً ورئيساً	د. يوسف عبد عطية بحر
.....	مناقشاً داخلياً	د. سامي علي أبو الروس
.....	مناقشاً خارجياً	د. محمد جودت فارس

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال - إدارة موارد بشرية.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا





{ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

(سورة المجادلة، آية رقم ١١)

## الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقينا قطرة حب، إلى من حصد الأشواك عن درينا ليمهد لنا طريق العلم، إلى القلب الكبير (والدي العزيز)



إلى من أرضعتنا الحب والحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى من سهرت عيناها لتقدم لنا لحظة سعادة (والدتي الحبيبة)



إلى من سارت معي نحو حلمي، خطوة بخطوة، بذرناه معاً، وسنحصده معاً، وسنبقى معاً بإذن الله بكل الحب، إلى رفيقة دربي (زوجتي الغالية)



إلى قرة عيني وفلذة كبدي، أبنائي الأحباب (ملك وحسن ودينا)



إلى أخواتي وأخي وأقاربي وأصدقائي الذين تسكن صورههم فؤادي وأصواتهم وجداني



إلى هذا الصرح العلمي الجبار الشامخ، جامعتي الغالية، (الجامعة الإسلامية)



إلى المرابطين على ثرى فلسطين الحبيبة والعيون الساهرة على الثغور، حماة الوطن والعقيدة



إلى الأكرم منا جميعاً، شهداؤنا ، جرحانا، أسرانا



إلى كل من سكنوا القلب والوجدان، وفاءً و عرفاناً، ممن لم يتسع المقام لذكرهم



إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل



إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث/ محمد حسن الغرباوي

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي نزل الفرقان على عبده ليكون للعالمين نذيراً، والصلاة والسلام على من بعثه الله هادياً ومبشراً ونذيراً وداعياً إلى الله بإذنه وسراجاً منيراً، محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً، أما بعد:

امتنالاً لقول الله تعالى: "وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ" (سورة النمل: ٤٠)، فيسعدني بعد إتمام دراستي التي أنعم الله عليّ بالتوفيق بإنجازها، وإقراراً بالفضل لذويه فإن الواجب يدفعني أن أخص بالشكر بعد الله سبحانه وتعالى، منارة العلم والمعرفة جامعتي الجامعة الإسلامية وكافة الأساتذة الأفاضل الذين أفاضوا عليّ بعلمهم، وعلى رأسهم أستاذي الفاضل المشرف على رسالتي **الدكتور يوسف عبد عطية بحر** الأستاذ في كلية التجارة، فأسأل الله أن يرفق به وبأولاده في الدنيا والآخرة، وأن يثبتته على ما قدمه لي من توجيه وإرشاد علمي.

والشكر موصول كذلك إلى عضوي لجنة المناقشة: الدكتور محمد فارس عضو لجنة المناقشة الخارجي، والدكتور سامي أبو الروس عضو لجنة المناقشة الداخلي، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة ولدورهم الكبير في إثراء رسالتي من علمهم وخبرتهم.

كما ويسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى السادة المحكمين لما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة، وإلى كل من أسدى لي مشورة أو قدم لي نصيحة ومعونة، أو ساهم في إنجاز هذا العمل، وأخص هنا قيادة الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني والمتمثلة **بالمهندس/ أسامة قاسم** وكيل مساعد الوزارة لقطاع نظم المعلومات والتخطيط والتطوير **والأستاذ/ عاهد حمادة** وكيل مساعد الوزارة لقطاع الشؤون الإدارية والمالية والمحافظات **والمهندس/ هاني شحادة** مدير دائرة التدريب والتطوير الإداري.

وأخيراً فإنني لا أدعي الكمال في هذا العمل المتواضع، فحسبي أنني حاولت واجتهدت، فإن وُفقت؛ فمن الله، وإن كان من نقص أو تقصير؛ فمن نفسي ومن الشيطان، وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب، إنه نعم المولى ونعم النصير.

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف 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 الدراسة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين من المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية ودرجة جودة الخدمة المقدمة للمواطنين من وجهة نظر الموظفين، إضافة لتبيان أثر الفروق الفردية لمقدمي الخدمات على كلٍ من الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة. وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانته مكونة من (٤٢) فقرة، تم توزيعها على (٢٠٠) من مقدمي الخدمات العاملين في الوزارة والبالغ عددهم (٣٣٣) موظفاً. وقد أمكن جمع (١٧٧) استبانته صالحة للتحليل الإحصائي حيث بلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبيانات الموزعة (٨٨,٥%).

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ١- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المقدمة، وهو ما يؤكد وجود دور ايجابي للالتزام التنظيمي للموظفين في تحسين وتطوير مستوى جودة الخدمات التي يقدموها للعملاء.
- ٢- تتوفر درجة كبيرة من الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين من مقدمي الخدمات حيث بلغت ما نسبته 73.84%، ويرجع ذلك كون أهداف الوزارة تمثل جزءاً من أهدافهم.
- ٣- مستوى الخدمة التي يقدمها الشق المدني بالوزارة للمواطنين ذو جودة كبيرة بلغت نسبتها 77.89%، وتعبّر عن حالة رضا عالية عنها من قبل العاملين. فيما أوصت الدراسة بما يلي :
- ١- الاهتمام بإدخال نظرية الالتزام التنظيمي في الوزارة لتعزيز الالتزام لدى العاملين بها، لما له من أهمية بالغة ستعكس على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة والتي تحتاج لتوفر انتماء عالي ومتواصل لدى أفرادها.
- ٢- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال التوفيق ما بين أهداف الوزارة وأهداف الموظفين عبر إشراكهم في وضع الخطط المستقبلية للوزارة وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- ٣- اختيار وتعيين الموظفين الأكثر انسجاماً مع قيم وأهداف الوزارة من خلال تضمين بعد الالتزام التنظيمي بشكل أوضح في الاختبارات الشخصية التي تعقد للمفاضلة ما بين المرشحين.
- ٤- ضرورة الإسراع في إعادة التصميم الإنشائي لمباني ومرافق مديريات الوزارة في محافظات قطاع غزة وتجهيزها وفق ما يتلاءم ومتطلبات تقديم خدمات ذات جودة للمواطنين من حيث إعادة تجهيز وتصميم صالات وقاعات الانتظار وزيادة أعداد نوافذ استقبال المواطنين.

# Abstract

This study aims to identify the role of the Organizational Commitment (OC) in improving the Quality of Services (QOS) provided by the employees of the Civil Sector at Interior and National Security Ministry in the Gaza Strip . Where the study sought to measure the level of (OC) of employees at administrative, middle and executive level and to measure the degree of (QOS) provided to citizens from employees perspective, in addition the study clarified the effect of the demographical characteristics on both (OC) and (QOS). The study data was collected through a questionnaire composed of three parts , (personal information, OC, QOS) and from (42) items, which was distributed to (200) of the service providers in the ministry. It has been possible to collect (177) valid questionnaires for analysis, where the percentage of the total response of distributed questionnaires (88.5%).

The following are the most important results :

- 1- There is a statistically significant positive correlation between organizational commitment and improvement of the quality of service, which confirms the existence of a positive effect for the commitment to develop the quality of services that provided to customers.
- 2- Large degree of organizational commitment found in the employees where the percentage was 73.84 %, because of their interest in the future of the ministry, and that the goals of the ministry is a part of their goals.
- 3- Great level of Quality of Service provided by the ministry to its citizens for 77.89 %, and reflect on the state of high satisfaction reported by employees.

The study recommended the following:

- 1- Attention to enter the theory of organizational commitment in the ministry to promote loyalty among employees, because its significant effect on the level of quality of services and because need for high availability and continuous affiliation among its members.
- 2- Conciliation between the goals and objectives of the ministry with that's belong to the workers, through involving them in development the future plans for the ministry and by increasing their participation in decision-making.
- 3- Selection the most tune Staff in the values and objectives of the ministry through included organizational commitment clearly in Employment tests.
- 4- Need to re-structure the designs of buildings and facilities of the Ministry and to the suit the requirements of providing better quality services to the citizens in terms of re-equipping and designing the waiting rooms and increasing the number of waiting windows.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة
هـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
<b>الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)</b>	
2	مقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	فرضيات الدراسة
5	متغيرات الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
<b>الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة)</b>	
<b>المبحث الأول (الالتزام التنظيمي)</b>	
9	مقدمة
10	مفهوم الالتزام التنظيمي
13	خصائص الالتزام التنظيمي
14	أهمية الالتزام التنظيمي
16	مداخل ونماذج فهم الالتزام التنظيمي
21	طرق قياس الالتزام التنظيمي
<b>المبحث الثاني (الخدمة وجودة الخدمة)</b>	
25	مفهوم الخدمة
26	خصائص الخدمة
27	أنواع الخدمة
28	طرق الخدمة المقدمة للعملاء

31	مفهوم الجودة
33	مفهوم جودة الخدمة
33	أهمية جودة الخدمة في المنظمات
34	المداخل المختلفة لمفهوم وأبعاد جودة الخدمة
36	أهمية قياس جودة الخدمة
36	طرق قياس جودة الخدمة
43	كيفية تطوير جودة الخدمة
المبحث الثالث (الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني)	
45	نبذة عن وزارة الداخلية والأمن الوطني
47	الأهداف العامة والجزئية لوزارة الداخلية الفلسطينية
48	الهيكلية العامة للشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني
49	قطاع الشؤون العامة والسياسية
50	قطاع الأحوال المدنية والجوازات
51	الإدارة العامة للإقامات وشؤون الأجانب والمغتربين
51	مديريات المحافظات
51	وحدة الرقابة الداخلية والشكاوي
المبحث الرابع (الدراسات السابقة)	
52	الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي
64	الدراسات التي تناولت جودة الخدمة
74	الدراسات التي تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة
77	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثالث (منهجية الدراسة)	
80	مقدمة
80	منهج الدراسة
81	مجتمع الدراسة
81	عينة الدراسة
82	أدوات الدراسة
84	صدق الاستبانة
88	ثبات الاستبانة
89	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الرابع (تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة)	
92	مقدمة

92	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة
98	تحليل فقرات الاستبانة
122	اختبار الفرضيات
<b>الفصل الخامس (النتائج والتوصيات)</b>	
142	مقدمة
142	نتائج الدراسة
145	التوصيات
147	دراسات مقترحة
148	المراجع
162	ملاحق الدراسة

### قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
15	النتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي	(١)
27	الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات	(٢)
32	تعريفات الجودة وفق بعض المداخل	(٣)
81	إحصائية لموظفي الإدارات والمديريات الخدماتية بالشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني	(٤)
83	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(٥)
84	سلم المقياس المستخدم في الدراسة	(٦)
85	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الالتزام التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال	(٧)
86	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "جودة الخدمة" والدرجة الكلية للمجال	(٨)
87	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	(٩)
88	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	(١٠)
89	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(١١)
92	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(١٢)
93	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	(١٣)
93	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(١٤)
94	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(١٥)
95	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(١٦)
96	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(١٧)

97	توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل	(١٨)
98	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الالتزام العاطفي "	(١٩)
102	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الالتزام الاستمراري "	(٢٠)
105	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الالتزام المعياري "	(٢١)
107	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجال " الالتزام التنظيمي "	(٢٢)
109	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العناصر الملموسة "	(٢٣)
112	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاعتمادية "	(٢٤)
114	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " سرعة الاستجابة "	(٢٥)
116	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الثقة في التعامل (الأمان)"	(٢٦)
118	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاهتمام "	(٢٧)
121	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجال "جودة الخدمة"	(٢٨)
124	معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المقدمة	(٢٩)
125	معامل الارتباط بين بعد الالتزام العاطفي وتحسين جودة الخدمة المقدمة	(٣٠)
126	معامل الارتباط بين بعد الالتزام الاستمراري وتحسين جودة الخدمة المقدمة	(٣١)
127	معامل الارتباط بين بعد الالتزام المعياري وتحسين جودة الخدمة المقدمة	(٣٢)
128	نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الجنس	(٣٣)
129	نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الحالة الاجتماعية	(٣٤)
130	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر	(٣٥)
131	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	(٣٦)
132	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المستوى الوظيفي	(٣٧)
133	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة	(٣٨)
134	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مكان العمل	(٣٩)
135	نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الجنس	(٤٠)
136	نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الحالة الاجتماعية	(٤١)
137	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر	(٤٢)
138	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	(٤٣)

138	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المستوى الوظيفي	(٤٤)
139	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة	(٤٥)
140	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مكان العمل	(٤٦)

### قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
5	العلاقة بين متغيرات الدراسة	(١)
40	نموذج الفجوات	(٢)
42	الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة	(٣)

### قائمة الملاحق

الصفحة	موضوع الملحق	رقم الملحق
163	قائمة المحكمين	(١)
164	استبانة الدراسة	(٢)
169	أسئلة المقابلة	(٣)

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

❖ مقدمة

❖ أولاً: مشكلة الدراسة

❖ ثانياً: فرضيات الدراسة

❖ ثالثاً: متغيرات الدراسة

❖ رابعاً: أهداف الدراسة

❖ خامساً: أهمية الدراسة

## مقدمة

لقد ركز مفكرو الإدارة على الفرد عبر دراسة سلوكه ومحاولة التأثير في هذا السلوك بوصفه عنصر أساسي يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة، فثمة متغيرات متعددة تؤثر في مقدرة ورغبة الفرد على الأداء بالسلب أو الإيجاب داخل المنظمة، ويعتبر الالتزام التنظيمي أحد تلك المتغيرات التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، كونه من السلوكيات المرغوب فيها والتي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها (الخشروم، ٢٠١١:ص١٧٠)، فقد اجتهد الكثير من الباحثين في تعريف الالتزام ويمكن تعريفه ابتداءً بهذه المقدمة على أنه "اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى (عاصي وحسين، ٢٠٠٨:ص٩٩)". وقد بدأ الاهتمام بهذا الموضوع في العالم العربي في النصف الثاني من التسعينيات، حيث نجد أن الباحثين قد قاموا بدراسته لإيمانهم لما لهذا الموضوع من أهمية في تحسين أداء المؤسسة، ولكن ما زال هذا الموضوع بحاجة إلى دراسات أكثر عمقاً وذلك لخصوصية ثقافة وبيئة العالم العربي (سلامة، ١٩٩٩:ص١٠١).

ومن الطبيعي أن تسعى إدارة أي منظمة ناجحة إلى الاحتفاظ الدائم بالموظفين الذين يتمتعون بالالتزام التنظيمي عالي نحو المنظمة التي يعملون بها، وذلك من خلال عمل إدارتها العليا على تحفيزهم والعناية والاهتمام الدائم بهم، لقناعة المنظمة بأن هؤلاء الموظفين هم الذين يحرصون على تنفيذ أعمالهم بمنتهى الكفاية والفعالية، وهم بالتالي الذين يكونون على استعداد دائم لبذل المزيد من الجهد والوقت للمحافظة على المنظمة والعمل على تعظيم منجزاتها ومكتسباتها على اعتبار أن نجاحهم وتطورهم يرتبطان بشكل عضوي بنجاحها وتطورها، حيث أن الموظفين الذين لديهم التزام عالٍ لمنظمتهم سوف يذهبوا إلى أبعد من متطلبات ومهام وظيفتهم ويقدمون أكثر مما هو متوقع منهم، وذلك إيماناً وإحساساً من الجميع بأن المنظمة هي منهم ولهم، لا بل ويرون فيها ماضيهم وحاضرهم ومستقبلهم الزاهر المشرق (الشواورة، ٢٠١١:ص٦).

وإذا كان الالتزام التنظيمي يولد لدى الفرد إحساساً عالياً بالانتماء والاندماج مع المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على بعض المتغيرات مثل المواطنة التنظيمية، أو تخفيف حدة ضغوط العمل ومعدلات الغياب ودوران العمل فإن لطبيعة العلاقة بين الخدمة والالتزام التنظيمي أهمية خاصة، ذلك أن الكفاءة والفاعلية في المنظمات عامةً والخدمية منها على وجه الخصوص تحتاج إلى مستوى عالٍ من الالتزام بين العاملين بسبب الطبيعة الشخصية للخدمات المقدمة (الخشروم،

٢٠١١:ص ١٧٠). فبالنظر إلى واقع الحال في الأجهزة الحكومية بشكل عام، نجد أنه وبالرغم من سعي تلك الأجهزة لتحسين خدماتها إلا أن هناك عدد من أوجه القصور التي تعوق تلك الأجهزة عن تحقيق رغبات الجمهور المستفيد خاصة في ضوء زيادة الوعي لدى المستفيد من الخدمة والذي أصبح يقيم الكيفية التي تقدم بها الخدمات (القحطاني، ٢٠٠٢). وكون الالتزام بمضامين الجودة من قبل العاملين في المنظمات يعد من الظواهر المهمة في حياة المنظمات، نتيجة لذلك برزت الحاجة إلى دراسة دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

### أولاً: مشكلة الدراسة

من واقع طبيعة عمل الباحث وإطلاعه كعضو في لجنة الجودة في وزارة الداخلية والأمن الوطني، فإن رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل قطاعات وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة بات من أولويات القيادة العليا في الوزارة والموظفين العاملين فيها والمراجعين في آن واحد وقد ظهر ذلك واضحاً من خلال التعليمات والتوجيهات المستمرة الهادفة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور بأقل وقت وجهد ممكن، إلا أنه لم تتم عملية قياس فعلية لمستوى جودة تلك الخدمات المقدمة ومدى رضا كلاً من المواطن والموظف عليها للتعرف على نقاط القوة والضعف في منظومة تقديم الخدمات وانجاز المعاملات اليومية للمواطن، وعليه جاءت أهمية هذه الدراسة والتي تهدف إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الإدارات والمديريات بالشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني من خلال انجازها لمعاملات المواطنين في محافظات قطاع غزة، كما سيتم التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين بتلك الإدارات والمديريات الخدماتية، لتكون هذه الدراسة مصدراً هاماً للمعلومات لصانعي القرار للعمل الجاد على تطوير التزام الموظفين للعمل بالوزارة، لما له من أثر ايجابي على مخرجات العمل.

كما سيتم الوقوف على حقيقة دور الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (بعد الالتزام العاطفي، بعد الالتزام الاستمراري، بعد الالتزام المعياري) في تحسين قدرة الموظفين على تقديم الخدمة بالشكل الصحيح واستعدادهم للوفاء تجاه تطلعات وقيم الوزارة. وعلى ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة موضوع البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

**ما دور الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع**

**غزة في تحسين جودة الخدمة التي يقدموها من وجهة نظر العاملين فيها؟**

ويتفرع من التساؤل الرئيسي للبحث التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الإدارات والمديرات الخدمائية بالشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما هو مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الإدارات والمديرات الخدمائية بالشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني من وجهة نظر العاملين فيها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعود لبعض المتغيرات الشخصية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المقدمة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الثلاث التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام العاطفي وتحسين جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الشق المدني عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام الاستمراري وتحسين جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الشق المدني عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام المعياري وتحسين جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الشق المدني عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

- الفرضية الرئيسية الثانية:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى إلى الفروقات الفردية التالية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، مكان العمل).

- الفرضية الرئيسية الثالثة:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة جودة الخدمة تعزى إلى الفروقات الفردية التالية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، مكان العمل).

### ثالثاً: متغيرات الدراسة

#### ١. المتغير التابع:

أبعاد جودة الخدمة الخمسة والمتمثلة بـ:

- العناصر الملموسة.
- الاعتمادية.
- الاستجابة.
- الأمان (الثقة في التعامل).
- الاهتمام (التعاطف).

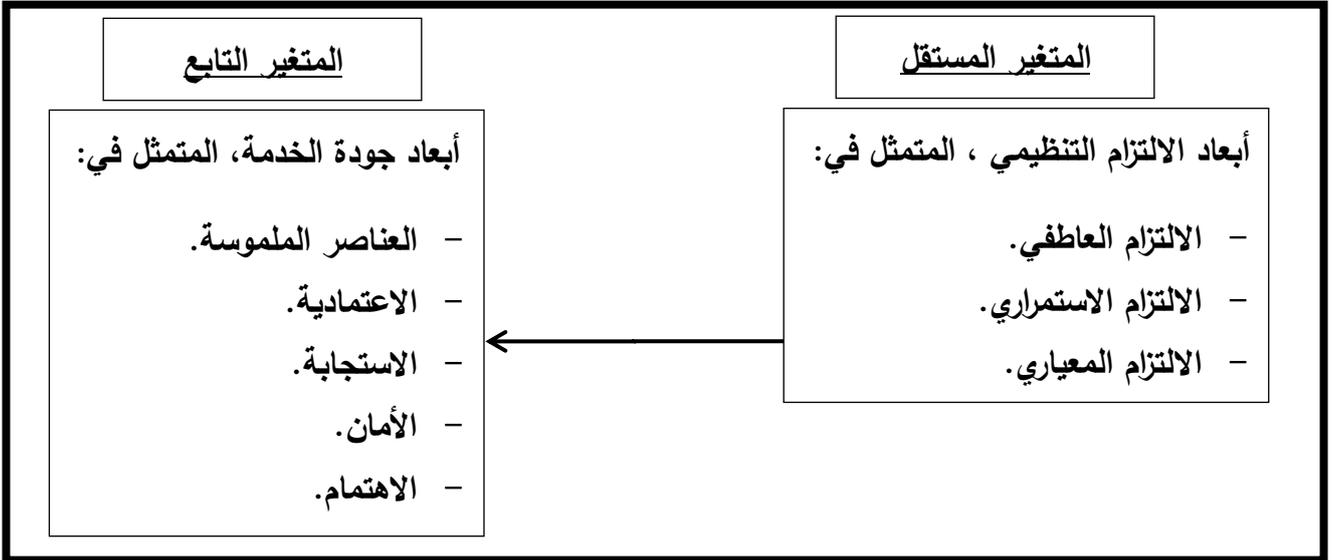
#### ٢. المتغير المستقل:

أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث والمتمثل بـ:

- الالتزام العاطفي.
- الالتزام الاستمراري.
- الالتزام المعياري.

### شكل (١)

#### العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: (Meyer J. and Allen N. 1991, "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment", Parasuraman A., Zeithaml A.V., and Berry L.L. 1988, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", بتصرف من الباحث).

## رابعاً: أهداف الدراسة

- ١- التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين -الذين يقدمون الخدمات لجمهور المواطنين- في وزارة الداخلية الشق المدني في قطاع غزة.
- ٢- قياس مستوى جودة الخدمات التي يقدمها الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني لجمهور المواطنين في قطاع غزة.
- ٣- تقديم توصيات واقتراحات تساعد متخذي القرار على تحسين جودة الخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.

## خامساً: أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال التالي :-

١. **المهتمين بهذا المجال:** ستعتبر الدراسة مرجع مهم للمهتمين والمعنيين في مجالات البحوث، حيث خصوصاً تلك التي تتناول موضوعي الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات.
٢. **وزارة الداخلية والأمن الوطني:**
  - وزارة الداخلية -الشق المدني- تعتبر المؤسسة الوحيدة في القطاع التي تقدم خدمات التراخيص والأحوال المدنية والجوازات والإقامة لشريحة واسعة من المواطنين والوافدين.
  - كما أنها ستساهم في تحسين مستوى جودة الخدمات المدنية التي تقدمها وزارة الداخلية، وذلك عبر ربط التزام منتسبيها بمضامين الجودة التي يقدموها للجمهور.
  - تزويد القيادة العليا في وزارة الداخلية بصورة واضحة عن مستويات الالتزام لدى العاملين ومدى استعدادهم لبذل أقصى درجات الجهد في العمل، وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها.
  - نأمل من خلال الدراسة تقديم مقترحات وتوصيات لقيادة وزارة الداخلية من أجل رسم سياسات تعزز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بما ينعكس على رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة ورضا جمهور المستفيدين.
٣. **الباحث :** سيساعد الباحث بالحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
٤. **المجتمع المحلي :** تعتبر وزارة الداخلية والأمن الوطني من أكبر الجهات الحكومية الفاعلة في قطاع غزة والتي تمثل الجهة الرسمية المختصة لإصدار العديد من المعاملات والمستندات الرسمية للمؤسسات والأفراد، لذلك فإن دراسة المجالات التي ستعزز فرص توفير خدمات متميزة من قبل مديريات الوزارة الموزعة على محافظات قطاع غزة أمر هام وحيوي سيؤثر إيجابياً على المجتمع المحلي وسيزيد من معدلات رضا وارتياح المراجعين بشكل يومي.

## الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: الخدمة و جودة الخدمة

المبحث الثالث: الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

## المبحث الأول الالتزام التنظيمي

❖ مقدمة

❖ أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

❖ ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي

❖ ثالثاً: أهمية الالتزام التنظيمي

❖ رابعاً: مداخل ونماذج فهم الالتزام التنظيمي

○ مداخل فهم الالتزام التنظيمي

○ نماذج الالتزام التنظيمي

❖ خامساً: طرق قياس الالتزام التنظيمي

## المبحث الأول الالتزام التنظيمي

### مقدمة

أشار مفكرو الإدارة عموماً إلى الفرد في التنظيم باعتباره عنصراً أساسياً يساعد في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، ولذلك تم التركيز على هذا العنصر ودراسة سلوكه ومحاولة التأثير على هذا السلوك، ليتوافق مع سلوك التنظيم، ومما لا شك فيه أن هناك متغيرات متعددة تؤثر بشكل واضح على سلوك الفرد، وتختلف هذه المتغيرات من شخص إلى آخر، وعند البحث في الالتزام المهني أو التنظيمي نجد أن هناك تعريفات ومفاهيم كثيرة اكتنفها نوع من الصعوبة لاختلاف وتعدد المتغيرات التي تؤثر فيه، حيث زاد اهتمام الباحثين بالالتزام التنظيمي ابتداءً من نهاية الستينات وأوائل السبعينات (سلامة، ٢٠٠٣: ص ٣٩).

و يعد موضوع الالتزام التنظيمي موضوعاً مهماً يثير اهتمام كثير من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بكثير من سلوكيات العاملين، وحضورهم، وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم وأدائهم واتجاهاتهم النفسية لينعكس ذلك بدوره على أداء المنظمة، وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي من عملاء، وموردين، ومنافسين (جودة، واليافي، ٢٠٠٧: ص ٤١٦). فقد تولت الجهود البحثية الهادفة لتأصيل مفاهيم الالتزام التنظيمي، وبناء نماذج تشخص أبعاده وارتباطاته، وتطور أدوات قياسه فمنها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي (أبو ندا، ٢٠٠٧: ص ١١٦).

ومما لا شك فيه، حاجة المؤسسات الحكومية إلى دراسة الالتزام التنظيمي، نظراً لأهمية الآثار المترتبة عليه، سواء على الموظف أو المؤسسة أو مستوى الرضا العام للمواطن. فقد أثبتت العديد من الدراسات التي تناولت المؤسسات الحكومية ولعل أبرزها دراسة (Frank & Goulet, 2002) وجود إجماع بأن الالتزام التنظيمي يقل لدى العاملين في القطاع العام مقارنة بالعاملين في القطاع الخاص. كما أن جل الدراسات اتفقت على الأثر الإيجابي لتنمية الالتزام التنظيمي، فكلما ازداد الالتزام التنظيمي قل معدل دوران العمل وانخفضت نسبة الغياب والتأخير عن الدوام، وازداد مستوى فاعلية المنظمات وتحسن الأداء الوظيفي (Fukami & Larson, 1988: p224).

ونظراً لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، وفضلاً عن كون الالتزام التنظيمي من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي فقد رأى الباحث أن يقوم باستعراض مستفيض حول مفهوم الالتزام التنظيمي، المداخل المفسرة له، أهميته، أبعاده، طرق قياسه.

## أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

لقد تناولت الأدبيات المتعددة مفهوم الالتزام التنظيمي وطرق قياسه بطرق مختلفة اعتماداً على النماذج البحثية التي أجراها الباحثون، فيما اختلف تعريفهم لمصطلح الالتزام باختلاف اهتماماتهم وتوجهاتهم العلمية سواء في علم النفس أو علم الاجتماع أو علم النفس الإداري أو علم النفس الصناعي أو السلوك التنظيمي.

كما أن العديد من الكتاب الأجانب تناولوا مفهوم الالتزام التنظيمي وقاموا بدراسة أثره على العديد من العوامل التنظيمية الأخرى، وفقاً لمصطلح Organizational Commitment، إلا أن الكتاب العرب تناولوا هذا المفهوم مستخدمين تارة مصطلح الولاء التنظيمي و تارة مستخدمين مصطلح الانتماء التنظيمي جراء اختلاف ترجمة المصطلح من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية، حيث تبين من خلال مراجعة للتعريفات التي تداولتها الدراسات العربية ضمن مصطلحات الالتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي و الانتماء التنظيمي، أنها جميعاً ترجمات مختلفة للمصطلح ذاته وهو مصطلح Organizational Commitment أي الالتزام التنظيمي (أبو نداء، ٢٠٠٧: ص ١١٨)، وعلى الرغم من الاختلاف في تفسير وتعريف مصطلحات الإلتزام والولاء والانتماء عن بعضها البعض وهو ما أشار إليه (Robbins & Judge, 2008: p116) من حيث كون الاتجاهات Attitudes كالاتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والدعم التنظيمي وغيرها متداخلة وذات صلة ببعضها لدرجة كبيرة، حيث أن الكثير من باحثي السلوك التنظيمي لا يستطيعون إظهار التمايز ما بين تلك الاتجاهات فالتداخل كبير ما بين مفاهيم السلوك التنظيمي بشكل عام. وهنا يستعرض الباحث عدة تعريفات لمصطلح الإلتزام التنظيمي الواردة في الأدبيات العربية لتبيان مفهومه، مع التركيز لاحقاً على إظهار تعريفات الباحثين الأجانب الرئيسيين للإلتزام التنظيمي.

فقد عرفت (فلمبان، ٢٠٠٨: ص ٢٥) الإلتزام بأنه إيمان لدى الفرد العامل بالمنظمة بأهمية المحافظة على أداء واجباته تجاه عمله والقيام بها على أكمل وجه مع رغبة في الاستمرار في الأداء على مستوى عال من الجودة إن أمكن، وفي سياق متصل عرفه (عبد الحسين، ٢٠١٢: ص ٢٦٨) بأنه الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك.

وترى (رويم، ٢٠١٠: ص ١٠٣) أن الالتزام إحساس وشعور بالانتماء والمسؤولية والمحبة ينمو داخل الفرد نحو شيء له أهمية بالنسبة له ويصبح بذلك مسئولاً عنه ومتعلقاً به ومتلاحماً معه. فيما عرفت (خضير، وآخرون، ١٩٩٦: ص ٧٧) الالتزام على أنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم، وعبر (سلامة، ١٩٩٩: ص ١٢٤) عن الالتزام بأنه ارتباط الفرد بمنظمتها التي يعمل بها والولاء لها والمسؤولية تجاهها والرغبة المستمرة في العمل والبقاء بها، كونه التزاماً طوعياً ينبع عن إرادة الفرد واختياره. فيما حدد (تقي، ٢٠٠٢: ص ٤٧) الالتزام التنظيمي بأنه إدراك من الفرد لتوافق قيمه وأهدافه مع قيم التنظيم الذي يعمل به وأهدافه.

ويعتبر التعريف الذي طرحه كلاً من العلماء Mowday و Porter و Steers (١٩٨٢) للالتزام التنظيمي من التعريفات الأكثر شيوعاً والأكثر أهمية، فقد أخذ به في الكثير من الدراسات حيث عرف الالتزام على أنه عرض لقوة العلاقة النسبية ما بين الفرد ومشاركته في تنظيم معين، و الاعتقاد القوي لقبول أهداف وقيم المنظمة والاستعداد لبذل جهود كبيرة نيابة عن المنظمة (Foreman et. al, 1995: p370). ووفقاً لرواد الالتزام Porter و Mowday (١٩٧٩)، فإن الالتزام سمة أساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية، كما يتم وصفه من خلال ثلاثة عوامل رئيسية (Ansari, 2011):

- الإيمان بالقيم التنظيمية وقبول أهداف المنظمة.
- الاستعداد لبذل جهداً كبيراً من أجل المنظمة.
- الرغبة القوية للبقاء كعضو في المنظمة.

فيما عرف Sheldon الالتزام على أنه التقييم الإيجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه (الأحمدي، ٢٠٠٤: ص ٨)، أما (Buchanan, 1974: p533) فقد عرف الالتزام التنظيمي بأنه مفهوم إدراكي معرفي يعبر عن المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة، وهو ناتج عن تفاعل عناصر ثلاثة هي:

- التطابق (identification) : أي تبني أهداف المنظمة وقيمها باعتبارها أهدافاً وقيمة للفرد العامل في التنظيم.
- الانخراط (involvement) : والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.

- الولاء والإخلاص (Loyalty) : أي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة. يلاحظ أن هذا التعريف يركز على أن الفرد الذي يظهر ولاء لمنظمته تظهر لديه حالة تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع منظمته، حيث يلاحظ أن فهم واستيعاب الأشخاص لأهداف المنظمة، واستعدادهم لتكريس معظم طاقاتهم من أجل هذه الأهداف، سيجعلهم ميالين للبقاء في المنظمة. على خلاف ذلك عرف (Caldwell & Orielly,1981:p599) الالتزام بأنه سلوك وليس مفهوم إدراكي معرفي، فالفرد في بداية عمله لا يملك أي قرار حازم بشأن الاستمرار في الوظيفة، ولكن بعد فترة يبدي هذا الفرد ولاءه للمنظمة نتيجة لمواقف متعددة و مقارنة عقلانية.

كما عرف Steers (١٩٧٧) الالتزام بأنه انتماء الفرد القوي لمؤسسته وإسهامه فيها (سلامة، ٢٠٠٣:ص٤٥). في حين اعتبر (WeiBo et. al,2010:p13) الالتزام بأنه التفاعل الاجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وفي ذات السياق عُرف بأنه الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد من خلال الإيمان بأهداف وقيم المنظمة (John,2010:p280). فيما وصف جرينبرج و بارون الالتزام بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها (رفاعي، بسيوني، ٢٠٠٤:ص٢١٥). ونتيجة لعدم وجود إجماع على تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي، أنجز حديثاً العديد من الدارسين الرئيسيين لنظرية الالتزام أمثال: Mathieu & Zajac، و Meyer & Allen، و Morrow، نماذج أشارت بأن الالتزام ما هو إلا بناء معقد إلى حد ما، يمكن وصفه بنموذج متعدد الأبعاد (Cooper et. al,1997:p444). إذ عرف كلاً من (Meyer & Allen,1990) الالتزام التنظيمي بأنه عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة وارتباطه بها، حيث أضافا للالتزام ثلاثة أبعاد يرتكز عليها، تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير مستقل، وهي: الالتزام التنظيمي العاطفي الذي يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن القيم المادية التي تحقق من خلال العمل. والالتزام المستمر المتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء فيه. والالتزام المعياري الذي ينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي، وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة. وبناءً على ما سبق من تعريفات، يتضح أن مفهوم الالتزام التنظيمي مركب ذو عدة أوجه تؤثر فيه الصفات الشخصية للفرد العامل، وخصائص بيئة العمل، وكذلك العوامل التنظيمية الأخرى. فهو "حالة من الانسجام بين الفرد ومنظمته تجعله راغباً في الإنجاز وبذل أقصى جهده- إما طوعاً واقتناعاً أو قسراً جراء ما قد يترتب من تكاليف جراء ترك المنظمة - لإنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة".

## ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي

أورد كلاً من (المدهون و الجزراوي، ١٩٩٥:ص٥٠٨) ملخصاً لمجمل خصائص الولاء التنظيمي (الالتزام) على النحو التالي:

- ١- أن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم.
- ٢- أن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية، والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- ٣- أن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

في حين ميز (دودين، ٢٠١٢:ص١٨١-١٨٢) الالتزام التنظيمي عن غيره من المفاهيم المرتبطة بالعمل الوظيفي الإداري بأنه:

- ١- حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، و يؤثر في قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- ٢- وسيلة لتحقيق هدف معين، فالعضوية في المنظمة هي وسيلة لتحقيق أهداف شخصية، حيث لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة.
- ٣- قيمة في حد ذاته، تتجسد عندما تصبح أهداف المنظمة وقيمها هي أهداف أعضائها وقيمهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية.

كما أشار (حنونة، ٢٠٠٦:ص١٣) أن للالتزام التنظيمي عدة خصائص منها:

- ١- الالتزام رغبة يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- ٢- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة و للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- ٣- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- ٤- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

### ثالثاً: أهمية الالتزام التنظيمي

تكمن أهمية الالتزام التنظيمي لدى متخذي القرار والمدراء في المنظمات، في كونه إحدى المتغيرات الواجب تلميتها لدى العاملين لما لذلك من مخرجات ايجابية على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء، نذكر منها:

١. كلما ارتفع التزام الموظفين لمنظمتهم، ارتفعت احتمالية أكثر للبقاء في المنظمة والعمل بجد أكبر بحالة من الاستقرار (Meyer & Allen, 1990).
٢. الالتزام التنظيمي مرتبط بشدة باتجاهات العاملين نحو العمل، فله التأثير الايجابي على سلوكيات الفرد المنعكسة على معدلات دوران العمل والتغيب (Moorhead, 1989: p93 & Griffin).
٣. العلاقة الايجابية بين الالتزام التنظيمي والنتائج المرغوبة في المنظمات مثل دوران العمل، والتغيب، والتأخر عن الدوام وهي نتائج تميل أن تعزى إلى الالتزام أكثر من الرضا الوظيفي (حريم، ٢٠٠٤: ص ١٠٠).
٤. الالتزام يعكس إلى حد كبير مدى انتماء الفرد للجماعة والمنظمة التي يعمل فيها، وبالتبعية ومدى رغبته في تعظيم الأداء والارتقاء بنوعية و كمية الإنجاز، وبالتالي رفع مستوى كفاءة الأداء المالي. (الشواورة، ٢٠١١: ص ٢).
٥. يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز (الشواورة، ٢٠١١: ص ٢).
٦. ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً في التنبؤ بفاعلية المنظمة (هيجان، ١٩٩٨: ص ٨).
٧. العلاقة بين الالتزام والأداء علاقة سببية، فالفرد الذي يرتفع ولاءه (التزامه) لمنظمته يزداد حماسه وإقباله للعمل ويزداد إخلاصه ما يعني ارتفاع مستوى أدائه (الشعلان، ٢٠٠١: ص ٤٤).
٨. سهولة استجابة المنظمة وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة (دودين، ٢٠١٢: ص ١٩٢).

وفيما يلي جدول رقم (١) يوضح النتائج الايجابية والسلبية للالتزام التنظيمي، على كلٍ من الفرد وجماعة العمل والتنظيم كما أورد (الوزان، ٢٠٠٦:ص٥٢):

### جدول رقم (١)

#### النتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي

الآثار الممكنة		مستوى التحليل		
سلبية	ايجابية			
- انخفاض القدرة على الحركة	- الشعور بالانتماء والارتباط	١- الفرد		
			- الأمان	
- انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي	- الأهداف والاتجاه			
			- التصور الذاتي الإيجابي	
- زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية	- المكافآت التنظيمية			
			- الجاذبية للعاملين المحتملين	
- انخفاض القدرة على التكيف	- ثبات العضوية	٢- جماعة العمل		
			- فعالية الجماعة	
- انخفاض القدرة على الابتكار	- التماسك			
- الصراع بين الجماعات				
- انخفاض الفاعلية ترجع إلى:	- زيادة الفاعلية ترجع إلى:	٣- التنظيم		
- انخفاض القدرة على التطور والتكيف	- جهد الفرد			
			- انخفاض معدل الدوران	
			- انخفاض نسبة الغياب	
			- انخفاض نسبة التأخير	
	- الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم			

المصدر: (الوزان، خالد محمد. ٢٠٠٦، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين"، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية). (الأمنية).

