

دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي لتحسين جودة الخدمات
دراسة تطبيقية على شركة الموزع الافضل (تزويد)

إعداد / أحمد طلال قويدر

الرقم الأكاديمي / 252000767

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 2026 م

الشكر والتقدير

أُتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى جامعة ميداووشن، التي وفّرت لي بيئة علمية محفزة وداعمة طوال فترة دراستي، وأسهمت بشكل كبير في تنمية معارفي وتطوير مهاراتي الأكاديمية والبحثية، مما كان له الأثر البالغ في إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بوافر الامتنان والتقدير لكل من قدّم لي الدعم والتوجيه خلال إعداد هذا البحث، من أساتذة أفاضل وزملاء كرام، الذين كان لتشجيعهم وملاحظاتهم العلمية القيّمة دورٌ مهم في تجاوز التحديات وإتمام هذا العمل على الوجه المرجو.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لزوجتي وأولادي الأعزاء، على ما قدموه لي من دعمٍ مستمر وصبرٍ وتحفيزٍ طوال فترة الدراسة وإعداد هذا البحث، وكان لتشجيعهم الدائم الأثر الكبير في الاستمرار والمضي قدماً.

وفي الختام، أحمد الله تعالى على توفيقه وفضله، وأسأله سبحانه أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يكتب لنا فيه التوفيق والسداد.

الموضوع	م
الفصل الاول: الاطار العام للدراسة	
1 - المقدمة.	1
2 - مشكلة الدراسة	2
3 - أهمية الدراسة	3
4 - أهداف الدراسة	4
5 - تساؤلات الدراسة	5
6 - فروض الدراسة.	6
7 - النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.	7
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1 - مقدمة	1
2 - المحور الاول: دراسات تناولت الالتزام التنظيمي:	2
3 - المحور الثاني: دراسات تناولت جودة الخدمات:	3
4 - المحور الثالث: دراسات تناولت دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي لتحسين جودة الخدمات	4
5 - الإطار النظري	5
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
1 - مقدمة.	1
2 - المنهجية وطرق البحث.	2
3 - مجتمع البحث	3
4 - حدود البحث	4
- الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	
1 - مقدمة	1
2 - تحليل البيانات:	2
3 - النتائج:	3
4 - التوصيات	4
- قائمة المراجع	

قائمة الجداول

اسم الجدول	رقم الجدول
توزيع العينة حسب النوع	جدول 1
توزيع العينة حسب العمر	جدول 2
توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	جدول 3
توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	جدول 4
توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	جدول 5
تحليل بعد الملموسية لجودة الخدمات	جدول 6
تحليل بعد الاعتمادية لجودة الخدمات	جدول 7
تحليل بعد الاستجابة لجودة الخدمات	جدول 8
تحليل بعد الأمان والثقة لجودة الخدمات	جدول 9
تحليل بعد دعم الإدارة لتعزيز الالتزام التنظيمي	جدول 10
تحليل بعد العدالة التنظيمية لتعزيز الالتزام التنظيمي	جدول 11
تحليل بعد المشاركة في اتخاذ القرار لتعزيز الالتزام التنظيمي	جدول 12
تحليل بعد التحفيز والحوافز لتعزيز الالتزام التنظيمي	جدول 13

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي وأثره في تحسين جودة الخدمات، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة الموزع الأفضل (تزويد). وتأتي أهمية هذه الدراسة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع الخدمات، واشتداد حدة المنافسة، وارتفاع توقعات العملاء من حيث مستوى الجودة والكفاءة. وقد أصبح من الواضح أن تحسين جودة الخدمات لا يعتمد فقط على الموارد المادية أو التقنية، بل يرتبط بدرجة كبيرة بمدى التزام العاملين وانتمائهم للمؤسسة، وهو ما يجعل للإدارة دورًا محوريًا في بناء بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة.

انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسة مفادها: إلى أي مدى يسهم دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وما انعكاس ذلك على مستوى جودة الخدمات المقدمة؟ ولإجابة عن هذه الإشكالية، سعت الدراسة إلى قياس مستوى الممارسات الإدارية داخل الشركة، وتحديد درجة الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة، وبيان طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات وتأثيرها في جودة الخدمات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في مختلف الإدارات والأقسام بشركة الموزع الأفضل (تزويد). كما تم الاستناد إلى مجموعة من الأدبيات والنظريات الإدارية الحديثة التي تناولت مفاهيم القيادة الإدارية، والتحفيز، والعدالة التنظيمية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وأثرها في تشكيل السلوك التنظيمي وتعزيز الانتماء المؤسسي.

استند الإطار النظري إلى تقسيم الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسة، هي: الالتزام العاطفي الذي يعكس ارتباط الفرد الوجداني بالمؤسسة، والالتزام المستمر الذي يرتبط بإدراك تكلفة ترك العمل، والالتزام المعياري الذي يعبر عن الشعور بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة. كما تناولت الدراسة أبعاد جودة الخدمات المتمثلة في الاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف، والجوانب الملموسة، باعتبارها مؤشرات أساسية للحكم على مستوى الخدمة المقدمة ورضا العملاء.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الممارسات الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين. كما بينت النتائج أن الإدارة التي تتبنى أساليب قيادية داعمة، وتوفر برامج تدريب وتطوير مستمرة، وتطبق نظام حوافز عادل وشفاف، وتسهم في إشراك العاملين في

صنع القرار، تكون أكثر قدرة على رفع مستويات الالتزام والانتماء، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين جودة الخدمات وتقليل الأخطاء وزيادة رضا العملاء.

كما كشفت النتائج عن أن الالتزام العاطفي كان الأكثر تأثيراً في جودة الخدمات، يليه الالتزام المعياري، في حين كان الالتزام المستمر أقل الأبعاد تأثيراً، مما يدل على أن بناء علاقة وجدانية إيجابية بين العامل والمؤسسة يمثل العامل الأهم في تحسين الأداء الخدمي. وأكدت الدراسة كذلك أن تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق أداء متميز ومستدام.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور الإدارة في دعم بيئة العمل الإيجابية، وتطوير سياسات واضحة للاتصال الداخلي، وتفعيل آليات التقييم والمتابعة المستمرة، إضافة إلى الاستثمار في تنمية الموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لتحسين جودة الخدمات. كما أكدت على أهمية تبني رؤية استراتيجية طويلة المدى تركز على بناء رأس مال بشري ملتزم ومؤهل، بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لشركة الموزع الأفضل (تزويد) وتعزيز مكانتها في سوق الخدمات.

Abstract

This study aims to examine the role of management in enhancing organizational commitment and its impact on improving service quality through an applied study on Best Distribution Company (Tazweed). The importance of this study stems from the rapid changes in the service sector, the intensity of competition, and the increasing expectations of customers regarding quality and efficiency. Improving service quality is no longer dependent solely on material or technological resources; rather, it is strongly linked to the level of employees' commitment and sense of belonging to the organization. Therefore, management plays a central role in creating a supportive organizational environment that motivates employees and strengthens their institutional loyalty.