## رابعاً: مداخل ونماذج فهم الالتزام التنظيمي

### أولاً: مداخل فهم الالتزام التنظيمي :

تمحورت دراسات الالتزام المبكرة حول مدخلين رئيسيين لدراسة الالتزام التنظيمي هما (العوفي، ٢٠٠٥:ص٣٤-٣٥) :

٥- **المدخل الاتجاهي (التبادلي):** وينظر للالتزام على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والإجراءات المقدمة التي يحصلون عليها، ومع مرور الوقت؛ فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهد المبذول والتكاليف والمكافآت التي يحصلون عليها؛ إذ تزداد مراهناتهم واستثماراتهم في المنظمة بزيادة مدة الخدمة؛ مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركة المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى.

٦- **المدخل السلوكي:** ويُعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية، وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.

٧- مؤخراً جرت محاولات للعمل على تكامل المدخلين؛ حيث رأى بعض الباحثين أن أبحاث الولاء ستكون لها قيمة أكبر فيما لو تم الأخذ بالمدخلين معاً، فضلاً عن أن المدخلين يشكلان وجهين لعملة واحدة. فقد قام كلاً من Allen & Meyer عام ١٩٨٤ على تكامل المنظورين الاتجاهي والسلوكي للالتزام التنظيمي (رشيد، ٢٠٠٤:ص١٢).

### ثانياً: نماذج الالتزام التنظيمي :

الباحث سوف يستعرض عدداً من النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي تم ترتيبها حسب التسلسل التاريخي من الأقدم حتى الأحدث، وكان ذلك على النحو التالي:

#### • نموذج (Etzioni) ١٩٦١:

تعتبر كتابات Etzioni من أهم الكتابات حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي (هيجان، ١٩٩٨):

١- **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

- ٢- **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.
- ٣- **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

• **نموذج ستو و سلانيك (Staw & Slanick) ١٩٧٧:**

فقد حددا أبعاد الالتزام التنظيمي كالتالي (الأحمدي، ٢٠٠٤:ص١٤):

- ١- **الالتزام الاتجاهي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها.
- ٢- **الالتزام السلوكي:** يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة، نتيجة لسلوكه السابق. فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها.

• **نموذج كيدرون (Kidron) ١٩٧٨:**

ويميز كيدرون بين بعدان ونوعان من الالتزام هما (الأحمدي، ٢٠٠٤:ص١٤):

- ١- **الالتزام الأدبي:** ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.
- ٢- **الالتزام المحسوب:** يقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى وبمزايا أفضل.

• **النموذج الاستثماري للالتزام ١٩٨٣ :**

تمت دراسة هذا النموذج بواسطة كلاً من Rusbult and Farrell بصورة أضييق في علاقته بالالتزام التنظيمي التي تعني الميل أو الرغبة في البقاء في الوظيفة المعينة، حيث يعتبر النموذج الاستثماري للالتزام نتيجة للرضا الوظيفي، وهو تصور أن الوظيفة تعطي المكافآت والمزايا ما يفوق التكاليف والمساوئ، والاستثمار في الوظيفة (الطجم، ١٩٩٦:ص١٠٧).

### • نموذج أنجل و بيرري (Angle & Perry) ١٩٨٣ :

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما (هيجان، ١٩٩٨: ص ٩٠-٩٢):

١- **نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:** يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً، واضحاً وثابتاً وطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد.

٢- **نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:** يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات و الأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمنظمة - لكنها لا بد و أن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة.

### • نموذج كانتر (Kantar) ١٩٨٦ :

يرى هذا النموذج أن أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف، التي تفرضها المنظمات على أفرادها، وهي (هيجان، ١٩٩٨: ص ٤٧):

١- **الالتزام المستديم:** ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

٢- **الالتزام التلاحمي:** ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتهم، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعترف

فيها بجهود الأفراد العاملين، وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية.

### • نموذج الالتزام التنظيمي ثلاثي الأبعاد (Allen & Meyer) :

في البدايات اقترح آلن وماير عام (١٩٨٤) نموذجاً ثنائي الأبعاد لتحديد مفهوم الالتزام التنظيمي تم التفريق به فقط بين بعد الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري، فيما تم إضافة بعداً ثالثاً للنموذج في عام (١٩٩٠)، ألا وهو الالتزام المعياري الذي يعكس التزام البقاء الأدبي في المنظمة (Meyer et al.,2002:p21). وإن ما يميز نموذج ماير و آلن (١٩٩٠)، هو دمجته للتعريفات المتعددة للالتزام والتي انتشرت في الأدبيات المختلفة، حيث يفسر النموذج الالتزام وفقاً لثلاثة مركبات رئيسية وهي الالتزام العاطفي، والاستمراري، والمعباري (et al.,2012:p136) وسيستعرض الباحث أبعاد الالتزام التنظيمي، التي ستستخدم في دراسته والمتمثلة بالأبعاد الثلاثة التالية :

#### ١- الالتزام العاطفي (Affective commitment) :

يعبر الالتزام العاطفي عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف (رفاعي، و بسيوني، ٢٠٠٤:ص٢١٧). كما يعبر الالتزام العاطفي عن طبيعة خبرات العمل التي تؤثر بالإيجاب على ارتباط الموظف بالمنظمة وصلابة العلاقة معها والتحدث بشكل محبب عن تلك العلاقة، من خلال الانخراط الفعال في العمليات التنظيمية (Maqsood et al.,2012:p136). ويرى (عويضة، ٢٠٠٨:ص٣٥) أن هذا البعد يتكون لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق بالعمل أو ما يخصه هو، وكل ما يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتة وعرض نشاطاتها بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة.

#### ٢- الالتزام الاستمراري (Continuous Commitment) :

يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طال مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت (رفاعي، و بسيوني، ٢٠٠٤:ص٢١٦). حيث يرتبط هذا البعد من الالتزام بالتكاليف المالية وغير المالية المترتبة على ترك العاملين للمنظمة، أو جراء غياب توفر فرص ناجحة بديلة للعمل في منظمات أخرى (Hartmann,2000:p92). كما يقصد بهذا البعد

من الالتزام قيمة المنافع والقيم الاستثمارية التي من الممكن أن يحصل عليها الفرد فيما لو استمر في المنظمة التي يعمل لديها، مقابل ما سيخسر هذا الفرد فيما لو اتخذ قرار العمل لدى جهات أخرى (دودين، ٢٠١٢:ص١٨٤). ففي حالة الالتزام الاستمراري يكون التشبث بالمنظمة مجرد مناورة من جانب العامل لتجنب التكلفة المترتبة على تركه للعمل، وليس ارتباطاً عاطفياً أو تنافماً مع أهداف وقيم المنظمة (قاسم، ٢٠١٢:ص٢٢).

### ٣- الالتزام المعياري (Normative Commitment):

ينطوي الالتزام المعياري على محافظة الشخص على عضويته في منظمة ما، للخروج من شعوره بالالتزام الأخلاقي تجاه المنظمة، حيث يعمل الفرد على الحفاظ على بوصلته الأخلاقية تجاه المدراء، مع إظهار إحساسه بالمسؤولية تجاههم وتجاه المنظمة (McMahon,2007:p5). كما يعبر (الشوادفي، ٢٠٠٢:ص٢٦٦) عن الالتزام المعياري بأنه التزام أدبي وشخصي يتمثل بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية السائدة. حيث يشير الالتزام المعياري إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة فهو التزام أدبي حتى لو كان على حساب الفرد (رفاعي، و بسيوني، ٢٠٠٤:ص٢١٧).

وهنا بإمكاننا تلخيص ما سبق وفق ما خلص إليه كلاً من (Allen & Meyer,1990:p3)، بأن الموظفين ذوي الالتزام العاطفي المرتفع يبقون بالمنظمة لأنهم يريدون ذلك، أما أولئك ذوي الالتزام الاستمراري المرتفع يبقون بالمنظمة لأنهم بحاجة إلى ذلك، في حين أولئك من ذوي الالتزام المعياري المرتفع فيبقون في المنظمة لأنهم يشعرون بوجوب فعل ذلك. فأهمية هذا النموذج تكمن بتفسيره للقوة التراكمية لارتباط الأفراد بمنظماتهم (رشيد، ٢٠٠٤:ص١٣).

### • نموذج (Celep) ٢٠٠٤ :

قام Celep بتطوير نموذج للالتزام التنظيمي مكون من أربعة أبعاد خاص لقياس الالتزام لدى المعلمين، حيث تشمل الأبعاد الأربعة كلاً من الالتزام تجاه المدرسة، الالتزام تجاه العمل التدريسي، الالتزام المهني (تجاه مهنة التعليم)، والالتزام نحو الزملاء. واتسم هذا النموذج بدرجة معقولة من الصدق والثبات عند استخدامه لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من المعلمين بالمدارس الثانوية التركية وعينة من العاملين في المدارس الابتدائية والمتوسطة في سلطنة عمان (عبد العزيز، ٢٠٠٨:ص١٢٦).

## خامساً: طرق قياس الالتزام التنظيمي

تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة، تجني من ورائها المنظمة والعاملين بها فوائد كثيرة (دودين، ٢٠١٢:ص١٩٤)، الأمر الذي سيعمد الباحث إتباعه لما لقياس الالتزام التنظيمي من فوائد خاصة منها ما يلي (العتيبي، ٢٠٠٨:ص٨٣) :

١. يقدم قياس الالتزام للإدارة العليا في المنظمة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكنها من تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترات سابقة من الزمن.
٢. عملية القياس تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمنظمة على حد سواء.
٣. قياس الالتزام التنظيمي هو بمثابة أداة شخصية جيدة، تعتمد الإدارة والقيادة الفعالة في المنظمة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
٤. إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع والفائدة على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم.
٥. تحقق هذه القياسات والأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة، في العمل من حيث المقدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الالتزام التنظيمي أداة لتشخيص النقاط التي تؤثر في رفع أو خفض الالتزام للعاملين في المنظمة.

كما يرى (العتيبي، ٢٠٠٨:ص٨١) أن المنظمات تستخدم مقاييس عدة للتعرف على مستوى الالتزام لدى العاملين لديها، فمنها ما هو موضوعي وذاتي. فالمقاييس الموضوعية ما هي إلا طرق بسيطة تستخدمها المنظمات للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد والتي تعبر عن مدى ولاءه، مثل رغبته في البقاء ومستوى الأداء ودوران العمل وحوادث العمل، في حين تعتمد المقاييس الذاتية مجموعة من الأسئلة توجه للموظفين وهي المقاييس الأكثر استخداماً لدى المنظمات والباحثين لسهولة استخدامها.

وقد طور الباحثون العديد من تلك المقاييس الذاتية التي أوردتها (خضير وآخرون، ١٩٩٦:ص٧٨-٧٩) ويبرز منها :

### • مقياس ثورنتن :

الذي تضمن ٨ فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن ٧ فقرات أخرى خماسية الاستجابة بقياس الالتزام المهني.

● **مقياس بورتر وزملائه :**

وقد أطلق عليه (Organizational Commitment Questionnaire) ويتكون من ١٥

فقرة تستهدف قياس:

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة.
- وولائهم وإخلاصهم لها.
- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها.
- هذا وقد استعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة و يمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

● **مقياس مارش و مايفري :**

الذين قدما مقياساً للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من ٤ فقرات وقد

استخدم كأداة لقياس:

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.
- تعزيز استحسان المنظمة.
- حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.
- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.
- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

● **مقياس جورج وزملائه :**

وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال ٦ فقرات عبرت كل

منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة.
  - زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
  - العمل مع زملائه بكفاءة عالية.
  - بناء سمعة جيدة كأستاذ، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
  - المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.
- وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

- **مقياس كوربن وزملائه:**

ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال ٢٢ فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها بـ ٢٠ فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث ٤٨ فقرة منها ٤٥ فقرة ذات مؤشرات ايجابية و ٢٣ فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد ٣٠ فقرة خماسية الاستجابة وهي: ١٦ فقرة منها تتعلق بالولاء، ٧ فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة، و ٤ فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها و ٣ فقرات لتحديد مستوى الإيمان فيها.

- **مقياس آلن و ماير (Allen & Meyer) :**

حدد كلاً من آلن وماير عام ١٩٩٠ نموذجاً ثلاثي الأبعاد 3-Component Model لتحديد مفهوم الالتزام في المنظمات، تُوج بإصدار دليل إرشادي يشتمل على نسختين لاستبانته مسحية لأغراض البحث العلمي (Allen & Meyer,2004:p2) للتعرف على مستوى التزام العاملين. فقد شملت النسخة الأولى للمسح كلاً من البيانات، والبنود، التي تتعلق بادراك الموظفين لعلاقتهم مع منظماتهم وعن أسباب البقاء للعمل فيها، حيث استخدم آلن وماير مقياس ليكرت السباعي للإشارة إلى قوة توافق الموظف مع ٨ بنود لكل بعد من أبعاد الالتزام الثلاثة العاطفي والمعياري والاستمراري. فيما اشتملت النسخة الثانية للمسح على ٦ بنود لكل بعد من الأبعاد الثلاثة.

## المبحث الثاني الخدمة و جودة الخدمة

### ❖ أولاً: الخدمة

- مفهوم الخدمة
- خصائص الخدمة
- أنواع الخدمة
- طرق الخدمة المقدمة للعملاء

### ❖ ثانياً: جودة الخدمة

- مفهوم الجودة
- مفهوم جودة الخدمة
- أهمية جودة الخدمة في المنظمات
- المداخل المختلفة لمفهوم وأبعاد جودة الخدمة
- أهمية قياس جودة الخدمة
- طرق قياس جودة الخدمة
- كيفية تطوير جودة الخدمة

## المبحث الثاني الخدمة و جودة الخدمة

أولاً: الخدمة

### مفهوم الخدمة

إن الاهتمام المتزايد بالخدمات أدى إلى إعطاء مفاهيم متعددة ومتنوعة لها حيث إن بعض الخدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية بينما تمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة لعملية تسويق السلع المباعة، كما أن هناك أنواع أخرى من الخدمات لا ترتبط بالسلع المادية وتسويقها سواء كان ذلك بشكل جزئي أو كامل مثل (الخدمات المصرفية، خدمات التامين، الخدمات الصحية، الخ) فهذا التباين في أنواع الخدمات أخضع مفهوم الخدمة لتفسيرات عديدة نسرد منها:

تعريف جمعية التسويق الأمريكية للخدمات على أنها منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل، ولا يتم نقلها أو تخزينها، أو هي تلك النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة، ويلاحظ من هذا التعريف بأن جمعية التسويق الأمريكية للخدمات قد ركزت على خصائص الخدمة من حيث كونها غير ملموسة ولا يتم نقلها ولا يتم فصلها عن مقدمها ومشاركة الزبون في إنتاجها (سويدان و حداد، ٢٠٠٣).

في حين عرف (الدرادكة، ٢٠٠٦:ص١٨١) الخدمة بأنها تلك النتيجة التي يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة والعملاء وكذلك الأنشطة الداخلية لدى المؤسسة لتحقيق احتياجات العملاء. فيما اعتبر (العلي، ٢٠٠٨:ص٢٨٨) الخدمات التي يحصل عليها الزبون عبارة عن أعمال أو نمط من الأداء الفعال إلا أنها تمتاز كونها غير ملموسة، فهي وحسب تعريفه صفقة الأعمال التي تعقد ما بين مقدم الخدمة وبين متلقي الخدمة بهدف تقديم منتج يحقق الرضا لدى الزبون.

وفي ذات السياق عرفها (عاشور و العبادلة، ٢٠٠٧:ص ١٠٤) بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء. كما أشار (الضمور، ٢٠٠٥:ص٢٢) إلى أن الخدمات بالأصل أنشطة أو

فعاليات غير ملموسة وسريعة الزوال نسبياً، وهي تمثل نشاطاً أو أداء حدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم.

وقد عرف كلاً من (Kotler & Armstrong, 1991) الخدمة بأنها نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف (منتجها) إلى طرف آخر (العميل)، لإشباع حاجة غير مشبعة لديه دون أن يترتب على ذلك نقل للملكية من المنتج إلى العميل، وقد يرتبط إنتاج الخدمة أو قد لا يرتبط بمنتج مادي ملموس.

### خصائص الخدمة

مما سبق يظهر جلياً توافق التعريفات الخاصة بمفهوم الخدمة في الأدبيات المختلفة والذي يُطفي على الخدمة خصائص تميزها عن المنتج المادي، حيث ينسب للخدمة خمس خصائص رئيسية وإن تنوعت التقسيمات والخصائص وهي (العجائمة، ٢٠٠٥:ص٣٢):

- ١- غير ملموسة: حيث إنه ليس لها كيان مادي وإنما تمثل مجالاً حسيّاً أو نظريّاً.
- ٢- التنوع وعدم التجانس: بمعنى أنها ليست معيارية أي غير قابلة للقياس ومتغيرة بشكل عال لأن ظروف تقديم نفس الخدمة يمكن أن تختلف من مره لأخرى تبعاً لاختلاف الظروف المحيطة أو اختلاف الحالة المزاجية لكل من مقدم الخدمة أو طالبها.
- ٣- التلازمية: فالخدمة تنتج وتستهلك في آن واحد و بمشاركة طالب الخدمة بالعملية. كما يرى (العلي، ٢٠٠٨:ص٢٨٨) أن الخدمة لا يمكن أن تفصل عن الجهة الموردة لها كم وأنها ملازمة للزبون الحاصل على تلك الخدمة.
- ٤- التلاشي: بما أنها غير ملموسة وذات خاصية تلازمية فلا يمكن تخزينها وتلاشي بمجرد تقديمها.
- ٥- عدم قابليتها للتملك: وبما أنها غير ملموسة وتستهلك مباشرة فهي غير قابلة للتملك ولكن قد ينتج عنها نقل للملكية.

وهنا لا بد من إيضاح التباين ما بين الخدمة اللاملموسة والسلعة الملموسة كمنتج نهائي لأي منظمة كما يظهر في جدول رقم (٢) التالي :

جدول رقم (٢)  
الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات

الخدمات	السلع	
غالبًا تكون غير ملموسة كما لا يمكن تملك معظم الخدمات وتكمن جوهر المنفعة المترتبة على الخدمة في التجربة التي يعيشها العميل، ولا تتضمن الخدمة عادة نقل أو تحويل الملكية.	السلع أشياء ملموسة وحقيقية ويمكن تملكها أي نقل الملكية للمشتري.	١
الخدمات غير قابلة للتخزين، فالطاقة غير المستغلة في مجال الخدمات لا يمكن تخزينها، فالمقاعد الشاغرة بالطائرة تتلاشى فرصة الاستفادة منها بمجرد إقلاع الطائرة.	السلع يمكن تخزينها.	٢
الخدمات لا يمكن فصلها عن الشخص مقدم الخدمة، إذ لا يمكن فصل الطبيب عن الخدمة التي يقدمها للمريض، كما يتم إنتاج واستهلاك الخدمة في نفس الوقت.	السلع تخضع لمواصفات معينة وهناك انفصال بين المنتج والمستهلك، وهناك فاصل زمني بين إنتاج السلع واستهلاكها.	٣
الخدمات تختلف في الجودة بمرور الوقت ولذلك لا يمكن ضمان النمطية في جودة الخدمة، بسبب اعتماد الخدمة على مقدمها.	يمكن إحداث قدر كبير من النمطية في السلع.	٤

المصدر: (الخالدي، أيمن فتحي. ٢٠٠٦، "قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، ص ٣٣).

### أنواع الخدمة :

يمكن إجمال أنواع الخدمة بنوعين رئيسيين وهما (السامرائي، ٢٠٠٧: ص ٣٠٦):

١- الخدمة الخاملة Passive: وهي التي تقوم بدون طلب من المستفيد وبدون مقابل، مثل

إعطاء كشف درجات الطالب نهاية الامتحانات. ومن خصائصها أنها تقدم لـ:

- إلى جميع العملاء أو معظمهم.
- في الوقت الذي يحدده مقدمها.
- على شكل دفعات أو مجموعات.

• في المكان الذي يحدده مقدمها، وتكون عادة ذات تكاليف منخفضة لمقدمها.  
٢- الخدمة النشطة Active: وهي الخدمة التي تقدم للعميل أو المؤسسة بناء على طلبه، وعادة ما تكون أغلبها بثمن مثل تزويد الطالب بشهادة تخرج مصدقة. ومن خصائصها أنها تقدم لـ:

- للعميل بناءً على طلبه.
- للعميل حسب متطلباته وتوقعاته ورغباته.
- وفقاً لبرنامج العميل.
- في المكان الذي يختاره العميل.
- في الزمان الذي يختاره العميل.
- ذات تكلفة عالية على مقدمها.

### طرق الخدمة المقدمة للعملاء :

يمكن الإشارة هنا إلى أن طرق الخدمة التي يمكن أن تقدم للعملاء تأخذ أشكالاً مختلفة ولعل أكثرها اتساعاً وانتشاراً الأنواع التالية :

١- **طريقة الخدمة الباردة (الفاترة):** وتتسم هذه الطريقة بإجراءات سيئة في تقديم الخدمة، وكذلك هناك تعاملات غير جيدة مع العملاء تتمثل بوجود سلوكيات ومواقف غير مناسبة تجاه هؤلاء العملاء، ولذلك فإنها تتميز بما يلي (الدرادكة، ٢٠٠٦: ص ١٩٠-١٩١):

يأخذ الجانب الإجرائي (العملي) في تقديم الخدمة ما يلي:

- خدمة بطيئة.
- الخدمة غير متناسقة.
- تكون الخدمة المقدمة غير منظمة.
- تتميز الخدمة المقدمة بالفوضى.
- عادة تكون الخدمة غير مريحة.
- أما في الإطار الإنساني بتقديم الخدمة فإنها تتسم بما يلي:
- غير شفافة فالإجراءات المحددة غير واضحة وغير مفهومة.
- الخدمة تكون عادة باردة أو فاترة.
- الخدمة متحفظة وجدية وبعيدة عن أجواء الراحة النفسية.
- الخدمة غير مرغوبة من قبل العميل.

٢- **طريقة المصنع للخدمة:** وتمتاز هذه الخدمة بانخفاضها في الجانب الشخصي وارتفاعها في الجانب الإجرائي ولذا فإنها تتميز بما يلي (حمود، ٢٠٠٧:ص٢١٠-٢١١):  
تتسم هذه الطريقة من الناحية الإجرائية بما يلي:  
- الخدمة تأتي بالوقت المناسب.  
- الخدمة متناسقة وموحدة للجميع  
- تتسم بأنها بعيدة عن الفوضى.  
أما من الجانب الإنساني فإنها تتسم بما يلي:  
- تتسم بعدم الشفافية في تقديم الخدمة.  
- يكون تقديم الخدمة بصورة فاترة.  
- تتميز تلك الخدمة بكونها متحفظة.  
- غير مرغوبة من قبل العملاء.  
- إن العملاء يشكلون بالنسبة لمجهزي الخدمة مجرد أرقام وهم يسعون لمعالجتها بأساليبهم الخاصة.

٣- **طريقة الحديقة الوردية:** إن هذه الطريقة في تقديم الخدمة للعملاء تتسم بالاهتمام الكبير بالجانب الشخصي لتقديمها مع انخفاض ملحوظ بالمستوى الإجرائي في تقديم تلك الخدمة، لذا فإنها تأخذ الصور التالية (الدرادكة، ٢٠٠٦:ص١٩٠-١٩١):  
يأخذ الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة ما يلي:  
- الخدمة تكون بطيئة عادة.  
- الخدمة تكون غير متناسقة أو موحدة للجميع.  
- تتميز الخدمة وسبل تقديمها بعدم التنظيم.  
أما من ناحية الجوانب الشخصية في تقديم الخدمة فإنها تتسم بما يلي:  
- المعاملة الشخصية تتسم بالود والمحبة في التقديم.  
- تكون عمليات تقديم الخدمة جذابة ولافتة للنظر.  
- يكون التقديم للخدمة مرغوبا من قبل العملاء.  
- سبل تقديم الخدمة بارعة وسليمة.  
- إن مهزي الخدمة يبذلون أقصى ما بوسعهم من جهود، لكنهم يجهلون السبل المثلى في الإجراءات التي ينبغي أن يتم بها تقديم الخدمة.

- ٤- **طريقة جودة وخدمة العميل:** إن هذه الطريقة تتميز عادة بارتفاع الجوانب المتعلقة بكلا الاتجاهين الإجرائي والشخصي، وتعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للعملاء ولذا فإنها تأخذ الصور التالية (حمود، ٢٠٠٧:ص٢١٠-٢١١):
- تتسم هذه الطريقة من الناحية الإجرائية بما يلي:
    - يتم تقديم الخدمة عادة بالوقت المناسب.
    - تكون الخدمة المقدمة منتظمة ومتناسقة عادة.
    - يتم تقديم تلك الخدمة بصورة موحدة لجميع العملاء.
  - أما على المستوى الشخصي فإن هذه الطريقة تتميز بما يلي:
    - المعاملة الشخصية تتسم بالود والمحبة في التقديم.
    - تكون سبل تقديم الخدمة جذابة ولافتة للنظر.
    - إن سبل تقديم الخدمة بارعة وسليمة.
    - تكون الخدمة المقدمة مرغوبة عادة من العملاء.
    - إن تجهزي الخدمة غالبا ما يشعرون العملاء بالاعتناء بهم والسعي لخدمتهم عادة.

## ثانياً: جودة الخدمة

### مفهوم الجودة

اختلف الباحثون فيما بينهم حول مفهوم الجودة، فبينما ترى الفلسفة اليابانية أن المقصود بالجودة هو إنتاج منتج خال من العيوب أو إنتاج المنتج بطريقة صحيحة ومن أول مرة، يرى آخرون أن الجودة هي التزام الإدارة بإشباع حاجات المستهلك ورغباته أو درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظر الإدارة (درويش، والدميري، ٢٠١٠:ص١٧). فالجودة إذن مجموعة الصفات لكيان، سواء كان هذا الكيان منتجاً أم خدمة، التي تعطيه القدرة على إرضاء الحاجات الصريحة والضمنية، وتشير الجودة أيضاً إلى درجة مطابقة الخدمة أو المنتج لمواصفاته، أي أن الجودة تعني المطابقة للمعايير والمواصفات (عبد العال، ٢٠٠٧:ص١١). وبشتق مصطلح الجودة من الكلمة اللاتينية Qualities ويقصد بها طبيعة الشيء و الشخص ودرجة صلاحه، وتعتبر كلمة الجودة عن وجود ميزات أو صفات معينة في السلعة أو الخدمة إن وجدت هذه الميزات فإنها تلبي رغبات من يشتريها أو يستعملها (الطائي، وآخرون، ٢٠٠٩:ص٥٦). وقد عرفها (الدرادكة، ٢٠٠٦:ص١٧) بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم.

وأيضا تعريف جوران (Juran) عام ١٩٩٣ بأن الجودة هي ملائمة السلع والخدمات لاستخدام العملاء ومطابقتها للمواصفات، التي تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم. وتعريف فيينام بأنها المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة، أو عن طريق وجود أي سلعة أو خدمة في الاستعمال، والتي ستلبي وتوقعات الزبون (التميمي والخطيب، ٢٠٠٨:ص١٤). ويمكن التعبير عن مفهوم الجودة في خمسة اتجاهات كما لخصها Kwan (ناصر الدين، ٢٠٠٩:ص١٣):

- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة عن المؤسسات الأخرى.
- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.
- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.
- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إجراء التغيير في خدماتها أو سلعها، و بما يتناسب مع

حالة العرض والطلب في السوق.

- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مالية أكثر.

وتبعاً للأساس الذي تستند عليه الجودة فقد عرفت من وجهة نظر كلاً من Bounds, Heizer, Evans, Movgan من خلال أربعة أصناف، كما هو موضح بالجدول أدناه :

### جدول رقم (٣)

#### تعريفات الجودة وفق بعض المداخل

عيوب المدخل	تعريف الجودة وفق المدخل	أساس التعريف
يمتاز هذا التعريف بأنه محدد في الحالات التي تعتمد الجودة فيها التفضيل الشخصي فان المعايير التي يتم القياس على أساسها قد تكون مضللة	أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها حيث يمكن على وفق هذا التعريف تحديد الصفات المتمثلة في المتانة وإمكانية التحميل والصلابة ومدى تحمل الاعتماد على هذا المنتج	مبني على أساس المنتج Product Based
إن تفضيلات الزبون متعددة ومن الصعب أن تتجمع هذه التفضيلات كلها في منتج واحد حتى يكون له قبول عان وعلى وفق هذا المدخل قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا المستهلك	تعرف بأنها أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة إذ أن المنتجات التي تقوم بإشباع هذه التفضيلات تعد هذه المنتجات الأعلى جودة	مبني على أساس المستخدم النهائي User Based
إدراك الزبون للجودة يتساوى مع التوافق ومع المواصفات ومن هنا يكون موجهها داخليا	تعرف بأنها التوافق مع المواصفات والمتطلبات. إذ أن المواصفات تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية ويتم تحديد المواصفات في خلال التصميم	مبني على أساس التصنيع Manufacturing Based
المنتج الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة.	تعرف بأنها درجة الامتياز بالسعر المقبول والسيطرة على المتغيرات بالكلفة المناسبة للمنتج ويعتمد قرار الشراء للزبون على الجودة والقيمة الأفضل	مبني على أساس القيمة Value Based

المصدر: (الطائي، يوسف. والعجيلي، محمد. والحكيم، ليث. نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٩، ص ٥٧-٥٨).

## مفهوم جودة الخدمة

يرى الكثير من الباحثين أمثال (Parasuraman 1985، Carman 1990، Bolton & Draw 1991) أن مفهوم جودة الخدمة هو مفهوم مطاط، من الصعب تحديده فهناك الكثير من الاختلاف حول أفضل الطرق لتعريفه وتحديده وبالتالي قياس هذا المفهوم. وتعد أول التعريفات لمفهوم جودة الخدمة هو التعريف الذي وضعه كل من لويس و بومز عام ١٩٨٣، وهو أن جودة الخدمة ما هي إلا مقياس لمدى مطابقة مستوى الخدمة المقدمة لتوقعات متلقي تلك الخدمة (جاد الرب، وعبيد، ٢٠٠٩:ص١٧٧)، ويرى (عليق و داود، ٢٠٠٦:ص١٩٣) أن على المنظمة أن تقدم الخدمة بالمستوى الذي يتوقعه المستفيد وأن هذه التوقعات هي نتاج خبرات المستفيد السابقة وأنها تتأثر بالطبع بما يصدر عن منظمة الخدمة من تصريحات وإعلانات. فيما عرف (عبد الوهاب، ٢٠٠٩:ص١٣٤) جودة الخدمة بأنها قدرة الإدارة على إنتاج أو تقديم خدمة قادرة على الوفاء بحاجات العملاء.

كما عرفت جودة الخدمة بأنها تمثل الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة المدركة والخدمة الفعلية (Parasuraman et al.,1985:p41)، وبأنها القدرة للمنتج أو الخدمة لمقابلة احتياجات المستهلك (Heizer & Barry,1996:p74). كما تتعلق جودة الخدمة أساساً بوجود علاقة بين المزايا المحققة فعلاً من استعمال الخدمة والفوائد المرجوة منها، وهي تتعلق بدرجة تطابق توقعات المستهلكين مع مدى إدراكهم للخدمات المقدمة فعلاً (فضيلة، ٢٠١٠:ص٢٨).

### أهمية جودة الخدمة في المنظمات :

يمكننا الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية زادت من أهمية جودة الخدمة لدى المنظمات المختلفة (الدرادكة، ٢٠٠٦:ص١٩٤) :

- ١- نمو مجال الخدمة: إذ تزايدت أعداد المنظمات التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، إضافة إلى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمراً بالتوسع.
- ٢- ازدياد المنافسة: إذ من المعلوم أن بقاء المشاريع والمنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة. لذلك فان توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

٣- الفهم الأكبر للعملاء: أن تتم معاملتهم بصورة جيدة فهم يكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الكبر للعملاء.

٤- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل: أصبحت المنظمات تحرص بالوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المنظمات يجب ألا تسعى فقط إلى جذب زبائن وعملاء جدد، ولكن يجب عليها أيضاً أن تحافظ على العملاء الحاليين، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك.

وتتجاوز أهمية جودة الخدمة المستهلك الخارجي (العميل) لتنعكس على العميل الداخلي (الموظف)، ونذكر عناصر أهمية جودة الخدمات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة ومنها ما يلي (حمود، ٢٠٠٧:ص٢١٤) :

- ١- نوعية الخدمات الداخلية: ويقصد من ذلك القيام باختيار الموظفين والعاملين من ذوي المهارات والكفاءات العالية وتوفير السبل التدريبية لتدعيم أهمية الكفاءة الشخصية للعاملين وكذلك توفير بيئة عمل داخلية تتسم بالجودة العالية وإمداد الأفراد الذين يتعاملون مع جمهور العملاء بالدعم اللازم.
- ٢- الرضا الوظيفي: حيث إن توفير السبل الكفيلة بتحسين بيئة العمل الداخلية من شأنها أن تحقق للموظفين الرضا والولاء للمنظمة التي يعملون فيها.

### المداخل المختلفة لمفهوم وأبعاد جودة الخدمة

يستعرض الباحث في هذا الجزء المداخل المختلفة التي تعرضت إلى مفهوم وأبعاد جودة الخدمة من خلال النماذج العلمية الحديثة التي ظهرت وتم اختبارها منذ منتصف الثمانينات ومن ثم تطبيقها عملياً مع بداية التسعينات، ومنها (إدريس، ٢٠٠٦:ص٢٨٨-٢٩١) :

#### • جودة الخدمة أكثر صعوبة للتقييم Is more Difficult to Evaluate :

يعتقد البعض أن جودة الخدمة من المفاهيم غير المحددة والتي يصعب الحكم عليها، لذا يرى مؤيدو هذا الفريق أنه عند قيام الفرد بشراء سلعة معينة فإنه يستخدم ملامح ملموسة للحكم على جودتها، بينما عندما يقوم بشراء أو طلب خدمة فإنه لا يجد سوى القليل من هذه الملامح المادية للحكم على جودتها، وكنتيجة لذلك فإن جودة الخدمة أكثر صعوبة من حيث التعريف والتقييم.

• **جودة الخدمة هي نتاج التفاعل بين عدة عناصر :**

ويصف هذا الفريق جودة الخدمة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية مع تركيز خاص على التفاعل بين المستفيدين من الخدمة والعناصر الأخرى في منظمة الخدمة وتشمل هذه الأبعاد :

- الخدمة المادية: التسهيلات والأجهزة المادية المستخدمة في إنتاج الخدمة.
- جودة المنظمة: الانطباع الذهني عن المنظمة.
- الجودة التفاعلية: التي تنتج عن التفاعل بين الأفراد مقدمي الخدمة وبين المستفيدين الفعليين من الخدمة، وكذلك بين المستفيدين من الخدمة وغيرهم من المواطنين أو العملاء.

• **جودة الخدمة عملية ذات أبعاد متعددة Process with Different Dimensions :**

ويرى فريق ثالث من ابرز رواده (Sasser) أن جودة الخدمة يمكن وصفها كعملية تشتمل على ثلاثة أبعاد أساسية هي: المواد، والتسهيلات، والأفراد. ويضيف هؤلاء أن مفهوم جودة الخدمة ينطوي أيضا على الطريقة التي يتم إتباعها عند تقديم أو تسليم الخدمة، وقد تصنيف جودة الخدمة إلى بعدين رئيسيين هما:

- الجودة الفنية: والتي تشتمل على ما يحصل عليه بالفعل طالب الخدمة أو العميل من الخدمة المقدمة.
- الجودة الوظيفية: وتتضمن الطريقة التي يتم من خلالها تقديم أو تسليم الخدمة، حيث يتضمن هذا البعد اتجاهات ومظهر وشخصية مقدمي الخدمة والعلاقات الداخلية بين العاملين والاتصالات مع طالب الخدمة وملائمة موقع مكان الخدمة.

• **الجودة المدركة هي الامتياز أو التفوق الشامل للخدمة**

**:(Overall Excellence or Superiority of Service)**

وفقاً لرأي كلاً من (Cronin & Taylor,1992:p56) فإن الجودة المدركة لخدمة معينة يمكن النظر إليها من خلال تقييم المستفيدين الفعليين (العملاء النهائيين) للامتياز أو التفوق الشامل للخدمة. فالجودة المدركة تنتج عن المقارنة بين توقعات طالب الخدمة وبين الأداء الفعلي للخدمة التي يحصل عليها. وفي ضوء ذلك فإن جودة الخدمة تعتمد في مفهومها على متغيرين رئيسيين هما: الخدمة المتوقعة، والخدمة الفعلية المدركة. فالذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها (العميل)، لذا فحين التأكد من تقديم خدمة ذات جودة وجب مقابلة وتلبية توقعات طالب الخدمة (العميل).

## أهمية قياس جودة الخدمة :

أن قياس جودة الخدمات في المنظمات التي تركز على رضا ومتطلبات العملاء يعتبر أمراً حيوياً، وتتيح عملية قياس جودة الخدمة في المنظمات الخدماتية العديد من المزايا لعل أهمها (البنده، ٢٠١٢:ص٥٩-٦٠):

- معرفة ما يحتاجه العملاء، وإذا ما كانت الإجراءات التي تتخذها المنظمة الخدماتية ملائمة بالنسبة لهم أم لا.
- معرفة الأفراد (مقدمي الخدمات) ذوي معدلات الأداء المرتفع وذوي الأداء المنخفض.
- إن قياس الأداء الفعلي وفق معيار محدد مسبقاً يساعد في تحديد جودة الخدمة والتعرف على الأسباب التي تحول دون الوصول إلى هذا المعيار.
- تحديد ما هو جيد وما هو سيء فيما يخص المؤسسة الخدمية وعمالها مما يساعد على الوصول إلى التوازن بين مصالح كل من الطرفين وتحقيق التحسين المستمر.
- قياس جودة الخدمة يعني قياس زمن وقت الخدمة، قياس عدد الشكاوى، قياس التفاوت في سرعة تقديم الخدمة.
- قياس رضا العملاء بصفة عامة من حيث المعاملة وسرعة الاستجابة والراحة في مكان تقديم الخدمة.

فعدم قياس جودة الخدمة يجعل الموظف يتصرف حسب طبيعته، فالموظف المحترم يتصرف باحترام ولباقة والموظف الغير منضبط يتصرف بصورة غير لائقة. كما لن تتم أي عملية تحسين كون المنظمة لا تتعرف على مشاكلها ومعوقات تقديم خدمة ذات جودة مقبولة.

## طرق قياس جودة الخدمة :

من خلال مراجعة العديد من الدراسات ذات الصلة بجودة الخدمة، وجد الباحث اختلاف بين الباحثين عند تحديدهم لأبعاد جودة الخدمة وكذلك اختيارهم لنموذج القياس.

وهنا سنستعرض طريقتين رئيسيتين تستخدم لقياس جودة الخدمة المقدمة، الأولى المتمثلة بنموذج الفجوة (SERVQUAL) والذي يعتمد على قياس مدى الفجوة بين توقعات العملاء للجودة وبين إدراكهم الفعلي، والثاني هو نموذج الأداء الفعلي (SERVPERF) الذي يقوم على القياس المباشر للأساليب والعمليات المصاحبة لأداء الخدمة.

## ١. نموذج الفجوة بين الإدراك والتوقعات SERVQUAL Model :

إن المفاهيم التي توصلت إليها الدراسات والبحوث السابقة أجمعت على أن قضية جودة الخدمة تتجسد في مفهوم أنها متعددة الأبعاد ولا يمكن تحديده باستخدام مقياس فردي. ففي عام ١٩٨٥، تمكن Parasuraman وزملائه من بلورة وتحديد المحددات الرئيسية أو الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة من خلال سلسلة من المقابلات الجماعية المتعمقة (إدريس، ٢٠٠٦:ص٢٩٤).