The study is based on the main research problem: To what extent does management contribute to enhancing organizational commitment among employees, and how does this reflect on the quality of services provided? To address this issue, the study sought to measure the level of managerial practices within the company, identify the degree of organizational commitment in its various dimensions, and examine the nature of the relationship between these variables and their effect on service quality.

The study adopted the descriptive analytical approach, which is appropriate to the nature of the research topic. A questionnaire was designed as the primary tool for data collection from a sample of employees across different departments of Best Distribution Company (Tazweed). The theoretical framework relied on modern management theories and organizational behavior concepts, particularly leadership practices, motivation, organizational justice, and employee participation in decision-making, and their influence on shaping organizational behavior and strengthening institutional belonging.

Organizational commitment was analyzed through its three main dimensions: affective commitment (emotional attachment to the organization), continuance commitment (perceived cost of leaving the organization), and normative commitment (a sense of moral obligation toward the organization). In addition, service quality was examined through its core dimensions: reliability, responsiveness, assurance, empathy, and tangibles, as key indicators for evaluating service performance and customer satisfaction.

The findings revealed a statistically significant positive relationship between effective managerial practices and the level of organizational commitment among employees. The results also indicated that management styles characterized by support, continuous training and development, fair and transparent incentive systems, and employee involvement in decision-

making significantly enhance commitment levels and organizational loyalty. This, in turn, directly contributes to improving service quality, reducing errors, increasing responsiveness, and achieving higher customer satisfaction.

Furthermore, the study found that affective commitment had the strongest impact on service quality, followed by normative commitment, while continuance commitment showed a relatively weaker influence. This suggests that building a positive emotional connection between employees and the organization is a critical factor in achieving sustainable service excellence.

Based on these findings, the study recommends strengthening managerial efforts to foster a positive work environment, enhancing internal communication policies, activating continuous evaluation and feedback mechanisms, and investing in human resource development as a fundamental pillar for improving service quality. It also emphasizes the importance of adopting a long-term strategic vision focused on building a committed and competent workforce to ensure sustainable competitive advantage for Best Distribution Company (Tazweed).

الفصل الأول

المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، وتزايد حدة المنافسة، لم تعد جودة الخدمات خيارًا تكميليًا للمؤسسات، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لضمان البقاء والاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية. وقد أثبتت الأدبيات الإدارية أن جودة الخدمات ترتبط ارتباطًا وثيقًا بكفاءة الموارد البشرية ومستوى أدائهم، حيث إن الأداء البشري يمثل المحرك الأساسي لنجاح المنظمات الخدمية. ومن هذا المنطلق، أصبح التركيز على العوامل التنظيمية التي تعزز أداء العاملين وتدعم انتماءهم المؤسسي أحد أهم الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري. (Porter, 1985)

ويُعد الالتزام التنظيمي من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في دراسات السلوك التنظيمي، نظرًا لتأثيره المباشر في سلوك العاملين وأدائهم واستقرارهم الوظيفي. ويشير الالتزام التنظيمي إلى درجة ارتباط الفرد بالمؤسسة، وقبوله لقيمها وأهدافها، ورغبته في الاستمرار في عضويتها، واستعداده لبذل جهد إضافي لتحقيق أهدافها. وقد بينت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل، ويعزز من مستويات الأداء والرضا الوظيفي (Meyer & Allen, 1991).

وتلعب الإدارة دورًا محوريًا في بناء وتعزيز الالتزام التنظيمي من خلال السياسات والممارسات الإدارية التي تطبقها داخل المنظمة، مثل العدالة التنظيمية، ونظم الحوافز، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتواصل الفعال، والقيادة الداعمة. فالإدارة الواعية لا تقتصر على التخطيط والتنظيم والرقابة، بل تتعدى ذلك إلى خلق بيئة عمل إيجابية تعزز الثقة والانتماء، وهو ما ينعكس بدوره على سلوك العاملين وأدائهم (Robbins, 2001).

وفي المؤسسات الخدمية على وجه الخصوص، تتضاعف أهمية الالتزام التنظيمي، نظرًا لاعتماد جودة الخدمة بشكل مباشر على أداء العاملين وسلوكهم أثناء التعامل مع العملاء. فالعامل الملتزم أكثر حرصًا على تطبيق معايير الجودة، وأكثر استعدادًا لتقديم خدمة متميزة تتجاوز التوقعات، مما يعزز رضا العملاء

وولاءهم للمؤسسة. وقد أكدت دراسات جودة الخدمات أن التميز الخدمي يرتبط بشكل وثيق بسلوكيات العاملين التنظيمية. (Parasuraman, 1988)

وفي قطاع التوزيع والخدمات اللوجستية، الذي يتسم بالمنافسة الشديدة وسرعة التغير، تبرز الحاجة إلى إدارة فعالة قادرة على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، بما يضمن تقديم خدمات دقيقة وسريعة وذات جودة عالية. فنجاح شركات التوزيع يعتمد على التنسيق الفعال بين الفرق، والالتزام بالمواعيد، والقدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، وهي جميعها عناصر تتأثر بدرجة التزام العاملين بالمؤسسة (Christopher, 2011).

وتأتي هذه الدراسة لتتناول دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي بهدف تحسين جودة الخدمات، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة الموزع الأفضل (تزويد)، باعتبارها نموذجًا لشركات التوزيع التي تسعى إلى تطوير أدائها وتحقيق مستويات أعلى من الجودة. وتسعى الدراسة إلى تحليل واقع الممارسات الإدارية داخل الشركة، وقياس مدى تأثيرها في تعزيز الالتزام التنظيمي، وانعكاس ذلك على جودة الخدمات المقدمة للعملاء. (Creswell, 2014)

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تربط بين ثلاثة متغيرات رئيسية تمثل ركائز أساسية في نجاح المؤسسات الخدمية، وهي: الدور الإداري، والالتزام التنظيمي، وجودة الخدمات. كما تسعى إلى تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في دعم صانعي القرار داخل الشركة محل الدراسة، وفي مؤسسات مشابهة، بما يعزز قدرتها التنافسية واستدامتها في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر. (Kotler, 2017)

مشكلة الدراسة.

في ظل بيئة أعمال تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير السريع في متطلبات العملاء، أصبحت جودة الخدمات أحد أهم معايير الحكم على كفاءة المؤسسات واستمراريتها في السوق. ولم يعد تحقيق الجودة مرتبطاً فقط بالإمكانات المادية أو التقنيات المستخدمة، بل أصبح يعتمد بصورة أساسية على كفاءة الموارد البشرية ومدى التزامها بأهداف المؤسسة وقيمها. ومن هنا برز مفهوم الالتزام التنظيمي كأحد العوامل الجوهرية المؤثرة في مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة.

ورغم إدراك العديد من المؤسسات لأهمية الالتزام التنظيمي، إلا أن هناك تفاوتاً واضحاً في مستوى هذا الالتزام بين العاملين، وهو ما قد ينعكس سلباً على جودة الأداء والخدمات، خاصة في القطاعات الخدمية

التي تعتمد بشكل مباشر على العنصر البشري في التعامل مع العملاء. وقد يرجع هذا التفاوت إلى اختلاف أساليب الإدارة، ومدى فعالية السياسات والممارسات التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة.

وفي قطاع التوزيع، الذي يتميز بالحاجة إلى السرعة والدقة والتنسيق المستمر بين الإدارات، فإن أي ضعف في الالتزام التنظيمي قد يؤدي إلى تأخير في تقديم الخدمات، أو انخفاض في مستوى الجودة، أو تراجع في رضا العملاء. ومن خلال الملاحظة الأولية لطبيعة العمل في شركة الموزع الأفضل (تزويد)، يلاحظ وجود تحديات تتعلق بمدى توافق الممارسات الإدارية مع متطلبات تعزيز الالتزام التنظيمي، الأمر الذي قد يؤثر على مستوى جودة الخدمات المقدمة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى يساهم دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الموزع الأفضل (تزويد)، وما أثر ذلك في تحسين جودة الخدمات المقدمة؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية، منها:

1. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة؟
 2. ما طبيعة الممارسات الإدارية المتبعة لتعزيز الالتزام التنظيمي؟
 3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة ومستوى الالتزام التنظيمي؟
 4. هل يؤثر الالتزام التنظيمي في مستوى جودة الخدمات المقدمة؟
 5. ما مدى تأثير دور الإدارة بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين جودة الخدمات؟
- ومن ثم تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الدور الإداري والالتزام التنظيمي وجودة الخدمات داخل الشركة محل الدراسة، بهدف تقديم نتائج علمية تساهم في تطوير الأداء الإداري، وتعزيز الالتزام التنظيمي، والارتقاء بمستوى جودة الخدمات بما يحقق رضا العملاء ويدعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

أهمية الدراسة.

أولاً: الأهمية العلمية للدراسة:

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً مركباً يجمع بين ثلاثة متغيرات رئيسية تمثل محور اهتمام الفكر الإداري المعاصر، وهي: دور الإدارة، والالتزام التنظيمي، وجودة الخدمات. ويُعد الربط بين هذه المتغيرات في إطار واحد محاولة علمية لتقديم تصور متكامل يفسر كيفية تأثير الممارسات الإدارية في السلوك التنظيمي للعاملين، وانعكاس ذلك على مستوى جودة الخدمات، وهو ما يساهم في تطوير الفهم النظري للعلاقات المتبادلة بين هذه المتغيرات في بيئة الأعمال الخدمية.

كما تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال تركيزها على الالتزام التنظيمي باعتباره أحد المفاهيم الجوهرية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث تساهم في توضيح أبعاده المختلفة (العاطفي، والاستمراري، والمعياري)، وتحليل مدى تأثيره بالسياسات والممارسات الإدارية داخل المنظمة. وبذلك تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً يساعد الباحثين على فهم العوامل المؤثرة في تشكيل اتجاهات العاملين وسلوكياتهم داخل المؤسسات.

وتساهم الدراسة كذلك في إثراء الأدبيات العربية في مجال الإدارة، خاصة فيما يتعلق بالدراسات التطبيقية التي تربط بين الإدارة وجودة الخدمات في قطاع التوزيع، وهو قطاع حيوي يتسم بالحركة المستمرة والتنافس الشديد. ومن ثم فإن النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة يمكن أن تشكل إضافة معرفية للبحوث المستقبلية، وأن تفتح المجال أمام دراسات أخرى تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين الإدارة والالتزام التنظيمي وجودة الخدمات.

ثانياً: الأهمية العملية للدراسة

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها تقدم نتائج تطبيقية مباشرة يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري داخل شركة الموزع الأفضل (تزويد)، بما يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين وتحسين جودة الخدمات المقدمة. فالدراسة لا تقتصر على التحليل النظري، بل تمتد إلى تشخيص الواقع الفعلي للممارسات الإدارية، وتحديد نقاط القوة والقصور، واقتراح آليات تطوير عملية قابلة للتنفيذ.

كما تساعد الدراسة الإدارة العليا في الشركة على إدراك أهمية الاستثمار في العنصر البشري باعتباره مصدرًا أساسيًا للميزة التنافسية، من خلال تطوير سياسات تحفيزية عادلة، وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، وتفعيل قنوات الاتصال الداخلي، وتهيئة بيئة عمل داعمة ومحفزة. وهذا بدوره ينعكس على رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل، وتحسين مستوى الأداء العام.

وتبرز الأهمية العملية كذلك في دعم جهود تحسين جودة الخدمات، حيث إن تعزيز الالتزام التنظيمي يساهم في رفع مستوى الانضباط والحرص على تطبيق معايير الجودة، وتحسين التعامل مع العملاء، وزيادة القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلباتهم. وبذلك فإن الدراسة تقدم للإدارة رؤية واضحة حول كيفية توظيف ممارساتها الإدارية كأداة استراتيجية لتحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا العملاء.

ومن الجانب الاستراتيجي، تساهم الدراسة في مساعدة صانعي القرار على تبني سياسات إدارية قائمة على بيانات علمية، بدلاً من الاعتماد على الاجتهادات الشخصية، مما يعزز من فعالية القرارات الإدارية ويقلل من المخاطر التنظيمية. كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في إعداد خطط تدريبية وتطويرية تستهدف رفع مستوى الالتزام والانتماء المؤسسي لدى العاملين.

أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وبيان أثر ذلك في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركة الموزع الأفضل (تزويد)، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية كما يلي:

أولاً: الهدف الرئيس: تحليل دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين وقياس أثره في تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل الشركة محل الدراسة.

ثانياً: الأهداف الفرعية:

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري).
- تحديد طبيعة الممارسات والسياسات الإدارية المتبعة داخل الشركة.
- قياس مدى إسهام الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة من وجهة نظر العاملين.

- اختبار العلاقة بين دور الإدارة والالتزام التنظيمي.
- تحليل أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات.
- قياس التأثير المباشر وغير المباشر لدور الإدارة في جودة الخدمات من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.
- تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير الأداء الإداري وتعزيز جودة الخدمات داخل الشركة.