فنموذج الفجوة لقياس جودة الخدمة والمعروف باسم (SERVQUAL)، هو اختصار لكلمتي الخدمة (Service) والنوعية أو الجودة (Quality) حيث صمم هذا المقياس أصلاً للتعرف إلى ردود فعل المستهلكين في بعض النواحي التجارية والإنتاجية، ثم توالى استخداماته وتطبيقاته فيما بعد في مجالات متعددة تربية، وخدمات صحية، ومراكز المعلومات، والخدمة المصرفية، والنقل الجوي والبري والبحري، والتعليم، والخدمة الهندسية، وخدمة التنظيف، والوجبات السريعة (بركات، ٢٠١٠:ص٢٥).

ويقوم هذا المقياس على أساس أن الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة وبين ادراكاتهم الفعلية لتلك الخدمة يحدد مستوى جودة الخدمة، وضمن هذا السياق فإن مستوى جودة الخدمة يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة. وبناءً عليه فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي (معلا، ١٩٩٨:ص٣٦٣) :

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية وتتجه نحو عدم قبولها على الإطلاق.
- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون مرضية.
- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه بالتالي نحو الجودة المثالية على المدى المحدد.

صُمم مقياس الفجوة من قبل (Parasuraman, 1985:p47) في بادئ الأمر من عشرة أبعاد لقياس جودة الخدمات وهي: الجوانب الملموسة في الخدمة Tangible، الاعتمادية والثقة Reliability، الاتصالات Communications، الاستجابة Responsiveness، تفهم الاحتياجات Needs Understanding، الوصول إلى الخدمة Access، المصداقية Credibility، جدارة العاملين Competences، الأمان Security، التعاطف Empathy.

وفي عام ١٩٨٨ تمكن Parasuraman وزملائه من دمج الأبعاد العشرة السابقة لجودة الخدمة في خمسة أبعاد فقط بعد سلسلة من الاختبارات، حيث سيتم ذكرها بالتفصيل كونها موضع دراسة الباحث وهي :

#### ١- العناصر الملموسة (الملموسية) **Tangible**:

وتتضمن هذه العناصر أربعة متغيرات، تقيس توافر حداثة الشكل في تجهيزات المنظمة، والرؤية الجذابة للتسهيلات المادية، والمظهر الأنيق لموظفيها، وتأثير المظهر العام للمنظمة (درويش، والدميري، ٢٠١٠:ص١٨).

#### ٢- الاعتمادية (المصدقية) **Reliability**:

وتتضمن خمسة متغيرات تقيس وفاء المنظمة بالتزاماتها التي وعدت بها عملاءها، واهتمامها بحل مشكلاتهم، وحرصاً على تحري الدقة في أداء الخدمة، والتزامها بتقديم خدماتها في الوقت الذي وعدت فيه بتقديم الخدمة لعملائها، واحتفاظها بسجلات دقيقة خالية من الأخطاء (درويش، والدميري، ٢٠١٠:ص١٨). كما تُعنى بثبات الأداء وإنجاز الخدمة بطريقة صحيحة كما يرغب العميل ومن أول مرة (قاسم، ٢٠١٢:ص٤٢).

#### ٣- الاستجابة **Responsiveness**:

يحتوي هذا المجال على المتغيرات التي تقيس سرعة استجابة المؤسسة لتقديم الخدمة في الوقت المناسب، ومدى حرص موظفيها على تقديم خدمات فورية للمستفيدين، ومدى إبداء العاملين للتعاون المستمر مع المستفيدين (بركات، ٢٠١٠:ص٢٦). كما اعتبرت (قدورة، ٢٠١١:ص٣٠) أنها القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكواهم والعمل على حلها بسرعة بما يقنع العملاء أنه محل تقدير.

#### ٤- الثقة في التعامل (الأمان) **Assurance**:

ويعكس معرفة وخبرة العاملين بمنظمة الخدمة، وقدرتهم على كسب ثقة العملاء (إدريس، ٢٠٠٦:ص٢٩٦)، كما يرى (درويش، والدميري، ٢٠١٠:ص١٩) أن هذا البعد يحتوي على أربعة متغيرات تقيس حرص الموظفين على زرع الثقة في نفوس العملاء، وشعور العملاء بالأمان في تعاملهم مع الموظفين وتعامل الموظفين بلباقة معهم وإمامهم بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسألتهم.

#### ٥- الاهتمام (التعاطف) **Empathy**:

يرى كل من (Parasuraman et al.,1988:p23) بأن بعد التقمص العاطفي يشتمل على المتغيرات الآتية: اهتمام العاملين في المنظمة بالمستفيدين اهتماماً شخصياً، تفهم

العاملين في المنظمة لحاجات المستفيدين، مائة ساعات عمل المنظمة لتناسب جميع المستفيدين، وحرص المنظمة على المصلحة العليا للمستفيدين، والدراسة الكافية باحتياجات المستفيدين.

ويتم تغطية هذه الأبعاد الخمس باستبيان يتكون من ٢٢ عبارة تتعلق بالتوقعات والتي تمثل المستوى المثالي والمرغوب لجودة الخدمة، و ٢٢ عبارة أخرى تتعلق بالتصورات التي تمثل مستوى الأداء الفعلي للخدمة في المؤسسة، وبالمقارنة بين الاثنين يمكن تحديد الفجوة حيث أن رضا المستفيد هو الفرق بين الاثنين (التوقعات والتصورات)، وكلما كان الأداء عالياً كلما اقتربت المؤسسة من الفجوة الصفرية والعكس صحيح (نجم، ٢٠١٠:ص٢٨٢).

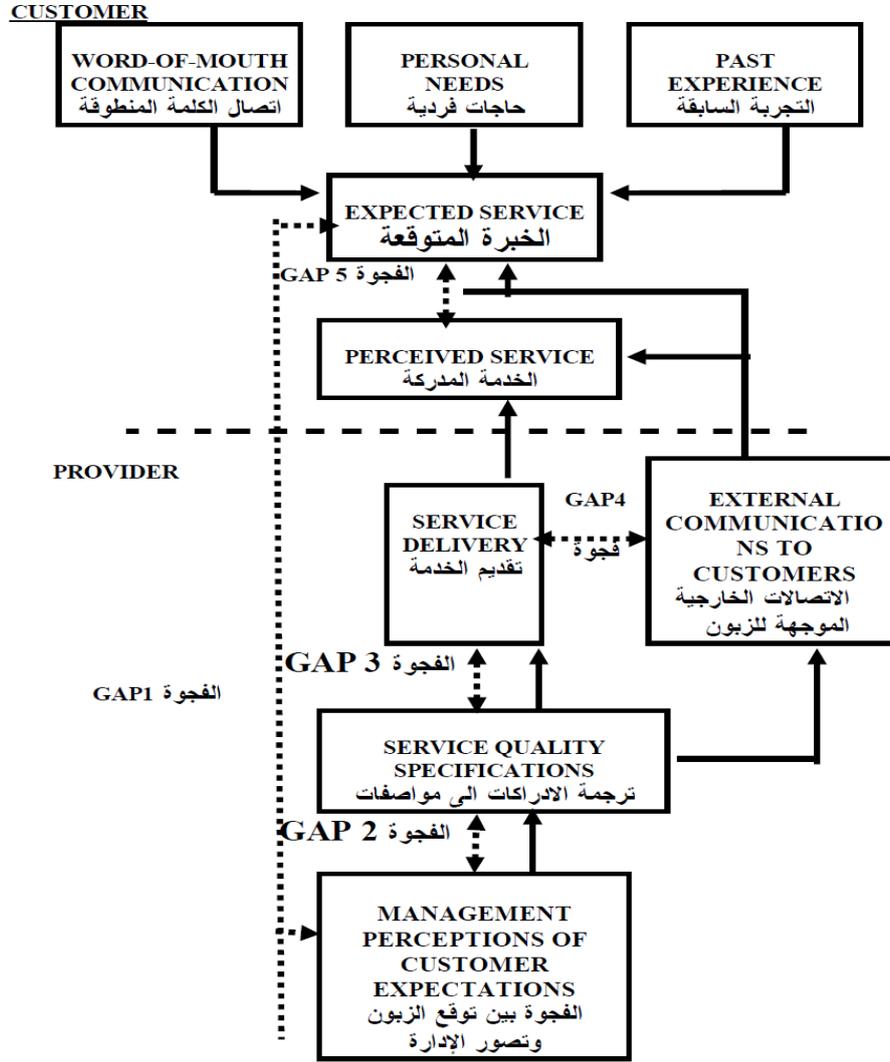
ولقد أظهرت نتائج أبحاث النموذج Servqual وجود عدد من الفجوات بين تقديرهم أو مفهومهم للجودة وبين المهام التي تؤدي عند تقديم الخدمات، الأمر الذي سينعكس تلقائياً على مستوى جودة الخدمات التي يتلقاها العميل، وتتمثل هذه الفجوات في (Parasuraman et al.,1985:p 44-45):

- ١- الفجوة الأولى: والتي تسمى فجوة البحث وهي تتمثل في الفرق بين إدراك الإدارة لتوقعات المستفيدين وتوقعات المستفيدين أنفسهم.
- ٢- الفجوة الثانية: والتي تسمى فجوة التصميم وهي تتمثل في الفرق بين إدراك الإدارة لتوقعات المستفيدين وقدرة الإدارة على ترجمة هذا الإدراك إلى معايير.
- ٣- الفجوة الثالثة: والتي تسمى فجوة التقديم وتتمثل في الفرق بين المعايير الموضوعية والخدمة المقدمة بالفعل.
- ٤- الفجوة الرابعة: والتي تسمى فجوة الاتصال وتتمثل في الفرق بين الخدمة المقدمة بالفعل والوعود التي قطعتها المؤسسة على نفسها خلال اتصالاتها بالمستفيدين.
- ٥- الفجوة الخامسة: والتي تسمى الفجوة الحقيقية وتتمثل في الفرق بين الخدمة المدركة من قبل المستفيدين والخدمة التي كانوا يتوقعونها.

ولقد حظيت كل من الفجوة الأولى والخامسة باهتمام الباحثين والمهتمين بقياس جودة الخدمة. والشكل رقم (١،٢) يوضح الفجوات الخمس بين توقعات العملاء و ادراكاتهم، التي بينتها دراسة Parasuraman وزملائه.

## شكل رقم (٢)

### نموذج الفجوات ServQual



المصدر: (الخالدي، أيمن فتحي. ٢٠٠٦، "قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، ص ٥٩)

يطبق مقياس الفجوة بناءً على عدد من الافتراضات تتمثل فيما يأتي (بركات، ٢٠١٠: ص ٢٦):

١- أن المستفيدين من الخدمة قادرون على التعبير عن توقعاتهم للخصائص العامة المميزة لجودة الخدمة. كما أن المستفيدين من الخدمة قادرون على التمييز بين تلك التوقعات، والإدراك الحقيقي لمستوى الخدمة الفعلي الذي حصلوا عليه.

٢- الدور الذي يؤديه المقياس في تحديد جودة الخدمة يقوم على محورين أساسيين هما: الجوانب الفنية والتنظيمية المكونة لجودة الخدمة، والجوانب السلوكية المكتملة لجودة الخدمة.

ويتميز هذا النموذج بمجموعة من المميزات من أبرزها (الأغا، ٢٠١٢:ص٦٨) :

١- يؤدي المقياس من وجهة النظر التطبيقية دوراً أساسياً في التنبيه إلى نقاط القصور في الخدمة المقدمة كما يساعد في الوقوف على جوانب الضعف في إدارة المؤسسة التي تكمن في عدن تمكنها من التنبؤ والتفهم لتوقعات المستفيدين وآمالهم نحو الخدمات المقدمة.

٢- يساعد إدارة المؤسسة على التمييز بين مستويات الجودة التي يدركها العملاء إلى: "منخفضة - متوسطة - مرتفعة".

٣- يحسب للمقياس أنه أول مقياس متكامل، أثبت جدارته في مجال جودة الخدمات، ولطرحه إمكانية قياس جودة الخدمات المقدمة من خلال الفجوات الخمس لجودة الخدمة.

٤- تساعد الأبعاد الخمسة الرئيسة، التي يقدمها المقياس إدارة المؤسسات الخدمية في الوصول لمستوى أفضل لتفهم احتياجات المستفيدين وآمالهم في الخدمة المقدمة.

وهنا نذكر عدداً من المبررات التي دفعت بعض الباحثين لاعتمادهم لنموذج SERVQUAL الخاص بجودة الخدمة لأغراض بحثه، منها (الجزائري، وآخرون، ٢٠١١:ص٢٧):

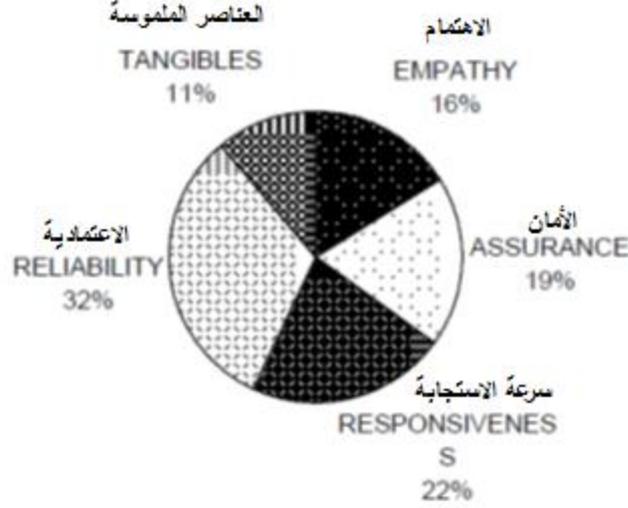
١- يعد نموذج SERVQUAL حديث النشأة ويستخدم على نطاق واسع لقياس مستويات تقييم العاملين والجمهور على حد سواء للخدمات المقدمة لهم من حيث الجودة، وقد استخدم هذا النموذج عدد كبير من الباحثين في المؤسسات الخدمية عموماً، من المستشفيات، والوزارات، وغيرها من قطاعات النفع العام.

٢- أسلوب ذو أبعاد محددة وشامله لمختلف أبعاد الجودة، كما أنه أداة علمية وإحصائية للإدارة، نتائجها تكون محددة، واضحة ودقيقة.

٣- أن الكثير من الباحثين المختصين في مجال إدارة الجودة يهتمون باستخدام هذه الأداة لقياس جودة الخدمات، ولهذا السبب شاع استخدام هذه الأداة في الدول الصناعية الكبرى، وخصوصاً اليابان والولايات المتحدة، وبريطانيا.

إلا أن هذا المقياس قد تعرض للعديد من الانتقادات، حيث قدم Parasuraman عام ١٩٩١ تنقيحاً له، بإضافة الأهمية النسبية لوزن جودة الخدمة في كل بعد من الأبعاد الخمسة من أجل تحقيق دقة أكبر للمقياس، كما هو موضح بالشكل رقم (٢،٢):

شكل رقم (٣)  
الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة



المصدر: (Parasuraman A., Zeithaml A.V., and Berry L.L. 1990, "Guidelines for Conducting Service Quality Research", MARKETING RESEARCH، ص ٣٩، ترجمة الباحث)

أما التحفظات الموجهة لنموذج SERVQUAL فإنها تتمثل في تحفظين رئيسين كما أوردهما (بو عبد الله، ٢٠١٠: ص ٩٤-٩٥):

١- تحفظات متعلقة بمكونات جودة الخدمة: وذلك من خلال عدم مراعاة خصوصيات كل قطاع من الخدمات وعدم مراعاة الخصوصيات الثقافية للبلد والواقع الاقتصادي، وأيضاً من خلال سوء تفسير مكوناته، حيث ركز على الجودة الوظيفية لخدمة على حساب الجودة التقنية؛ معطياً للجوانب النفسية والاجتماعية في الخدمة وكيفية تقديمها قيمة أكبر من مضمون الخدمة.

٢- تحفظات متعلقة باستخدام الفجوة بين التوقع والإدراك: حيث يكمن الضعف في (الفجوة الخامسة) وتعد مكن الضعف الأساسي في هذا النموذج.

٢. نموذج الاتجاه للأداء الفعلي للخدمة SERVPERF Model :

مقياس الأداء الفعلي SERVPERF والمشتق من كلمة الخدمة (Service) وكلمة الأداء (Performance)، يعتبر أسلوباً معدلاً عن المقياس الأول، حيث يستند إلى التقييم المباشر

للأساليب والعمليات المصاحبة لأداء الخدمة، بمعنى أنه يعتمد على قياس جودة الخدمة، باعتبارها شكلاً من أشكال الاتجاهات نحو الأداء الفعلي للجودة والمتمثل بالأبعاد الخمسة وهي: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة، العاطفة (الجزائري، وآخرون، ٢٠١١:ص٢٧). فقد توصل عام ١٩٩٢ كلاً من Cronin و Taylor إلى مقياس لا يعتمد على الفجوات بين الإدراك والتوقع، حيث انتقد الباحثان نموذج الفجوة خصوصاً الجزء المتعلق بالتوقعات والعمليات الحسابية المعقدة نسبياً التي يتضمنها (إدريس، ٢٠٠٦:ص٣٠٤). ويعد هذا المقياس من الناحية العملية، أحد الأدوات الفعالة التي يمكن أن تساعد على إظهار جوانب القصور في مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيدين منها. ويعاب على هذا النموذج للقياس عجزه على مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب عدة وليست فقط إدراكات الزبون من الخدمة (الدغمي، ٢٠٠٩:ص٢٥).

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية (فضيلة، ٢٠١٠:ص٣٦):

- ١- غياب خبرة العميل السابقة في التعامل مع المؤسسة فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية حسب مستوى تقييمه لجودتها.
- ٢- بناءً على خبرة العميل السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع المصرف فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأولي للجودة.
- ٣- إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة وبالتالي فإن تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها العميل فيما يتعلق بجودة الخدمة، وهكذا فإن رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة له أثر مساعد في تشكيل إدراكات العميل للجودة، وعند تكرار التعامل فإن الرضا يصبح أحد المدخلات الرئيسية في عملية التقييم.

### كيفية تطوير جودة الخدمة :

أضافت المراجعة النهائية التي قام بها Zeithaml وزملائه عام ٢٠٠٢ للمعارف المتراكمة وخبرات التطبيق للارتقاء بجودة الخدمة، أن معايير تقييم جوانب التطوير لجودة الخدمات المقدمة تتمثل في (ثابت، ٢٠٠٩:ص٢٣١-٢٣٢) :

- ١- سهولة الاستخدام (للتصميم ولكيفية التعامل).
- ٢- سهولة المعلومات المطلوبة للتعامل مع التطوير وكفايتها.

- ٣- ثقة المستهلك في الابتكار والتطوير من حيث مراعاة رأيه واتجاهاته الايجابية المتوقعة في التطوير وقنوات التعامل والتفاعل والدقة في التنفيذ.
- ٤- الموضوعية من حيث وقت التنفيذ والخصوصية.
- ٥- مراعاة تأثير عامل الزمن، ودوره في حياة التطوير ايجابياً.
- ٦- وجود مصادر وإمكانية للتنفيذ والاستجابة والحصول على تفاصيل التعامل وسهولة قبول المستهلك للتطوير المرتقب.
- ٧- انخفاض التكاليف الكلية للتطوير مقارنة بالبدائل.
- ٨- سهولة علاقات التفاعل بين مقدمي الخدمة والمنتفعين بها، ووجود توصيات داعمة ومؤيدة من المختصين بموضوع التطوير.

## المبحث الثالث

### الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة

نبذة عن وزارة الداخلية والأمن الوطني (الوصف الوظيفي لوزارة الداخلية، ٢٠١١):

أنشئت وزارة الداخلية منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة ١٩٩٤، وقد حظيت الوزارة باهتمام ورعاية القيادة السياسية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في توفير الأمن للمواطن الفلسطيني، انطلق عمل القائمين على الوزارة من الصفر، حيث كانت الخدمات في زمن الاحتلال تقدم من خلال مكتب الإدارة المدنية لسلطة الاحتلال، ومن بعض المجالس القروية والبلدية، وكان الاحتلال كعادته يتخذ من مكتب الإدارة المدنية مكاناً لإذلال المواطنين والتكثير بهم من خلال التباطؤ الشديد في إنجاز المعاملات، الأمر الذي نجم منه طوابير طويلة من المواطنين أمام شبابيك مكاتب الإدارة المدنية. فوزارة الداخلية إحدى الوزارات الأكثر أهمية في الحكومة الفلسطينية وتعنى بالحفاظ على أمن المجتمع وتنظيم الحياة المدنية وتقوم بتقديم الخدمة من أجل تأمين وحماية أمن المواطن الشخصي والاقتصادي والأمني والسياسي، وتتألف من شقين الشق العسكري والشق المدني الذي يشمل كافة الإدارات التي تعني بالأحوال المدنية للمواطن كالإدارة العامة للأحوال المدنية والجوازات والإقامات وشئون الأجانب والإدارة العامة للشئون العامة والتي من خلالها يتم تسجيل مؤسسات المجتمع المدني من جمعيات خيرية وهيئات أهلية بالإضافة إلى الإدارات العامة الإدارية والمالية والشئون القانونية، ووحدات مكتب الوزير التي تقدم المشورة في مجالات حقوق الإنسان والإعلام وشئون المرأة والقدس واستقبال شكاوى المواطنين.

وضعت وزارة الداخلية نصب عينها إعادة الاعتبار لمواطنيها من خلال إتباع أقصر الطرق لإنجاز المعاملات حيث وضعت لذلك خطة البناء التنظيمي والهيكلية، واستطاعت في زمن قياسي إيصال أيسر الخدمات المتعلقة بالشؤون المدنية والأمنية من خلال إنشاء الإدارات والمديريات التي تقدم الخدمة إلى المواطن من المهد إلى اللحد إضافة إلى إصدار جواز السفر الفلسطيني الذي وضع حد لمعاناة المواطن في المطارات والدول التي يقصدها كما اهتمت الوزارة بتنظيم الحياة المدنية من خلال رعاية ومتابعة منظمات المجتمع المدنية من خلال الدائرة العامة للشؤون المدنية وقدمت مشاريع القوانين لتنظيم الحياة المدنية (هيكلية وزارة الداخلية، ٢٠٠٧).

رسالة وزارة الداخلية (الوصف الوظيفي لوزارة الداخلية، ٢٠١١):

تسعى وزارة الداخلية والأمن الوطني إلى خدمة المجتمع الفلسطيني وحفظ أمنه واستقراره من المخاطر الداخلية و التهديدات الخارجية من خلال الأجهزة الأمنية و الإدارات والهيئات المختلفة المدنية والعسكرية و من خلال التنسيق والتفاعل مع الوزارات الأخرى ومؤسسات المجتمع المدني وفق تعاليم الدين الإسلامي الحنيف.

الرؤية (الوصف الوظيفي لوزارة الداخلية، ٢٠١١):

الوصول إلى أعلى مستويات الأمن والاستقرار في المجتمع الفلسطيني، وأعلى درجة من المهنية والشفافية في الأداء.

القيم (الوصف الوظيفي لوزارة الداخلية، ٢٠١١):

- تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف .
- المعايير القانونية والقيم الأخلاقية .
- المشورة.
- المصادقية والشفافية.
- المساواة والنزاهة و الإيثار والعدالة.
- حقوق الإنسان في الإسلام .
- المرونة والتطور .
- تجنب استخدام القوة المفرطة .

الغايات (الوصف الوظيفي لوزارة الداخلية، ٢٠١١):

- تحصين المجتمع من جميع أشكال الجريمة و الرذيلة والفساد والتجسس .
- فرض النظام العام بما يحفظ الحريات وحقوق المواطنين و المؤسسات .
- الارتقاء بالأداء العام لوزارة الداخلية والأمن الوطني .
- القدرة على العمل المتواصل مهما بلغت الظروف .
- رفع مستوى الرضا العام للجمهور عن أداء الوزارة .
- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة .

## الأهداف العامة والجزئية لوزارة الداخلية الفلسطينية (هيكلية وزارة الداخلية، ٢٠٠٧):

### أولاً: الأهداف العامة:

- خدمة المجتمع المحلي وذلك من خلال حصول المواطن على الوثائق المدنية التي تخصه شخصياً من ميلاده حتى وفاته .
- العمل على تسجيل جميع مؤسسات المجتمع المدني كافة على أسس الشراكة والتعاون بين الجسم الحكومي والغير .
- المساهمة في بناء مجتمع ديمقراطي حر من خلال تفعيل مبدأ سيادة القانون وتحقيق مبدأ العدالة، وحماية الحريات العامة في إطار القانون الأساسي والتشريعات المعمول بها والعمل على تعميق الانتماء الوطني .
- بناء سجل بيانات للمواطنين الفلسطينيين.
- تحقيق أمن وأمان المواطن.

### ثانياً: الأهداف الجزئية:

- المحافظة على النظام والسلامة العامة.
- حماية الأرواح والأموال من خلال منع الجرائم وضبطها وتحقيق الأمن والطمأنينة للمواطنين وذلك من خلال التعاون والتنسيق مع هيئات وأجهزة الدولة بالاستناد للقوانين السارية.
- رفع مستوى وتطوير آلية تقديم الخدمات العامة للمواطنين من أحوال مدنية وجوازات ودفاع مدني ومعايير وحدود.
- تنظيم العلاقة والتنسيق والتكامل مع الوزارات والأجهزة والمؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة.
- تحديث وتطوير الإطار القانوني والتشريعات واللوائح المنظمة لكافة مجالات عمل وزارة الداخلية.
- تنمية وتطوير التعاون والتنسيق وتبادل الخبرات مع وزارات الداخلية في الدول الشقيقة والصديقة والمنظمات والهيئات العربية والإقليمية والدولية المعنية بمكافحة الجريمة .
- العمل على تحسين وتطوير أوضاع مراكز الإصلاح والتأهيل ورفع مستوى أدائها وضمان حفظ النظام فيها وحماية ورعاية نزلائها.

**الهيكلية العامة للشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني (هيكلية وزارة الداخلية، ٢٠٠٧:ص٣٣):**

لنتمكن وزارة الداخلية من النهوض بمسؤولياتها وتنفيذ خططها وأهدافها، بشكل يلبي احتياجات المواطنين بأقصى درجات الفعالية والكفاءة والمرونة في ظل العراقيل والمشكلات المزمّنة التي يعاني منها المواطن الفلسطيني جراء السياسات التعسفية الإسرائيلية، شرعت الوزارة في وضع هيكلية عامة بما يمكن كافة إداراتها من تفعيل خدماتها في ظل الظروف الراهنة، وتتكون وزارة الداخلية والأمن الوطني من شقين هما الشق المدني الذي يشرف عليه وكيل الوزارة مباشرة ويتعلق بجميع الشؤون المدنية - وهو موضع الدراسة لذا سيتم سرده فقط دون التطرق للشق الأمني - والشق الآخر هو الأمني أو العسكري يتبع وزير الداخلية مباشرة.

**الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني (هيكلية وزارة الداخلية، ٢٠٠٧:ص٣٤):**

يتكون الشق المدني من عدة قطاعات على رأس كل قطاع وكيل مساعد يتبع وكيل وزارة الداخلية أعلى سلطة تنفيذية في الوزارة، فهو رأس الهرم الإداري والفني لوزارة الداخلية ويكون مسئولاً أمام الوزير في إدارة كافة الإدارات العامة في الوزارة التي تتبعه ويتولى الإشراف ومتابعة سير العمل اليومي في الوزارة، وعن تنفيذ السياسة العامة والخطة السنوية للوزارة ويقوم بالمهام التالية:

- الإشراف المباشر على إدارة وزارة الداخلية .
- تحضير خطة عمل الوزارة وموازنتها السنوية وتقديمها للوزير .
- تحضير التقارير السنوية والرعية التفصيلية عن نشاطات الوزارة ومنجزاتها وفق متطلبات القانون وتقديمها للوزير في موعدها .
- تحضير أي تقارير يطلبها الوزير وتتعلق بعمل الوزارة ونطاق اختصاصها.
- إجراء التقييم السنوي للأداء العام في الوزارة وتقديمها للوزير .
- الإشراف على إعداد مشاريع القوانين والأنظمة الخاصة بالوزارة.
- إصدار التوجيهات والتعليمات التنفيذية لمرءوسيه وتطبيق إدارة فعالة والتأكد من التدفق اللازم والدائم للمعلومات بين الوحدات الإدارية في الوزارة.
- الإنابة عن الوزير في المجالات التي يفوضه بها فقط.

ويشمل الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني على القطاعات والإدارات العامة التالية  
(الوصف الوظيفي، ٢٠١١):

١. مكتب الوكيل .
٢. الإدارة العامة للشئون الإدارية.
٣. الإدارة العامة للشئون المالية.
٤. الإدارة العامة للشئون القانونية.
٥. ديوان الوزارة.
٦. الإدارة العامة للأحوال المدنية.
٧. الإدارة العامة للجوازات.
٨. الإدارة العامة للإقامات والأجانب.
٩. الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام.
١٠. الإدارة العامة للإصلاح وشئون العشائر.
١١. الإدارة العامة لتنظيم المعلومات والحاسوب.
١٢. الإدارة العامة للشئون العامة.
١٣. الإدارة العامة للشئون السياسية.
١٤. المديرية وعددها خمسة تغطي محافظات قطاع غزة.

وفيما يلي موجز عن الإدارات العامة والمديرية والتي شملتها الدراسة فقط وتم توزيع الاستبيانات على موظفيها، كونها معنية بتقديم الخدمات بشكل مباشر من خلال التعامل وجهاً لوجه مع الجمهور وهو ما يتناسب ومشكلة وأهداف الدراسة:

قطاع الشئون العامة والسياسية ويشمل (الوصف الوظيفي للوزارة، ٢٠١١):

أ. الإدارة العامة للشئون العامة: وتقوم بالمهام التالية وهي:

- تنفيذ وتسهيل حق المواطنين في ممارسة النشاطات الاجتماعية والثقافية والمهنية بحرية.
- تسجيل ومتابعة الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية وذلك وفقاً لقانون الجمعيات والهيئات الأهلية رقم (١) لسنة ٢٠٠٠، والتنسيق والتعاون الكامل مع الجمعيات والهيئات بما يخدم المصلحة العامة.
- إصدار الوثائق اللازمة للمواطنين في مجال حسن السير والسلوك وفقاً للقانون.

- تسهيل وتطوير العلاقة المؤسسية بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني، وعقد اجتماعات دورية لمؤسسات المجتمع المدني من أجل تقليل الفجوة بين الطرفين.
  - متابعة إصدارات ونشرات مؤسسات المجتمع المدني والعمل على تحليلها علمياً للاستفادة منها.
  - إنشاء وحدة بنك معلوماتي شامل لجميع مؤسسات المجتمع المدني.
  - تحديث وتطوير القانون المتعلق بتسجيل مؤسسات المجتمع المدني واللائحة التنفيذية.
- ب. الإدارة العامة للشئون السياسية: وتقوم بالمهام التالية وهي:**
- متابعة ورصد كل ما له علاقة بالموضوع الفلسطيني المحلي والإقليمي الدولي.
  - العمل على إنجاز الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع الصراع - الإسرائيلي.
  - إقامة وتوطيد العلاقات مع الأحزاب والقوى السياسية إلى تدعيم القضية الفلسطينية .

#### قطاع الأحوال المدنية والجوازات: ويشمل (الوصف الوظيفي للوزارة، ٢٠١١):

##### أ. الإدارة العامة للجوازات: ومهامها هي:

- صرف وتجديد جوازات السفر العادية للمواطنين، تسهيلاً لهم في تنقلاتهم.
- صرف وتجديد جوازات السفر الدبلوماسية وهي التي تعطى لكبار رجال الدولة.
- إضافة الأبناء دون سن ١٣ عام على جواز سفر أحد الوالدين.
- التظهير على الجواز.
- توفير المعلومات المختلفة المتعلقة بأعمالها للاستفادة منها من قبل المخططين والدارسين.

##### ب. الإدارة العامة للأحوال المدنية: ومهامها هي:

- القيام بمهمة التسجيل الحيوي للمواطنين وذلك من خلال تسجيل الواجهات الحيوية (الولادة، الوفاة، الزواج، والطلاق) وإصدار الشهادات الخاصة لكل منها.
- تسجيل واقعات الولادة والوفاة للأجانب إذا حدثت على أرض الوطن، وواقعات الزواج والطلاق إذا كان أحد طرفي الواقعة فلسطيني وإصدار الشهادة الخاصة لكل منها.
- تسجيل الأسر الفلسطينية في السجل المدني.
- إصدار البطاقات الشخصية للمواطنين.

الإدارة العامة للإقامات وشئون الأجانب والمغتربين: ومهامها هي (الوصف الوظيفي للوزارة،  
:٢٠١١)

- إصدار الإقامة للدبلوماسيين وتجديدها.
- إصدار الإقامات للأجانب ومتابعة تجديدها.
- تنظيم إقامة الأجانب الخاضعين لشروط الإقامة.
- معالجة قضايا المنع وتنظيم ملفاتها.
- صياغة وإعداد بطاقات الإقامة لغير المواطنين والتأكد من توزيعها.
- تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بدخول وخروج الوافدين إلى الدولة.

**مديريات المحافظات :** وهي شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح، (الوصف الوظيفي للوزارة، ٢٠١١): ومهامها تسهيل تقديم الخدمات للمواطنين كل في المحافظة التي يسكن فيها.

**وحدة الرقابة الداخلية والشكاوي (الوصف الوظيفي للوزارة، ٢٠١١):**

- متابعة سير العمل وتنفيذ ما ورد بالقرارات والتعليمات واللوائح والنظم الصادرة عن الوزارة وعلى كافة الأصعدة تنفيذا صحيحا في جميع مديريات وزارة الداخلية عامة.
- متابعة أداء المديريات بشكل عام والموظفين بشكل خاص وإبداء الملاحظات حول نقاط الضعف والقوة وتنظيم التقارير الدورية.
  - التدقيق على القيود والسجلات المالية والإدارية والأعمال الأخرى التي تنفذ في الوزارة ومديرياتها والتأكد من تطابقها وفقا للقوانين والأنظمة بالأداء.
  - التوصية بتشكيل اللجان والمشاركة فيها للتحقيق ومتابعة تصويب الأخطاء، واتخاذ الإجراءات الإدارية اللازمة للحد من الممارسات الخاطئة.

## المبحث الرابع الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي بشكل عام من بين الموضوعات التي لاقت اهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين والدارسين وفي عدة مجالات وبيئات مختلفة، فقد بُحث الالتزام التنظيمي بدراسات عدة شملت مؤسسات القطاع العام والخاص بثتى أنواعها للوصول لدراسة أعمق لطبيعة المصطلح وتحديد العوامل المؤثرة به وتأثيراته المتنوعة على المنظمة. وقد اجتهد الباحث في سرد الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي بما يتوافق والنموذج المختار لدراسته قدر الإمكان وهو نموذج قياس Allen & Meyer للأبعاد الثلاثة، وبما يتناسب وتفسير نتائج دراسته.

#### ١. الدراسات المحلية

١,١. دراسة أبو الروس وحنونة (٢٠١١)، " تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - فلسطين "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إيمان العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة اتجاه مؤسساتهم قيد الدراسة وذلك من خلال قياس العلاقة بين مستوى الإيمان بالمؤسسة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، وتحديد مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستوى إيمانهم بالمؤسسة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل مثل (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة)، بالإضافة إلى تقديم مقترحات خاصة للارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها ٣٤٠ موظفاً وموظفة من أصل ٦٧٦ موظفاً وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة قد أظهروا بشكل عام مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة، الفئة الوظيفية، المركز الوظيفي)، في حين أظهرت النتائج عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، ومكان العمل) حول الإيمان بالمؤسسة والرغبة للاستمرار للعمل بها. و قد أوصت الدراسة بضرورة العمل على إدخال أدبيات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، وكذلك العمل الجاد من قبل إدارات هذه الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الإبتعاث أو الدورات التدريبية وورش العمل.

١,٢. دراسة جرعون (٢٠٠٩)، " واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي " تهدف الدراسة للتعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي، كما تهدف أيضاً للتعرف على أثر سياسات الاختيار على مستوى الولاء. وتكون مجتمع الدراسة من ٢٢٦ موظفاً ممن يحملون مسميات ووظائف إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل. و كانت من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين الولاء العاطفي لدى العاملين الإداريين وواقع سياسات الاختيار والتعيين في وزارة التربية والتعليم العالي، وانخفاض مستوى الولاء الاستمراري المبني على تراكم المصالح والحاجة للعمل، ما يعني أن العاملين لا يبدون ولائهم للوزارة مقابل الامتيازات التي يحصلون عليها، كما وجد لدى العاملين قدر كبير من الولاء العاطفي الناتج عن التوافق بين أهداف الوزارة وأهداف الموظفين الإداريين، وعلى حب الموظفين للمؤسسة واستعدادهم للتضحية من أجل تحقيق أهدافها. فيما أوصت الدراسة برفع الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوزارة عن طريق التوفيق بين أهداف الوزارة والأهداف الشخصية للموظفين من خلال إشراكهم في وضع خطط المؤسسة وإعطائهم حرية كافية في التصرف واتخاذ القرار، والعمل على اختيار وتعيين الموظفين الأكثر ولاءً للوزارة من خلال تضمين مبادئ الولاء التنظيمي بشكل جيد خلال المقابلات واختبارات التوظيف.

١,٣. دراسة Saqer (٢٠٠٩)، "آثار نمط القيادة المدرك على الالتزام التنظيمي:

#### دراسة تطبيقية على موظفي الأونروا"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأنماط القيادية المدركة، في ضوء النظرية الكلية للقيادة التحويلية، والإجرائية والترسلية، وأثرها على الالتزام التنظيمي كمفهوم متعدد يشمل العاطفي والمستمر والمعياري. وقد اشتملت عينة الدراسة على ٥٨٩ موظف محلي من موظفي الأونروا في مناطق عملياتها (غزة-الضفة الغربية-الأردن- سوريا- لبنان)، والذين قاموا

بتعبئة استبانته تحتوي على تحديد النمط القيادي، وكذلك تحديد نوع ومستوى الالتزام التنظيمي المبني على نموذج آلين وماير. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن مستوى الولاء التنظيمي العام لدى العاملين ضعيف وكان مستواه في الالتزام العاطفي أكبر من الالتزام الاستمراري والمعياري، ووجود علاقة موجبة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي. و قد أوصت الدراسة الأونروا بإدخال تعديلات وتحسينات على سياساتها بما يحسن السلوك القيادي التحويلي، وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي وضرورة تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وبناء الثقة المتبادلة لرفع الرغبة بالعمل والدافعية، وبما له أثر بالغ على الالتزام العاطفي والمعياري.

١,٤. دراسة أبو العلا (٢٠٠٩)، تحت عنوان " ضغوط العمل وأثرها على الولاء

#### التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة ١٤٧ مديراً من وزارة الداخلية والأمن الوطني من مختلف الأجهزة المدنية والعسكرية. ولقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج، أهمها وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة ٨٢,٤٩%، جراء الولاء العقائدي لاسيما وأن معظم ميولهم السياسية تتبع لفصيل واحد، وعدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية. في حين خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان أهمها ضرورة تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية من خلال عقد دورات تدريبية بالتعريف بأهمية الولاء التنظيمي، والعوامل التي تساهم في تكوينه، كذلك تشجيع المدراء والعاملين في وزارة الداخلية لتقديم مزيد من الإبداع والتميز وتشجيعهم على ذلك، وعقد برامج تدريبية للمدراء في الوزارة بشكل عام والذين يحملون درجة الثانوية العامة بشكل خاص حيث نسبتهم مرتفعة مقارنة بالأجهزة الأخرى.