تساؤلات الدراسة

تتطلب هذه الدراسة من تساؤل رئيس يسعى إلى تفسير طبيعة العلاقة بين دور الإدارة والالتزام التنظيمي وأثر ذلك في تحسين جودة الخدمات داخل شركة الموزع الأفضل (تزويد)، ويتمثل في:

أولاً: التساؤل الرئيس

إلى أي مدى يساهم دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وما أثر ذلك في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الشركة محل الدراسة؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الموزع الأفضل (تزويد)؟
- ما طبيعة الممارسات والسياسات الإدارية المتبعة داخل الشركة؟
- ما مدى إسهام الإدارة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى العاملين؟
- ما مستوى جودة الخدمات المقدمة داخل الشركة من وجهة نظر العاملين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة والالتزام التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات؟
- هل يوجد تأثير مباشر لدور الإدارة في تحسين جودة الخدمات؟
- هل يلعب الالتزام التنظيمي دور المتغير الوسيط في العلاقة بين دور الإدارة وجودة الخدمات؟

فروض الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وفي ضوء الإطار النظري المتعلق بدور الإدارة والالتزام التنظيمي وجودة الخدمات، تسعى الدراسة إلى اختبار مجموعة من الفروض التي تعبر عن العلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الفرض الرئيس

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة في شركة الموزع الأفضل (تزويد) وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، بما ينعكس إيجابيًا على تحسين جودة الخدمات المقدمة.

ثانيًا: الفروض الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة والالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري).
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات المقدمة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات.
- يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة في تحسين جودة الخدمات.
- يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة في تحسين جودة الخدمات من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على إطار نظري متكامل يجمع بين نظريات الإدارة الحديثة ونظريات السلوك التنظيمي وجودة الخدمات، وذلك بهدف تفسير العلاقة بين دور الإدارة وتعزيز الالتزام التنظيمي وأثره في تحسين جودة الخدمات داخل شركة الموزع الأفضل (تزويد). ويقوم البناء النظري للدراسة على مجموعة من النظريات العلمية التي تفسر المتغيرات محل البحث والعلاقات بينها، مع التركيز على تطبيقاتها العملية في بيئة العمل، وذلك لتقديم إطار شامل يربط بين الدور الإداري وسلوك العاملين وجودة الخدمات بطريقة علمية منهجية.

أولاً: نظرية الالتزام التنظيمي ثلاثية الأبعاد

اعتمدت الدراسة على نظرية الالتزام التنظيمي ثلاثية الأبعاد التي قدمها John P. Meyer و Natalie J. Allen، والتي تُعد من أبرز النماذج في تفسير سلوك العاملين داخل المنظمات. تركز هذه النظرية على ثلاثة أبعاد رئيسية للالتزام التنظيمي:

1. **الالتزام العاطفي:** يمثل الارتباط الوجداني للعامل بالمؤسسة، وشعوره بالانتماء إليها، ورغبته في دعم أهدافها بجدية وإخلاص.

2. **الالتزام الاستمراري:** يعكس وعي العامل بالتكاليف المترتبة على مغادرة المؤسسة، ومدى شعوره بالحاجة للاستمرار فيها لتحقيق الأمان الوظيفي والمكاسب المكتسبة.

3. **الالتزام المعياري:** يتعلق بالجانب الأخلاقي، ويعكس شعور العامل بالمسؤولية تجاه المؤسسة، ورغبته في الوفاء بالالتزامات تجاهها بغض النظر عن المكاسب الشخصية.

وقد تم اعتماد هذه النظرية في الدراسة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وتحليل الأبعاد المختلفة لسلوكهم داخل الشركة، باعتبار الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً بين الدور الإداري وجودة الخدمات، مما يسهم في فهم كيفية تأثير الإدارة على الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

ثانيًا: نظرية القيادة التحويلية

تستند الدراسة أيضًا إلى نظرية القيادة التحويلية التي وضع أسسها James MacGregor Burns وطورها Bernard M. Bass، والتي تفسر كيفية تأثير القائد في مرؤوسيه من خلال الإلهام والتحفيز وبناء رؤية مشتركة، وتعزيز الثقة والانتماء المؤسسي.

وتفترض النظرية أن القيادة الفعالة قادرة على رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين عبر أربعة أبعاد رئيسية:

1. التحفيز الإلهامي: القدرة على إلهام العاملين وحثهم على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

2. التأثير المثالي: أن يكون القائد نموذجًا يُحتذى به في السلوك والقيم والمبادئ.

3. الاعتبار الفردي: الاهتمام باحتياجات كل موظف وتقديم الدعم والتوجيه الفردي.

4. الاستثارة الفكرية: تشجيع العاملين على التفكير النقدي والابتكار وتقديم حلول جديدة للمشكلات.

ويتم توظيف هذه النظرية في الدراسة لتفسير كيفية مساهمة الممارسات القيادية الفعالة في تعزيز الالتزام التنظيمي، باعتباره أحد أبرز أبعاد الدور الإداري المؤثر على السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي.

ثالثًا: نظرية جودة الخدمات (نموذج الفجوات SERVQUAL -)

يعتمد البحث أيضًا على نموذج SERVQUAL الذي ابتكره A. Parasuraman و Valarie A. Zeithaml و Leonard L. Berry، والذي يُستخدم لقياس جودة الخدمات من خلال مقارنة توقعات العملاء بالإدراك الفعلي للخدمة المقدمة.

يركز النموذج على خمسة أبعاد رئيسية تحدد مستوى جودة الخدمات:

1. الاعتمادية: قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات بشكل دقيق ومتسق وفقًا للمعايير المتوقعة.

2. الاستجابة: سرعة وفاعلية المؤسسة في تلبية احتياجات العملاء والتعامل مع طلباتهم وملاحظاتهم.

3. الأمان: قدرة المؤسسة على توفير بيئة خدمة آمنة، وتشمل الثقة في الموظفين والقدرة على حماية المعلومات والممتلكات.

4. التعاطف: اظهار الاهتمام والفهم لاحتياجات العملاء الفردية، والقدرة على التعامل معهم بمرونة.

5. الملموسية: الجوانب المادية والمرئية للخدمة، مثل المرافق والمعدات والمواد الملموسة المرتبطة بالخدمة.

ويُستخدم هذا النموذج في الدراسة لقياس مستوى جودة الخدمات المقدمة في شركة الموزع الأفضل (تزويد)، وتحليل العلاقة بين جودة الخدمات ومستوى الالتزام التنظيمي ودور الإدارة، بما يضمن ربط النتائج العملية بالمعايير العلمية المعتمدة عالمياً في مجال إدارة الجودة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

تلعب الدراسات السابقة دورًا محوريًا في أي بحث علمي، فهي تمثل الركيزة الأساسية التي يبنى عليها الإطار النظري للبحث وتوجيه الفرضيات وتحليل النتائج. وتتيح الدراسات السابقة للباحث فهم طبيعة الموضوع، واستيعاب التجارب العلمية السابقة، والتعرف على أساليب البحث المختلفة، والنتائج التي توصل إليها الباحثون في مجال الالتزام التنظيمي ودور الإدارة في تحسين جودة الخدمات.

أظهرت الدراسات السابقة أن هناك علاقة قوية بين أساليب الإدارة الفعالة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن الإدارة التي تعتمد سياسات واضحة، وتشجع على المشاركة، وتوفر بيئة عمل داعمة، تسهم بشكل كبير في تعزيز ولاء الموظفين ورفع مستوى التزامهم تجاه أهداف المؤسسة. كما بينت الدراسات أن الالتزام التنظيمي لا يقتصر فقط على شعور الموظفين بالانتماء، بل يشمل استعدادهم لتقديم أداء متميز والمساهمة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء والمستفيدين.

وأشارت بعض الدراسات إلى أن أنماط القيادة المختلفة، مثل القيادة الخادمة أو القيادة التحفيزية، تؤثر بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي، وبالتالي على جودة الخدمات، حيث أن الموظفين الذين يشعرون بأن قيادتهم تهتم برفاههم وتدعمهم في أداء مهامهم، يكونون أكثر استعدادًا لبذل جهود إضافية وتحقيق نتائج أفضل. كما أظهرت الدراسات أن بيئة العمل والمناخ التنظيمي تعد من العوامل المساعدة في تعزيز الالتزام، إذ أن وجود دعم تنظيمي مستمر، وتقدير للموظفين، وفرص للتطوير المهني يرفع مستوى الرضا الوظيفي ويؤدي إلى تحسين الأداء وجودة الخدمات.

علاوة على ذلك، كشفت الدراسات السابقة أن الالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطًا مباشرًا بمستوى جودة الخدمات في القطاعات المختلفة، سواء في المؤسسات الصحية أو التعليمية أو الإدارية، حيث أثبتت نتائج الدراسات أن الموظفين الملتزمين يساهمون في رفع كفاءة العمليات، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة مستوى رضا المستفيدين، مما يعكس تأثير الإدارة الإيجابي على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات.

وبناءً على ما سبق، يظهر جلياً أن الدراسات السابقة تؤكد على أهمية دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي باعتباره محركاً رئيسياً لتحسين جودة الخدمات، وأن الاستثمار في سياسات إدارة فعالة، وبرامج تحفيزية، وأساليب قيادة داعمة، يحقق أثراً ملموساً في رفع مستوى الأداء المؤسسي، وهو ما يشكل الأساس الذي يستند إليه هذا البحث في دراسة العلاقة بين الإدارة، الالتزام التنظيمي، وجودة الخدمات.

المحور الاول: دراسات تناولت الالتزام التنظيمي:

دراسة (النشيلي، 2020) بعنوان لعنوان: دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الرقابة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية في مصر خلال عام 2020، وذلك في إطار سعي المؤسسات لتعزيز ولاء موظفيها وزيادة الإنتاجية عبر تحسين بيئات العمل ومرونتها التنظيمية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبيان مقنن اشتمل على مجموعة من العناصر لقياس أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، القيمي) بالإضافة إلى مقاييس الرقابة التنظيمية المتعلقة بالقدرة على الاستجابة للتغيرات والتكيف مع متطلبات السوق والابتكار الداخلي. تم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية من الموظفين تضم مختلف المستويات الإدارية والفنية، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة تشمل التحليل العاملي والاستدلال الإحصائي لقياس قوة العلاقة بين الرقابة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي، وكذلك لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير المرونة التنظيمية على ولاء الموظفين واستقرارهم الوظيفي. أظهرت النتائج أن الرقابة التنظيمية تعتبر عاملاً مؤثراً بشكل كبير في رفع مستويات الالتزام التنظيمي، حيث تبين أن المؤسسات التي تتمتع بالقدرة على التكيف والاستجابة بسرعة لمتطلبات العمل والابتكار الداخلي تحقق درجات أعلى من الولاء التنظيمي والالتزام العاطفي لدى الموظفين، مما يساهم في تحسين أدائهم العام وتقليل معدلات دورانهم الوظيفي. كما بينت النتائج أن الالتزام العاطفي كان البعد الأكثر تأثيراً، يليه الالتزام الاستمراري ثم القيمي، مما يشير إلى أن الروابط العاطفية بين الموظف والمنظمة تلعب الدور الأكبر في تعزيز الولاء التنظيمي. أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تنظيمية تعزز الرقابة والمرونة، بما يشمل تدريب الموظفين على مهارات التكيف وإشراكهم في عمليات الابتكار والتطوير، وتطوير السياسات الداخلية التي تشجع على المشاركة الفعالة في صنع القرار، وذلك لتعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

دراسة (شاكر وآخرون، 2024) بعنوان: أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الخادمة على مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والمعاونين بجامعة بني سويف خلال عام 2024، مع التركيز على العلاقة بين أساليب القيادة الفعالة ومستويات الولاء التنظيمي والسلوك الوظيفي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان يتضمن مقاييس لقياس أبعاد القيادة الخادمة مثل التقدير الشخصي للموظف، دعم نمو الموظفين، تشجيع المشاركة، وتعزيز التوازن بين الحياة العملية والشخصية، بالإضافة إلى أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة. جُمعت البيانات من عينة مكونة من عدة أقسام أكاديمية وإدارية، وتم تحليلها باستخدام التحليل الإحصائي المتقدم ونمذجة المعادلات الهيكلية لتحديد قوة العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي وتقييم أثر كل بعد من أبعاد القيادة على الالتزام العاطفي والاستمراري والقيمي للموظفين. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي وكبير للقيادة الخادمة على جميع أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث أبدى الموظفون الذين شعروا بتقدير ودعم قياداتهم التزامًا أكبر تجاه المنظمة، وتحسنًا في أدائهم وسلوكياتهم الإيجابية تجاه زملائهم. كما بينت النتائج أن البعد العاطفي للالتزام التنظيمي كان الأكثر تأثرًا بالقيادة الخادمة، حيث ارتبط شعور الموظفين بالاحترام والتقدير الشخصي لديهم بمستوى أعلى من الولاء والانتماء التنظيمي، بينما أثر البعد الاستمراري بشكل معتدل، والبعد القيمي بدرجة أقل ولكنه لا يزال مهمًا. توصي الدراسة بضرورة تبني أساليب القيادة الخادمة في الجامعات والمؤسسات التعليمية، والعمل على تدريب القادة على مهارات الدعم الشخصي والتواصل الإيجابي، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار بما يعزز شعورهم بالانتماء والالتزام، وكذلك تطبيق برامج تحفيزية وتشجيعية تساهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