١,٥ . دراسة عويضة (٢٠٠٨)، " أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في محافظات غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، وتحديد مستوى وتحليل وتقييم الولاء التنظيمي لدى العاملين في هذه المنظمات من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية، والبحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية. وقد تم استخدام عينة عشوائية طبقية بلغت ٣٦٠ موظفاً أي ما يعادل ٦% من مجتمع الدراسة الأصلي. حيث استطلع الباحثين بما يتعلق بالالتزام حول الموافقة على سياسة المؤسسة والاهتمام بمصيرها والعضوية بها على المدى الطويل والانتماء لها وتفضيلها عن غيرها من المؤسسات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية يقدر ٨١,٧١%، وأن هناك مستوى جيد نسبياً لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين. كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى استجابة الباحثين تعزى إلى متغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المسمى الوظيفي، الراتب. هذا وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، منها وضع نظام يعالج مشاكل الموظفين وشكواهم، وتعزيز ثقافة الانتماء للعمل والولاء للمنظمة، وضرورة تعزيز الرضا الوظيفي من خلال العمل على تعزيز نظام الأجور ووضع نظام للحوافر وكذلك إعادة صياغة نظام الترقيات المطبق، والعمل على تطوير مهارات وقدرات العاملين وتنمية معلوماتهم من خلال خطط مدروسة يتم وضعها وتناقش أدائهم وتطلعاتهم مما يزيد درجة رضا الموظفين وولائهم للمنظمة.

## ٢. الدراسات العربية

٢,١ . دراسة الشمري (٢٠١٣)، " دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية "

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية السعودية. وتشكل مجتمع الدراسة من منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية وعددهم الإجمالي ٦٦٩ ضابطاً وفرداً. وتم اختيار عينة باستخدام المعادلات الإحصائية المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة بلغ حجمها ٢٤٣ ضابطاً وفرداً. وكانت أهم نتائج الدراسة وجود

ارتباط طردي قوي بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي، كما أظهرت أن بيئة العمل الداخلية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي، أي أن بيئة العمل الداخلية تعزز الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة، وأن أهم السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي هي: إنجاز مهام العمل يومياً، والالتزام بالحضور في موعد الدوام الرسمي، واحترام الرؤساء والالتزام بتعليماتهم. فيما أوصلت الدراسة بالاستمرار في تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، والاستمرار في تعزيز بيئة العمل الداخلية الإيجابية في قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، والاهتمام بالمناسبات الاجتماعية لتجميع العاملين في قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية وأسره لجعلهم أسرة واحدة تتكامل أدوارها في خدمة حرس الحدود، وفي الوقت نفسه تخفيف ضغوط وصراعات العمل.

٢,٢. دراسة العنزي (٢٠١٣)، " ضغوط العمل ودورها في الالتزام الوظيفي لدى

#### أفراد حرس الحدود بقطاع حالة عمار بمنطقة تبوك "

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى ضغط العمل لدى أفراد حرس الحدود بمنطقة تبوك وتحديد مستويات الالتزام التنظيمي تجاه المؤسسة وسبل الارتقاء به وكذلك تحديد الأثر ما بين ضغوط العمل والالتزام لدى العاملين ومعرفة هل للفروق الشخصية من دلالة على متغيرات الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد حرس الحدود بمنطقة قطاع عمار والبالغ عددهم ٤٧٥ حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغت ٢١٤ فرداً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة توفر درجة متوسطة من الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة بلغ ٦٧,٢%، ووجود ارتباط عكسي متوسط بين ضغوط العمل ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين. وقد أوصت الدراسة بالسعي إلى تحسين الظروف المعيشية لجميع العاملين بقطاع حالة عمار وذلك من خلال صرف جميع البدلات للعاملين، وعقد دورات تدريبية لمختلف المستويات الإدارية لتعميق إدراكهم لمفاهيم المواطنة التنظيمية مما يؤدي لتحسين الأداء ورفع الكفاءة.

٢,٣. دراسة السبيعي (٢٠١٣)، " ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة على

#### أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك خالد العسكرية "

سعت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة ما بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية الملك خالد العسكرية، والتعرف على مصادر ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، الأخلاقي) لدى الفئة المبحوثة. وقد تكون مجتمع

الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المدنيين والعسكريين في كلية الملك خالد العسكرية بمدينة الرياض والبالغ عددهم ٢٠٠ عضواً، حيث استرد عدد ١٧٤ استبانته من حجم مجتمع الدراسة. **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة** تحديد ملامح قوة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك خالد العسكرية والمتمثلة في الحفاظ على ممتلكات الكلية، وتقديم الجهد المطلوب لإنجاح العمل. كما أظهرت وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك خالد العسكرية ومستوى الولاء التنظيمي لديهم. **وقد أوصت الدراسة** بوضع جدول محاضرات ثابت لأعضاء هيئة التدريس بكلية الملك خالد العسكرية، وحث الرؤساء على التنسيق فيما بينهم حول أهداف العمل بكلية الملك خالد العسكرية. كذلك توفير الإضاءة والتهوية المناسبة بقاعات التدريس بكلية الملك خالد العسكرية، توزيع مهام العمل بشكل مناسب بين أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك خالد العسكرية، وتوفير المتطلبات اللازمة للعمل لأعضاء هيئة التدريس بكلية الملك خالد العسكرية.

٢,٤. دراسة عبد الحسين (٢٠١٢)، " أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد تمكين العاملين المتمثلة بـ (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 ومسؤولي الشعب العاملين في الهيئة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته وزعت على عينة بلغت ٤٠ مبحوثاً استعيدت بالكامل وبنسبة استجابة بلغت ١٠٠%. فيما أشارت نتائج الدراسة أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الالتزام التنظيمي بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، وكان بعد الالتزام الاستمراري الأكثر إسهاماً في تشكيل هذا المتغير. كما أظهرت وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد تمكين العاملين ومستوى الالتزام التنظيمي وهذا يعني بأن تبني إستراتيجية تمكين العاملين ستعزز من تعزيز وتنمية التزام العاملين تجاه المنظمة، ووجود أثر معنوي لإبعاد تمكين العاملين على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها في مستوى الالتزام. **وقد أوصت الدراسة** بتبني مبدأ العدالة في التوزيع للعمل الحوافز والمبني على الكفاءة، مما يؤدي إلى زيادة شعور الموظف بمبدأ

العدالة وزيادة انتماءه 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 محوراً تعزيز الممارسات الإيجابية للموظفين بما يخدم أهداف المنظمة.

٢,٥. دراسة Faisal & Al-Esmael (٢٠١٢)، "الالتزام التنظيمي: الوضع الحالي في قطر"

ركزت هذه الدراسة على فهم العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام التنظيمي، كما تعرض العلاقات بين خصائص العمل المختلفة وأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة. فقد أشارت إلى أن إثراء فرص العمل من خلال تغيير أبعاد العمل الأربعة الأساسية سيكون له أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي للموظفين. وتناول هذا البحث مجتمع دراسة كبير شمل الشركات القطرية التي لديها أكثر من ٣٠٠ موظف قطري وغير قطري، فيما تألفت عينة الدراسة على ٧٨٠ موظف يعملون في قطاع الشركات الحكومية والخاصة وتم استرداد الاستبيانات بنسبة ٦٩,٧%. فيما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية مع كافة أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة. وأن طبيعة الالتزام المعياري لدى الموظفين يمكن تعزيزها من خلال خلق وضع نفسي عبر التبادل الاجتماعي ما بين الزملاء، مما يعزز الشعور بالالتزام المعياري. في حين أوصت الدراسة بتبني الشركات لأهداف واضحة، وسياسات وظيفية محددة لجميع العاملين لتحسين الالتزام التنظيمي، وكذلك تطبيق نظام الحفاظ على الموظف المميز الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة فمن المرجح أن تساعد هذه الخطوة على دعم مستويات الالتزام التنظيمي بشكل أكبر بين جميع العاملين في الشركات.

٢,٦. دراسة الغامدي (٢٠١١)، " القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة "

هدفت الدراسة لمعرفة مدى التزام القيادات بالمبادئ الإدارية (الإيمان بأهداف التنظيم والنظرة المستقبلية، مسؤولية القيادة، الانفتاح والحوار، روح الفريق والعمل الجماعي) وللوقوف على حقيقة العلاقة بين الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية (العمر، الخدمة، المؤهل العلمي، الدخل الشهري) والتعرف على العلاقة بين المبادئ القيادية والولاء التنظيمي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط الميدانيين، والذين يعملون بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة والإدارات والقطاعات والوحدات الميدانية التابعة لها، والبالغ

عدد ٢٥٣ ضابطاً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة لديهم مستويات للولاء التنظيمي بدرجة متوسط. وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول محور مستويات الولاء التنظيمي باختلاف متغيرات (الرتبة، مجال العمل). وقد أوصت الدراسة على التأكيد على تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين القيادات والمرؤوسين، لما لذلك من أثر في تعزيز ورفع مستويات الولاء التنظيمي لديهم. كما أوصت بالعمل على التوفيق بين أهداف حرس الحدود وأهداف منسوبيه، عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري، والوقوف على احتياجاته الوظيفية والشخصية، ومراعاة الفروق الفردية في القدرات والمهارات عند توزيع المهام.

٢,٧. دراسة الشوابكة (٢٠١٠)، " 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 ٢٠٤٤ موظفاً، فيما تألفت العينة من ٤٠٠ 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 الرفاه الاجتماعي لهم، وبذل الجهود تجاه تلبية حاجات العاملين المادية والمعنوية وكسب رضاهم لضمان استمرارهم بالعمل وإبعادهم عن التفكير بالانتقال إلى منظمات أخرى.

٢,٨. دراسة خليفات والملاحمة (٢٠٠٩)، " الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وذلك من خلال تحديد مستوى

الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعياري) لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة، ومعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي وللالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى أعضاء هيئة التدريس. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة للعام (٢٠٠٥/٢٠٠٦) والبالغ عددهم ١٩٧٨، فيما تكونت عينة الدراسة من ٥٥٩ عضواً. **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة** وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، ووجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية. **وقد أوصت الدراسة** بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة حال توفرت، والاهتمام بتوفير أسباب الشعور بالأمن الوظيفي من خلال تطبيق نظام التثبيت، وتحسين ظروف العمل سواء الخاصة بالتجهيزات ووسائل التدريس والمختبرات.

٢,٩. دراسة فلمبان (٢٠٠٨)، " **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى**

**المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة** "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة. كما سعت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة. وتكونت عينة الدراسة من ١٠٣ مشرفاً تربوياً و ١٧٥ مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي، وقد استخدمت الباحثة مقياس بورتير وزملائه للالتزام التنظيمي. **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة** أن المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه. **فيما أوصلت الدراسة** بالاهتمام بالضمانات الوظيفية للمشرف التربوي، وذلك بتوفير الأنظمة التي تكفل للمشرف ضماناً وظيفياً أثناء أو بعد تركه العمل وتوفير الرعاية الصحية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات وتكليف

المشرفات التربويات والمشرفين التربويين بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم لتكون لديهم لفرصة لمتابعة العملية التعليمية في المدارس بصورة أدق.

٢,١٠. دراسة حواس (٢٠٠٣)، " أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية " هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كل من الالتزام التنظيمي والثقة في إدارة المؤسسة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث طبيعتها واتجاهاتها ومدى قوتها بالنسبة للعاملين بالبنوك التجارية داخل نطاق محافظة القاهرة الكبرى والتي تشمل (القاهرة والجيزة والقليوبية). وقد شمل مجتمع الدراسة أربعة بنوك تجارية في القاهرة حيث قامت الباحثة بتوزيع ٤٠٠ استبانة بواقع ١٠٠ استبانة على كل بنك من البنوك الأربعة. **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ارتباط عدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. و قد أوصت الدراسة ونظراً لأهمية الالتزام التنظيمي في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي الرسمي والغير رسمي للموظفين، توجب على رؤساء العمل تنمية وزيادة الالتزام لدى العاملين بما يحقق توفير إحساسهم بالعدالة في التوزيع والإجراءات والشعور بالاهتمام والرعاية، و عقد دورات تدريبية لمختلف المستويات الإدارية لتعميق إدراكهم لمفاهيم المواطنة التنظيمية مما يؤدي لتحسين الأداء ورفع الكفاءة.**

٢,١١. دراسة السلامة (٢٠٠٠)، " الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة على القطاع العام والقطاع الخاص في مدينة الرياض " هدفت الدراسة إلى التوصل إلى نموذج يوضح أكثر المتغيرات الشخصية والوظيفية تأثيراً على الولاء التنظيمي للعاملين في قطاع الوزارات الحكومية وقطاع البنوك، وذلك من خلال إجراء مقارنة بين القطاع الحكومي العام والقطاع الخاص. وقد حصل الباحث على عدد ١٨٤ استبانة سليمة من الوزارات وعدد ١٥١ استبانة من البنوك. **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المتغيرات المستقلة (الشخصية والوظيفية) الأكثر تأثيراً على الولاء الكلي للعاملين هي متغيرات الراتب، الخبرة الوظيفية، تنوع المهام، مكافآت الوظيفة، والتغذية العكسية وذلك بقطاع البنوك. كما ظهر أن المتغيرات المستقلة (الشخصية والوظيفية) الأكثر تأثيراً على الولاء الكلي للعاملين هي متغيرات الراتب، سنوات العمل في الجهة الحالية، أهمية الوظيفة، تنوع المهام، مكافآت الوظيفة، العلاقات الاجتماعية والتغذية العكسية وذلك بقطاع الوزارة الحكومية.**

### ٣. الدراسات الأجنبية

٣,١. دراسة Demir (٢٠١١)، "مستويات الالتزام التنظيمي لدى موظفي الاتحاد

#### الرياضي الفيدرالي"

تتناول هذه الدراسة مستويات الالتزام التنظيمي للسكرتارية العامة، وخبراء الرياضة والموظفين المدنيين العاملين في الاتحادات الرياضية. وقد تضمن البحث ١٨٣ شخصاً في ٤٠ مؤسسة اتحادية وتم جمع البيانات للبحث من خلال " مقياس ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي والذي وضعه آلين وماير. تم فحص وتحديد مستويات التزام الموظفين الفدراليين تجاه منظماتهم، كما تحلل هذه الدراسة تأثير الفروق الفردية تجاه الالتزام التنظيمي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الخصائص الفردية مثل نوع الجنس، العمل، والخلفية التعليمية واللقب المهني وكذلك مواضيع مثل التكلفة، وسياسات الإدارة، والرضا الوظيفي ذات دلالة مؤثرة في الالتزام التنظيمي، في حين لا دلالة للعمر وسنوات الخبرة. وأن الموظفين لديهم التزام عاطفي تجاه منظماتهم، تم العثور على أي اختلاف كبير في المتغيرات من واجب والعمر و فترات العمل في المؤسسة. فيما أوصت الدراسة المؤسسات الرياضية الاتحادية برفع وتعزيز مستويات التزام الموظفين لديها بما يضمن تكريس الثقافة الرياضية لكتلة كبيرة من الناس.

٣,٢. دراسة Somers (٢٠١٠)، " أنماط الارتباط بالمنظمات: أشكال الالتزام

#### ومخرجات العمل "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي وعلاقتها بمخرجات العمل الوظيفية (التدوير، التغيب عن العمل، ومدى تطابق قيم الشخص وقيم المؤسسة) عبر دراسة عينة مكونة من ٥٧٢ عامل رعاية صحية في إحدى مشافي الولايات المتحدة الأمريكية. وقد استخدم الباحث في دراسته مقياس آلن وماير لقياس أبعاد الالتزام التنظيمي والتي اعتمدت على الاستبيانات كأداة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تعزيز بعدي الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري يساهم في تقوية الاستفادة من الآثار الايجابية للالتزام التنظيمي. كما ظهر أن معدلات دوران العمل لدى الموظفين المنعزلين اجتماعياً أعلى بكثير عن غيرهم، مما يدل على تأثير العلاقات الاجتماعية والداعم للولاء الأخلاقي على احتمالية ترك العمل في المنظمات.

٣,٣. دراسة McComb (٢٠٠٦)، "تقييم النموذج الثلاثي الأبعاد للالتزام الوظيفي ما بين العاملين النيوزلنديين"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نموذج آلن وماير ثلاثي الأبعاد لقياس درجة الالتزام التنظيمي ومدى ارتباطه بمخرجات العمل (الاستعداد لترك العمل). تم إرسال استبانات الدراسة بالبريد إلى ١٠٠٠ طبيب تم اختيارهم عشوائياً من المجلس الطبي النيوزيلندي فيما استرد الباحث ٥٣٩ استبانة صالحة للبحث، بمعدل ٥٥,١٪ استجابة. وكانت أهم نتائج الدراسة وجود العلاقة السلبية بين كلاً من الالتزام العاطفي والاستمراري و نية العاملين لمغادرة مواقعهم الوظيفية، كما أظهرت الدراسة أن الالتزام بشكل عام متغير وسيط ما بين الرضا الوظيفي للعاملين و نيتهم لترك وظائفهم. فيما أوصت الدراسة باعتماد نموذج آلن وماير للالتزام التنظيمي لمدى قدرته على قياس الالتزام وإظهار العلاقات الارتباطية المختلفة مع مخرجات العمل الوظيفية ومن أهمها مدى قابلية لترك العمل بالمنظمة.

٣,٤. دراسة BOEHMAN (٢٠٠٦)، "الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري فيما بين الطلاب"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور عدة عوامل تؤثر على تطوير وتنمية مستوى الالتزام التنظيمي بين الطلاب. وتناولت الدراسة السياسة التنظيمية، الدعم التنظيمي، والهيكل التنظيمي، والرضا الوظيفي، والأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي. فقد تم جمع البيانات من الطلبة إلكترونياً عبر شبكة الإنترنت. وأظهرت نتائج الدراسة أن كلاً من الدعم التنظيمي، والرضا الوظيفي العام، والسياسة التنظيمية يمكن تدعيمها عبر تقوية الالتزام العاطفي والمعياري، فيما أن السياسة التنظيمية بالإمكان تدعيمها عبر الالتزام الاستمراري.

٣,٥. دراسة Brown (٢٠٠٣)، "الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ومدى ادراكهم للعلاقة ما بين دور الرؤساء وسلوكيات القيادة الموجهة نحو أداء المهام"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وللتحقيق في العلاقة ما بين دور رؤسائهم المباشرين وسلوكيات القيادة الموجهة نحو أداء المهام. حيث تم استخدام مقياس آلن وماير في صياغة استبيان قياس الالتزام التنظيمي. المشاركين في عينة البحث بلغ ٣٦١ موظفاً من العاملين بمدينة شارلوتسفيل، بولاية فرجينيا الأمريكية حيث وتوزع هؤلاء الموظفين في ثمان إدارات تفاوتت في مجال المهنة، والحجم، ومستوياتهم الدراسية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للالتزام العاطفي أثر على القيادة

الموجهة نحو العلاقات والسلوكيات التي تتطوي على بناء الثقة وتشجيع الإبداع، كما أنه يفسر الجزء الأكبر من توجهات الموظفين ما إذا كانوا يريدون أو لا يريدون البقاء للعمل بالمؤسسة، في حين كان للالتزام المعياري أثر أقل في تفسير توجهات الموظفين للبقاء أو عدم البقاء للعمل بالمؤسسة، كما ولم تظهر أي علاقة للالتزام الاستمراري بتوجيه القيادة.

### ثانياً: الدراسات التي تناولت جودة الخدمة

يعتبر موضوع جودة الخدمة الذي تقدمه المؤسسات الخدمية سواء في القطاع العام أو الخاص من بين الموضوعات التي كثرت الأدبيات حولها خصوصاً في المجالات المصرفية والصحية والمؤسسات الربحية والتعليمية، فقد بُحثت جودة الخدمة ومقاييسها من قبل صناعات القرار والدارسين في محاولة منهم للوقوف على حقيقة الوضع التنافسي لخدماتهم، والعمل على تقويم جوانب الضعف بما يضمن الارتقاء برضا عملائهم على الخدمات المقدمة. وقد عمد الباحث في سرد الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة بما يتوافق و أبعاد النموذج الخمسة المختار لدراسته وهي (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).

#### ١. الدراسات المحلية

١،١. دراسة الفرا و العوضي (٢٠١٣)، " قياس جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات

#### الفلسطينية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة "

هدفت الدراسة إلى قياس واقع جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات الفلسطينية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة من وجهة نظر الطلبة، واتخذت من جامعة القدس المفتوحة بفروعها التعليمية في محافظات غزة نموذجاً للدراسة الميدانية، وقد تكونت عينة الدراسة من ٣٤٨ طالباً وطالبة وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من طلبة كليات التربية بفروع جامعة القدس المفتوحة الخمسة في محافظات قطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير طلبة كليات التربية لدرجة جودة عناصر الخدمات المقدمة في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات الجنس، والمستوى الدراسي، فروع الجامعة في محافظات غزة. وانتهت الدراسة بجملة من التوصيات وتمثلت أهمها بالتركيز على مجالات الخدمة وما تتضمنها من عناصر مختلفة والتي أظهر الطلبة مستوى متدني في مستوى الخدمة فيها وبخاصة في مجالات المادية، الاعتمادية وإعادة النظر فيها من أجل تجويد مستوى الخدمات المقدمة للطلبة في هذه المجالات وعناصرها.

١,٢ . دراسة الأغا (٢٠١٢)، " درجة توظيف الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توظيف الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام أداتين وهما: استبانة لقياس درجة توظيف الإدارة الالكترونية من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا، واستبانة لقياس درجة جودة الخدمة المقدمة للطلبة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظر طلبة كليات التربية، وزعت على (الجوانب المادية ، الاعتمادية، الاستجابة، والأمان، التعاطف). طبقت الدراسة على عينة مكونة من ٤٨٧ طالباً وطالبة، وبنسبة ٥% من أصل مجتمع الدراسة البالغ ١٠٩٥٠ طالباً وطالبة من طلبة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها أن المتوسط الحسابي النسبي الكمي لدرجة جودة الخدمة المقدمة للطلبة بلغ ٦٢,٣% وبدرجة موافقة متوسطة، حيث توافرت المجالات على الترتيب كالتالي: السلامة والأمان ٦٦,٧%، الجوانب المادية الملموسة ٦٦,٣%، الاعتمادية ٦٣,٤%، التعاطف ٦٠,٥%، الاستجابة ٥٥,٣%. وانتهت الدراسة بجملة من التوصيات وتمثلت أهمها ضرورة سعي الجامعات الفلسطينية لتحقيق مستويات جودة الخدمات بدرجة عالية من خلال الاهتمام بكافة أبعاد جودة الخدمة دون استثناء، وأن تحرص الجامعات الفلسطينية على الاستجابة الفورية لحل مشكلات الطلبة المختلفة، والاستعداد الدائم لتعاون، والتعاطف مع الطلبة.

١,٣ . دراسة عوض (٢٠١٢)، " العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد صممت استبانة وزعت على ١٥٠ من الموظفين الذين يتولون مناصب قيادية وإشرافية ذات مهام تتعلق بأعمال الرقابة الداخلية وتم استرداد ١٤٠ استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها أن أبعاد جودة الخدمة المصرفية متوفرة بدرجات متفاوتة في المصارف موضوع العينة، ولكنها ليست بالمستوى العالي والمطلوب في البيئة المصرفية الخدمية. وأن المتوسط الحسابي النسبي الكمي لدرجة

جودة الخدمة المقدمة للطلبة بلغ ٦٢,٣% وبدرجة موافقة متوسطة، حيث توافرت المجالات على الترتيب كالتالي: السلامة والأمان ٦٦,٧%، الجوانب المادية الملموسة ٦٦,٣%، الاعتمادية ٦٣,٤%، التعاطف ٦٠,٥%، الاستجابة ٥٥,٣%. كما خلصت الدراسة لجملة من التوصيات وتمثلت أهمها العمل على زيادة كفاءة وفاعلية عناصر الرقابة الداخلية في المصارف العاملة في قطاع غزة وتعزيز دورها في الرقابة على جودة الخدمات المصرفية، إلى جانب ضرورة توفير بيئة رقابية لدى المصارف بدرجة ترتقي إلى المستوى المطلوب بما يناسب متطلبات العمل المصرفي، وبضرورة تبني إدارة المصارف هدف تحقيق جودة الخدمة كإستراتيجية للتميز والمنافسة المتوقعة، فضلاً عن ضرورة تعزيز وتحسين سلوك موظفي المصرف مع العملاء والرقابة عليها.

١,٤. دراسة بركات (٢٠١٠)، " الفجوة بين الإدراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها جماعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الدارسين فيها "

هدفت الدراسة للكشف عن الفجوة بين إدراكات الدارسين في جامعة القدس المفتوحة بطولكرم وتوقعاتهم لمستوى الخدمة التي تقدمها لهم الجامعة في المجالات المختلفة، لهذا الغرض تم اختيار عينة طبقية عشوائية من الدارسين بلغت ٢١٥ دارساً ودارسة. استخدم مقياس الفجوة لقياس جودة الخدمة SERVQUAL بعد تطويره ليناسب جودة الخدمة التعليمية في الجامعة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فجوة موجبة غير دالة إحصائياً بين إدراكات الدارسين وتوقعاتهم للدرجة الكلية لمستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة، وهو مؤشر بسيط لارتفاع مستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة للدارسين. كما أظهرت وجود فرق موجب وغير دال إحصائياً في المجالات: التعاطف الاجتماعي، والاستجابة، والسلامة والأمن على الترتيب، بينما أظهر الدارسون فرقاً سالباً ولكن دون مستوى الدلالة الإحصائية أيضاً في المجالين: الجوانب المادية الملموسة، والاعتمادية على الترتيب. وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات، من أهمها أن على إدارة الجامعة التركيز على مجالات الخدمة وما تتضمنها من عناصر مختلفة وبخاصة في مجالات المادية، الاعتمادية، وإعادة النظر في من أجل تجويد مستوى الخدمات المقدمة للدارسين في هذه المجالات وعناصرها.

١,٥. دراسة عاشور و العبادلة (٢٠٠٧)، " قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا: حالة برنامج MBA الجامعة الإسلامية بغزة "

هدفت الدراسة إلى تقييم دور الجامعات الفلسطينية في تقديم خدمات التعليم العالي من خلال دراسة حالة برنامج ماجستير إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية بغزة، وذلك

بتطبيق نظرية الفجوة، حيث تقوم مشكلة الدراسة على محاولة تقييم جودة الخدمة التعليمية المقدمة من خلال برنامج الماجستير، من حيث الفرق ما بين ما يتوقعه الطلبة من خدمة تعليمية وبين ما يتلقونه فعلاً. تم جمع بيانات البحث باستخدام الاستبيان الذي صممه Parasuraman وآخرون حيث استخدم أسلوب الحصر الشامل وقد أمكن جمع خمسين استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة ٦٧% من أفراد المجتمع الأصلي. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة بين إدراك الطلاب وتوقعاتهم وبالتالي فإن مستوى الجودة المدركة يعادل ٨٣% من المستوى الذي يتوقعونه، وأن جميع أبعاد الجودة كانت دون مستوى توقع الطلاب. وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات، من أهمها ضرورة أخذ توقعات الطلاب وتطلعاتهم بالاعتبار عند تقديم الخدمات أو وضع المعايير. كما أن الطلاب يتوقعون مستوى عالياً من الأمان والاعتمادية فلا بد من التركيز على هذين المحددين، وضرورة الانتباه إلى أن هناك عناصر تحتاج إلى مزيد من التركيز والاهتمام وبالتالي يجب أن تكون ضمن أولويات عمليات التحسين.

١,٦. دراسة الخالدي (٢٠٠٦)، " قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء "

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء، وقد اعتمدت الدراسة مدخل الفجوة لقياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية، للمقارنة بين الأداء الفعلي للخدمة المقدمة والأداء المتوقع منها، وقد شملت الدراسة المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين وهي، الإسلامي العربي، الإسلامي الفلسطيني، الأقصى الإسلامي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال الاستبانة بالاستبيان الذي صممه Parasuraman وآخرون، حيث تم توزيع ٨٦٥ استبانة على عينة عشوائية من عملاء المصارف الإسلامية، ولقد تم استرجاع ٦٢٢ استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة ٧٢%. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها وجود فجوة بين الخدمة المتوقعة والأداء الفعلي حيث كانت الخدمة الفعلية إيجابية ومرتفعة ولكنها لا ترتقي إلى جودة الخدمة المتوقعة. ووجود فروق في تقييم عملاء المصارف الإسلامية لجودة الخدمات المقدمة يعزى لكل من متغير الحالة الاجتماعية، عدد سنوات التعامل، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المهنة ومتغير الدخل. فيما أوصت الدراسة بأن تعمل المصارف على تحسين وتطوير الخدمات للوصول إلى توقعات العملاء وضرورة أن تحرص إدارات

المصارف الإسلامية بالتركيز على تدريب الموظفين وخاصة المتصلين مباشرة مع العملاء.

١,٧. دراسة أبو معمر (٢٠٠٥)، " قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك العاملة في قطاع غزة ومعرفة الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الخدمة المصرفية بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية وكل من الرضا ونية الشراء. ولقد اشتملت الدراسة على عينة من عملاء البنوك العاملة في قطاع غزة مقدارها ٢٠٠ مفردة. وقد أظهرت نتائج الدراسة تفهم توقعات العميل يعتبر مطلباً أساسياً نحو تقديم خدمة مصرفية أفضل للعملاء وتحقيق الرضا لديهم. وأن عملية قياس جودة الخدمة وإدراك العملاء لهذه الخدمة هو المدخل الرئيس لتطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وتحسينها. كذلك أظهرت ضرورة تقديم الخدمة المصرفية بشكلها الصحيح ومن أول مرة حيث يمكن القيام بذلك من خلال معرفة توقعات العملاء، حيث إن بعد الاعتمادية احتل قائمة اهتمام العملاء كأهم بعد من أبعاد الجودة. فيما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحقيق الرضا الكامل للعملاء من خلال تحقيق الرضا الكلي للعملاء وذلك من خلال التركيز على جودة الخدمة المصرفية وكيفية تسليمها لتتماشى مع أو تفوق توقعات العملاء وضرورة تدريب الموظفين المتصلين مباشرة مع العملاء لضمان الاهتمام بجوانب الخدمة.

١,٨. دراسة شعشاعة (٢٠٠٤)، " قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء "

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم عملاء بنك فلسطين المحدود لجودة الخدمات المقدمة من قبل البنك، وذلك باستخدام نموذج القياس SERVQUAL الخاص بنظرية الفجوة، والتي تنص على أن مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء يقاس بالفرق بين جودة الخدمة الفعلي (الأداء الفعلي) وبين جودة الخدمة المتوقعة. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأهمية النسبية لمعايير الجودة التي يستخدمها العملاء عند تقييمهم لجودة الخدمة، وللتعرف على تأثير بعض المتغيرات مثل عدد مرات الزيارة إلى المصرف وعدد سنوات التعامل على تقييم جودة الخدمة وقد بلغت عينة الدراسة ١٢٤٩ عميل من عملاء البنك موزعين على جميع فروع البنك العاملة في قطاع غزة والضفة الغربية وموزعين أيضاً

على جميع فئات العملاء. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها تقييم العملاء لجودة الخدمات الفعلية إيجابياً وجيداً إلا أنه لا يصل إلى مستوى توقعاتهم، مما يعني أن هناك فرص لتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة. كما أظهرت أن العملاء يعطون أهمية نسبية أكبر لبعد الاعتمادية عند تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة، وجاء في المرتبة الثانية بعد الاستجابة، ثم بعد الثقة ثم التعاطف وأخيراً العناصر الملموسة. وقد كان من توصيات الدراسة ضرورة تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل البنك لتصل إلى أو تزيد عن توقعات العملاء وذلك للمحافظة على عملاء البنك الحاليين وكسب ولائهم واستقطاب عملاء جدد من خلال تبني جودة الخدمة كإستراتيجية للمنافسة والتميز.

## ٢. الدراسات العربية

٢,١. دراسة الخالدي (٢٠١٢)، " دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعليم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعليم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأسواق المالية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الأوراق المالية والبالغ عددها ٢٧ شركة، أما العينة فتكونت من ١٠٥ من المدراء العاملين في الشركات المشمولة بالدراية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها وجود أثر لأبعاد جودة الخدمة مجتمعة وكذلك أبعاد قدرات التعليم التنظيمي على تطوير ثقافة التميز، ووجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التميز، ووجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين توليد المعرفة وتطوير ثقافة التميز. وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات، من أهمها التأكيد على أهمية أبعاد جودة الخدمة غير الملموسة وذلك لعلاقتها المباشرة في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية، وزيادة الحرص على تقديم الخدمات في الأوقات الطارئة، وجعل أوقات العمل ودوام الشركات ملائم للعملاء.

٢,٢. دراسة ذياب (٢٠١٢)، " قياس أبعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية من منظور المرضى والموظفين "

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أبعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية من منظور المرضى والموظفين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات التابعة لوزارة الصحة وعددها ٣٠ مستشفى، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من المرضى والموظفين في ثلاث مستشفيات، حيث تم استخدام استبانتان

واحدة للموظفين والأخرى للمرضى كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيع ٣٠٠ استبانة على المرضى و ٢٥٠ استبانة على الموظفين أعيد منها ما نسبته ٩٠% من مجموع الاستبيانات. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن المستشفيات الحكومية يتوفر فيها أبعاد الخدمة الطبية الاعتمادية، و الملموسية، والتعاطف، والأمان باستثناء بعد الاستجابة وذلك من وجهة نظر العاملين في المستشفيات مع الأخذ بعين الاعتبار التباين بين الأبعاد الخمسة. كذلك لم تظهر الدراسة أية فروق في تقييم المرضى لأبعاد الجودة يعزى لأي من المتغيرات الديمغرافية. وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصت بالتزام إدارة المستشفى بتقديم الخدمات الطبية للمريض في الوقت المحدد وإعطاء الاهتمام لمشاكل المرضى، والمحافظة على السجلات الطبية وسريتها، واستحداث أنظمة للمواعيد المسبقة وإبلاغ المرضى بذلك، وتوفير قاعات انتظار للمرضى و دورات مياه مناسبة. كما أوصت بتوفير الحوافز والدورات التدريبية للعاملين، وتبسيط الإجراءات لتقديم الخدمات الطبية، بالإضافة إلى استحداث وحدة إدارية تعنى بالجودة وأبعادها.

٢,٣. دراسة الربيعي وآخرون (٢٠١٠)، " أثر جودة الخدمة التعليمية وجودة الأشراف على رضا طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة الخدمة التعليمية المدركة وجودة الأشراف و رضا طلبة الدراسات العليا في الجامعات الخاصة الأردنية. حيث شملت الدراسة كل من جامعة الشرق الأوسط وجامعة عمان العربية وجامعة جدارا. تكونت عينة الدراسة من طلبة الدراسات العليا في مختلف التخصصات ممن هم في مرحلة كتابة الرسالة أو انهاء كتابة رسائلهم لإمكانية قياس جودة الإشراف من وجهة نظر الطلبة، حيث تم توزيع ٣٠٠ استبانة وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل ٢٠٥ استبانة أي بنسبة ٦٨,٣٣% من مجموع الاستبيانات. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها انخفاض واضح في مستوى جودة الخدمة التعليمية المدركة من قبل طلبة الدراسات العليا في كل من الجامعات الأردنية الخاصة وقد شمل كافة أبعاد جودة الخدمة الخمسة: الملموسية، الأمان، التعاطف، الاعتمادية و الاستجابة. كما اظهرت وجود أثر لكل من جودة الخدمة التعليمية وجودة الأشراف على رضا الطلبة وكذلك وجود أثر لجودة الخدمة التعليمية على جودة الأشراف. فيما أوصت الدراسة بالاهتمام بكل من جودة الخدمة التعليمية وبصفة خاصة أبعاد الجودة التعاطف، الاعتمادية والاستجابة على التوالي من جهة، ومن جهة أخرى زيادة الاهتمام بجودة الأشراف حيث يؤثر كلاً من جودة الخدمة

وجودة الأشراف على تحقيق رضا الطلبة. وضرورة سعي الجامعات لتحقيق مستويات جودة عالية من خلال الاهتمام بكافة أبعاد الجودة بدون استثناء، وضرورة اهتمام الجامعات الخاصة المشمولة بالدراسة بعملية الإشراف الأكاديمي.

٢,٤. دراسة الدغمي (٢٠٠٩)، " مستوى جودة الخدمات في مستشفى قوى الأمن في مدينة الرياض "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها مستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض من وجهة نظر المستفيدين، وتألف مجتمع الدراسة من جميع مراجعي مستشفى قوى الأمن بالرياض من داخل مدينة الرياض ومن خارجها، وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة قوامها ٤٠٠ مراجع. اعتمد الباحث أداة الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات الأولية والتي تقيس مستوى جودة الخدمات العلاجية والرعاية الصحية والمواعيد في المستشفى والتي غطت الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها درجة مستوى جودة الخدمات جاء متوسطاً من حيث أبعاد الجوانب الملموسة، الاعتماد، الاستجابة للمريض، شعور المريض بالأمان، ودرجة مستوى جودة الخدمات جاء ضعيفاً من حيث بعد التعاطف مع المريض. وفي ضوء نتائج الدراسة فإن الدراسة أوصت بتطوير وتنظيم الجوانب الملموسة في المستشفى من حيث الأجهزة والمعدات والتنظيم الداخلي للأقسام، وفتح فروع أخرى للمستشفى في المناطق البعيدة لتقنين فترات الدوام، وتطوير نظام ربط بين مراكز الرعاية والمستشفى في حالة الإحالة من المركز إلى المستشفى.

٢,٥. دراسة الراجحي (٢٠٠٢)، " تقويم جودة الخدمات التي تقدمها منطقة جوازات مدينة الرياض من وجهة نظر المستفيد "

هدفت الدراسة إلى التعرف على توقعات وانطباعات المستفيدين حول خدمات إدارة الجوازات في منطقة الرياض وقياس مستويات الجودة في تلك الخدمات المقدمة. يشمل مجتمع الدراسة جميع المستفيدين من خدمات إدارة الجوازات في منطقة الرياض، وتكونت عينة الدراسة من ٧٠٠ مراجع ليمثلوا مجتمع الدراسة وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة ٥٢٣ أي بنسبة رد ٧٤,٧%. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها وجود فجوة لدى المستفيدين كون لتوقعاتهم أكبر من الخدمة الفعلية التي يتلقونها في المنظمة. وأن أهم المعايير من وجهة نظر المستفيدين للحكم على جودة الخدمة المقدمة، هي بالترتيب سرعة المعاملة الحسنة والسرعة في أداء الخدمة وبساطة الإجراءات. كما أظهرت أن توقعات

المستفيدين من الخدمة تختلف وفق متغيرات المؤهل العلمي والسن وصفة مقدم الطلب ومعدل التردد ولا تختلف وفق متغير الجنسية. وفي ضوء نتائج الدراسة فإن الدراسة أوصت بضرورة العمل على رفع مستوى الخدمات كونها لم تكن بالقدر المناسب من وجهة نظر المستفيدين، والتركيز على تعزيز وتحسين عناصر المعاملة الحسنة وسرعة تقديم الخدمة وبساطة الإجراءات.

٢,٦. دراسة العنزي (٢٠٠٢)، " قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات السعودية: دراسة ميدانية مقارنة "

تهدف هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر المستفيدين وإدارة الشركة وللتعرف على مدى الرضا عن الخدمات المقدمة، والكشف عن التطابق والاختلاف فيما بين تقييم كلاً من إدارة الشركة وزبائنها. تم تطبيق الدراسة على عينة شملت على عدد من المدراء التنفيذيين والإشرافيين والعملاء في مدينة الرياض حيث تم توزيع ١٣٣٧ استبانة واعتماد ٨٥٢ استبانة صالحة لأغراض التحليل بنسبة استرداد ٦٣,٧%. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها وجود فجوات سلبية بين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء وتوقعات العملاء للخدمة المقدمة في أبعاد العناصر الملموسة والاستجابة والأمان، ووجود فجوات سلبية بين إدراك وتوقع العملاء لمستوى جودة الخدمة المقدمة بشكل عام ولجميع أبعاد الخدمة. فيما أوصت الدراسة بضرورة تدريب الكوادر البشرية للشركة وخصوصاً مقدمي الخدمات من خلال إشراكهم بدورات متخصصة بالتعامل مع العملاء، وضرورة رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من مقدمي الخدمات من خلال مكافئتهم وتحفيزهم وإشعارهم بالاهتمام من قبل إدارة الشركة.