دراسة (سهام عبد العزيز علي عثمان الفاخري، 2025) بعنوان: واقع آليات تعزيز الالتزام التنظيمي لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الآليات الفعلية لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة المنيا خلال عام 2025، وذلك في سياق أهمية الالتزام التنظيمي في تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة المعلمين واستقرارهم الوظيفي. اعتمدت الدراسة المنهج الميداني الوصفي، واستخدمت استبانة مكونة من 27 بندًا لتقييم مستويات الالتزام التنظيمي وفق أبعاد Meyer & Allen الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، القيمي)، مع قياس مدى رضا المعلمين عن بيئة العمل ودور الإدارة في تعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمدرسة. جُمعت البيانات من عينة مكونة من 451 معلمًا في مدارس مختلفة، وتم تحليلها باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي والتحليل العاملي، بالإضافة إلى حساب

معاملات الثبات والموثوقية للاستبانة. أظهرت النتائج تفاوتاً في درجات الالتزام التنظيمي بين الأبعاد، حيث تبين أن الالتزام العاطفي كان الأعلى، يليه الالتزام الاستمراري، ثم الالتزام القيمي، كما بينت النتائج وجود ارتباطات إيجابية بين دعم الإدارة وتطبيق سياسات التعزيز والتقدير وبين مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. كما أظهرت الدراسة أن المعلمين الذين شعروا بالدعم الإداري والاعتراف بمجهودهم كانوا أكثر استعداداً للبقاء في وظائفهم والمساهمة بفاعلية في تطوير العملية التعليمية. توصي الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية وإدارية لتعزيز الوعي بأهمية الالتزام التنظيمي، وتطبيق سياسات دعم وتقدير مستمرة، وتحسين بيئة العمل بما يعزز الانتماء التنظيمي والاستقرار الوظيفي للمعلمين، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة التعليم ورفع الأداء المؤسسي.

دراسة (Nuwagira Adoniya, 2024) بعنوان Effects of Organizational Commitment and Work Engagement on Employee Performance in the Uganda Public Service

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الالتزام التنظيمي ومستوى الانخراط الوظيفي (Work Engagement) على أداء الموظفين في الخدمة العامة بأوغندا خلال عام 2024، مع التركيز على كيفية مساهمة الولاء التنظيمي في تعزيز الأداء المؤسسي وتقليل دوران الموظفين. استخدمت الدراسة المنهج الكمي الاستقصائي، واعتمدت على استبيانات شاملة تحتوي على مقاييس الالتزام التنظيمي الثلاثي والانخراط الوظيفي، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الوظيفي الخاصة بالخدمة العامة. جمعت البيانات من عينة واسعة من الموظفين العاملين في وزارات وهيئات مختلفة، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية واختبارات الانحدار المتعدد لفحص علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين الالتزام والانخراط وأداء الموظفين. أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي له تأثير معنوي وإيجابي قوي على الأداء، كما أن الانخراط الوظيفي يعزز هذا التأثير ويزيد من فاعلية الموظفين في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المؤسسية. كما بينت الدراسة أن البعد العاطفي للالتزام التنظيمي يظل الأكثر تأثيراً على مستوى الأداء، حيث أن الموظفين الذين يشعرون بالارتباط العاطفي بمنظمتهم يظهرون مستويات أعلى من الكفاءة والاستمرارية في العمل، ويقل لديهم الميل للتغيب أو الاستقالة. توصي الدراسة بضرورة تعزيز برامج الالتزام والانخراط الوظيفي، بما يشمل تحسين بيئة العمل وتقديم الدعم الإداري والتدريب المستمر للموظفين، وإعادة تصميم السياسات التنظيمية لتعزيز الولاء المؤسسي، وبالتالي رفع أداء القطاع العام بكفاءة واستدامة.

دراسة (Tayseer Afaishat ، 2025) بعنوان Driving Strategic Entrepreneurship Through Organizational Commitment: Evidence from the IT Industry with Leadership Support as a Moderator

ركزت هذه الدراسة على تأثير الالتزام التنظيمي في تعزيز ريادة الأعمال الإستراتيجية داخل شركات صناعة تكنولوجيا المعلومات في الأردن خلال عام 2025، مع دراسة أثر دعم القيادة كمتغير معدل يساهم في تعزيز هذا التأثير. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وجمعت البيانات من موظفين في شركات تقنية معلومات باستخدام استبيانات شاملة لتقييم مستويات الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، ومستوى الابتكار وريادة الأعمال الإستراتيجية داخل المنظمة، إضافة إلى قياس مستوى الدعم القيادي المقدم للموظفين. تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي المتقدم ونمذجة المعادلات الهيكلية لاستكشاف التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للالتزام التنظيمي على الريادة الإستراتيجية، ودور دعم القيادة في تعزيز هذه العلاقة. أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي وذو دلالة قوية على تبني الممارسات الريادية داخل المؤسسات، وأن الموظفين الذين يظهرون مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي يساهمون بشكل أكبر في تطوير الأفكار المبتكرة وتنفيذ المبادرات الإستراتيجية. كما بينت النتائج أن دعم القيادة يعمل كعامل معزز، حيث أن التوجيه والتشجيع المستمر من القادة يضاعف تأثير الالتزام التنظيمي على ريادة الأعمال الإستراتيجية، مما يعزز قدرة الشركات على الابتكار ومواكبة التغيرات في سوق تكنولوجيا المعلومات. توصي الدراسة بضرورة تطوير سياسات قيادية وتشغيلية تركز على تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين، مع توفير بيئة داعمة تشجع على الابتكار والمبادرة الفردية والجماعية، بما يحقق تكاملاً بين ولاء الموظف وتحقيق أهداف الريادة الإستراتيجية المؤسسية، ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

المحور الثاني: دراسات تناولت جودة الخدمات:

دراسة: (تقي الدين، 2024). بعنوان: أثر جودة الخدمات الإلكترونية على رضا العميل: دراسة حالة عينة من مستخدمي تطبيق بريدي موب لبريد الجزائر على الهواتف الذكية

ركزت الدراسة على تطبيق بريدي موب، وهو التطبيق الرسمي لبريد الجزائر على الهواتف الذكية، باعتباره منصة رئيسية لتقديم مجموعة من الخدمات الإلكترونية، بما في ذلك الدفع الإلكتروني، وتحويل الأموال، واستعراض الحسابات، والخدمات البريدية المختلفة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر التطبيق تمثل عاملاً مؤثراً بشكل مباشر في مستوى رضا العملاء، إذ أن رضا العميل لا يعتمد فقط على سرعة تقديم الخدمة، بل يتأثر أيضاً بعوامل متعددة متكاملة تشمل الاعتمادية، وسهولة الاستخدام، والأمان، ووضوح وجودة المعلومات المقدمة. ومن خلال تحليل الأبعاد المختلفة لجودة الخدمة، تبين أن **الاعتمادية** جاءت في المرتبة الأولى من حيث التأثير على رضا العملاء، حيث يمثل الثبات في الأداء والدقة في تنفيذ المعاملات عنصراً أساسياً لبناء ثقة العملاء واستمرار تعاملهم مع التطبيق.