### ٣. الدراسات الأجنبية

٣,١. دراسة Foropn وآخرون (٢٠١٣)، " فحص جودة الخدمة في الفصل الدراسي باستخدام نموذج الفجوة لقياس جودة الخدمة "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة بالفصول الدراسية عبر استخدام نموذج الفجوة وبالتطبيق على إدارتين تدريبيتين من إدارات التعليم العالي، وتكونت عينة الدراسة من ٤٤ طالباً مشاركاً وتم استرداد ٤٠ استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد بلغت ٩٠,٩%. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة الاستفادة من مخرجات نموذج الفجوة لقياس جودة الخدمة بما يؤدي إلى تحسين أداء كافة أبعاد جودة الخدمة في الفصول

الدراسية على المستوى الجامعي، ويمكن تعزيز توقعات طلاب المرحلة التعليمية بما يفوق إدراكهم الفعلي من خلال تقوية عدة أبعاد لجودة الخدمة مثل الاعتمادية، والاستجابة، و الملموسية. **في حين أوصت الدراسة المدرسين والمعلمين على استخدام نموذج الفجوة لقياس مستويات أبعاد جودة الخدمات التعليمية التي يقدموها والاستفادة من فعالية مخرجاته لتحسين إدارة جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية.**

٣,٢. دراسة Enayati وآخرون (٢٠١٣)، " **قياس جودة الخدمة في جامعة آزاد الإسلامية بمانزدران باستخدام نموذج الفجوة** "

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جودة الخدمة المقدمة للطلاب في جامعة آزاد الإسلامية بمنطقة مازندران بجمهورية إيران. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب جامعة آزاد الإسلامية بمانزدران، أما العينة فتألفت من ٣٧٣ طالباً تم اختيارهم من خلال طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان لمقياس SERVQUAL لجودة الخدمة. **وأظهرت نتائج الدراسة وجود فرق ذو دلالة بين توقعات الطلاب والتصورات في جميع الأبعاد الخمسة للجودة والخدمة في جميع الأبعاد.** كما وجد أن أعلى وأقل مستوى لجودة الخدمة يعزى للملموسية والتعاطف، على التوالي. **في حين أوصت الدراسة بتحديث وصيانة المعدات في الجامعة، والحفاظ على المظهر المناسب واللائق للموظفين والعاملين لتقديم خدمات بشكل مناسب ومنحهم التمكين من أجل حل مشاكل الطلاب، وأيضاً تعزيز السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية واحترام العملاء (الطلاب).**

٣,٣. دراسة Gautam (٢٠١١)، " **دراسة تطبيقية على إدراك العملاء حول جودة الخدمات المقدمة من قبل قطاع البنوك الخاصة والعامة** "

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة وتحليل إدراك جودة خدمة العملاء عن القطاع العام وبنوك القطاع الخاص، كما تسعى الدراسة إلى العثور على أبعاد جودة الخدمة ذات العلاقة بتوسيع نطاق الصناعة المصرفية الهندية. وقد تم توزيع ما مجموعه ٢٣٥ استبانة على المشاركين في مدينة دهرادون بولاية أترাকাهاوند. **وخرجت الدراسة بنتائج أوضحت أن درجة جودة الخدمة التي تقدمها بنوك القطاع العام عالية بالمقارنة مع بنوك القطاع الخاص وأن العملاء يتلقون فعلياً خدمات ذات جودة أعلى في قطاع البنوك العامة مقارنة بقطاع البنوك الخاصة. في حين أوصت الدراسة البنوك الهندية الخاصة بأن تكون أكثر ابتكاراً وإبداعاً من خلال تقديم عروض مصرفية منافسة للعملاء حتى تزيد من حصتها**

السوقية. كما أن على البنوك عامة تكريس دراسة أبعاد جودة الخدمة لديها بما يدعم إستراتيجيتها التنافسية.

٣,٤. دراسة Chun Haung (٢٠١١)، " قياس جودة الخدمة في مصانع المشروبات الروحية بالمناطق الريفية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سمات الخدمات الرئيسية والمعززة لرضا وولاء السياح لمنتجات المشروبات بالمصانع الكورية الريفية، وكذلك لمقارنة كفاءة مقياس كلاً من نموذج الفجوة SERVQUAL ونموذج الأداء الفعلي SERVPERF لقياس جودة الخدمة. وقد تكونت عينة الدراسة من ٣١٦ عاملاً في المصانع الكورية حيث تم استرداد ٣٠٢ استبانة صالحة للتحليل ونسبة استرداد بلغت ٩٥,٥%. وقد أشارت النتائج أن بعدي الاعتمادية والملموسية هما المحددات لكل من الرضا والولاء للزبائن من السياح، كما أن نموذج الأداء الفعلي SERVPERF كان أكثر فعالية وتفسيراً للتابين الحاصل في درجات الرضا والولاء للمنتج.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة

#### ١. الدراسات العربية

١,١. دراسة قاسم (٢٠١٢)، " أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الالتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية، إذ تمثلت أنماط الالتزام بـ(العاطفي، المعياري، الاستمراري)، فيما تمثلت أبعاد جودة الخدمة المصرفية بـ(الملموسية، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، الاهتمام). وقد تمثل مجتمع الدراسة بالمصارف التجارية الأردنية(بنك الإسكان، بنك الأردن، بنك لبنان والمهجر، بنك الاتحاد)، أما عينة الدراسة فأخذت عشوائياً من العاملين بالطبقة الإدارية الوسطى في تلك المصارف وقد بلغت ٢٤٠ موظفاً. خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها وجود أثر واضح وعال من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية. كما أظهرت شعور الموظف بالانتماء إلى البنك ينعكس ايجابيا في الالتزام بسياسات البنك العليا، فيتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك التجارية الأردنية بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين لأهمية ذلك في تحسين

جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتعزيز الإحساس بالأمان والاهتمام والبحث عن المتغيرات التي تحول من تطوير الالتزام التنظيمي ضمن مختلف المستويات الإدارية.

## ٢. الدراسات الأجنبية

٢,١. دراسة Kansal (٢٠١٢)، " جودة أداء الخدمة والالتزام التنظيمي لدى موظفي التواصل مع العملاء في مراكز الاتصال الهندية "

تدور هذه الدراسة حول جودة أداء الخدمة والالتزام التنظيمي لموظفي التواصل مع العملاء في مراكز الاتصال الهندية، حيث هدفت إلى استكشاف العلاقة ما بين الالتزام التنظيمي بمتغيراته المختلفة لدى مقدمي الخدمات للعملاء وجودة تلك الخدمات. تم جمع البيانات من ١٥٠ عميلاً و ١٥٠ موظف يقدم الخدمات في أربعة مراكز اتصال، عبر استبيان تم توزيعه. وقد تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الارتباط والانحدار. فيما أشارت **نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط ما بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة في الشركات المقدمة لخدمات الاتصالات، حيث كان المخرج الأهم في الدراسة هو وجود علاقة بين جودة أداء الخدمة وبعد الالتزام المعياري.** وأظهرت أهمية إدارة بعد الالتزام المعياري بشكل صحيح، بما يمكن الموارد البشرية في المؤسسة بأن تصبح مصدراً للإبداع والاعتماد. وقد **أوصت الدراسة الشركات المقدمة للخدمات بتطوير استراتيجيات الموارد البشرية بما يستهدف الالتزام المعياري لدى الموظفين الأصغر سناً والأكثر تعليماً.**

٢,٢. دراسة Ogunnaike (٢٠١١)، " تقييم تأثير الالتزام التنظيمي على جودة الخدمة؛ دراسة على موظفي التواصل مع العملاء "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير الالتزام التنظيمي على جودة الخدمة وتوفير فهم أعمق للعلاقة بين جودة الخدمة والموارد البشرية، حيث استهدفت أحد مطاعم الوجبات السريعة في مدينة لاغوس في نيجيريا. وجمعت البيانات اللازمة لهذه الدراسة عبر استبيان استهدف ما مجموعه ٥٧ عامل من فئة عملي التواصل وخدمة العملاء للمطعم المذكور، فيما تم استرداد أربعون نسخة من الاستبيان استخدمت في البحث. ركزت الدراسة على فهم الدور المختلف الذي قد تلعبه أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة في تحديد مستويات جودة الخدمة بشكل متفاوت بين مجموعتين مختلفتين من الموظفين في المطعم. كما قدمت الدراسة توصيات إلى مديري أقسام الخدمات لتصميم استراتيجيات تسويق داخلي جديدة ترفع من مستويات الالتزام المعياري بما يحسن جودة الخدمة. فيما أشارت **نتائج الدراسة إلى ما يلي، ومن أهمها أن الالتزام العاطفي ليس له أي تأثير على جودة الخدمة المقدمة،**

حيث وجد أن الالتزام العاطفي يفسر تباين في جودة الخدمة المقدمة بما نسبته ٥٥% عند مستوى دلالة 0.562 أعلى من 0.05 مستوى الثقة، وأن الالتزام الاستمراري ليس له أي تأثير على جودة الخدمة المقدمة. حيث وجد أن الالتزام الاستمراري يفسر تباين في جودة الخدمة المقدمة بما نسبته ١٩,٢% عند مستوى دلالة 0.283 أعلى من 0.05 مستوى الثقة. كما وجد تأثير ذو دلالة للالتزام المعياري على جودة الخدمة المقدمة. حيث وجد أن الالتزام المعياري يفسر تباين في جودة الخدمة المقدمة بما نسبته ٣٣% عند مستوى دلالة 0.014 أقل من 0.05 مستوى الثقة.

٢,٣. دراسة Tsai و Wu (٢٠١١)، "استخدام التسويق الداخلي لتحسين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة"

تهدف هذه الدراسة لاستكشاف العلاقات الهيكلية بين التسويق الداخلي، الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة وتطبيقها عملياً على النتائج. استطلعت الدراسة طاقم التمريض في ثلاث مستشفيات تعليمية في تايوان حول التسويق الداخلي، الالتزام التنظيمي (مقياس بورتير) وجودة الخدمة (SERVQUAL) حيث وزعت ١٥٣ استبانة وأعيد ٢٨٨ استمارة صحيحة، مما يعني أن معدل الاستجابة ٨٢,٣%. وقد كشفت النتائج: أن التسويق الداخلي يلعب دوراً حاسماً في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة من وجهة نظر الموظف، كما أن الالتزام التنظيمي هو الوسيط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل التسويق الداخلي لما له من تأثير على طاقم التمريض في نقاط تقديم الخدمة التمريضية، مما يساعد على خلق مستوى أفضل من الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة.

٢,٤. دراسة Mukherjee & Malhotra (٢٠٠٣)، "تحليل علاقة الالتزام بجودة الخدمة: دراسة مقارنة بين مراكز الاتصال والفروع لبنك مصري"

هدفت الدراسة إلى توفير فهم أعمق للالتزام التنظيمي وعلاقته بجودة الخدمة من خلال اختبار علاقة المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي (العاطفي، استمراري، المعياري) لموظفي تقديم الخدمة بجودة الخدمة (الأبعاد الخمسة SERVQUAL) التي يقدموها من وجهة نظر الموظفين. وقد أجريت الدراسة على عينة كبيرة من الموظفين في مراكز تقديم الخدمة وفروع أكبر بنك مصري في المملكة المتحدة. وزعت استبيانات على ٣٥٠ موظف في مراكز الخدمة و ٣٠٠ موظف في فروع البنك، وكانت نسبة الاستجابة قدرها ٥٣,١٤% و ٥٧% على التوالي. أشارت النتائج إلى أن الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري لدى

موظفي الفروع، لها تأثير ذا دلالة إيجابي كبير على جودة الخدمة، بينما وجد أن للالتزام العاطفي فقط تأثير ذا دلالة على جودة الخدمة في مراكز تقديم الخدمة. كما أوصت الدراسة مديري الخدمات في البنك بتصميم استراتيجيات للتسويق الداخلي لموظفي الفروع ومراكز الخدمة بما يعزز التزامهم ويحسن من جودة الخدمة التي يقدموها.

#### رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة والعلاقة بينهما، نلاحظ أن الدارسون لهذا المجال قد ركزوا على النتائج للتعرف على نقاط الضعف لدى العاملين بما يضمن تحسين جودة الخدمة التي يقدموها للعملاء، من خلال إعادة رسم للسياسات والاستراتيجيات الداعمة للالتزام وولائهم للمنظمة.

وهنا فإننا نجد أن عدداً كبيراً من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية قد تناول الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات المختلفة وفق أساليب ونماذج متباينة، حيث أن الدراسة الحالية قد تطابقت مع دراسات كلاً من (جرغون) و (عويضة) و (عبد الحسين) و (الشوابكة) و (خليفة) و (الملاحمة) (Faisal & Al-Esmael) و (Sager) و (السيبيعي) و (الشوابكة) و (Demir) و (Somers) و (mcComb) و (BOEHMAN) و (Brown) من حيث النموذج المستخدم لقياس الالتزام وهو نموذج آلين وماير ثلاثي الأبعاد، في حين اختلفت مع دراسة (أبو الروس وحنونة) و (الشمري) و (العنزي) و (أبو العلا) و (الغامدي) و (حواس) و (السلامة) في النموذج المستخدم لقياس الالتزام. كما اتفقت الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتمثلة بمؤسسة وزارة الداخلية مع دراسة (السيبيعي) و (الشمري) و (العنزي) و (الغامدي) و (أبو العلا).

فيما تنوعت الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع جودة الخدمة ما بين استخدامها لنموذج الفجوة SERVQUAL ونموذج الأداء الفعلي PERFQUAL، إلا أن كلا النموذجان قد اعتمدا على أبعاد خمسة للجودة (المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) وهي ذات الأبعاد التي اعتمدها الباحث في دراسته كمتغيرات تابعة. كما أن بيئة الدراسات السابقة قد بُحِثت في المؤسسات المصرفية والتعليمية والصناعية والريحية، في حين توافقت دراسة كلاً من (الدغمي) و (الراجحي) مع بيئة الدراسة الحالية والمتمثلة بمؤسسة وزارة الداخلية.

تباينت الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة بالدراسة، فمنها ما استطلع العاملين بالمؤسسة، وهناك ما استطلع العملاء (الزبون) وهناك ما استطلع كليهما. وقد اتفقت الدراسة الحالية ودراسة كلاً من (قاسم) و (Ogunnaike) و (Wu & Tsai) و (Malhotra و Mukherjee) من حيث استطلاع العاملين في المؤسسة فقط والتركيز على وجهات نظرهم بما يتعلق بعلاقة الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- بناء فكرة الدراسة، حيث أشارت بعض الدراسات الحديثة وخصوصاً الأجنبية منها إلى أهمية دراسة أثر الالتزام التنظيمي لدى العاملين في تحسين جودة الخدمة التي يقدموها في المؤسسات الخدمية.
- الاطلاع على التجارب الحديثة في مجال جودة الخدمة وتعزيز الالتزام التنظيمي.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ومنهجية الدراسة.
- نتائج الدراسات السابقة ستدعم النتائج التي يمكن أن تتوصل إليها هذه الدراسة.

### ما تميزت به الدراسة الحالية

- تتميز الدراسة الحالية في موضوعها، حيث تسعى إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المقدمة، وهي الدراسة المحلية الأولى على مستوى فلسطين - في حدود علم الباحث- والتي تتناول هذه العلاقة.
- تتميز الدراسة الحالية في حداثة موضوعها، من حيث دراسة العلاقة ما بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة وهي من الأدبيات الحديثة على المستوى العربي والأجنبي.
- تطبيق هذه الدراسة على إحدى أكبر وأهم المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، سيحفز العديد من المؤسسات وقيادة وزارة الداخلية والأمن الوطني في الاستمرار بتطوير مستوى جودة الخدمات المقدمة للجمهور، من خلال معرفة رغبات واحتياجات العاملين الداعمة لتقديم نوعية من الخدمات ذات جودة مرجوة.
- كافة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة طبقت على مؤسسات خدمية ذات طابع مدني بحت، في حين الدراسة الحالية هي الأولى التي طبقت على مؤسسة خدماتية ذات طابع مدني وأمني تقدم خدماتها للجمهور.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

❖ مقدمة

❖ أولاً: منهج الدراسة

❖ ثانياً: مجتمع الدراسة

❖ ثالثاً: عينة الدراسة

❖ رابعاً: أدوات الدراسة

❖ خامساً: صدق الاستبانة

❖ سادساً: ثبات الاستبانة

❖ سابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويعرف (الحمداي، ٢٠٠٦:ص ١٠٠) المنهج الوصفي التحليلي بأنه " المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات ".

### وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

١. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
٢. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال المقابلة الشخصية والإستبانة كأداتان رئيسيتان للبحث، وقد صممت الإستبانة بالاعتماد على نماذج سابقة وبما يتلاءم وطبيعة البحث.

## ثانياً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من موظفي الإدارات والمديريات الخدماتية في الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة من المستويات العليا والوسطى والتنفيذية والبالغ عددهم ٣٣٣ موظفاً موزعين كما هو موضح في الجدول رقم (٤).

### جدول رقم (٤)

#### إحصائية لموظفي الإدارات والمديريات الخدماتية بالشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني

الموظفين بوزارة الداخلية والأمن الوطني ( الشق المدني )			
المجموع	مكان العمل	المجموع	مكان العمل
6	مديرية داخلية غزة- الرمال	4	قطاع الأحوال المدنية والجوازات
9	مديرية داخلية غزة- البلدية	29	الأحوال المدنية
31	مديرية داخلية الوسطى	17	الجوازات
5	مديرية داخلية الوسطى- مكتب النصيرات	61	الشؤون العامة
33	مديرية داخلية خان يونس	13	وحدة الرقابة
33	مديرية داخلية رفح	31	داخلية الشمال
15	الإقامات وشؤون الأجانب	4	مديرية داخلية الشمال
333	المجموع	41	مديرية داخلية غزة

المصدر: إدارة التدريب والتطوير الإداري في الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني، ٢٠١٤

### ثالثاً: عينة الدراسة

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها ٣٠ استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع ٢٠٠ استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد ١٧٧ استبانة بنسبة (٨٨,٥%)، وقد تم ادخال نتائج العينة الاستطلاعية ضمن النتائج الكلية.

## رابعاً: أدوات الدراسة

انقسمت أدوات الدراسة إلى قسمين الأول المقابلة والثاني الاستبانة:

### ١- المقابلة:

قام الباحث بإعداد قائمة أسئلة لمقابلة اثنين من مسئولي الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة - ملحق رقم (٣)- وهما: المهندس/ أسامة قاسم وكيل مساعد الوزارة لقطاع نظم المعلومات والتخطيط والتطوير، والأستاذ/ عاهد حمادة وكيل مساعد الوزارة لقطاع الشؤون الإدارية والمالية والمحافظات، وحققت المقابلة أهدافها المخطط لها، واستفاد الباحث من خلال هذه التجربة، وأثرى معلوماته بخصوص مجالات الدراسة وحصل على المعلومات والإجابات التي استند إليها في تحليل النتائج الخاصة بهذه الدراسة.

### ٢- الاستبانة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتعرف بأنها: " أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية " (الأغا والأستاذ، ٢٠٠٤:ص١١٦). حيث تم استخدام الاستبانة للتعرف على " دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة ".

وتتكون استبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسية:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيب (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، مكان العمل).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة للتعرف على مستويات الالتزام

التنظيمي لدى العاملين، ويتكون من ٢١ فقرة، موزع على ٣ مجالات :

- المجال الأول: الالتزام العاطفي، ويتكون من (٨) فقرات.

- المجال الثاني: الالتزام الاستمراري، ويتكون من (٧) فقرات.

- المجال الثالث: الالتزام المعياري، ويتكون من (٦) فقرات.

**القسم الثالث:** وهو عبارة عن جودة الخدمة للوقوف على مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر

الموظفين، ويتكون من ٢١ فقرة، موزع على ٥ مجالات :

- المجال الأول: العناصر الملموسة، ويتكون من (٥) فقرات.

- المجال الثاني: الاعتمادية، ويتكون من (٤) فقرات.

- المجال الثالث: سرعة الاستجابة، ويتكون من (٤) فقرات.

- المجال الرابع: الثقة في التعامل (الأمان)، ويتكون من (٤) فقرات.
- المجال الخامس: الاهتمام، ويتكون من (٤) فقرات.

### خطوات بناء الاستبانة:

- قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة"، حيث اتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة :-
- ١- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
  - ٢- الإطلاع على النماذج المختلفة المستخدمة في قياس الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة، واختيار نموذج Allen & Mayer ثلاثي الأبعاد كمتغير مستقل و الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة كمتغير تابع.
  - ٣- ترجمة نموذج Allen & Mayer للالتزام التنظيمي ونموذج الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة، واستخدامها في صياغة الاستبانة وتوزيع فقراتها.
  - ٤- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (٣) أقسام و (٣٩) فقرة.
  - ٥- تم عرض الاستبانة على (٨) من المحكمين الإداريين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر في قطاع غزة والملحق رقم (١) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
  - ٦- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (٤٢) فقرة، ملحق رقم (٢).
- كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (٥):

### جدول رقم (٥)

#### درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

اختار الباحث الدرجة (١) للاستجابة " موافق بدرجة قليلة جدا " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو ٢٠% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

ويتم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي بشكل أساسي لتحديد مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبانة، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك:

### جدول رقم (٦)

#### سلم المقياس المستخدم في الدراسة

مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط الحسابي	أقل من ١,٨٠	١,٨٠ - ٢,٥٩	٢,٦٠ - ٣,٣٩	٣,٤٠ - ٤,١٩	أكبر من أو يساوي ٤,٢٠
الوزن النسبي	أقل من ٣٦%	٦% - ٥١,٩%	٥٢% - ٦٧,٩%	٦٨% - ٨٣,٩%	أكبر من أو يساوي ٨٤%

وهذا يعطي دلالة واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على وجود درجة منخفضة جداً من الموافقة على فقرات الاستبانة، أما ما يساوي أو يزيد عن (4.20) فيدل على وجود درجة كبيرة جداً من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة الدراسة.

#### خامساً: صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، ٢٠١٠:ص١٠٥)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

##### ١- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، ٢٠١٠:ص١٠٧)، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ٧ متخصصين في مجال السلوك التنظيمي وتنمية الموارد البشرية ومختص في مجال التحليل الإحصائي وأسماء المحكمين بالملحق رقم (١)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (٢).

##### ٢- صدق المقياس:

#### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال

حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

### نتائج الاتساق الداخلي لمجالات "الالتزام التنظيمي":

يوضح جدول (٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الالتزام التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال بكافة فقراته صادق لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (٧)

#### معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الالتزام التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>أولاً: الالتزام العاطفي</b>			
١.	سأكون بغاية السعادة لو قضيت بقيت عمري المهني بالعمل في وزارة الداخلية والأمن الوطني	.752	*0.000
٢.	أشعر أن أي مشكلة بالوزارة جزء من مشاكل الخاصة	.885	*0.000
٣.	أشعر بالانتماء القوي للوزارة	.867	*0.000
٤.	أشعر بالارتباط العاطفي والنفسي بالوزارة	.856	*0.000
٥.	أشعر بأن زملاء العمل هم جزء من أفراد عائلتي	.743	*0.000
٦.	اعتبر الحديث عن عملي خارج ساعات العمل ممتعاً	.636	*0.000
٧.	أشعر بأني جزء فعال من فريق عمل الوزارة	.783	*0.000
٨.	تتجانس قيمي الشخصية والقيم السائدة في الوزارة	.886	*0.000
<b>ثانياً: الالتزام الاستمراري</b>			
١.	يمثل بقائي في عملي الحالي ضرورة أكثر منها رغبة	.607	*0.000
٢.	أشعر بعدم توفر بدائل عمل في مؤسسات أخرى حال قررت تركي لعملي	.538	*0.001
٣.	تركي للعمل في الوزارة الآن غير ممكن حتى لو رغبت في ذلك	.570	*0.001
٤.	أعتبر أن وظيفتي ومسماي الوظيفي الحالي قد لا يتوفران في مؤسسات أخرى	.537	*0.001
٥.	سيتسبب تركي للعمل بالوزارة الآن بمشاكل مادية أو اجتماعية أو نفسية في حياتي	.630	*0.000
٦.	لولا بذلي الكثير في الوزارة لفكرت في العمل في مؤسسة أخرى	.409	*0.014
٧.	أعتبر أن تمسكي بعملي الحالي سيكسبني الكثير مستقبلاً	.612	*0.000
<b>ثالثاً: الالتزام المعياري</b>			
١.	أشعر بالالتزام أخلاقي تجاه الوزارة للبقاء بالعمل بها	.513	*0.003

٢.	اعتبر ترك عملي الحالي بالوزارة عملاً غير لائقاً حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل في مؤسسات أخرى	.824	*0.000
٣.	سأشعر بالذنب فيما لو تركت العمل في الوزارة في هذه الأوقات	.783	*0.000
٤.	لن أترك عملي الحالي لارتباطي القوي بزملائي في العمل	.687	*0.000
٥.	يعتبر الآخرون تنقلي للعمل ما بين المؤسسات عملاً غير لائق	.476	*0.004
٦.	أعتبر نفسي مديناً للوزارة لما لها من فضل وأثر في حياتي	.523	*0.002

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

### نتائج الاتساق الداخلي لمجالات "جودة الخدمة":

يوضح جدول (٨) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " جودة الخدمة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال بكافة فقراته صادق لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (٨)

#### معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " جودة الخدمة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>أولاً: العناصر الملموسة</b>			
١.	أشعر أن التجهيزات والمعدات حديثة وملائمة للعمل	.724	*0.000
٢.	أعتبر مرافق وصالات الانتظار صحية وجذابة ومريحة للمواطن	.797	*0.000
٣.	يهتم زملائي الموظفين في مكان العمل بمظهرهم الخارجي	.563	*0.001
٤.	يوجد في مكان العمل لوحات إرشادية تعريفية توجه المواطن للموظف المختص لانجاز معاملته	.773	*0.000
٥.	أعتبر أن التصميم الداخلي لمكان العمل ملائم لطبيعة الخدمات التي تقدم للمواطن وتراعي خصوصيته	.871	*0.000
<b>ثانياً: الاعتمادية</b>			
١.	التزم بانجاز معاملات المواطنين في المواعيد المحددة	.823	*0.000
٢.	أهتم بمشاكل المراجعين والمواطنين وأخصص لهم الوقت الكافي	.736	*0.000
٣.	تهتم إدارة العمل بتقديم أفضل الخدمات للمواطنين بشكل صحيح ومن أول مرة	.730	*0.000
٤.	تلتزم إدارة العمل بالوفاء بالوعد المقدمة لانجاز معاملات المواطنين	.683	*0.000
<b>ثالثاً: سرعة الاستجابة</b>			
١.	أشعر باستجابة زملائي الموظفين للمواطنين رغم ضغوط العمل	.659	*0.000
٢.	أعتقد بمراجعة الوزارة الدقة في إعلام المواطنين عن موعد تقديم المعاملات وموعد الانتهاء منها	.735	*0.000
٣.	يزداد أعداد الموظفين و نوافذ تقديم الخدمة في حالة الازدحام وضغط العمل	.785	*0.000

*0.000	.690	تتوفر السرعة في تلبية طلبات المواطنين الفورية والمستعجلة	٤.
<b>رابعاً: الثقة في التعامل (الأمان)</b>			
*0.000	.685	يتمتع زملائي الموظفين بالمعرفة الكافية للرد على استفسارات المواطنين ومساعدتهم	١.
*0.000	.843	يتمتع زملائي الموظفين باللطف واللباقة العامة في التعامل مع الآخرين	٢.
*0.000	.773	يتمتع زملائي الموظفين بالحيادية والعدل بالتعامل مع كافة المواطنين	٣.
*0.000	.854	يتمتع زملائي الموظفين بالقدرة على كسب ود المواطنين وطمأنتهم	٤.
<b>خامساً: الاهتمام</b>			
*0.000	.777	يقدر زملائي الموظفين ظروف وأحوال المواطنين ويتعاطفوا معهم	١.
*0.000	.708	أعتقد أن ساعات العمل الرسمية ملائمة لجميع المواطنين	٢.
*0.000	.874	تضع إدارة العمل مصالح المواطنين في مقدمة اهتماماتها	٣.
*0.000	.820	يتمتع زملائي الموظفين بعلم ودراية كافية باحتياجات ومتطلبات المواطنين	٤.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين جدول (٩) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (٩)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.860	الالتزام العاطفي.
*0.000	.580	الالتزام الاستمراري.
*0.000	.831	الالتزام المعياري.
<b>*0.000</b>	<b>.886</b>	<b>الالتزام التنظيمي.</b>
*0.000	.690	العناصر الملموسة.
*0.000	.833	الاعتمادية.
*0.000	.751	سرعة الاستجابة.
*0.000	.855	الثقة في التعامل (الأمان).

*0.000	.759	الاهتمام.
*0.000	.863	جودة الخدمة.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### سادساً: ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الرجاوي، ٢٠١٠:ص٩٧)، ويقصد به أيضاً "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، ٢٠٠٢). وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال:

#### معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (١٠).

#### جدول رقم (١٠)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.953	0.909	8	الالتزام العاطفي.
0.777	0.604	7	الالتزام الاستمراري.
0.862	0.744	6	الالتزام المعياري.
<b>0.928</b>	<b>0.861</b>	<b>21</b>	<b>الالتزام التنظيمي.</b>
0.898	0.806	5	العناصر الملموسة.
0.844	0.712	4	الاعتمادية.
0.819	0.671	4	سرعة الاستجابة.
0.895	0.801	4	الثقة في التعامل (الأمان).
0.896	0.804	4	الاهتمام.
<b>0.949</b>	<b>0.900</b>	<b>21</b>	<b>جودة الخدمة.</b>
<b>0.951</b>	<b>0.905</b>	<b>42</b>	<b>جميع فقرات الاستبانة معا</b>

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج في جدول (٩) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.604 - 0.909) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.905). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.777 - 0.953) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.951) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (٢) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### سابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

#### اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (١١).

#### جدول (١١)

#### نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	المجال
0.600	الالتزام العاطفي.
0.212	الالتزام الاستمراري.
0.837	الالتزام المعياري.
0.908	الالتزام التنظيمي.
0.254	العناصر الملموسة.
0.456	الاعتمادية.
0.064	سرعة الاستجابة.
0.759	الثقة في التعامل (الأمان).
0.331	الاهتمام.
0.890	جودة الخدمة.
0.850	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج في جدول ( ١١ ) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

### تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ١- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages)، لوصف عينة الدراسة.
- ٢- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- ٣- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- ٤- استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) ، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- ٥- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- ٦- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- ٧- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- ٨- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

❖ مقدمة

❖ أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة

❖ ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة:

• أولاً: تحليل فقرات مجال " الالتزام التنظيمي "

• ثانياً: تحليل فقرات مجال " جودة الخدمة "

❖ ثالثاً: اختبار الفرضيات

## مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، مكان العمل)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

### أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات العامة

#### - توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

#### جدول (١٢)

#### توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
84.7	150	ذكر
15.3	27	أنثى
100.0	177	المجموع

يتضح من جدول (١٢) أن ما نسبته 84.7% من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي 15.3% إناث. ويعزو الباحث النسبة المرتفعة للموظفين الذكور لسياسة التوظيف في وزارة الداخلية والأمن الوطني والمفضلة لتوظيف الذكور نظراً لما تحتاجه مجمل نشاطات هذه المؤسسة من مواصفات قيادية وقوة شخصية وتحمل لضغوط العمل، مع الأخذ بالحسبان ما ذكره (قاسم، مقابلة: ٢٠١٤) بأن عدداً لا بأس به من موظفي القطاع المدني في الوزارة هم موظفين عسكريين منتدبين للعمل في الشق المدني للوزارة وهم من الذكور وتبلغ نسبتهم ما يقرب 40% من العاملين في الشق المدني للوزارة. وقد أقدمت وزارة الداخلية والأمن الوطني على توظيف عدد أقل بكثير من الإناث في قطاعاتها المختلفة، وفقاً للاحتياج المحدود للتعامل مع شريحة المواطنين من النساء وبعضاً من الوظائف المكتبية التي يعلن عنها عبر ديوان الموظفين في قطاع غزة. ويتفق توزيع أفراد العينة حسب الجنس من حيث النتيجة والتفسير ودراسة (أبو العلا، ٢٠٠٩) والتي تطابقت وبيئة الدراسة الحالية والمتمثلة بوزارة الداخلية في قطاع غزة حيث أظهرت أن غالبية منتسبي الوزارة هم من الذكور، كما اتفق توزيع عينة

الدراسة من حيث الجنس ودراسة (جرغون، ٢٠٠٩) على منتسبي وكالة الغوث في قطاع غزة والذي بلغت نسبة الذكور فيها 86% وهو الأمر الذي يفسره العادات والتقاليد الاجتماعية المتطابقة في موطن الدراسة المتمثل بقطاع غزة.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

##### جدول (١٣)

##### توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية %
متزوج	160	90.4
أعزب	15	8.5
مطلق	2	1.1
أرمل	-	-
المجموع	177	100.0

يتضح من جدول (١٣) أن ما نسبته 90.4% من عينة الدراسة أجابوا أن حالتهم الاجتماعية متزوج، 8.5% أعزب، بينما 1.1% مطلق. وهذا ما يتفق مع الطبيعة المجتمعية لقطاع غزة والتي تتجه نحو الزواج وتكوين الأسرة بمجرد الحصول على الوظيفة وتأمين مصدر للدخل، وهو الأمر المتطابق ودراسة (أبو العلا، ٢٠٠٩) من حيث النتائج والتفسير والتي أظهرت أن 95.2% من العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني هم من المتزوجين.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب العمر

##### جدول (١٤)

##### توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٢٠ سنة	1	0.6
من ٢٠ سنة - أقل من ٣٠ سنة	45	25.4
من ٣٠ سنة - أقل من ٤٠ سنة	81	45.8
من ٤٠ سنة - أقل من ٥٠ سنة	34	19.2
٥٠ سنة فأكثر	16	9.0
المجموع	177	100.0

يتضح من جدول (١٤) أن ما نسبته 0.6% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من ٢٠ سنة، 25.4% تتراوح أعمارهم من ٢٠ سنة - أقل من ٣٠ سنة، 45.8% تتراوح أعمارهم من ٣٠ سنة - أقل من ٤٠ سنة، 19.2% تتراوح أعمارهم من ٤٠ سنة - أقل من ٥٠ سنة، بينما 9.0% أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر. ويعزو الباحث تواجد النسب الأعلى للموظفين في الفئة العمرية ما بين ٢٠ سنة - أقل من ٤٠ سنة والمقدرة بـ 71.2% إلى سياسة استقطاب الموظفين الجدد في القطاع الحكومي والتي تعتمد بالغالb على توفر المؤهلات العلمية كشهادتي الدبلوم والباكوريوس وعدد قليل من سنوات الخبرة وهو ما يتوفر في هذه الفئة العمرية كما أن وزارة الداخلية والأمن الوطني مؤسسة تعتمد على الأعمال الميدانية وتتطلب الشباب للعمل فيه، وقد أوضح (حمادة، مقابلة: ٢٠١٤) أن الوزارة تعمد غالباً للإعلان عن الشواغر لمن هم أقل من عمر ٣٥ سنة، كما نضيف لذلك تميز المجتمع الفلسطيني بأنه مجتمع فتي. ويعزو الباحث انخفاض أعداد الموظفين من ذوي الفئات العمرية المتقدمة (٤٠ سنة فأكثر) إلى حداثة عمر وزارة الداخلية والأمن الوطني بمنظومتها الجديدة عقب أحداث الانقسام ما بين الضفة الغربية وقطاع غزة عام ٢٠٠٧، واستغناء المؤسسة عن الموظفين المستكفين عن العمل ونسبة كبيرة منهم من كبار السن، واستقطاب موظفين جدد ليحلوا محلهم حيث لم يبق من تلك الفئة على رأس عمله إلا أعداد قليلة. وتتفق نتيجة توزيع أفراد العينة من حيث العمر مع دراسة (أبو العلا، ٢٠٠٩) كون وزارة الداخلية تعتمد على الأعمال الميدانية المتطلبة للشباب للعمل فيها بالإضافة لتمييز المجتمع الفلسطيني بالفتوة.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

##### جدول (١٥)

##### توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
29.9	53	دبلوم
65.5	116	باكوريوس
4.5	8	ماجستير
-	-	دكتوراه
100.0	177	المجموع

يتضح من جدول (١٥) أن ما نسبته 29.9% من عينة الدراسة يحملون درجة الدبلوم، 65.5% يحملون درجة الباكوريوس، بينما 4.5% يحملون درجة الماجستير. وهنا نجد أن ما مجموعه 95.5% من المبحوثين يحملون شهادات الباكوريوس والدبلوم وهذا يتفق مع سياسة التوظيف

المتبعة في القطاع الحكومي والتي تشترط توفر المؤهلات العلمية وكحد أدنى من الدبلوم أو البكالوريوس. في حين يعزو الباحث انخفاض نسبة الموظفين من حملة الشهادات العليا لضعف اهتمام المؤسسة بالمستوى التعليمي المتقدم لموظفيها نظراً لطبيعة الخدمات التي تقدمها والتي لا تحتاج لشهادات أكاديمية عليا، وكذلك للضعف الكبير في البعثات والمنح الدراسية من قبل الوزارة لمنتسبيها، الأمر الذي حد من دافعية الموظف لاستكمال مساره العلمي واقتصار الأمر على عدد بسيط من الموظفين الطموحين وعلى نفقتهم الخاصة. وقد اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (أبو العلا، ٢٠٠٩) والتي أظهرت أن غالبية منتسبي وزارة الداخلية هم من حملة شهادات الدبلوم والبكالوريوس وأن نسبة حملة شهادات الدراسات العليا منخفضة لعدم اهتمام المؤسسة بالابتعاث لخارج، وهو ما تكرر ودراسة (الشمري، ٢٠١٢) والتي أظهرت أن غالبية المنتسبين العسكريين هم من حملة شهادات الدبلوم والبكالوريوس وانخفاض نسبة حملة الشهادات العليا لعدم حاجة المؤسسة لتخصصات نوعية أو دراسات عليا.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

##### جدول (١٦)

##### توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى الوظيفي
1.1	2	مدير عام
2.3	4	نائب مدير عام
22.6	40	مدير دائرة
23.7	42	رئيس قسم
2.3	4	رئيس شعبة
48.0	85	موظف
100.0	177	المجموع

يتضح من جدول (١٦) أن ما نسبته 1.1% من عينة الدراسة مستواهم الوظيفي مدير عام، 2.3% نائب مدير عام ورئيس شعبة، 22.6% مدير دائرة، 23.7% رئيس قسم، بينما 48.0% موظف. وهذا ما يؤكد طبيعة الترتيب الهرمي واحتياجاته في الوزارة والتمثيل الكامل للعينة المبحوثة. وقد اتفق توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى الوظيفي ونتائج دراسة (أبو العلا، ٢٠٠٩) والتي أظهرت تدرجاً هرمياً بالمستويات الوظيفية لمنتسبي الوزارة.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (١٧)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
10.7	19	أقل من ٣ سنوات
34.5	61	من ٣ سنوات - أقل من ٦ سنوات
27.1	48	من ٦ سنوات - أقل من ١٠ سنوات
9.6	17	من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة
18.1	32	١٥ سنة فأكثر
100.0	177	المجموع

يتضح من جدول (١٧) أن ما نسبته 10.7% من عينة الدراسة خبرتهم العملية أقل من ٣ سنوات، 34.5% تتراوح خبرتهم العملية من ٣ سنوات - أقل من ٦ سنوات، 27.1% تتراوح خبرتهم العملية من ٦ سنوات - أقل من ١٠ سنوات، 9.6% تتراوح خبرتهم العملية من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة، بينما 18.1% خبرتهم العملية ١٥ سنة فأكثر. ويظهر هنا جلياً أن ما نسبته 61.6% من المبحوثين لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين ٣ سنوات - أقل من ١٠ سنوات، الأمر الذي يتماشى وحدائة عمر وزارة الداخلية والأمن الوطني بالعمل بمنظومتها الجديدة عقب انقسام النظام السياسي الفلسطيني عام ٢٠٠٧ والتي استقطبت موظفين جدد ليحلوا محل الموظفين المستكفين عن العمل ولشغل الوظائف المختلفة في كافة المستويات التنفيذية والوسطى والعليا. وهو ما اتفق مع دراسة (أبو العلا، ٢٠٠٩) والتي أظهرت أن 61% من منتسبي وزارة الداخلية بقطاع غزة لديهم خبرة تتراوح ما بين ٣ سنوات إلى ١٠ سنوات كون جزء كبير من الموظفين تم توظيفهم بعد عام ٢٠٠٧، كما اتفقت الدراسة من حيث النتيجة ودراسة (عويضة، ٢٠٠٨) والتي أظهرت أن غالبية منتسبي المؤسسات الأهلية بقطاع غزة تتوفر لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين ٣ إلى ٨ سنوات كون المؤسسات الأهلية موضع الدراسة حديثة العهد بالعمل الأهلي وتعتمد لاستقطاب الموظفين من الخريجين الجدد.

- توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

جدول (١٨)

توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

النسبة المئوية %	العدد	مكان العمل
24.3	43	المقر الرئيس للوزارة
13.0	23	مقر إدارة الأحوال المدنية وإدارة الجوازات
5.1	9	مقر إدارة الاقامات وشئون الأجانب
10.2	18	مديرية داخلية الشمال
15.3	27	مديرية داخلية غزة
10.7	19	مديرية داخلية الوسطى
14.7	26	مديرية داخلية خان يونس
6.8	12	مديرية داخلية رفح
100.0	177	المجموع

يتضح من جدول (١٨) أن ما نسبته 24.3% من عينة الدراسة يعملون في المقر الرئيس للوزارة، 13.0% يعملون في مقر إدارة الأحوال المدنية وإدارة الجوازات، 5.1% يعملون في مقر إدارة الإقامات وشئون الأجانب، 10.2% يعملون في مديرية داخلية الشمال، 15.3% يعملون في مديرية داخلية غزة، 10.7% يعملون في مديرية داخلية الوسطى، 14.7% يعملون في مديرية داخلية خان يونس، بينما 6.8% يعملون في مديرية داخلية رفح. وقد جاءت النسب متوافقة مع طبيعة التوزيع السكاني لقطاع غزة والتوزيع الجغرافي لمقار إدارات ومديريات وزارة الداخلية على المحافظات المختلفة، فقد أوضح (حمادة، مقابلة: ٢٠١٤) أن أعلى عدد من الموظفين يعمل بالمقر الرئيس للوزارة كون المقر يشتمل على إدارات ودوائر تتابع عملها بشكل مركزي على مستوى القطاع، تلاها على الترتيب كلاً من مديرية داخلية غزة، مديرية خان يونس، مديرية الوسطى والشمال وهو ما يتماشى و طبيعة الكثافة السكانية للمحافظات، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد جاءت ممثلة لكل المحافظات. وهو ما اتفق إلى حد كبير مع دراسة كلاً من (أبو العلا، ٢٠٠٩) و (جرغون، ٢٠٠٩).

## ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبار المعلمي (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا.

- **الفرضية الصفرية:** متوسط درجة الإجابة يساوي ٣ وهي تقابل درجة الموافقة المتوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

- **الفرضية البديلة:** متوسط درجة الإجابة لا يساوي ٣.

إذا كانت  $Sig > 0.05$  (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣، أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

### أولاً: تحليل فقرات مجال " الالتزام التنظيمي "

- **تحليل فقرات مجال " الالتزام العاطفي ":**  
تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (١٩).

### جدول (١٩)

#### المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الالتزام العاطفي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	سأكون بغاية السعادة لو قضيت بوقت عمري المهني بالعمل في وزارة الداخلية والأمن الوطني	3.81	76.16	9.71	*0.000	5

7	*0.000	6.51	70.28	3.51	أشعر أن أي مشكلة بالوزارة جزء من مشاكل الخاصة
1	*0.000	16.18	81.83	4.09	أشعر بالانتماء القوي للوزارة
6	*0.000	10.04	75.54	3.78	أشعر بالارتباط العاطفي والنفسي بالوزارة
3	*0.000	15.05	80.45	4.02	أشعر بأن زملاء العمل هم جزء من أفراد عائلتي
8	0.055	1.61	62.97	3.15	اعتبر الحديث عن عملي خارج ساعات العمل ممتعاً
2	*0.000	13.78	81.36	4.07	أشعر بأني جزء فعال من فريق عمل الوزارة
4	*0.000	13.51	77.50	3.88	تتجانس قلبي الشخصية والقيم السائدة في الوزارة
	*0.000	14.69	75.75	3.79	جميع فقرات المجال معاً

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (١٩) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " أشعر بالانتماء القوي للوزارة " يساوي 4.09 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.83%، قيمة الاختبار 16.18 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، والتي بالإمكان اعتبارها ملخصاً لحالة ولاء موظفي الوزارة المرتفعة لمؤسستهم والناج عن الشعور بالإخلاص والارتباط بالوزارة والاستعداد للقيام بأي مهام توكل لهم لما تمثله مهام الوزارة من حاجة حياتية ملحة وحيوية للمجتمع.
- تشير الفقرات السابعة والخامسة إلى شعور موظفي الوزارة بالسعادة لانتمائهم لأسرة العمل في الوزارة ووجود جو من التوافق والتواءم ما بين أفراد المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " أشعر بأني جزء فعال من فريق عمل الوزارة " 4.07 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.36%، قيمة الاختبار 13.78 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، كما أن الفقرة الخامسة " أشعر بأن زملاء العمل هم جزء من أفراد عائلتي " بلغ المتوسط الحسابي لها 4.02 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.45%، قيمة الاختبار 15.05 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند

مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " اعتبر الحديث عن عملي خارج ساعات العمل ممتعاً " يساوي 3.15 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.97%، قيمة الاختبار 1.61، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.055 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال الالتزام العاطفي يساوي 3.79، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.75%، وقيمة الاختبار 14.69، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الالتزام العاطفي " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، ما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك درجة كبيرة من الالتزام العاطفي من قبل أفراد العينة للوزارة.

ويعزو الباحث درجة الالتزام العاطفي الكبيرة لدى المبحوثين والذي بلغ متوسطه الحسابي النسبي 75.75%، لسبب رئيسي يتمثل بالمرجعية السياسية والفكرية لمنتمي وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة لا سيما وأن معظم ميولهم الفكرية وانتماءاتهم السياسية متجانسة وتتبع لفصيل واحد وهو حركة المقاومة الإسلامية حماس التي تدير النظام السياسي في قطاع غزة، الأمر الذي انعكس على درجة شعور الموظفين الكبيرة بالانتماء القوي لمؤسستهم وسعيهم لتحقيق أهدافها المتجانسة مع أهدافهم كما هو ظاهر بفقرة " أشعر بالانتماء القوي للوزارة " والتي جاءت أولاً من حيث الترتيب. وليس ببعيد فإن شعور الموظفين الكبير بالانتماء لفرق العمل والذي جاء ثانياً من حيث الترتيب بفقرة " أشعر بأنني جزء فعال من فريق عمل الوزارة " يبرز مدى استشعار الموظفين بأهمية وحساسية الوظيفة التي يشغلونها في وزارة مركزية كوزارة الداخلية وما لعملهم من دور حيوي في انجاز الأهداف في الوزارة، كما أن الاعتزاز بالزملاء واعتبارهم جزءاً من أفراد العائلة وهو ما جاء ثالثاً من حيث الترتيب بفقرة " أشعر بأن زملاء العمل هم جزء من أفراد عائلتي " يرجع للتقارب الكبير بين وجهات النظر الفكرية الإسلامية السائدة لدى موظفي المؤسسة، ولمعايشتهم سوياً ذات التهديدات والمخاطر التي يتعرضون لها خلال فترات الأزمات والطوارئ ما زاد من قوة الروابط فيما بين الموظفين.

فيما لم يتفق المبحوثين على تكوين رأي تجاه فقرة " اعتبر الحديث عن عملي خارج ساعات العمل ممثلاً " وهي الأقل من حيث الوزن النسبي والبالغ 62.97%، الأمر المعزو لضغوط العمل التي يتعرض لها مقدمي الخدمات في الوزارة وإلى التعامل اليومي والاحتكاك المباشر مع أعداد المراجعين من المواطنين المتزايد خلال ساعات الدوام.

وجاءت نتائج مستوى الالتزام العاطفي في هذه الدراسة من حيث النتيجة وطبيعة بيئة الدراسة والمتمثلة بموظفي القطاع العام متفقتاً مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (جرغون، ٢٠٠٩) والتي أظهرت درجة الانتماء العاطفي الكبيرة بنسبة 73.6% كنتيجة لتوافق أهداف العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة وأهداف الوزارة ولاستشعارهم بأهمية الدور الذي يقومون به داخل المؤسسة، ونتائج دراسة (الشوابكة، ٢٠١٠) والتي بلغت 73.4% لدى موظفي أمانة عمان الكبرى ودراسة (السلامة، ٢٠٠٠) والتي بلغت نسبة 74.5% لدى موظفي القطاع الحكومي في مدينة. ويعتبر (Mayer & Allen، ١٩٩١) بعد الالتزام العاطفي الأكثر تفضيلاً ما بين أبعاد الالتزام الثلاثة والذي ينبغي على المنظمات العمل على تعزيزه لدى موظفيها.

فيما اختلفت نتائج الدراسة من حيث درجة الالتزام العاطفي الكبيرة عن مستوى الالتزام العاطفي المتوسط في دراسة (Saquer، ٢٠٠٩) والذي بلغ 64.4%، كون بيئة الدراسة المتمثلة في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) مختلفة عن بيئة دراسة الباحث من حيث التجانس الفكري والقيمي بين المؤسسة ومنتسبيها. كما اختلفت الدراسة و درجة الالتزام العاطفي لدى العاملين في المستشفيات في دراسة (Somers، ٢٠١٠) والتي أظهرت التزام عاطفي متوسط إلى حد ما بلغ 55.8%.

#### - تحليل فقرات مجال " الالتزام الاستمراري "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٠).

## جدول (٢٠)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الالتزام الاستمراري "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	يمثل بقائي في عملي الحالي ضرورة أكثر منها رغبة	3.73	74.66	9.00	*0.000	3
٢.	أشعر بعدم توفر بدائل عمل في مؤسسات أخرى حال قررت تركي لعملي	3.43	68.69	4.44	*0.000	5
٣.	تركي للعمل في الوزارة الآن غير ممكن حتى لو رغبت في ذلك	3.93	78.61	10.94	*0.000	1
٤.	أعتبر أن وظيفتي ومسماي الوظيفي الحالي قد لا يتوفران في مؤسسات أخرى	3.15	62.97	1.54	0.063	7
٥.	سيتسبب تركي للعمل بالوزارة الآن بمشاكل مادية أو اجتماعية أو نفسية في حياتي	3.90	78.06	9.98	*0.000	2
٦.	لولا بذلي الكثير في الوزارة لفكرت في العمل في مؤسسة أخرى	3.28	65.58	2.91	*0.002	6
٧.	أعتبر أن تمسكي بعملي الحالي سيكسبني الكثير مستقبلاً	3.67	73.49	8.31	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.59	71.85	10.70	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (٢٠) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تركي للعمل في الوزارة الآن غير ممكن حتى لو رغبت في ذلك " يساوي 3.93 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.61%، قيمة الاختبار 10.94 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة تظهر مدى التزام المبحوثين الاضطراري للعمل بالمؤسسة وصعوبة تركهم للعمل.
- تشير الفقرات الخامسة والأولى بشكل جلي إلى اضطرار موظفي الوزارة للعمل بالوزارة نظراً لارتفاع التكلفة المترتبة لتركهم العمل وليس لرغبتهم بذلك، حيث بلغ المتوسط الحسابي

للفقرة الخامسة " سيتسبب تركي للعمل بالوزارة الآن بمشاكل مادية أو اجتماعية أو نفسية في حياتي " ٣,٩ أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.06%، قيمة الاختبار 9.98 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، كما أن الفقرة الأولى " يمثل بقائي في عملي الحالي ضرورة أكثر منها رغبة " بلغ المتوسط الحسابي لها 3.73 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.66%، قيمة الاختبار 9.00 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " أعتبر أن وظيفتي ومسماي الوظيفي الحالي قد لا يتوفران في مؤسسات أخرى " يساوي 3.15 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.97%، قيمة الاختبار 1.54، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.063 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال الالتزام الاستمراري يساوي 3.59، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.85%، قيمة الاختبار 10.70، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الالتزام الاستمراري " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك درجة كبيرة من الالتزام الاستمراري من قبل أفراد العينة للوزارة.

ويعزو الباحث درجة الالتزام الاستمراري الكبيرة لدى المبحوثين والذي بلغ متوسطه الحسابي النسبي 71.85%، إلى ارتفاع تكلفة التضحيات التي سيتكبدها العاملين حال تركهم للعمل الحكومي وما سيترتب عليه من فقدهم لمصدر دخلهم الأساسي وفرصهم بالترقية والأقدمية وما قد يترتب عليها في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة وحالة الحصار المفروضة على قطاع غزة والتي قلصت بشكل كبير من توفر بدائل وخيارات للعمل في مؤسسات أخرى إضافة لطبيعة توجهات

الموظف الحكومي المفضلة للأمان الوظيفي، وهو الأمر المتفق مع درجة موافقة استجابات المبحوثين الكبيرة على الفقرة الخامسة " سيتسبب تركي للعمل بالوزارة الآن بمشاكل مادية أو اجتماعية أو نفسية في حياتي " والفقرة الأولى " يمثل بقائي في عملي الحالي ضرورة أكثر منها رغبة " والتي أظهرت مدى اضطرار الموظفين للعمل في الوزارة نظراً لارتباط حياتهم الاقتصادية والاجتماعية بمكتسبات الوظيفة. في حين لم يتفق المبحوثين فيما بينهم على تكوين رأي تجاه الفقرة الرابعة "أعتبر أن وظيفتي ومسماي الوظيفي الحالي قد لا يتوفران في مؤسسات أخرى" وهي الأقل من حيث المتوسط الحسابي النسبي بين الفقرات، وذلك نظراً لتوفر الخبرات والمؤهلات العلمية التي تؤهل الموظفين للعمل في مؤسسات أخرى حال توفر البدائل وإلى استعداد بعضهم لترك العمل في الوزارة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشوابكة، ٢٠١٠) من حيث الدرجة الكبيرة للالتزام الاستمراري لدى العاملين في أمانة عمان الكبرى كون ترك العمل سيتسبب بمشاكل مادية واجتماعية لهم، كما اتفقت الدراسة ودرجة الالتزام الاستمراري الكبيرة لدى مجموعة من الأطباء النيوزلنديين بدراسة (McComb، ٢٠٠٦) جراء سعيهم للحفاظ على الامتيازات التي يتلقونها بالعمل وعدم استعدادهم لتركه، وهو الأمر الذي عللته (حواس، ٢٠٠٣) والتي أظهرت دراستها درجة مرتفعة من الالتزام الاستمراري بدرجة الأمان العالية التي يشعر بها موظف القطاع العام.

فيما اختلفت درجة الالتزام الاستمراري الكبيرة في الدراسة مع نتائج دراسة (جرغون، ٢٠٠٩) والتي أظهرت ضعف هذا النوع من الالتزام والبالغ 56.94% ودراسة (BOEHMAN، ٢٠٠٦) والتي أظهرت عدم توفر بدائل عمل بمؤسسات أخرى، كما اختلفت ودراسة (قاسم، ٢٠١٢) والتي أظهرت درجة التزام استمراري متوسطة أعزيت لحالة العرض والطلب في بيئة عمل البنوك التجارية الأردنية لدى الموظفين متوسطي ومرتفعي الخبرة وهو الأمر غير المتوفر في بيئة دراسة الباحث في ظل قلة البدائل المتاحة.

#### - تحليل فقرات الالتزام المعياري

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢١).

## جدول (٢١)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الالتزام المعياري "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	أشعر بالالتزام أخلاقي تجاه الوزارة للبقاء بالعمل بها	4.28	85.70	19.55	*0.000	1
٢.	اعتبر ترك عملي الحالي بالوزارة عملاً غير لائقاً حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل في مؤسسات أخرى	3.65	72.91	6.71	*0.000	4
٣.	سأشعر بالذنب فيما لو تركت العمل في الوزارة في هذه الأوقات	3.73	74.63	7.52	*0.000	2
٤.	لن أترك عملي الحالي لارتباطي القوي بزملائي في العمل	3.66	73.10	7.57	*0.000	3
٥.	يعتبر الآخرون تنقلي للعمل ما بين المؤسسات عملاً غير لائق	3.33	66.55	3.42	*0.000	6
٦.	أعتبر نفسي مديناً للوزارة لما لها من فضل وأثر في حياتي	3.52	70.45	5.90	*0.000	5
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	3.69	73.86	10.97	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (٢١) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " أشعر بالالتزام أخلاقي تجاه الوزارة للبقاء بالعمل بها " يساوي 4.28 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.70%، قيمة الاختبار 19.55، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، الأمر الذي يظهر وجود درجة مرتفعة من استنثار الالتزام الأدبي لدى العاملين تجاه بقائهم للعمل في مؤسساتهم.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يعتبر الآخرون تنقلي للعمل ما بين المؤسسات عملاً غير لائق " يساوي 3.33 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.55%، قيمة الاختبار 3.42، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة

الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة لحد ما من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ما يعني اتفاق المبحوثين على اعتبار التنقل المتكرر للعمل ما بين المؤسسات المختلفة أمراً غير لائقاً من وجهة نظرهم.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.69، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.86%، قيمة الاختبار 10.97، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الالتزام المعياري " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك درجة كبيرة من الالتزام المعياري من قبل أفراد العينة للوزارة.

ويعزو الباحث درجة الالتزام المعياري الكبيرة لدى المبحوثين والذي بلغ متوسطه الحسابي النسبي 73.86%، إلى استشعار موظفي الوزارة بأن مؤسساتهم تشكل جزءاً من قناعاتهم الفكرية وانتمائهم الوطني وأن انجازاتهم ستعكس إيجاباً على مسار النظام الحاكم وتقييم المجتمع له ما أوجد التزاماً أخلاقياً وأديباً للاستمرار في العمل بالوزارة والعمل على تحقيق أهدافها. وقد توافقت كافة فقرات مجال الالتزام المعياري الست بدلالاتها على التزام العاملين الأخلاقي الكبير تجاه مؤسساتهم وإيثارهم للاستمرار بالعمل فيها في ظل الاستهداف الممنهج للاحتلال الصهيوني لوزارة الداخلية والأمن الوطني ما دفعهم لاعتبار مواصلة العمل في ظل هذه الظروف الصعبة والطارئة واجباً وطنياً ودينياً لا يمكن خذلانه وهو ما ينسجم مع التوجهات الفكرية السائدة لدى منتسبي النظام السياسي الحاكم في القطاع، وهو ما تأكده الموافقة الكبيرة على الفقرة والتي جاء ترتيبها ثانياً " سأشعر بالذنب فيما لو تركت العمل في الوزارة في هذه الأوقات "، كما جاءت نتيجة الموافقة الكبيرة على فقرة " لن أترك عملي الحالي لارتباطي القوي بزملائي في العمل " متوافقة ونتيجة الفقرة الخامسة والسابعة من فقرات مجال الالتزام العاطفي والتي تؤكد التوافق الداخلي الكبير ما بين العاملين في المؤسسة وقوة الارتباطات فيما بينهم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (خليفة والملاحمة، ٢٠٠٩) والتي أظهرت اتجاه إيجابي كبير بإجابات المبحوثين حول وجود الالتزام المعياري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية لاستشعار أفراد العينة بفضل المؤسسة عليهم، كما اتفقت الدراسة ودرجة الالتزام المعياري الكبيرة في دراستي (عبد الحسين، ٢٠١٢) والتي أظهرت شعور الموظف بأنه ملتزم أخلاقياً في البقاء بالعمل في مؤسسته. فيما اختلفت نتائج الدراسة والاتجاه السلبي

المنخفض لدراسة (Somers، ٢٠١٠) والتي أظهرت درجة منخفضة من الالتزام المعياري لدى أفراد العينة المبحوثة.

#### - تحليل جميع فقرات مجال "الالتزام التنظيمي"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٢).

#### جدول (٢٢)

#### المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجال "الالتزام التنظيمي"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
1	*0.000	14.69	75.75	3.79	الالتزام العاطفي
3	*0.000	10.70	71.85	3.59	الالتزام الاستمراري
2	*0.000	10.97	73.86	3.69	الالتزام المعياري
	*0.000	14.77	73.84	3.69	الالتزام التنظيمي

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

تبين من جدول (٢٢) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الالتزام التنظيمي يساوي 3.69 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.84%، قيمة الاختبار 14.77 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك درجة كبيرة من الالتزام التنظيمي من قبل أفراد العينة بشكل عام.

ويعتبر الباحث درجة الالتزام التنظيمي للمؤسسة لدى موظفي الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة مقبولة، إذا ما أخذ بالحسبان التأثير السلبي لضعف إمكانيات الوزارة المادية والبشرية ونظم الحوافز والترقية وهذا إذا ما قورنت بمثيلاتها في الدول المحيطة مع وجود فارق كبير من حيث الاستقرار الأمني والاقتصادي، وهو ما أكدته (قاسم، مقابلة: ٢٠١٤) بأن نتائج مستويات التزام مقدمي الخدمات في الشق المدني للوزارة كبيرة ومشجعة وتستحق الثناء في ظل الظروف الاقتصادية وشح الموارد المتوفرة للمؤسسة. وقد جاءت درجات أبعاد الالتزام التنظيمي

(العاطفي أولاً-المعياري ثانياً-الاستمراري ثالثاً) لدى العاملين في الوزارة متوافقة مع الترتيب الأمثل والمرجو لأبعاد الالتزام.

حيث يعزو الباحث درجة الالتزام العاطفي والمعياري الكبيرة للسبب الرئيسي المتمثل بالانتماء الفكري والوطني لمنتسبي وزارة الداخلية في قطاع غزة والمتوافق وتوجهات وأهداف قيادة وزارة الداخلية، الأمر الذي زاد من استشعار العاملين بأن أهدافهم وقيمهم جزء من الأهداف العامة للمؤسسة.

وعلى الرغم من مستوى الالتزام التنظيمي الكبير للموظفين بشكل عام إلا أن الوزارة يجب أن تراعي الارتفاع النسبي لمستوى الالتزام الاستمراري والذي جاء قريباً من مستويات الالتزام العاطفي والمعياري والذي يدفع المؤسسة لاعتماد سياسات تعمل على إبعاد الموظفين عن التوجهات السلبية للالتزام الاستمراري المتمثلة باستعدادهم ترك العمل في الوزارة والانتقال لمؤسسات أخرى حال توفرت البدائل الأكثر فائدةً من وجهة نظرهم، وذلك من خلال إعادة النظر في اللوائح والقوانين المتعلقة بفرص الترقية ونظم الحوافز وسلم الرواتب وهو ما سيزيد من درجة الرضا الوظيفي وعدم تفكير الموظف بترك العمل بالوزارة إذا ما توفرت البدائل والشواغر في مؤسسات أخرى.

وقد اتفقت النتيجة الايجابية الكبيرة للالتزام التنظيمي في الدراسة من حيث النتيجة والتفسير وبيئة الدراسة مع دراسة (أبو العلا، ٢٠٠٩) على الرغم من اختلاف نموذج قياس الالتزام المستخدم، فقد أظهرت دراسته درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي لدى مديري وزارة الداخلية في قطاع غزة نتيجة التوافق العقائدي والانتماء السياسي لمنتسبي الوزارة، كما اتفقت الدراسة ودراسة (عويضة، ٢٠٠٨) و (فلمبان، ٢٠٠٨) و (الشمري، ٢٠١٣) من حيث النسبة الايجابية ودرجة الالتزام الكبيرة لدى أفراد العينة. فيما اختلفت الدراسة ودرجة الالتزام التنظيمي المتوسطة لدراسة (العنزي، ٢٠١٣) ودراسة (السيبيعي، ٢٠١٣) ودراسة (الغامدي، ٢٠١١) ودراسة (Garipagaoglu، ٢٠١٣).

ومن حيث ترتيب درجات أبعاد الالتزام جاء الترتيب في الدراسة متوافقاً وترتيب دراسة (Saqr، ٢٠٠٩) و دراسة (Faisal & Al-Esmael، ٢٠١٢)، حيث جاء بعد الالتزام العاطفي أولاً يليه الالتزام المعياري فالالتزام الاستمراري وهو ما فسره الباحثون برغبة العاملين بالبقاء في المؤسسة أكثر منها حاجة واضطرار. فيما اختلف ترتيب أبعاد الالتزام التنظيمي في دراسة (Demir، ٢٠١١) والتي جاء فيها بعد الالتزام الاستمراري ثانياً والالتزام المعياري ثالثاً، أما دراسة

(Garipagaoglu، ٢٠١٣) فقد جاء بعد الالتزام الاستمراري أولاً يليه الالتزام العاطفي فالالتزام المعياري جراء الاستعداد الكبير لأفراد العينة لترك أعمالهم كون قطاع التعليم التركي متوسع وتتوفر فيه الشواغر المنافسة.

ونشير هنا إلى أن دراستي كلاً من (Brown، ٢٠٠٣) ودراسة (Mayer & Allen، ٢٠٠٤) - واطرح النموذج المستخدم لقياس مستوى الالتزام - أوضحتنا أن الترتيب الأمثل لأبعاد الالتزام التنظيمي والذي لا بد من أن تسعى المنظمات لتحقيقه هو (العاطفي-المعياري-الاستمراري) وهو ما جاء متفقاً ونتائج الدراسة.

### ثانياً: تحليل فقرات مجال " جودة الخدمة "

#### - تحليل فقرات مجال " العناصر الملموسة "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٣).

### جدول (٢٣)

#### المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العناصر الملموسة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	أشعر أن التجهيزات والمعدات حديثة وملئمة للعمل	3.27	65.45	3.26	*0.001	2
٢.	أعتبر مرافق وصالات الانتظار صحية وجذابة ومريحة للمواطن	2.80	55.91	-2.38	*0.009	5
٣.	يهتم زملائي الموظفين في مكان العمل بمظهرهم الخارجي	3.74	74.77	10.66	*0.000	1
٤.	يوجد في مكان العمل لوحات إرشادية تعريفية توجه المواطن للموظف المختص لانجاز معاملته	3.27	65.40	2.94	*0.002	3
٥.	أعتبر أن التصميم الداخلي لمكان العمل ملائم لطبيعة الخدمات التي تقدم للمواطن وتراعي خصوصيته	2.85	57.05	-1.54	0.062	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.18	63.69	2.99	*0.002	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (٢٣) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يهتم زملائي الموظفين في مكان العمل بمظهرهم الخارجي " يساوي 3.74 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.77%، قيمة الاختبار 10.66 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على الترتيب الأول في مجال العناصر الملموسة إلى ثقافة موظفي القطاع الحكومي الفلسطيني بشكل عام بضرورة الظهور بمظهر لائق أمام المواطنين والزملاء، كما يعزوها (قاسم، مقابلة: ٢٠١٤) إلى المتابعة وإن كانت غير ممنهجة من قبل المدراء ورؤساء الأقسام في الوزارة. حيث أن هذه الفقرة هي الوحيدة في هذا المجال التي لا تخضع لقوة أو ضعف إمكانيات الوزارة المادية، فهي متعلقة بثقافة الموظف وإمكانياته المادية الشخصية.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " أعتبر مرافق وصلات الانتظار صحية وجذابة ومريحة للمواطن " يساوي 2.80 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 55.91%، قيمة الاختبار -2.38، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.009 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويرجع الباحث ضعف موافقة المبحوثين على هذه الفقرة لواقع ضعف الإمكانيات المادية المتوفرة للقطاع الحكومي في قطاع غزة والذي تمثل وزارة الداخلية موضع الدراسة جزءاً أصيلاً منه، وهو ما انعكس على مرافق مديريات وإدارات الشق المدني بالوزارة والذي يعتمد على مباني مدنية قديمة لم تصمم مرافقها وصلاتها لأغراض تقديم الخدمات واستقبال المواطنين بشكل نموذجي، فهي كما أوضح (قاسم، مقابلة: ٢٠١٤) إما مستأجرة كمقر مديرية الشمال والوسطى ورفح أو وهبت للوزارة كمقر مديرية غزة وخان يونس. وهو ما يتفق أيضاً مع نسبة الموافقة الضعيفة للفقرة الخامسة " أعتبر أن التصميم الداخلي لمكان العمل ملائم لطبيعة الخدمات التي تقدم للمواطن وتراعي خصوصيته " والبالغ متوسطه الحسابي النسبي 57.05%، والذي يوضح عدم ملائمة التصميم الإنشائي لمرافق مديريات الوزارة لاستقبال المواطنين واضطرار الوزارة للعمل وفق ما هو متوفر لها من مباني.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.18، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 63.69%، قيمة الاختبار 2.99، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 لذلك يعتبر مجال "العناصر الملموسة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويتضح من فقرات هذا المجال أن أفراد العينة من موظفي الوزارة يتفوقون على وجود ضعف واضح في مجال توفير اللوجستيات والمرافق المطلوبة لتقديم الخدمات اليومية لجمهور المواطنين بالشكل المطلوب من حيث التصميم الداخلي لمرافق وصالات الانتظار واللوحات الإرشادية بالوزارة.

ويعزو الباحث ضعف درجة هذا المجال لخيارات الوزارة المحدودة في توفير مباني مجهزة لاستقبال المواطنين بالشكل النموذجي في محافظات القطاع واعتمادها على ما هو متوفر من مباني مدنية عامة لم تصمم لأغراض تقديم الخدمات للمواطنين، كما أن الوزارة مضطرة لتقديم أولويات تمويل أخرى لمعالجة ما يلحق بقطاعها المختلفة من ضرر وتدمير جراء الاستهداف والقصف على فترات زمنية مختلفة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الأغا، ٢٠١٢) والتي أظهرت درجة متوسطة في مجال العناصر الملموسة التي تقدمها الجامعات من وجهة نظر الطلبة في محافظات قطاع غزة، إلا أنها اختلفت من حيث حصول هذا المجال على الترتيب الثاني من بين مجالات جودة الخدمة نظراً للاهتمام الكبير من الجامعات بجانب التجهيزات المادية والمرافق والمعدات وتوفر الإمكانيات والتمويل الأمر الذي لا يتوفر في بيئة دراسة الباحث.

كما اختلفت درجة مجال العناصر الملموسة في الدراسة مع دراسة (عوض، ٢٠١٢) والتي أظهرت درجة مرتفعة في مجال العناصر الملموسة التي تقدمها المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها، كما اختلفت ودراسة (ذياب، ٢٠١٢) والتي أظهرت درجة كبيرة في مجال العناصر الملموسة التي تقدمها المستشفيات الأردنية جراء إجبار الحكومة المستشفيات بتطبيق أبعاد الجودة واهتمام وزارة الصحة بها.

#### - تحليل فقرات مجال "الاعتمادية"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. النتائج موضحة في جدول (٢٤).

جدول (٢٤)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاعتمادية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	التزم بانجاز معاملات المواطنين في المواعيد المحددة	4.41	88.11	25.27	*0.000	1
٢.	أهتم بمشاكل المراجعين والمواطنين وأخصص لهم الوقت الكافي	4.34	86.82	25.75	*0.000	2
٣.	تهتم إدارة العمل بتقديم أفضل الخدمات للمواطنين بشكل صحيح ومن أول مرة	4.30	85.94	21.53	*0.000	3
٤.	تلتزم إدارة العمل بالوفاء بالوعود المقدمة لانجاز معاملات المواطنين	4.25	85.00	20.46	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	4.32	86.44	28.96	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (٢٤) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " التزم بانجاز معاملات المواطنين في المواعيد المحددة " يساوي 4.41 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.11%، قيمة الاختبار 25.27، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تلتزم إدارة العمل بالوفاء بالوعود المقدمة لانجاز معاملات المواطنين " يساوي 4.25 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.00%، قيمة الاختبار 20.46، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.32، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 86.44%، قيمة الاختبار 28.96، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك

يعتبر مجال "الاعتمادية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث الدرجة المرتفعة لمجال "الاعتمادية" من وجهة نظر أفراد العينة بشكل عام في كافة فقراتها الأربعة للتوجيهات المتكررة من قبل قيادة وزارة الداخلية لمنتسبيها بحتمية انجاز خدمات المواطنين في مواعيدها المحددة ومن أول مرة وذلك عبر التعميمات الإدارية والاجتماعات الدورية. كما أن نظم التحفيز والتشجيع من قبل قيادة الوزارة في هذا المجال خلق حالة من التنافس ما بين المديرية المختلفة للوزارة والعاملين بها لانجاز معاملات المواطنين بأسرع وقت وبالشكل الصحيح، وهو ما يفسر الدرجة المرتفعة للفقرة الأولى "التزم بانجاز معاملات المواطنين في المواعيد المحددة" والفقرة الثالثة "تهتم إدارة العمل بتقديم أفضل الخدمات للمواطنين بشكل صحيح ومن أول مرة". وقد رأى (حمادة، مقابلة: ٢٠١٤) أن فعالية وتميز إدارة الرقابة والتفتيش في الوزارة في المراقبة الممنهجة على مقدمي الخدمات في المؤسسة وتصحيح الانحرافات بالعمل بشكل دوري ساهم بشكل كبير بالدرجة المرتفعة للفقرة الثانية "أهتم بمشاكل المراجعين والمواطنين وأخصص لهم الوقت الكافي".

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الخالدي، ٢٠١٢) من حيث الدرجة المرتفعة لمجال الاعتمادية والتي تقدمه الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر المدراء العاملين فيها وذلك لالتزامها العالي بتقديم خدماتها وفق الوعود التي تقدمها لعملائها. كما اتفقت دراسة (عوض، ٢٠١٢) إلى حد كبير ونتائج الدراسة في مجال الاعتمادية من حيث الدرجة المرتفعة لهذا المجال وترتيب فقراته والتي أرجعها لطبيعة الخدمات المصرفية التي تحتاج لالتزام عالي من قبل إدارة المصارف لانجاز معاملات العملاء في المواعيد المحددة وتقديمها بشكل صحيح ومن أول مرة وهو ما يتشابه وطبيعة المعاملات التي ينجزها الشق المدني في وزارة الداخلية بقطاع غزة -موضع الدراسة- والتي تتسم بالأهمية والحيوية للمواطنين.

فيما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (الدغمي، ٢٠٠٩) والتي أظهرت درجة متوسطة في مجال الاعتمادية التي تقدمها مستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض جراء عدم توفير العاملين للوقت الكافي من الفحص والعلاج للمرضى، كما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (Enayati وآخرون، ٢٠١٣) والتي أظهرت درجة منخفضة في مجال الاعتمادية التي تقدمه جامعة آزاد الإسلامية من

وجهة نظر الطلاب، كما اختلفت ودراسة (الراجحي، ٢٠٠٢) والتي أظهرت درجة منخفضة من الاعتمادية التي تقدمها إدارة الجوازات في منطقة الرياض من وجهة نظر المستفيدين.

#### - تحليل فقرات مجال "سرعة الاستجابة"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٥).

#### جدول (٢٥)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "سرعة الاستجابة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	أشعر باستجابة زملائي الموظفين للمواطنين رغم ضغوط العمل	4.22	84.32	23.04	*0.000	2
٢.	أعتقد بمراعاة الوزارة الدقة في إعلام المواطنين عن موعد تقديم المعاملات وموعد الانتهاء منها	4.09	81.70	18.35	*0.000	3
٣.	يزداد أعداد الموظفين و نوافذ تقديم الخدمة في حالة الازدحام وضغط العمل	3.68	73.64	8.72	*0.000	4
٤.	تتوفر السرعة في تلبية طلبات المواطنين الفورية والمستعجلة	4.29	85.80	21.56	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	4.07	81.36	22.30	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (٢٥) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تتوفر السرعة في تلبية طلبات المواطنين الفورية والمستعجلة" يساوي 4.29 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.80%، قيمة الاختبار 21.56 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يزداد أعداد الموظفين ونوافذ تقديم الخدمة في حالة الازدحام وضغط العمل " يساوي 3.68 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.64%، قيمة الاختبار 8.72 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.07، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.36%، قيمة الاختبار 22.30 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " سرعة الاستجابة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث الدرجة المرتفعة لمجال "سرعة الاستجابة" من وجهة نظر أفراد العينة لتوجهات قيادة الوزارة لمنتسبيها العاملين في الإدارات والمديريات المقدمة للخدمات بضرورة انجاز معاملات المواطنين بالسرعة المطلوبة وتقديم الخدمات بأسرع وقت خصوصاً لمعاملات المواطنين الفورية والعاجلة، كما أن استشعار الموظفين لحيوية وأهمية الخدمات التي يقدموها للمواطنين كإصدار شهادات الميلاد وبطاقات الهوية الشخصية وجوازات السفر تجعلهم حريصين على الإسراع بانجاز معاملات المواطنين دون تأخير أو تسويف على الرغم من ضغط العمل، وهو ما ظهر بالدرجة المترفعة للفقرة الرابعة " تتوفر السرعة في تلبية طلبات المواطنين الفورية والمستعجلة " والفقرة الأولى " أشعر باستجابة زملائي الموظفين للمواطنين رغم ضغوط العمل " والفقرة الثانية " أعتقد بمراعاة الوزارة الدقة في إعلام المواطنين عن موعد تقديم المعاملات وموعد الانتهاء منها". فيما تفسر الدرجة الكبيرة للفقرة الثالثة والتي جاءت متأخرة من حيث الترتيب " يزداد أعداد الموظفين ونوافذ تقديم الخدمة في حالة الازدحام وضغط العمل " لعدم جاهزية مرافق مديرات الوزارة لإضافة نوافذ استقبال مواطنين حال ازدياد أعداد المراجعين، كون تلك المرافق لم تجهز بالأصل لاستقبال المواطنين.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الخالدي، ٢٠٠٦) والتي قاست درجة جودة الخدمة التي تقدمها المصارف الإسلامية في قطاع غزة حيث أظهرت درجة مرتفعة في مجال سرعة الاستجابة كنتيجة لمبادرة أفراد العينة في مساعدة العملاء والرد السريع على استفساراتهم، وقدرة ورغبة مقدمي الخدمة في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة العملاء. كما اتفقت الدرجة المرتفعة لمجال سرعة الاستجابة في

الدراسة مع الدرجة المرتفعة التي أظهرها (عوض، ٢٠١٢) في دراسته إلا أنه اعتبرها بحاجة لتعزيز لنتائج وطبيعة الخدمات المصرفية.

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (عاشور والعبادلة، ٢٠٠٧) والتي أظهرت ضعفاً في مجال سرعة الاستجابة في الخدمة التي تقدمها الجامعة الإسلامية في قطاع غزة للطلاب في برنامج الدراسات العليا MBA. كما اختلفت نتائج الدراسة ودراسة (العنزي، ٢٠٠٢) التي أظهرت درجة ضعيفة إلى حد ما في مجال سرعة استجابة موظفي شركة الاتصالات السعودية جراء توقعات العملاء المرتفعة مقارنة بما يتلقونه فعلاً من الشركة.

#### - تحليل فقرات مجال "الثقة في التعامل (الأمان)"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٦).

#### جدول (٢٦)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الثقة في التعامل (الأمان)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	يتمتع زملائي الموظفين بالمعرفة الكافية للرد على استفسارات المواطنين ومساعدتهم	4.19	83.75	21.18	*0.000	1
٢.	يتمتع زملائي الموظفين باللطف واللباقة العامة في التعامل مع الآخرين	4.02	80.45	16.97	*0.000	2
٣.	يتمتع زملائي الموظفين بالحيادية والعدل بالتعامل مع كافة المواطنين	3.81	76.25	11.04	*0.000	4
٤.	يتمتع زملائي الموظفين بالقدرة على كسب ود المواطنين وطمأننتهم	4.02	80.45	14.28	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	4.01	80.23	18.92	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (٢٦) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتمتع زملائي الموظفين بالمعرفة الكافية للرد على استفسارات المواطنين ومساعدتهم " يساوي 4.19 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.75%، قيمة الاختبار 21.18، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتمتع زملائي الموظفين بالحيادية والعدل بالتعامل مع كافة المواطنين " يساوي 3.81 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.25%، قيمة الاختبار 11.04، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.01، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.23%، قيمة الاختبار 18.92، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الثقة في التعامل (الأمان)" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث الدرجة المرتفعة لمجال "الثقة في التعامل" بشكل عام إلى الخبرة المتراكمة لدى العاملين في الوزارة في مجال تقديم الخدمات، كون وزارة الداخلية المؤسسة الوحيدة التي تقدم مثل هذه الخدمات والمعاملات اليومية لجمهور المواطنين الأمر الذي أكسب العاملين خبرة ودراية كافية في التعامل مع المواطنين والرد على كافة استفساراتهم ومساعدتهم لانجاز معاملاتهم وهو ما ظهر بدرجة الموافقة المرتفعة بالفقرة الأولى " يتمتع زملائي الموظفين بالمعرفة الكافية للرد على استفسارات المواطنين ومساعدتهم ". كما أن فعالية الجانب التدريبي في الوزارة والمتمثل بعقد إدارة التدريب لـ (202) ساعة تدريبية خلال الأعوام (من ٢٠٠٩ حتى ٢٠١٣) في مجال مهارات الاتصال والتواصل مع الجمهور لمنتسبي الوزارة قد ساهم بإكسابهم القدرة على التعامل مع المواطنين بلباقة ولطف وكسب ودهم (إدارة التدريب والتطوير في وزارة الداخلية، ٢٠١٤)، وهو ما يفسر الدرجة المرتفعة للفقرة الثانية " يتمتع زملائي الموظفين باللباقة العامة في التعامل مع

الآخرين " والفقرة الرابعة " يتمتع زملائي الموظفين بالقدرة على كسب ود المواطنين وطمأنتهم ".  
 في حين حلت الفقرة الثالثة " يتمتع زملائي الموظفين بالحيادية والعدل بالتعامل مع كافة المواطنين  
 " أخيراً من حيث الترتيب نتيجة لثقافة المجتمع في قطاع غزة والتي تدعو لمساعدة الأقرباء  
 والأصدقاء في انجاز معاملاتهم الأمر الذي انعكس بطبيعة الحال على أفراد العينة، حيث يرى  
 (قاسم، مقابلة: ٢٠١٤) صعوبة في التغلب على هذه الظاهرة نظراً للثقافة المجتمعية السائدة إلا  
 أنه قد اعتبر درجة هذه الفقرة مرضية اذا ما قورنت بمؤسسات حكومية أخرى.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (قاسم، ٢٠١٢) والتي أظهرت درجة مرتفعة في  
 مجال الأمان بالخدمات التي تقدمها البنوك التجارية الأردنية كون هذا البعد مطلباً أساسياً يجب أن  
 يتوفر بسلوك الموظفين لجذب العملاء وخفض مستوى قلقهم حول انجاز معاملاتهم المصرفية وهو  
 ما اتفق معه (شعشاعة، ٢٠٠٤) في تعليقه لارتفاع درجة الأمان لدى موظفي بنك فلسطين  
 المحدود كون الخدمات المصرفية بحاجة ملحة لطمأنة العملاء ومد جسور الثقة بينها وبين مقدمي  
 الخدمات وهو ما اتفق أيضاً ودراسة (Gautam، ٢٠١١) والتي أظهرت درجة كبيرة من الأمان  
 لدى الخدمات التي تقدمها البنوك الصناعية والاستثمارية الهندية. فيما اختلفت الدرجة المرتفعة في  
 مجال الأمان بالدراسة مع دراسة (الفرا والعوضي، ٢٠١٣) والتي أظهرت درجة ضعيفة إلى حد ما  
 في هذا المجال لدى مقدمي الخدمات في جامعة القدس المفتوحة في قطاع غزة.

#### - تحليل فقرات مجال " الاهتمام "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة  
 المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٧).

#### جدول (٢٧)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاهتمام "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	يقدر زملائي الموظفين ظروف وأحوال المواطنين ويتعاطفوا معهم	4.14	82.73	18.30	*0.000	2
٢.	أعتقد أن ساعات العمل الرسمية ملائمة لجميع المواطنين	3.90	78.07	10.12	*0.000	4

1	*0.000	17.74	83.18	4.16	تضع إدارة العمل مصالح المواطنين في مقدمة اهتماماتها	٣ .
3	*0.000	15.79	81.02	4.05	يتمتع زملائي الموظفين بعلم ودراسة كافية باحتياجات ومتطلبات المواطنين	٤ .
	*0.000	20.46	81.25	4.06	جميع فقرات المجال معاً	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

من جدول (٢٧) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تضع إدارة العمل مصالح المواطنين في مقدمة اهتماماتها " يساوي 4.16 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.18%، قيمة الاختبار 17.74 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " أعتقد أن ساعات العمل الرسمية ملائمة لجميع المواطنين " يساوي 3.90 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.07%، قيمة الاختبار 10.12 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.06، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.25%، قيمة الاختبار 20.46 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الاهتمام " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث الدرجة المرتفعة لمجال "الاهتمام" لسياسة وزارة الداخلية والأمن الوطني وتوجهات قيادتها المتمثلة بالاهتمام والعناية بالمواطنين والعمل على انجاز مصالحهم بشكل يعكس صورة ايجابية لدى المواطن عن الأداء الحكومي في قطاع غزة عامة وأداء الوزارة خاصة، وهو الأمر الذي يفسر الدرجة المرتفعة للفقرة الثالثة " تضع إدارة العمل مصالح المواطنين في مقدمة اهتماماتها ". كما أن الدرجة المرتفعة لكل من الفقرة الأولى " يقدر زملائي الموظفين ظروف

وأحوال المواطنين ويتعاطفوا معهم " والفقرة الرابعة " يتمتع زملائي الموظفين بعلم ودراية كافية باحتياجات ومتطلبات المواطنين " يعكسان حالة تعاطف الموظفين مع المواطنين وتقديرهم للظروف التي يمرون بها كون منتسبي الوزارة جزء من المجتمع يمر بذات الظروف ومعني بتقديم النموذج الحسن لأداء مؤسسته، وهو ما زاد من مستوى عناية الموظفين بالمواطنين والاهتمام بهم وبمصالحهم. في حين جاءت الفقرة الثانية " أعتقد أن ساعات العمل الرسمية ملائمة لجميع المواطنين " الأخيرة من حيث الترتيب، حيث يرى (قاسم، مقابلة: ٢٠١٤) أن انقطاع التيار الكهربائي في قطاع غزة المستمر و نقص الوقود المولد للطاقة قد أثر بشكل كبير على عدد ساعات العمل الرسمية الفعلية لمديريات الوزارة ما أدى لعدم انجاز معاملات المواطنين خلال ساعات العمل الرسمية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Chun Huang، ٢٠١١) والتي أظهرت درجة مرتفعة في مجال الاهتمام والتعاطف الذي يبديه العاملين في مصانع المشروبات التايوانية لزيائهم، كما وافقت ودراسة (بركات، ٢٠١٠) والتي أظهرت درجة مرتفعة إلى حد ما في اهتمام وتعاطف موظفي جامعة القدس المفتوحة بقطاع غزة من وجهة نظر الطلاب جراء اهتمام الجامعة بتقوية العلاقات ما بين العاملين والطلاب من خلال الرحلات والاحتفالات.

فيما اختلفت نتائج الدراسة ودراسة (الأغا، ٢٠١٢) والتي أظهرت درجة منخفضة لاهتمام العاملين في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الطلبة بما علله بحزم الجامعات بالتعامل مع أعداء الطلاب المطروحة وعدم مراعاتهم لظروف وأحوال الطلاب الاقتصادية والاجتماعية، كما اختلفت درجة مجال الاهتمام في الدراسة مع تلك الدرجة المنخفضة نوعاً ما في دراسة (الدغمي، ٢٠٠٩) كنتيجة لعدم تفهم الأطباء والممرضين لاحتياجات المرضى. ولقد اختلفت نتائج دراسة (الراجحي، ٢٠٠٢) والتي بحثت بيئة دراسة مشابهة لبيئة دراسة الباحث، حيث أظهرت انخفاض في مجال اهتمام العاملين بالمواطنين في إدارة جوازات منطقة الرياض وعدم تقدير ظروفهم والتعاطف معهم.

#### - تحليل جميع فقرات مجال " جودة الخدمة "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٨).

## جدول (٢٨)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجال "جودة الخدمة"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
5	*0.002	2.99	63.69	3.18	العناصر الملموسة.
1	*0.000	28.96	86.44	4.32	الاعتمادية.
2	*0.000	22.30	81.36	4.07	سرعة الاستجابة.
4	*0.000	18.92	80.23	4.01	الثقة في التعامل (الأمان).
3	*0.000	20.46	81.25	4.06	الاهتمام.
	<b>*0.000</b>	<b>22.56</b>	<b>77.89</b>	<b>3.89</b>	<b>جودة الخدمة</b>

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

تبين من جدول (٢٨) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات جودة الخدمة يساوي 3.89 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.89%، قيمة الاختبار 22.56 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات جودة الخدمة بشكل عام.

على الرغم من التدني الواضح في مستوى الإمكانات المادية والمتمثل ببعدها (العناصر الملموسة) مقارنة ببقية الأبعاد حيث حل أخيراً من حيث الترتيب، يتضح من ترتيب مجالات "جودة الخدمة" الخمسة ومستوياتها المرتفعة أن مستوى الخدمة التي تقدمها إدارات ومديرات وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة للمواطنين ذات جودة كبيرة وتعبّر عن حالة رضا عالية من قبل العاملين عنها، حيث تشير ارتفاع نسب الموافقة من قبل أفراد العينة على الأبعاد مرتبةً تنازلياً (الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الاهتمام، والثقة في التعامل) على نجاح المؤسسة في تقديم خدمات ذات جودة للمواطنين لأسباب التي ذكرها الباحث سابقاً، في حين تعاني المؤسسة من ضعف في جودة خدماتها المقدمة من حيث جاهزية المرافق وصالات الانتظار والتصميم الداخلي لمنشأتها وهو ما يدفعها لاتخاذ إجراءات لتعزيز هذا الجانب وعلاج هذا الخلل لتقديم خدمات ذات جودة

متميزة ومرتفعة تلقى إعجاب الموظفين والمواطنين على حد سواء. وبإمكاننا اعتبار مستوى جودة الخدمات التي تقدمها وزارة الداخلية مُرضي إذا ما قورن مع دراسة (الراجحي، ٢٠٠٢) والتي أظهرت مستوى متوسط من جودة الخدمات التي تقدمها إدارة جوازات منطقة الرياض وهي مؤسسة متشابهة و طبيعة بيئة دراسة الباحث على الرغم من التباين الواضح بين قطاع غزة ومنطقة الرياض السعودية من حيث الإمكانيات المادية والاستقرار الأمني والاقتصادي.

وجاءت الدرجة الكبيرة في مستوى جودة الخدمة في الدراسة متوافقة ودراسة (عوض، ٢٠١٢) في حين تشابهت نتائج الدراسة من حيث الترتيب و دراسة (Foropon وآخرون، ٢٠١٣) ودراسة (بركات، ٢٠١٠) والتي أظهرت تدني في مستوى بعد العناصر الملموسة والذي حل أخيراً نتيجة لضعف التمويل وحادثة المرافق، كما اتفقت الدراسة من حيث بعد الاعتمادية والذي حل أولاً من حيث الترتيب بين أبعاد جودة الخدمة ودراسة كلاً من (أبو معمر، ٢٠٠٥) ودراسة (شعشاعة، ٢٠٠٤) ودراسة (الخالدي، ٢٠٠٦) والتي تناولت البيئة المصرفية، حيث جاءت تلك النتائج متنسقة وطبيعة الخدمات المصرفية حيث يستلزم تقديمها السرعة والدقة والسرية وخلو السجلات والحسابات من الخطأ وهو ما يتشابه وطبيعة الخدمات التي تقدمها إدارات ومديريات الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني -موضع الدراسة- لمواطني قطاع غزة.

وقد اختلفت نتائج الدراسة من حيث درجة جودة الخدمات الكبيرة مع نتائج دراسة (الربيعي وآخرون، ٢٠١١) والتي أظهرت ضعفاً في كافة أبعاد جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعات الأردنية الخاصة لطلاب الدراسات العليا، كما اختلفت الدراسة مع مستوى جودة الخدمة المنخفض والتي أظهرتها دراسة (Enayati، ٢٠١٣).

### ثالثاً: اختبار الفرضيات

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى)

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.  
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.  
إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المقدمة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

يبين جدول (٢٩) أن معامل الارتباط يساوي 0.565، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المقدمة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

على الرغم من الدور المتوسط إلى حدٍ ما للالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة والذي أظهرته درجة معامل الارتباط الطردية والبالغة 0.565، إلا أنها تمثل نسبة لا يمكن تجاهلها كونها تفسر جزءاً من مستوى جودة الخدمات التي تقدمها مديريات وإدارات الشق المدني لوزارة الداخلية، حيث يعلل الباحث وجود دور للالتزام التنظيمي لدى العاملين في تحسين جودة الخدمات التي يقدمونها لجموع المواطنين في محافظات قطاع غزة إلى الالتزام والولاء الكبير الذي أظهره أفراد العينة لمؤسستهم التي يعملون فيها الأمر الذي انعكس إيجاباً على مدى التزامهم بالسياسات التي تتبعها المؤسسة وتوجيهات قيادتها الداعية لتقديم أفضل خدمة ممكنة لتكريس صورة ذهنية إيجابية لدى المواطنين حول الأداء الحكومي عامة ووزارة الداخلية خاصة، كما أن استشعار العاملين بأهمية الخدمات التي يقدموها واعتقادهم بأن نجاحهم جزءاً من نجاح المؤسسة جعلهم يكرسون الجهد والوقت اللازم لخدمة المواطنين بأفضل ما يمكن ووفق الإمكانيات المتاحة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (قاسم، ٢٠١٢) والتي أظهرت أثراً إيجابياً للالتزام التنظيمي على جودة الخدمة التي يقدمها العاملون في البنوك التجارية الأردنية وهو ما علته الباحثة بأن جودة الخدمة يعتمد نجاحها أو فشلها على مقدار ما يلتزم به العاملين بأهداف وسياسات المؤسسة، كما اتفقت الدراسة ونتائج دراسة (Malhotra و Mukherjee، ٢٠٠٣) والتي أظهرت دوراً إيجابياً للالتزام التنظيمي لدى العاملين في فروع بنك التجزئة المركزي في المملكة المتحدة على مستوى جودة الخدمة التي يقدموها للعملاء. هذا وأظهرت دراسة (Tsai و Wu، ٢٠١١) أن الالتزام التنظيمي يلعب دوراً إيجابياً وسيطاً ما بين التسويق الداخلي للعاملين وتحسين جودة الخدمة التي يقدموها.

## جدول (٢٩)

### معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المقدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.565	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المقدمة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويتفرع منها الفرضيات الثلاث الفرعية التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام العاطفي وتحسين جودة الخدمة المقدمة في الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

يبين جدول (٣٠) أن معامل الارتباط يساوي 0.525، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام العاطفي وتحسين جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الشق المدني عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

على الرغم من درجة الارتباط المتوسطة والبالغة 0.525 فإن الباحث يعزو حلول بعد الالتزام العاطفي من حيث الدور الذي يلعبه في تحسين جودة الخدمة أولاً من حيث الترتيب ما بين أبعاد الالتزام إلى مدى تطابق قيم وأهداف المؤسسة و أهداف وقيم العاملين فيها حيث أن استئثار الموظفين بقوة الانتماء لمؤسستهم انعكس على رفع قابليتهم ودافعيتهم للعمل وبذل أفضل ما لديهم وهو ما كان له أثراً إيجابياً على مستوى جودة الخدمة التي يقدمها الشق المدني في وزارة الداخلية.

واتفقت هذه النتائج بشكل عام ودراسة واضع مقياس درجة الالتزام التنظيمي المستخدم في الدراسة (Allen و Meyer، ١٩٩١) والذي أشار للدور الكبير للالتزام العاطفي في توجيه النتائج الايجابية للمؤسسات، كما واتفقت مع بعض الدراسات كدراسة (قاسم، ٢٠١٢) حيث كان للالتزام العاطفي الدور الأكبر من بين بقية أبعاد الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، كما أن دراسة (Malhotra و Mukherjee، ٢٠٠٣) أوضحت الأثر الايجابي الكبير لبعد الالتزام العاطفي على جودة الخدمة كون ارتباط قيم وأهداف الموظف وقيم وأهداف المؤسسة سيعمل على رفع مستوى

أدائه بشكل أفضل ممن يلتزم بالبقاء في عمله جراء ضغط الآخرين (المعياري) أو لمصلحة معينة (الاستمراري).

### جدول (٣٠)

#### معامل الارتباط بين بعد الالتزام العاطفي وتحسين جودة الخدمة المقدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.525	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام العاطفي وتحسين جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الشق المدني عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام الاستمراري وتحسين جودة الخدمة المقدمة في الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

يبين جدول (٣١) أن معامل الارتباط يساوي 0.392، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام الاستمراري وتحسين جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الشق المدني عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

ويعزو الباحث الدور المنخفض لبعد الالتزام الاستمراري في تحسين جودة الخدمة وهي الأقل ما بين أبعاد الالتزام الثلاثة من حيث درجة الارتباط لعدم ربط الموظفين في وزارة الداخلية انجاز أعمالهم ومهامهم المطلوبة منهم بجودة عالية بما يتلقوه من امتيازات ومكتسبات وظيفية لقناعتهم بأهمية وحيوية الخدمات التي يقدموها والتي يعتبرونها جزءاً من واجبهم الوطني والشرعي.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (قاسم، ٢٠١٢) والتي أظهرت أثراً ضعيفاً لبعد الالتزام الاستمراري على جودة الخدمة كما وافق الدور الضعيف للالتزام الاستمراري في دراسة الباحث والتوجه العام للأدبيات (Allen و Meyer، ١٩٩١) و (Iles وآخرون، ١٩٩٦) والتي نصت عادةً على سلبية وضعف تأثير هذا البعد على المتغيرات التنظيمية الأخرى، في حين اختلفت ودراسة (Mukherjee و Malhotra، ٢٠٠٣) التي أظهرت أثر كبير لحد ما لبعد الالتزام الاستمراري على جودة الخدمة وهو ما عُلل بتوفر الشواغر وفرص العمل البديلة لموظفي المصارف ومراكز التواصل مع العملاء.

### جدول (٣١)

#### معامل الارتباط بين بعد الالتزام الاستمراري وتحسين جودة الخدمة المقدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.392	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام الاستمراري وتحسين جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الشق المدني عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام المعياري وتحسين جودة الخدمة المقدمة في الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

يبين جدول (٣٢) أن معامل الارتباط يساوي 0.472، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام المعياري وتحسين جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الشق المدني عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

على الرغم من درجة الارتباط الضعيفة إلى حد ما والبالغة 0.472 إلا أن بعد الالتزام المعياري يلعب دوراً إيجابياً في تحسين جودة الخدمة كما أن الباحث يعزو طول بعد الالتزام المعياري من حيث الدور الذي يلعبه في تحسين جودة الخدمة ثانياً من حيث الترتيب ما بين أبعاد الالتزام إلى استشعار العاملين في الشق المدني بوزارة الداخلية لالتزامهم الأدبي والأخلاقي تجاه المؤسسة وهو ما يدفعهم للبقاء للعمل فيها كون هذه المؤسسة لها فضل عليهم وهو ما انعكس بدرجة ما على تعزيز دافعيتهم لبذل أفضل ما لديهم خلال تقديمهم الخدمات للمواطنين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Kansal، ٢٠١٢) والتي أظهرت علاقة دالة إحصائية وطردية ما بين الالتزام المعياري وجودة الخدمة إلا أن هذه الدراسة اختلفت بدرجة العلاقة الطردية الكبيرة ما بين بعد الالتزام المعياري فقط دون بقية الأبعاد وجودة الخدمة المقدمة، وهو ما تكرر بدراسة (Ogunnaike، ٢٠١١) التي أكدت وجود أثر إيجابي دال إحصائياً ما بين بعد الالتزام المعياري فقط دون بقية الأبعاد وجودة الخدمة في أحد المطاعم النيجيرية. وبشكل عام فقد اتفق ما نصت عليه بعض الأدبيات كدراسة (Meyer وآخرون، ١٩٩٣) و (Iles & Suliman،

(٢٠٠٠) ونتائج الدراسة من حيث الأثر الإيجابي الضعيف لبعد الالتزام المعياري على أداء العاملين والمنظمات التنظيمية عامة. في حين اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Mukherjee, ٢٠٠٣) والتي لم تظهر أي أثر لبعد الالتزام المعياري على جودة الخدمة.

### جدول (٣٢)

معامل الارتباط بين بعد الالتزام المعياري وتحسين جودة الخدمة المقدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.472	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام المعياري وتحسين جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الشق المدني عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى إلى الفروقات الفردية.

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة ٣ متوسطات أو أكثر. ويتفرع عن هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية التالية.

أ- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (٣٣) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال " الالتزام التنظيمي " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي الكلية تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور. ويعلل الباحث ذلك لدرجة استشعار العاملين الذكور لأهمية الدور الوطني الذي يقومون به داخل وزارة الداخلية التي تدفعهم لمواصلة العمل بالمؤسسة إضافة لنسبة الذكور العاملين المرتفعة مقارنة بنسبة العاملين من الإناث في وزارة الداخلية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (فلمبان، ٢٠٠٨) ودراسة (Demir، ٢٠١١) والتي أظهرتا دلالة إحصائية حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، بخلاف نتائج دراسة كلاً من (أبو الروس وحنونة، ٢٠١١) ودراسة (Saquer، ٢٠٠٩) ودراسة (عويضة، ٢٠٠٨) و(العنزي، ٢٠١٣) والتي لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الالتزام الكلية تعزى للجنس.

### جدول (٣٣)

#### نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
*0.041	2.058	3.47	3.73	الالتزام التنظيمي.

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ب- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

من النتائج الموضحة في جدول (٣٤) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال " الالتزام التنظيمي "، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الحالة الاجتماعية. ويعزو الباحث ذلك لتطابق الظروف المحيطة بالعاملين المتزوجين وغير المتزوجين على حد سواء كما أن مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها من حيث الانسجام القيمي والأخلاقي غير مرتبط بكون هذا الموظف متزوجاً أو غير متزوج.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (السبيعي، ٢٠١٣) و(Saquer، ٢٠٠٩) ودراسة (أبو العلا، ٢٠٠٩) و (عويضة، ٢٠٠٨) و(فلمبان، ٢٠٠٨)، كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (العنزي، ٢٠١٣) والتي أظهرت دلالة إحصائية لمتغير الحالة الاجتماعية حول درجة الالتزام التنظيمي.

### جدول (٣٤)

#### نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الحالة الاجتماعية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		غير ذلك	متزوج	
0.059	-1.902	3.96	3.66	الالتزام التنظيمي.

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

ت- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (٣٥) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05  $\alpha \leq$  للمجال " الالتزام التنظيمي " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم ٤٠ سنة فأكثر. ويعزو الباحث ذلك لبحث كبار السن عادة على الاستقرار الوظيفي والحفاظ على الامتيازات إضافة لارتفاع المكتسبات الوظيفية لكبار السن من الموظفين الحكوميين حيث أن أعمارهم تقربهم لسن التقاعد ما يدفعهم للاستمرار للعمل في المؤسسة وعدم بحثهم عن أي بدائل وظيفية أخرى، كما أن العاملين من هذه الفئة العمرية يتميزون بحالة الالتزام الأدبي والعاطفي المرتفعة تجاه المؤسسة التي قضوا فيها جل أعمارهم العملية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (السلامة، ٢٠٠٠) ودراسة (جرغون، ٢٠٠٩) ودراسة (خليفة، ٢٠٠٩) والتي أكدت على العلاقة الطردية بين التقدم في العمر ودرجة الالتزام التنظيمي كون الموظف الأكبر سناً أكثر واقعية وقناعة، في حين اختلفت الدراسة مع دراسة (أبو العلا، ٢٠٠٩) ودراسة (العنزي، ٢٠١٣) والتي أظهرت عدم ارتباط درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأعمارهم.

### جدول (٣٥)

#### نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		٤٠ سنة فأكثر	٣٠ سنة - أقل من ٤٠ سنة	أقل من ٣٠ سنة	
*0.001	6.876	3.87	3.51	3.82	الالتزام التنظيمي.

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ث- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (٣٦) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال " الالتزام التنظيمي " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي. ويعزو الباحث ذلك للتقارب بالمؤهلات العلمية لدى غالبية أفراد العينة ولطبيعة الأعمال والخدمات التي يقدمها العاملين في إدارات ومديريات الشق المدني لوزارة الداخلية والتي لا تحتاج لمؤهلات علمية من الدرجات العليا إضافة لكونها من الخدمات التي لا تحتاج لشهادات متخصصة وبإمكان العاملين تعلمها وتأديتها من خلال التدريب والممارسة وهذا ما يفسر عدم تأثير المؤهل العلمي لدى أفراد العينة على درجة ولائهم للمؤسسة والتزامهم للعمل بها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو العلا، ٢٠٠٩) من حيث النتيجة والتفسير والتي تناولت المدراء في وزارة الداخلية في قطاع غزة وهي بيئة مشابهة لبيئة دراسة الباحث، فيما اختلفت ونتائج دراسة (فلمبان، ٢٠٠٨) والتي أظهرت أن حملة شهادات الدكتوراة من المشرفين والمشرفات التربويين هم الأكثر التزاماً للعمل بالمؤسسة وهو ما تكرر بنتيجة دراسة (أبو الروس وحنونة، ٢٠١١) والتي أكدت على العلاقة الطردية بين الدرجة العلمية ومستوى الالتزام وأن الأكاديميين بهيئة التدريس في الجامعات من حملة الدرجات العليا أكثر التزاماً من غيرهم وذلك لطبيعة العمل الذي يقوم به العاملون من وظائف معظمها أكاديمية ولها مزايا عدة منها مرونة نظام

الدوام والراتب الأعلى بالإضافة إلى أن جوهر عمل الجامعات يقوم على التعليم في الأساس مما يجعل من هذه الوظائف درجة اجتماعية متميزة بالنسبة لهم.

### جدول (٣٦)

#### نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.055	2.940	3.40	3.64	3.85	الالتزام التنظيمي.

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

ج- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى إلى المستوى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (٣٧) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  لمجال " الالتزام التنظيمي " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المستوى الوظيفي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي الكبير لدى العاملين في وزارة الداخلية ورغبتهم للاستمرار بالعمل لا يرجع للمستويات الوظيفية والدرجات أو الترقيات التي يحصلون عليها بقدر ما هو ناتج عن الارتباط العاطفي الوثيق بالمؤسسة والانسجام القيمي والأخلاقي، كما أن عدم توفر الشواغر والوظائف البديلة في سوق العمل الفلسطيني تدفع الموظف الحكومي للقبول والرضا بوظيفته ووفق المستوى الوظيفي الذي تحدده النظم واللوائح.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العنزي، ٢٠١٣) ودراسة (عويضة، ٢٠٠٨)، فيما اختلفت ودراسة (Saqer، ٢٠٠٩) والتي أظهرت علاقة عكسية ما بين المستوى الوظيفي ودرجة الولاء للمؤسسة كون الموظفين من ذوي المسميات الوظيفية الأعلى الأكثر فرصة من حيث المؤهلات للحصول على فرص عمل بديلة.

### جدول (٣٧)

#### نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المستوى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		موظف	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	مدير /نائب مدير عام	
0.549	0.765	3.68	3.23	3.68	3.76	3.84	الالتزام التنظيمي.

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ح- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى إلى سنوات الخبرة.

من النتائج الموضحة في جدول (٣٨) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال " الالتزام التنظيمي " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى سنوات. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجزء الأكبر من العاملين هم من متوسطي وحديثي الخبرة كونه تم توظيفهم عام ٢٠٠٧، وبالتالي فإن سنوات الخبرة لا تمثل التفسير الأكبر لدرجة ولائهم ورغبتهم بمواصلة العمل في الوزارة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو العلا، ٢٠٠٩) والتي تناولت ذات بيئة دراسة الباحث ودراسة (السبيعي، ٢٠١٣) ودراسة (عويضة، ٢٠٠٨) ودراسة (Saquer، ٢٠٠٩)، فيما اختلفت ونتائج دراسة (Garipagaoglu، ٢٠١٣) والتي أظهرت أن المدرسين الذي لديهم سنوات خبرة أكثر من ١٠ سنوات في أعمالهم هم الأكثر ولائاً لمؤسستهم جراء الروابط القوية التي نشأت بينهم وبين إدارة المؤسسة وزملائهم بالعمل وهو ما تكرر بدراسة (خليفات، ٢٠٠٩) من حيث النتيجة والتفسير، كما اختلفت نتائج دراسة الباحث ونتائج دراسة (أبو الروس وحنونة، ٢٠١١).

### جدول (٣٨)

#### نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		١٠ سنوات فأكثر	٦ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٣ سنوات - أقل من ٦ سنوات	أقل من ٣ سنوات	
0.115	2.005	3.85	3.55	3.68	3.70	الالتزام التنظيمي.

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

خ- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى إلى مكان العمل.

من النتائج الموضحة في جدول (٣٩) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال " الالتزام التنظيمي " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى مكان العمل. ويعزو الباحث ذلك إلى أن درجة التزام العاملين في مديريات وإدارات الوزارة لا ترجع لمكان العمل الذي يؤدي فيه الموظف مهامه، وذلك للتطابق الكبير في طبيعة الخدمات المقدمة وبيئة العمل المتشابهة في مقر الإدارات والمديريات المختلفة في محافظات قطاع غزة والتي حددتها ظروف وإمكانيات وقوانين ولوائح وزارة الداخلية.

وهو ما اتفق ودراسة (أبو الروس وحنونة، ٢٠١١) من حيث النتيجة والتفسير والتي أعزت ذلك لسبب أن جميع الجامعات الفلسطينية تخضع لنفس قوانين التعليم العالي وخاصة بالنسبة للرواتب وتؤدي نفس الخدمات وتتشابه بها التوزيعات الوظيفية والمهام الوظيفية مما يجعل مكان العمل لا يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وهو ما تكرر بنتائج دراسة (عويضة، ٢٠٠٨). وعلى خلاف ذلك أظهرت دراسة (Saquer، ٢٠٠٩) دلالة إحصائية لمكان العمل حول الولاء التنظيمي عند مقارنته بين مقر الأونروا في قطاع غزة والأردن وسوريا.

جدول (٣٩)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مكان العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات								المجال
		مديرية داخلية رفح	مديرية داخلية خان يونس	مديرية داخلية الوسطى	مديرية داخلية غزة	مديرية داخلية الشمال	مقر ادارة الاقامات وشئون الأجانب	مقر ادارة الأحوال المدنية وادارة الجوازات	المقر الرئيس للوزارة	
0.122	1.659	3.47	3.63	4.00	3.84	3.43	3.58	3.71	3.68	الالتزام التنظيمي.

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة جودة الخدمة تعزى إلى الفروقات الفردية.

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة ٣ متوسطات أو أكثر.

أ- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة جودة الخدمة تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (٤٠) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  لمجال " جودة الخدمة " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجال تعزى إلى الجنس. ويعزو الباحث عدم دلالة الفروق الفردية المتمثلة بمتغير جنس العاملين حول درجة جودة الخدمة إلى كون مستوى جودة الخدمة مرتبط بمعايير وسياسيات جودة الخدمة التي تنص عليها المؤسسة، وكذلك لتوجيهات

قيادتها للعاملين الذكور والإناث على حد سواء دون تمييز في تقديم الخدمة للمواطنين، كما أن الإجراءات الإدارية في المؤسسة بحق كل من الذكور والإناث في الوزارة متشابهة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الفرأ والعوضي، ٢٠١٣) و(الأغا، ٢٠١٢) ودراسة (بركات، ٢٠١٠) و(عاشور والعبادلة، ٢٠٠٧) ودراسة (الخالدي، ٢٠٠٦) و(عوض، ٢٠١٢) والتي أظهرت عدم دلالة متغير الجنس على جودة الخدمة لتطابق الظروف والإجراءات التنظيمية بحق الذكور والإناث داخل المؤسسة.

#### جدول (٤٠)

##### نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.216	1.241	3.78	3.92	جودة الخدمة.

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ب- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة جودة الخدمة تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

من النتائج الموضحة في جدول (٤١) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال " جودة الخدمة "، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجال تعزى إلى الحالة الاجتماعية. ويعزو الباحث ذلك إلى تطابق التعليمات والتوجيهات التي يتلقاها العاملون كافة في الوزارة بما يتعلق بجودة الخدمة المقدمة للمواطنين بغض النظر عن حالتهم الاجتماعية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (ذياب، ٢٠١٢) والذي اعتبر الحاجة للخدمات الطبية بأبعادها الخمسة متساوية لجميع الناس بغض النظر عن أي متغيرات ديمغرافية، فيما اختلفت ودراسة (الخالدي، ٢٠٠٦) التي أظهرت دلالة لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح الغير متزوجين.

جدول (٤١)

نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الحالة الاجتماعية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		غير ذلك	متزوج	
0.073	-1.803	4.11	3.87	جودة الخدمة.

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ت- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة جودة الخدمة تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (٤٢) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال " جودة الخدمة "، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجال تعزى إلى العمر. ويعزو الباحث ذلك إلى تطابق التعليمات والتوجيهات التي يتلقاها كافة العاملين في الوزارة بما يتعلق بجودة الخدمة المقدمة للمواطنين بغض النظر عن أعمارهم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عوض، ٢٠١٢) ودراسة (ذياب، ٢٠١٢)، فيما اختلفت ونتائج دراسة (الخالدي، ٢٠٠٦) ودراسة (العنزي، ٢٠٠٢) أما دراسة (الراجحي، ٢٠٠٢) فقد أظهرت دلالة لمتغير العمر لصالح الذين أعمارهم أكبر من ٤٠ سنة.

## جدول (٤٢)

### نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		٤٠ سنة فأكثر	٣٠ سنة - أقل من ٤٠ سنة	أقل من ٣٠ سنة	
0.104	2.294	4.00	3.81	3.93	جودة الخدمة.

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ث- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة جودة الخدمة تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (٤٣) تبين أن:

القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال " جودة الخدمة " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجال تعزى إلى المؤهل العلمي. ويعزو الباحث ذلك إلى السياسات المتبعة داخل الوزارة والتوجيهات التي يتلقاها كافة العاملين ومقدمي الخدمات يتعلق بالخدمة المقدمة للمواطنين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، حيث أن حملة الشهادات العلمية المختلفة مطلوب منهم تقديم الخدمات بما يتوافق وتوجه المؤسسة العام.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عوض، ٢٠١٢) و(ذياب، ٢٠١٢) و(العنزي، ٢٠٠٢) والتي أظهرت عدم دلالة متغير المؤهل العلمي على درجة جودة الخدمة كونها مرتبطة فقط بسياسة المؤسسة وحاجة العملاء لها، فيما اختلفت ونتائج دراسة (الخالدي، ٢٠٠٦) و دراسة (الراجحي، ٢٠٠٢) التي أظهرت دلالة لمتغير العمر لصالح الذي يحملون شهادة الماجستير.

جدول (٤٣)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.682	0.383	3.74	3.89	3.92	جودة الخدمة.

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ج- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة جودة الخدمة تعزى إلى المستوى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (٤٤) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال " جودة الخدمة " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المستوى الوظيفي. ويعزو الباحث ذلك إلى مستوى الاهتمام بالمواطنين لدى العاملين بكافة المستويات الإدارية الناتج من استشارتهم بأهمية الخدمات التي يقدموها وللتوجيهات والتعليمات التي تعمم على كافة المسميات والمستويات الوظيفية داخل الوزارة دون استثناء. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عوض، ٢٠١٢) و(ذياب، ٢٠١٢).

جدول (٤٤)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المستوى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		موظف	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	مدير / نائب مدير عام	
0.434	0.955	3.88	3.57	3.85	3.98	4.10	جودة الخدمة.

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ح- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة جودة الخدمة تعزى إلى سنوات الخبرة.

من النتائج الموضحة في جدول (٤٥) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال "جودة الخدمة" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى سنوات الخبرة. ويعزو الباحث ذلك إلى السياسات المتبعة داخل الوزارة والتوجيهات التي يتلقاها كافة العاملين ومقدمي الخدمات بما يتعلق بالخدمة المقدمة للمواطنين بغض النظر عن سنوات خبرتهم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (ذياب، ٢٠١٢) والذي أوضح أن جودة الخدمة مرتبطة بحاجة العملاء المستمرة لها بغض النظر عن المتغيرات الديمغرافية للموظفين، فيما اختلفت مع دراسة (عوض، ٢٠١٢) ودراسة (العنزي ٢٠٠٢).

#### جدول (٤٥)

##### نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		١٠ سنوات فأكثر	٦ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٣ سنوات - أقل من ٦ سنوات	أقل من ٣ سنوات	
0.297	1.241	3.95	3.83	3.95	3.74	جودة الخدمة.

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

خ- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة جودة الخدمة تعزى إلى مكان العمل.

من النتائج الموضحة في جدول (٤٦) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال "جودة الخدمة" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى مكان العمل. ويعزو الباحث ذلك إلى التشابه الكبير في بيئة العمل والإمكانيات المادية واللوائح والقوانين المطبقة في إدارات ومديريات وزارة الداخلية والتي شملتها الدراسة ما لم يجعل لمتغير مكان العمل أي دلالة إحصائية حول درجة جودة الخدمة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (ذياب، ٢٠١٢) ودراسة (الفر و العوضي، ٢٠١٣) والذي علل ذلك بضيق المساحة الجغرافية لقطاع غزة والتشابه الكبير في بيئات العمل في محافظات قطاع غزة المختلفة، فيما اختلفت ودراسة (الأغا، ٢٠١٢) جراء الاختلاف في توجهات وسياسات الجامعات الفلسطينية والتنوع في طبيعة الخدمات التي تقدمها.

### جدول (٤٦)

#### نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مكان العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات								المجال
		مديرية داخلية رفح	مديرية داخلية خان يونس	مديرية داخلية الوسطى	مديرية داخلية غزة	مديرية داخلية الشمال	مقر ادارة الاقامات وشئون الأجانب	مقر ادارة الأحوال المدنية وادارة الجوازات	المقر الرئيس للوارة	
0.084	1.832	3.87	3.99	3.99	4.01	3.81	4.02	4.01	3.67	جودة

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

❖ مقدمة

❖ أولاً: نتائج الدراسة

- نتائج مجال الالتزام التنظيمي
- نتائج مجال جودة الخدمة
- نتائج اختبار الفرضيات

❖ ثانياً: التوصيات

❖ ثالثاً: دراسات مقترحة

## مقدمة

من خلال ما توصلت إليه الدراسة الميدانية ومن خلال ربطها بالدراسات السابقة والتي تناولت مواضيع الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة والعلاقة فيما بينهما، يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك التوصيات المقترحة لتحقيق الأهداف المرجوة ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

### أولاً: نتائج الدراسة

#### أ- النتائج المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

1- تتوفر درجة كبيرة من الالتزام العاطفي لدى المبحوثين من مقدمي الخدمات في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة حيث بلغت نسبة 75.75%، ما يدل على الانتماء القوي للوزارة ومدى التوافق والتجانس بين أهداف وقيم الوزارة وأهداف وقيم العاملين فيها واستشعارهم لأهمية الدور الذي يقومون به داخل الوزارة، وعلى استعداد الموظفين التضحية من أجل المؤسسة وتحقيق أهدافها.