أما **تصميم التطبيق** فقد حل في المرتبة الثانية، إذ أن واجهة المستخدم سهلة الفهم والتنقل، مع توزيع منطقي للأيقونات والخدمات، تساهم في تعزيز تجربة المستخدم وتقليل وقت إنجاز المعاملات، مما يعكس أهمية التصميم الوظيفي والجمالي في خدمات التكنولوجيا المالية والبريدية. فيما جاءت **جودة المعلومات** في المرتبة الثالثة، مشيرة إلى أن المعلومات الدقيقة والواضحة حول العمليات والخدمات والإشعارات تساعد العملاء على اتخاذ قرارات سليمة وتجنب الأخطاء، كما تعزز من شعورهم بالتحكم والاطمئنان أثناء استخدام التطبيق.

على صعيد **السرية والأمان**، أكدت الدراسة أن حماية البيانات الشخصية والمعاملات المالية تظل من أهم العوامل التي تؤثر على رضا العملاء، حيث أن توفير بيئة آمنة وموثوقة يقلل من مخاوف المستخدمين بشأن الاحتيال أو فقدان المعلومات، ويزيد من ولائهم للتطبيق والخدمات المرتبطة به. وأخيراً، جاءت **سهولة الاستخدام** في المرتبة الخامسة، مع أن بساطة الإجراءات وسهولة الوصول إلى الخدمات مهمة، إلا أن تأثيرها على رضا العملاء جاء أقل مقارنة بالعوامل الأخرى، ما يعكس أن العملاء يفضلون أحياناً الاعتمادية والأمان على البساطة وحدها.

تؤكد هذه الدراسة على أن المؤسسات البريدية التي تتبنى استراتيجيات تحسين جودة الخدمات الإلكترونية، سواء من خلال تطوير واجهات التطبيقات، أو تعزيز الأمان، أو ضمان موثوقية الخدمات المقدمة، ستتمكن من تحقيق مستوى أعلى من رضا العملاء وتعزيز ولائهم، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الصورة العامة للمؤسسة ونجاحها في البيئة الرقمية التنافسية المتسارعة. كما تبرز الدراسة أهمية دمج أبعاد الجودة المختلفة وعدم التركيز على جانب واحد فقط، إذ أن رضا العميل يعتبر نتاجاً لتفاعل متكامل بين الاعتمادية، والجوانب التقنية، والأمان، وتصميم الخدمة، وسهولة الاستخدام، بما يجعل من تحسين جودة الخدمات الإلكترونية هدفاً استراتيجياً يجب على كل مؤسسة بريدية أو مالية تبنيه.

دراسة. (Agoestyowati, Nurhayatun, 2024) بعنوان: تأثير جودة الخدمات والثقة الإلكترونية على نية إعادة الشراء في التجارة الإلكترونية

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر جودة الخدمات الإلكترونية والثقة الإلكترونية على نية إعادة الشراء في منصة التجارة الإلكترونية "لازادا"، وذلك من خلال دراسة حالة شملت مستخدمي المنصة في مدينة بكسي خلال عام 2024. جاءت أهمية الدراسة في ظل النمو المتسارع للتجارة الإلكترونية واعتماد المستهلكين المتزايد على التسوق عبر الإنترنت، حيث أصبح كل من جودة الخدمة والثقة الإلكترونية من العوامل الحاسمة التي تحدد سلوك العملاء وولائهم للمنصة. إذ أن نجاح أي منصة إلكترونية يعتمد بشكل مباشر على قدرة المنصة على تقديم خدمات عالية الجودة، وضمان حماية بيانات العملاء، وتعزيز شعورهم بالموثوقية والأمان أثناء التفاعل مع المنصة.

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة متنوعة من مستخدمي لازادا، حيث تم التركيز على تقييم عدة أبعاد لجودة الخدمات الإلكترونية، بما في ذلك الاعتمادية، وسرعة الاستجابة، وجودة المعلومات، والتصميم وسهولة الاستخدام، إلى جانب تقييم مستوى الثقة الإلكترونية في المنصة، والتي تشمل الأمان، والشفافية، وحماية البيانات الشخصية والمالية. بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة، بما في ذلك تحليل الارتباط والانحدار، بهدف الكشف عن العلاقات بين جودة الخدمة، الثقة الإلكترونية، ونيات العملاء في إعادة الشراء.

وأظهرت نتائج الدراسة أن جودة الخدمات الإلكترونية والثقة الإلكترونية تلعبان دوراً محورياً في تعزيز نية إعادة الشراء لدى العملاء. فقد تبين أن العملاء الذين يثقون بالمنصة ويعتبرون الخدمات المقدمة دقيقة وموثوقة، يميلون بشكل أكبر إلى العودة وإتمام عمليات شراء جديدة على المنصة. كما أبرزت النتائج أن جودة الخدمة تمثل عاملاً مؤثراً في بناء الثقة الإلكترونية، حيث أن تجربة مستخدم سلسة وموثوقة تساهم في زيادة رضا العملاء وتحفيزهم على الاستمرار في التسوق من نفس المنصة.

وعلى صعيد التطبيقات العملية، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز جودة الخدمات الإلكترونية على المنصات التجارية من خلال تحسين واجهات الاستخدام، ضمان موثوقية النظام، تقديم معلومات دقيقة ومحدثة، وتوفير دعم فني فعال وسريع. كما أكدت الدراسة على أهمية تعزيز الثقة الإلكترونية عبر ضمان أمان البيانات، تطبيق سياسات حماية واضحة وشفافة، وتقديم إشعارات واضحة للعملاء حول إجراءات المنصة. ويعد الاستثمار في جودة الخدمات الإلكترونية وبناء الثقة الرقمية لدى العملاء

استراتيجية أساسية لزيادة ولائهم وتعزيز نية إعادة الشراء، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق استدامة النمو والتنافسية للمنصة على المدى الطويل.

باختصار، توضح الدراسة أن التكامل بين جودة الخدمات الإلكترونية والثقة الإلكترونية يعد مفتاحاً لنجاح المنصات التجارية في الأسواق الرقمية الحديثة، حيث أن أي ضعف في أحد هذه الجوانب يمكن أن يقلل من استعداد العملاء لإعادة الشراء ويؤثر على العلاقة الطويلة الأمد بينهم وبين المنصة.

دراسة (Ashiq, Hussain, 2024) بعنوان: استكشاف تأثير جودة الخدمات الإلكترونية والثقة الإلكترونية على رضا العملاء وولائهم: رؤى من المتسوقين عبر الإنترنت في باكستان .