2- تتوفر درجة كبيرة من الالتزام الاستمراري لدى المبحوثين من مقدمي الخدمات في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة حيث بلغت نسبة 71.85%، وهو ما يعبر عن مدى اضطرار الموظفين للعمل في الوزارة نظراً لارتباط مكتسبات الوظيفة بحياتهم الاقتصادية والاجتماعية وارتفاع كلفة التضحيات التي سيتكبدها العاملين حال تركهم للعمل الحكومي وما سيزترتب عليه من فقدهم لمصدر دخلهم الأساسي وفرصهم بالترقية والأقدمية إضافة لطبيعة توجهات الموظف الحكومي المفضلة للأمان الوظيفي.

3- تتوفر درجة كبيرة من الالتزام المعياري لدى المبحوثين من مقدمي الخدمات في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة حيث بلغت نسبة 73.86%، وهو ما يدل على استشعار موظفي الوزارة بالالتزام الأدبي وأخلاقي للاستمرار في العمل بالوزارة في ظل الظروف التي تواجهها إضافة لاستشعارهم بفضل المؤسسة عليهم.

4- تتوفر درجة كبيرة من الالتزام التنظيمي (الولاء للمؤسسة) لدى المبحوثين من مقدمي الخدمات في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة حيث بلغت نسبة 73.84%، ويرجع ذلك بسبب اهتمامهم بمستقبل أفضل للوزارة وشعورهم بارتباط داخلي اتجاه الوزارة، وأن أهداف الوزارة تمثل جزءاً من أهدافهم.

- ٥- مستويات أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي أولاً-المعياري ثانياً-الاستمراري ثالثاً) لدى العاملين في الوزارة متوافقة من حيث الترتيب مع التسلسل الأمثل والمرجو لأبعاد الالتزام التنظيمي.
- ٦- درجة الالتزام التنظيمي للمؤسسة لدى موظفي الشق المدني في وزارة الداخلية في قطاع غزة مرضية إذا ما أخذ بالحسبان التأثير السلبي لضعف إمكانيات الوزارة المادية والبشرية ونظم الحوافز والترقية إذا ما قورنت بمثيلاتها في الدول المحيطة مع وجود فارق كبير من حيث الاستقرار الأمني والاقتصادي.

#### ب- النتائج المتعلقة بمجال جودة الخدمة:

- ١- بعد العناصر الملموسة في إدارات ومديريات الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة من وجهة نظر مقدمي الخدمات بلغ نسبة 63.69%، وهو ما يدل على وجود ضعف واضح في مجال اللوجستيات وتوفير المرافق المطلوبة لتقديم الخدمات اليومية لجموع المواطنين بالشكل المطلوب من حيث المنشآت وتصميمها الداخلي ومرافق وصالات الانتظار واللوحات الإرشادية بالوزارة.
- ٢- بعد الاعتمادية في إدارات ومديريات الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة من وجهة نظر مقدمي الخدمات بلغ نسبة مرتفعة 86.44%، وهو ما يدل على انجاز خدمات المواطنين في مواعيدها المحددة ومن أول مرة وتخصيص الوقت الكافي لهم نتيجة للتوجيهات المتكررة من قبل قيادة وزارة الداخلية لمنتسبيها، كما أن فعالية وتميز إدارة الرقابة والتفتيش في الوزارة في المراقبة الممنهجة لمقدمي الخدمات في المؤسسة وتصحيح الانحرافات بالعمل بشكل دوري ساهم بالدرجة المرتفعة لهذا البعد.
- ٣- بعد سرعة الاستجابة في إدارات ومديريات الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة من وجهة نظر مقدمي الخدمات بلغ نسبة مرتفعة 81.36%، وهو ما يدل على انجاز معاملات المواطنين بالسرعة المطلوبة وتقديم الخدمات بأسرع وقت خصوصاً لمعاملات المواطنين الفورية والعاجلة رغم ضغوط العمل.
- ٤- بعد الثقة في التعامل (الأمان) في إدارات ومديريات الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة من وجهة نظر مقدمي الخدمات بلغ نسبة مرتفعة 80.23%، وهو ما يدل على حسن تعامل العاملين مع المواطنين وقدرتهم على كسب ودهم وامتلاكهم المعرفة الكافية للرد على استفساراتهم جراء خبرتهم المتراكمة والتدريب على فنون التعامل مع الآخرين.

٥- بعد الاهتمام في إدارات ومديريات الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة من وجهة نظر مقدمي الخدمات بلغ نسبة مرتفعة 81.25%، وهو ما يدل على الاهتمام والعناية بالمواطنين والتعاطف مع أحوالهم وظروفهم والعمل على انجاز مصالحهم وتقديم مصالحهم على مصلحة المؤسسة.

٦- مستوى الخدمة التي تقدمها إدارات ومديريات الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة للمواطنين ذات جودة كبيرة بلغت نسبتها 77.89%، وتعبّر عن حالة رضا عالية عنها من قبل العاملين.

٧- ارتفاع درجات أبعاد جودة الخدمة والمرتبة تنازلياً (الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الاهتمام، والثقة في التعامل) يشير إلى نجاح الوزارة في تقديم خدمات ذات جودة للمواطنين نظراً لتوجيهات قيادتها وسياساتها المتبعة لتقديم أفضل خدمات للمواطنين.

٨- إدارات ومديريات الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني تعاني من ضعف في جودة خدماتها المقدمة من حيث جاهزية المرافق وصالات الانتظار والتصميم الداخلي لمنشآتها فقط ما يدفعها لاتخاذ إجراءات لتعزيز هذا الجانب وعلاج هذا الخلل لتقديم خدمات ذات جودة متميزة ومرتفعة تلقى إعجاب الموظفين والمواطنين على حد سواء.

### ج- نتائج اختبار الفرضيات:

١- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المقدمة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ )، وهو ما يؤكد وجود دور ايجابي لالتزام الموظفين التنظيمي ومدى استعدادهم لمواصلة العمل في المؤسسة وبذل الجهد في تحسين وتطوير مستوى جودة الخدمات التي يقدموها للعملاء.

٢- وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام العاطفي وتحسين جودة الخدمة المقدمة في الشق المدني لوزارة الداخلية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ )، حيث بلغ معامل الارتباط 0.525.

٣- وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام الاستمراري وتحسين جودة الخدمة المقدمة في الشق المدني لوزارة الداخلية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ )، حيث بلغ معامل الارتباط 0.392.

- ٤- وجود علاقة طردية ضعيفة لحد ما ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام المعياري وتحسين جودة الخدمة المقدمة في الشق المدني لوزارة الداخلية عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha=0.05)$ ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.472.
- ٥- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور.
- ٦- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم ٤٠ سنة فأكثر.
- ٧- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغيرات (الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة ومكان العمل).
- ٨- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة جودة الخدمة تعزى إلى الفروقات الفردية المتمثلة بـ (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، مكان العمل).

## ثانياً: التوصيات

- ١- الاهتمام بإدخال مفهوم الالتزام التنظيمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني، لما له من أهمية بالغة ستعكس على مستوى جودة الخدمات المدنية والأمنية التي تقدمها الوزارة والتي تحتاج لتوفر انتماء عالي ومتواصل لدى أفرادها تمكنهم من مواصلة العمل تحت الضغط وذلك عبر توضيح مفهوم الالتزام التنظيمي ومضمونه وميزاته وكيفية تعزيزه من خلال الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف الوزارة وخططها.
- ٢- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني ورفع مستواه العام باستمرار من خلال التوفيق ما بين أهداف الوزارة وتوجهاتها وأهداف الموظفين وقيمهم الشخصية عبر إشراكهم في وضع الخطط المستقبلية للوزارة وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- ٣- يتضح جلياً من نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام العاطفي والمتمثل بتوافق وتجانس أهداف وقيم الموظفين مع أهداف وقيم المؤسسة التي يعملون بها، يدفع الوزارة لاختيار وتعيين الموظفين الأكثر انسجاماً وتوافقاً مع قيم وأهداف الوزارة من خلال تضمين مفهوم الالتزام التنظيمي بشكل أوضح في الاختبارات الشخصية التي تعقد للمفاضلة ما بين المرشحين للوظائف داخل الوزارة

خصوصاً تلك التي تتعامل مباشرة مع المواطنين، وذلك لما للالتزام التنظيمي للعمل بالمؤسسة من دور هام في رفع مستوى الخدمة المقدمة للمواطن.

٤- خفض التوجهات السلبية المرتفعة إلى حد ما للموظفين في الوزارة بما يتعلق بالالتزام الاستمراري وجعلهم أكثر استعداداً للعمل في الوزارة جراء توافقهم مع أهداف المؤسسة وانتمائهم العاطفي والأدبي لها بعيداً عن حسابات تراكم المصالح والمكتسبات المادية المتمثلة بالمرتبات والترقيات والأقدميات، ففي حال توفر الشواغر والبدائل في سوق العمل أو انقطاع تلك المكتسبات سيسعى العاملون لترك العمل في الوزارة.

٥- تبني مبدأ العدالة في التوزيع للعمل والحوافز والمبني على الكفاءة، وذلك من خلال ربط مفهوم الالتزام التنظيمي بمعايير وممارسات يتم تصميمها بدقة، تكون مدمجة مع نظام الحوافز والرقابة، ويجب أن تشمل المعايير المستخدمة العدالة والمنافسة الشريفة في العمل إلى جانب الكفاءة والانجاز الفعال لمهام العمل، مما يؤدي إلى زيادة شعور الموظف بمبدأ العدالة وزيادة انتماءه لعمله ومؤسسته وتطلعه للتطور الوظيفي بشكل مستمر وهو ما له مردود جيد على مستوى التزامه كما يعمل على تنمية روح الانتماء والالتزام لدى الموظفين.

٦- تعزيز الأنشطة والفعاليات ذات البعد الاجتماعي داخل الوزارة والتي تزيد من شعور الموظف بأنه جزء فعال من فرق العمل داخل الوزارة وتعمق انتماء الأفراد لمؤسستهم، وذلك لما له من دور كبير في رفع درجات الالتزام العاطفي والمعياري تجاه المؤسسة وبالتالي المستوى العام لولاء الموظفين.

٧- ضرورة سعي وزارة الداخلية والأمن الوطني لتحقيق درجة عالية من جودة الخدمات المقدمة من خلال الاهتمام بكافة أبعاد جودة الخدمة دون استثناء، لما لذلك من أهمية بالغة في تكوين صورة ايجابية لدى المواطنين عن مستوى الأداء الحكومي.

٨- ضرورة الإسراع في إعادة التصميم الإنشائي لمباني ومرافق مديريات الوزارة في محافظات قطاع غزة وتجهيزها وفق ما يتلاءم ومتطلبات تقديم خدمات ذات جودة للمواطنين من حيث إعادة تجهيز وتصميم صالات وقاعات الانتظار وزيادة لأعداد نوافذ استقبال المواطنين واللوحات الإرشادية.

٩- عقد برامج تدريبية تستهدف مقدمي الخدمات في إدارات ومديريات الوزارة المختلفة لتدريبهم على فنون التعامل مع المواطنين وكسب ودهم ولزرع ثقافة الموضوعية والحيادية في التعامل مع كافة أطراف المواطنين.

- ١٠- دراسة تطبيق النظم البديلة والمرنة والتي تسعى لزيادة فعالية انجاز الوزارة لمعاملات المواطنين، خصوصاً النظم الالكترونية التي تساهم في تقديم خدمات ذات جودة عن بعد ويوقت أقل ومناسبة لكافة المواطنين دون النظر لمدى ملائمة أوقات الدوام الرسمي.
- ١١- إجراء تقييم لمستويات جودة الخدمة التي تقدمها الوزارة بصورة مستمرة ودورية للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها ومعرفة الاحتياجات اللازمة، وتجنب المعوقات والنواقص.
- ١٢- الحفاظ على المستويات المرتفعة لأبعاد جودة الخدمة والمتمثلة بـ (الاعتمادية - سرعة الاستجابة - الاهتمام- الأمان) والعمل على تعزيزها من خلال توثيق معايير جودة ثابتة واعتمادها ضمن سياسة عمل واضحة وتوجيهات مكتوبة.

### ثالثاً: دراسات مقترحة

يقترح الباحث إجراء هذه الدراسات مستقبلاً:

١. دراسة أثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمة التي يقدمها الشق العسكري والأمني في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
٢. دراسة لقياس مستوى جودة الخدمة التي يقدمها الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني من وجهة نظر المواطنين ومثلي الخدمات.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو الروس، سامي. و حنون، سامي. ٢٠١١، "تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، العدد ١.
- أبو العلا، محمد صلاح الدين. ٢٠٠٩، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.
- أبو معمر، فارس. ٢٠٠٥، "قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، العدد ١.
- أبو ندا، سامية خميس. ٢٠٠٧، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة: دراسة ميدانية على الوزارات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.
- إدارة التدريب والتطوير الإداري في الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني، ٢٠١٤.
- إدريس، ثابت. ٢٠٠٦، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الأحمد، طلال بن عايد. ٢٠٠٤، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض"، المجلة العربية للإدارة، العدد ١.
- الأغا، محمد. ٢٠١٢، "درجة توظيف الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمات المقدمة للطلبة"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.
- الأغا، إحسان. و الأستاذ، محمود. ٢٠٠٤، مقدمة في تصميم البحث التربوي، مطبعة الرنتيسي للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.
- التميمي، فواز. و الخطيب، أحمد. ٢٠٠٨، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠١، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجرجاوي، زياد. ٢٠١٠، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.

- الجزائري، صفاء. و محمد، علي. و شتيت، بشرى. ٢٠١١، "قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية في مستشفى الفيحاء بالبصرة"، مجلة دراسات إدارية، العدد ٧.
- الحمداني، موفق. و الجادري، عدنان. و قنديلجي، عامر. و بني هاني، عبد الرزاق و أبو زينه، فريد. ٢٠٠٦، مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن.
- الخالدي، أيمن فتحي. ٢٠٠٦، "قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين (من وجهة نظر العملاء)"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.
- الخالدي، صالح. ٢٠١٢، "دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعليم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز"، رسالة ماجستير، عمان، جامعة الشرق الأوسط.
- الخشروم، محمد مصطفى. ٢٠١١، "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ٣.
- الدرادكة، مأمون سليمان. ٢٠٠٦، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدغمي، طلال. ٢٠٠٩، "مستوى جودة الخدمات في مستشفى قوى الأمن في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الراجحي، مازن. ٢٠٠٢، "تقويم جودة الخدمات التي تقدمها منطقة جوازات مدينة الرياض من وجهة نظر المستفيد"، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الربيعي، ليث. و النعيمي، محمد. و قدورة، روان. ٢٠١١، "أثر جودة الخدمة التعليمية وجودة الأشراف على رضا طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة"، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، بتاريخ ١٠-١٢/٥/٢٠١١.
- السامرائي، مهدي صالح. ٢٠٠٧، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السبيعي، محمد. ٢٠١٣، "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة على أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك خالد العسكرية"، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- السلامة، عبد الله. ٢٠٠٠، "الخصائص الوظيفية والشخصية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشعلان، راكان متعب. ٢٠٠١، "الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين بجوازات مطار الملك خالد: بالتطبيق على ضباط و صف ضباط جوازات الملك خالد الدولي بالرياض"، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشمري، عايد. ٢٠١٣، "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية"، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشوابكة، رائد. ٢٠١٠، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير، عمان، جامعة الشرق الأوسط.
- الشوافي، محمد غمري. ٢٠٠٢، "دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد ١.
- الشواورة، فيصل محمود. ٢٠١١، "الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات: بالتطبيق على شركة مصانع الأسمنت الأردنية لافارج"، مجلة جامعة مؤتة، العدد ٣.
- الضمور، هاني. ٢٠٠٥، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطائي، يوسف. و العجيلي، محمد. و الحكيم، ليث. ٢٠٠٩، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الطجم، عبد الله. ١٩٩٦، "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية و الديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد ١.
- العبادلة، طلال. و عاشور، يوسف. ٢٠٠٧، "قياس جودة الخدمات التعميمية في الدراسات العليا: حالة برنامج MBA في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة جامعة الأقصى، العدد ١.
- العتيبي، مشعل بن حمس. ٢٠٠٨، "دور البرامج التدريبية في رفة مستوى الولاء التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في مجلس الشورى"، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العجارمة، تيسير. ٢٠٠٥، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- العلي، عبد الستار. ٢٠٠٨، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العنزي، بشير. ٢٠١٣، "ضغوط العمل ودورها في الالتزام الوظيفي لدى أفراد حرس الحدود بقطاع حالة عمار"، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العنزي، نواف بن عرسان. ٢٠٠٢، "قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات السعودية: دراسة ميدانية مقارنة"، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العوفي، محمد بن غالب. ٢٠٠٥، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الغامدي، عبد المحسن. ٢٠١١، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الفراء، إسماعيل. و العوضي، رأفت. ٢٠١٣، "قياس جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات الفلسطينية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة"، دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي الأول لدور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا ، غزة، بتاريخ ٢٢-٢٣/١٠/٢٠١٣.
- القحطاني، محمد علي مانع. ٢٠٠٢، "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المدهون، موسى. و الجزراوي، إبراهيم. ١٩٩٥، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.
- الوزان، خالد محمد. ٢٠٠٦، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين"، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الوصف الوظيفي لوزارة الداخلية والأمن الوطني، ٢٠١١.

- بركات، زياد. ٢٠١٠، "الفجوة بين الإدراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها جماعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الدارسين فيها"، المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، العدد ٤.
- بو عبد الله، صالح. ٢٠١٠، "قياس أبعاد جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على بريد الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد ١٠.
- تقي، عبد العزيز عبد المحسن. ٢٠٠٢، "قياس مدى قدرة العوامل الديمغرافية وضغوط العمل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية الكويتية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد ١.
- ثابت، نعمه عبد الحميد. ٢٠٠٩، "تطوير جودة الخدمة المقدمة لحجاج بيت الله الحرام في صالونات الحلاقة"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ١٣٤.
- جاد الرب، هشام. و عبيد، أحمد. ٢٠٠٩، "تقييم جودة الخدمة التدريبية ببرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم: نموذج مقترح لقياس جودة الخدمة التدريبية باستخدام النماذج البنائية الخطية"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد ٦٩.
- جرعون، إيهاب. ٢٠٠٩، "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.
- جرينبرج، جيرالد. و بارون، روبرت. ٢٠٠٤، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي، رفاعي. و بسيوني، إسماعيل.، دار المريخ للنشر، السعودية.
- جودة، إيمان. و اليافي، رنده. ٢٠٠٧، "العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه وبعض التغيرات الديمغرافية في إحدى شركات القطع العام في جمهورية مصر: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد ٣.
- حريم، حسين. ٢٠٠٤، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمادة، عاهد، وكيل مساعد وزارة الداخلية والأمن الوطني لقطاع الشؤون الادارية والمالية والمحافظات، غزة، مقابلة شخصية مع الباحث في مكتبه، بتاريخ (١٩-٢-٢٠١٤).
- حمود، خضير. ٢٠٠٧، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

- حنون، سامي إبراهيم. ٢٠٠٦، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.
- حواس، أميرة. ٢٠٠٣، "أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة ماجستير، القاهرة، جامعة القاهرة.
- خضير، نعمة. و النعيمي، عدنان. و النعيمي، فلاح. ١٩٩٦، "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٣١.
- خليفات، عبد الفتاح. و الملاحمة، منى. ٢٠٠٩، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق، العدد ٤+٣.
- درويش، مروان. و الدميري، ابتسام. ٢٠١٠، "تقويم جودة خدمات المصارف العربية العاملة في محافظة القدس من وجهة نظر العملاء"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد ١٨.
- دودين، أحمد يوسف. ٢٠١٢، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ذياب، صلاح. ٢٠١٢، "قياس أبعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية من منظور المرضى والموظفين"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد ١.
- رشيد، مازن. ٢٠٠٤، "الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد ١.
- رويم، فايزة. ٢٠١٠، "واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد ٥.
- سلامة، انتصار محمد. ٢٠٠٣، "مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، نابلس، جامعة النجاح الوطنية.

- سلامة، عادل عبد الفتاح. ١٩٩٩، "الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية: التربية وعلم النفس، العدد ٢٣.
- سويدان، موسى. و الحداد، شفيق. ٢٠٠٣، التسويق: مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شعشاعة، حاتم. ٢٠٠٤، "قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.
- عاصي، نايف علي. و حسين، هدى مجيد. ٢٠٠٨، "الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد ٣.
- عبد الحسين، باسم. ٢٠١٢، "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٣١.
- عبد العال، حازم. ٢٠٠٧، "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.
- عبد العزيز، جمال سيد. ٢٠٠٨، "دراسة تحليلية لمحددات الالتزام التنظيمي للمعلمين بالتطبيق على مدارس محافظتي القاهرة والجيزة"، مجلة البحوث الإدارية، العدد ١.
- عبد الناصر، بن أحسن. ٢٠٠٩، "مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية دراسة حالة: مؤسسة خدمية جزائرية"، رسالة ماجستير، باننة، جامعة العقيد الحاج لخضر.
- عبد الوهاب، ياسر. ٢٠٠٩، "دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية بالتطبيق على ورشة حكومة دبي"، مجلة النهضة، العدد ٤.
- عبيدات، ذوقان. و عدس، عبد الرحمن. و عبد الحق، كايد. ٢٠٠١، البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عليق، أحمد. و داود، عماد. ٢٠٠٦، "جودة خدمات مكتب تسوية المنازعات الأسرية: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ"، مجلة كلية الآداب، العدد ١٩.

- عوض، تامر. ٢٠١٢، "العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.
- عويضة، إيهاب أحمد. ٢٠٠٨، "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.
- فضيلة، شيروف. ٢٠١٠، "أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر"، رسالة ماجستير، قسنطينة، جامعة منتوري، الجزائر.
- فلمبان، إيناس فؤاد. ٢٠٠٨، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- قاسم، رؤى رشيد. ٢٠١٢، "أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، عمان، جامعة الشرق الأوسط.
- قاسم، أسامة، وكيل مساعد وزارة الداخلية والأمن الوطني لقطاع نظم المعلومات والتخطيط والتطوير، غزة، مقابلة شخصية مع الباحث في مكتبه، بتاريخ (١٩-٢-٢٠١٤).
- قدورة، روان منير. ٢٠١١، "دور جودة الخدمة في تعزيز أثر توجه بالزبائن على الرضا في بيئة الجامعات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير، عمان، جامعة الشرق الأوسط.
- ليندة، فليسي. ٢٠١٢، "واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوقرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، الجزائر.
- معلا، ناجي زيب. ١٩٩٨، "قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد ٢.
- نجم، عبود. ٢٠١٠، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. ١٩٩٨، "الولاء التنظيمي للمدير السعودي"، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني، ٢٠٠٧.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Esmael B. and Faisal M. 2012, "Organizational Commitment: Status Quo in Qatar", Journal of Indian Management, Vol.(9).
- Ansari G.N. 2011, "Employee Perception of HRM Practices: Impact on Commitment to the Organization", South Asian Journal of Management; Vol.(18).
- BOEHMAN J. 2006, "AFFECTIVE, CONTINUANCE, AND NORMATIVE COMMITMENT AMONG STUDENT AFFAIRS PROFESSIONALS", A PHD dissertation Presented to Graduate Faculty of North Carolina State University.
- Brown B. 2003, "Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors", PHD dissertation Presented to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Buchanan B. 1974, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", Administrative Science Quarterly; Vol.(19).
- Cronin J.J. and Taylor S.A. 1992, "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", Journal of Marketing; Vol.(56).
- Demir H. 2011, "Levels of Organizational Commitment for Federation Employees", Nigde University Journal of Physical Education And Sport Sciences; Vol.(5).
- Enayati T., Modanloo Y., Behnamfar R. and Rezaei A. 2013, "Measuring Service Quality of Islamic Azad University of Mazandaran using SERVQUAL Model", Iranian Journal of Management Studies; Vol.(6).
- Foropon C., Seiple R. and Kerbache L. 2013, "Using Servqual to Examine Service Quality in the Classroom: Analyses of Undergraduate

and Executive Education Operations Management Courses", International Journal of Business and Management; Vol.(8).

- Garipagaoglu B. 2013, "Examining Organizational Commitment of Private School Teachers", Journal of Educational and Instructional Studies in the World; Vol.(3).
- Gautam V. 2011, "An Empirical Investigation of Perceptions of Customers About Quality of Services Offered by Public and Private Sector Banks", Romanian Journal of Marketing; Vol.(6).
- Goulet, L.R. and Frank M.L. 2002, "Organizational Commitment Across Three sectors: Public, Non-profit and For-profit", Journal of Public Personal Management; Vol.(31).
- Hartmann L.C. and Bambacas M. 2000, "Organizational Commitment: a Multi Method Scale Analysis and Test of Effects", The International Journal of Organizational Analysis; Vol.(8).
- Heizer J. and Barry R. 1996, Operations Management, Prentice Hall, New Jersey.
- Huang L. 2011, "The Measurement for the Service Quality of Rural Wineries", Journal of Marketing Development and Competitiveness; Vol.(5).
- Iles P., Forster A. and Tinline G. 1996, "The Changing Relationships between Work Commitment, Personal Flexibility and Employability: An Evaluation of a field experiment in executive Development", Journal of Managerial Psychology; Vol.(11).
- Irving, P.G., Coleman, D.E., and Cooper, L.C. 1997, "Occupational Commitment: Generalizability and Differences Across Occupations", Journal of Applied Psychology; Vol. (82), No.(3).

- John, D. 2010, "Leadership Style and Organizational Commitment: The Moderating Effect Of Locus Of Control", ASBBS Annual Conference: Las Vegas, Vol.(17).
- Kansal D. "Service performance quality and organizational commitment of customer contact employees in Indian call centers", The results was represented at International Conference on Applied Psychology 24–25<sup>th</sup> Feb 2012, organized by Department of Psychology, Panjab University.
- Kotler P. and Armstrong G. 1991, Principles of Marketing, Prentice Hall, New Jersey, 5th edition.
- Larson E. W. and Fukami, C.V. 1988, "Relationship Between Worker Behavior and Commitment to the Organization and Union", New York, Proceedings of the Academy of Management.
- Malhotra N. and Mukherjee A. 2003, "Analysing the Commitment–Service Quality Relationship: A Comparative Study of Retail Banking Call Centers and Branches", Journal of Marketing Management; Vol.(19).
- Maqsood A., Hanif R., Rehman G. and Glenn W. 2012, "Validation of the Three–Component Model of Organizational Commitment Questionnaire", Journal of Social Sciences; Vol.(6).
- Marković S. and Raspor S. 2010, "Measuring Perceived Service Quality Using servqual: A Case Study of the Croatian Hotel Industry", Journal of Management of Faculty of Management Koper; Vol.(5).
- McComb E. 2006, "An Evaluation of the Three–Component Model of Occupational Commitment Among New Zealand General Practitioners", Otago Management Graduate Review, Vol.(4).
- McMahon B. 2007, "Organizational Commitment, Relationship Commitment and Their Association with Attachment Style and Locus of

Control", A Master Thesis Presented to The Academic Faculty, Georgia Institute of Technology.

- Meyer J. and Allen N. 1990, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*; Vol.(63).
- Meyer J. and Allen N. 1991, " A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*; Vol.(1).
- Meyer J. and Allen, N. 2004, "TCM Employee Commitment Survey: Academic Users Guide 2004" University of Western Ontario, Canada.
- Meyer J., Allen N. and Smith A. 1993, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*; Vol.(78).
- Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L. and Topolnytsky L. 2002, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*; Vol.(61).
- Moorhead G. and Griffin R. 1989, *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin company, Boston, 2nd edition.
- O'Reilly C.A. and Caldwell D.F. 1981, "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Post Decisional Justification", *Administrative Science Quarterly*; Vol.(26).
- Ogunnaike O.O. 2011, "Assessing the Effect of Organizational Commitment on Service Quality; a Study of Customer-Contact Employee", *Global Journal of Management And Business Research*; Vol.(11).

- Parasuraman A., Zeithaml A.V., and Berry L.L. 1985, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*; Vol.(49).
- Parasuraman A., Zeithaml A.V., and Berry L.L. 1988, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*; Vol.(64).
- Parasuraman A., Zeithaml A.V., and Berry L.L. 1990, "Guidelines for Conducting Service Quality Research", *MARKETING RESEARCH*.
- Pitt F.L., Foreman K.S. and Bromfield D. 1995, "Organizational commitment and service delivery: evidence from an industrial setting in the UK", *The International Journal of Human Resource Management*; Vol.(6).
- Raggio D. and Folse J. 2009, "Gratitude works: its impact and the mediating role of affective commitment in driving positive outcomes", *Journal of the Academic Marketing Science*; Vol.(37).
- Reichers A.E. 1985, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*; Vol.(10).
- Robbins S. and Judge T. 2008, *Organizational Behavior*, Prentice Hall, San Diego State University, 13<sup>th</sup> edition.
- Saqer H. 2007, "The Effects of Perceived Leadership Style on Organizational Commitment: An Empirical Study on UNRWA Staff", A Master Thesis Presented to The Islamic University, Gaza.
- Somers M. 2010, "Patterns of attachment to organizations: Commitment profiles and work outcomes", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; Vol.(83).

- Suliman A. and Iles P. 2000, "Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment–performance Relationship: A new look", *Journal of Managerial Psychology*; Vol.(15).
- Tsai Y. and Wu S. 2011, "Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality", *Journal of Advanced Nursing*; Vol.(67).
- WeiBo Z., Kaur S. and Jun W. 2010, "New development of organizational commitment: A critical review (1960 – 2009)", *African Journal of Business Management*; Vol.(4).

## ملحق الدراسة

ملحق رقم (١)

قائمة المحكمين

ملحق رقم (٢)

استبانة الدراسة

ملحق رقم (٣)

أسئلة المقابلة

ملحق رقم (١)  
قائمة أسماء المحكمين

م	اسم المحكم	مكان وطبيعة العمل
١.	أ.د. يوسف عاشور	إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية - غزة
٢.	د. سامي أبو الروس	إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية - غزة
٣.	د. وسيم الهابيل	إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية - غزة
٤.	د. أكرم سمور	إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية - غزة
٥.	د. سمير صافي	قسم الإحصاء - الجامعة الإسلامية - غزة
٦.	د. نهاية التلباني	إدارة الأعمال - جامعة الأزهر - غزة
٧.	د. محمد فارس	إدارة الأعمال - جامعة الأزهر - غزة
٨.	د. رامز بدير	إدارة الأعمال - جامعة الأزهر - غزة
٩.	م. أسامة قاسم	وكيل مساعد وزارة الداخلية - غزة

## ملحق رقم (٢) استبانة الدراسة

### أخي الموظف - أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال/إدارة الموارد البشرية.

وقد أعد الباحث أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي (الولاء للمؤسسة) للموظفين العاملين في الإدارات والمديريات التي تقدم خدمات للمواطنين ولقياس درجة جودة الخدمات المقدمة، وذلك لمعرفة دور التزام العاملين في تحسين جودة الخدمات التي يقدموها للجمهور .

لذا يرجو الباحث من سيادتكم الإجابة على فقرات الاستبانة بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتكم عليها، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي تتوصل إليها الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث/ محمد حسن الغرباوي

الجزء الأول (المعلومات الشخصية):

يهدف هذا الجزء لتبيان دور الفروق الفردية والخصائص الشخصية لمقدمي الخدمات في الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني على الالتزام التنظيمي (الولاء للمؤسسة).

الرجاء وضع علامة (✓) في المكان المتوافق وحالتك.

الجنس:

ذكر  أنثى

الحالة الاجتماعية:

متزوج  أعزب  مطلق  أرمل

العمر:

أقل من ٢٠ سنة  ٢٠ سنة - أقل من ٣٠ سنة

٣٠ سنة - أقل من ٤٠ سنة  ٤٠ سنة - أقل من ٥٠ سنة

٥٠ سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

دبلوم  بكالوريوس

ماجستير  دكتوراه

المستوى الوظيفي:

مدير عام  نائب مدير عام  مدير دائرة

رئيس قسم  رئيس شعبة  موظف

سنوات الخبرة:

أقل من ٣ سنوات  ٣ سنوات - أقل من ٦ سنوات

٦ سنوات - أقل من ١٠ سنوات  ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة

١٥ سنة فأكثر

مكان العمل:

المقر الرئيس للوزارة  مقر إدارة الأحوال المدنية وإدارة  مقر إدارة الإقامات وشئون

الجوازات  الأجانب

مديرية الشمال  مديرية غزة  مديرية الوسطى

مديرية خان يونس  مديرية رفح

## الجزء الثاني (الالتزام التنظيمي):

يهدف هذا الجزء للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي (الولاء للمؤسسة) لدى العاملين-الذين يقدمون الخدمات لجمهور المواطنين- في وزارة الداخلية الشق المدني في قطاع غزة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
<b>الالتزام العاطفي</b>						
١.	سأكون بغاية السعادة لو قضيت بقيت عمري المهني بالعمل في وزارة الداخلية والأمن الوطني					
٢.	أشعر أن أي مشكلة بالوزارة جزء من مشاكل الخاصة					
٣.	أشعر بالانتماء القوي للوزارة					
٤.	أشعر بالارتباط العاطفي والنفسي بالوزارة					
٥.	أشعر بأن زملاء العمل هم جزء من أفراد عائلتي					
٦.	اعتبر الحديث عن عملي خارج ساعات العمل ممتعاً					
٧.	أشعر بأني جزء فعال من فريق عمل الوزارة					
٨.	تتجانس قيمتي الشخصية والقيم السائدة في الوزارة					
<b>الالتزام الاستمراري</b>						
٩.	يمثل بقائي في عملي الحالي ضرورة أكثر منها رغبة					
١٠.	أشعر بعدم توفر بدائل عمل في مؤسسات أخرى حال قررت تركي لعملي					
١١.	تركي للعمل في الوزارة الآن غير ممكن حتى لو رغبت في ذلك					
١٢.	أعتبر أن وظيفتي ومسماي الوظيفي الحالي قد لا يتوفران في مؤسسات أخرى					
١٣.	سيتسبب تركي للعمل بالوزارة الآن بمشاكل مادية أو اجتماعية أو نفسية في حياتي					
١٤.	لولا بذلي الكثير في الوزارة لفكرت في العمل في مؤسسة أخرى					
١٥.	أعتبر أن تمسكي بعملي الحالي سيكسبني الكثير مستقبلاً					
<b>الالتزام المعياري</b>						
١٦.	أشعر بالالتزام أخلاقي تجاه الوزارة للبقاء بالعمل بها					
١٧.	اعتبر ترك عملي الحالي بالوزارة عملاً غير لائقاً حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل في مؤسسات أخرى					

١٨.	سأشعر بالذنب فيما لو تركت العمل في الوزارة في هذه الأوقات				
١٩.	لن أترك عملي الحالي لارتباطي القوي بزملائي في العمل				
٢٠.	يعتبر الآخرون تنقلي للعمل ما بين المؤسسات عملاً غير لائق				
٢١.	أعتبر نفسي مديناً للوزارة لما لها من فضل وأثر في حياتي				

### الجزء الثالث (جودة الخدمة):

يهدف هذا الجزء للتعرف على درجة جودة الخدمة المقدمة للجمهور من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
<b>العناصر الملموسة</b>						
٢٢.	أشعر أن التجهيزات والمعدات حديثة وملائمة للعمل					
٢٣.	أعتبر مرافق وصالات الانتظار صحية وجذابة ومريحة للمواطن					
٢٤.	يهتم زملائي الموظفين في مكان العمل بمظهرهم الخارجي					
٢٥.	يوجد في مكان العمل لوحات إرشادية تعريفية توجه المواطن للموظف المختص لانجاز معاملته					
٢٦.	أعتبر أن التصميم الداخلي لمكان العمل ملائم لطبيعة الخدمات التي تقدم للمواطن وتراعي خصوصيته					
<b>الاعتمادية</b>						
٢٧.	التزم بانجاز معاملات المواطنين في المواعيد المحددة					
٢٨.	أهتم بمشاكل المراجعين والمواطنين وأخصص لهم الوقت الكافي					
٢٩.	تهتم إدارة العمل بتقديم أفضل الخدمات للمواطنين بشكل صحيح ومن أول مرة					
٣٠.	تلتزم إدارة العمل بالوفاء بالوعد المقدمة لانجاز معاملات المواطنين					
<b>سرعة الاستجابة</b>						
٣١.	أشعر باستجابة زملائي الموظفين للمواطنين رغم ضغوط العمل					
٣٢.	أعتقد بمراعاة الوزارة الدقة في إعلام المواطنين عن موعد تقديم المعاملات وموعد الانتهاء منها					

					يزداد أعداد الموظفين و نوافذ تقديم الخدمة في حالة الازدحام وضغط العمل	.٣٣
					تتوفر السرعة في تلبية طلبات المواطنين الفورية والمستعجلة	.٣٤
					<b>الثقة في التعامل (الأمان)</b>	
					يتمتع زملائي الموظفين بالمعرفة الكافية للرد على استفسارات المواطنين ومساعدتهم	.٣٥
					يتمتع زملائي الموظفين باللطف واللباقة العامة في التعامل مع الآخرين	.٣٦
					يتمتع زملائي الموظفين بالحيادية والعدل بالتعامل مع كافة المواطنين	.٣٧
					يتمتع زملائي الموظفين بالقدرة على كسب ود المواطنين وطمأنتهم	.٣٨
					<b>الاهتمام</b>	
					يقدر زملائي الموظفين ظروف وأحوال المواطنين ويتعاطفوا معهم	.٣٩
					أعتقد أن ساعات العمل الرسمية ملائمة لجميع المواطنين	.٤٠
					تضع إدارة العمل مصالح المواطنين في مقدمة اهتماماتها	.٤١
					يتمتع زملائي الموظفين بعلم ودراية كافية باحتياجات ومتطلبات المواطنين	.٤٢

### شاكرين لكم حسن تعاونكم

### ملحق رقم (٣)

#### أسئلة المقابلة

أسئلة المقابلة التي أجراها الباحث مع اثنين من مسؤولي الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة خلال العام ٢٠١٤م

- ١) ما تقييمكم لدرجة الالتزام التنظيمي لمنسوبي الشق المدني لوزارة الداخلية من مقدمي الخدمات للجمهور في الإدارات والمديريات المختلفة؟
- ٢) كما هو ظاهر بنتائج الدراسة أن غالبية موظفي الوزارة من الذكور، فما تفسيركم لتفضيل توظيف وزارة الداخلية والأمن الوطني للموظفين الذكور؟
- ٣) ما تفسيركم بأن النسبة الأكبر من المبحوثين هم من فئة الشباب وتتراوح أعمارهم ما بين ٢٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة؟
- ٤) هل تعتقد أن التوزيع الجغرافي للموظفين على مقار الوزارة يتناسب والتوزيع السكاني للمواطنين؟ وما تفسيركم لتواجد الجزء الأكبر للمبحوثين للعمل في المقر الرئيس للوزارة؟
- ٥) هل هناك توجيهات من قبل قيادة الوزارة للموظفين بالاهتمام بالمظهر الخارجي أثناء فترات العمل الرسمية بالمحافظات المختلفة؟
- ٦) بعد العناصر الملموسة الاضعف من بين أبعاد جودة الخدمة، ما تفسيركم لذلك؟ وهل يتعلق ذلك الضعف بشح الموارد المالية أم لأسباب أخرى؟
- ٧) هل ترون أن درجة الحيادية والعدل في التعامل مع المواطنين مرضية؟
- ٨) يرى بعض المبحوثين أن ساعات العمل الرسمية غير ملائمة بدرجة كافية للمواطنين، فما تعليقكم على ذلك؟
- ٩) هل لدى حضرتكم اضافات ترونها ضرورية لإثراء هذه الدراسة؟

وأخيراً ،، في نهاية هذا اللقاء أتقدم لسعادتكم بالشكر الجزيل على إتاحة هذه المقابلة، واسهامكم بما تملكون من خبرة في إثراء هذه الدراسة، وأعدكم بتوجيه دعوة شخصية لكم لحضور مناقشة رسالتي إن شاء الله تعالى.