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير جودة الخدمات الإلكترونية والثقة الإلكترونية على رضا العملاء وولائهم في البيئة الإلكترونية. ركز الباحثان على تجارب المتسوقين عبر الإنترنت في باكستان، حيث تم جمع البيانات من عينة من العملاء الذين يقومون بالتسوق عبر الإنترنت. تم استخدام استبيان لقياس جودة الخدمة الإلكترونية، الثقة، الرضا، والولاء. الدراسة استندت إلى نماذج نظرية تم اختبارها عبر التحليل الإحصائي لتحديد العلاقة بين المتغيرات. من خلال هذه الدراسة، سعى الباحثان إلى تقديم فهم أعمق لآليات تحسين رضا العملاء وولائهم في بيئات التسوق الإلكترونية. توصلت الدراسة إلى أن جودة الخدمات الإلكترونية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز رضا العملاء في البيئات الإلكترونية، وأن الثقة الإلكترونية تعتبر عنصراً مهماً يؤثر على ولاء العملاء. أظهرت النتائج أن العملاء الذين يثقون في الخدمة الإلكترونية يميلون إلى الشعور برضا أعلى ويصبحون أكثر ولاءً للمنصات التي يستخدمونها. كما أكدت الدراسة أن هناك تأثيراً قوياً ومباشراً بين رضا العملاء وولائهم، حيث أن تحسين جودة الخدمات الإلكترونية والثقة يمكن أن يؤدي إلى زيادة ملحوظة في ولاء العملاء واستمراريتهم في استخدام المنصات الإلكترونية .

دراسة: (حسن وآخرون، 2023). بعنوان: دور جودة الخدمة الإلكترونية في دعم الأداء المؤسسي المستدام "دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية

"استهدفت الدراسة الحالية تحليل دور جودة الخدمة الإلكترونية في دعم تحسين الأداء المستدام لمصلحة الضرائب المصرية. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية (الموقع الإلكتروني، شمولية وحداثة معلومات، سهولة الاستخدام، الاتصال والتواصل، الأخلاقيات الإلكترونية)، وبين أبعاد الأداء المستدام (البعد البيئي، البعد

الاقتصادي، البعد الاجتماعي)، وعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بمصلحة الضرائب المصرية نحو كلاً من (أبعاد جودة الخدمة الإلكترونية وأبعاد الأداء المستدام) باختلاف خصائصهم الديموغرافية (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، مستوى الخبرة)، وفي ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المستدام لمصلحة الضرائب المصرية، ومن ثم العمل على تحسين جودة الخدمات الضريبية الإلكترونية من خلال ذكر خطة عمل تنفيذية وآليات تنفيذها والمسؤولين عن التنفيذ، وهذا كله لابد وأن يتم في ضوء تفعيل دور الإدارات الضريبية ودور العاملين بها في تحقيق ذلك، إلا أن نطاق هذه الدراسة وما تم التوصل إليه من نتائج تشير إلى عدد كبير من مجالات بحوث مستقبلية يمكن القيام بها.

دراسة: (حميدات وآخرون، 2023) بعنوان: درجة رضا الطلبة عن جودة الخدمات في عملية التعلم عن بعد

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة رضا الطلبة عن جودة الخدمات الإلكترونية في عملية التعلم عن بعد، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات اشتملت على مقياس رضا الطلبة ومقياس جودة الخدمات الإلكترونية، وتم التأكد من مؤشرات صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (460) طالباً وطالبة من طلبة جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن. أظهرت النتائج أن جودة الخدمات الإلكترونية ككل وجودة الخدمات الإلكترونية من حيث المضمون جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت جودة الخدمات الإلكترونية من حيث الشكل بدرجة مرتفعة، كما جاءت درجة رضا الطلبة عن جودة الخدمات الإلكترونية في عملية التعلم عن بعد بدرجة متوسطة .

دراسة. (Saeed, et al, 2023) بعنوان: أثر جودة الخدمات على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على البنك الوطني السعودي .

هدف البحث إلى التعرف على أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء في البنك الوطني السعودي. تم اختيار عينة عشوائية قوامها (166) عاملاً. استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث. لارتباطه بتحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته. وأظهرت البيانات، بعد تحليلها، أن درجة جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية لعملاء البنك الأهلي، ودرجة رضا عملاء البنك عن جودة تلك الخدمات في منطقة عسير عالية للغاية. أظهرت النتائج تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية (سهولة الاستخدام، توفير الوقت، السرية، الأمان) على رضا عملاء البنك الوطني السعودي في منطقة عسير. في ضوء هذه النتائج يوصى

بالاهتمام برضا العملاء والتركيز على تقييم الأداء المؤسسي للبنك، وكذلك تحديث الخدمات الإلكترونية التي يقدمها البنك بشكل مستمر بما يتماشى مع متطلبات وآراء العملاء.

دراسة (Molavi, et al, 2023) بعنوان: مسح للعلاقة بين جودة الخدمات الإلكترونية والرضا الإلكتروني في النظام المصرفي .

الهدف من البحث الحالي هو مسح العلاقة بين جودة الخدمات الإلكترونية ورضا المستخدمين الإلكتروني للفرع المركزي لبنك الزراعة في تبريز. هذه الدراسة هي بحث مسحي وتحليلي وتطبيقي. لهذا الغرض، تم تحديد جودة الخدمة الإلكترونية في 7 أبعاد: بُعد الكفاءة ، والقدرة على الاعتماد ، وإمداد القيادة ، والحماية الشخصية السرية ، والاستجابة ، والتعويض ، والتواصل. بهذه الطريقة تم وضع 9 فرضيات. الجمعية الإحصائية لهذا البحث هي عملاء الفرع المركزي لبنك الزراعة في تبريز. تم تقدير حجم العينة الإحصائية بـ 380 شخصًا باستخدام معادلة كوكرين ، وتم اختيارهم باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الزمنية. أداة جمع المعلومات في هذا البحث هي استبانة أعدها الباحث. تم توزيعها على العينة الإحصائية بعد تقييم صدق وموثوقية الاستبيان والبيانات المجمعة وتلخيصها وتصنيفها باستخدام الطريقة الإحصائية الوصفية. تم استخدام اختبار بيرسون واختبار فريدمان لاختبار فرضية البحث. تشير نتائج البحث إلى وجود علاقة بين جودة الخدمات الإلكترونية وأبعادها السبعة ورضا المستخدمين الإلكتروني للفرع المركزي لبنك الزراعة في تبريز. كما تم عرض ترتيب العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة الإلكترونية والرضا الإلكتروني لمستخدمي البنوك .

دراسة (Lionello, et al, 2020) جودة الخدمة: التحليل النظري

الغرض من الدراسة هو تقديم مراجعة منهجية وتكامل كمي للنتائج الرئيسية المتعلقة بسمات وتأثيرات جودة الخدمة الإلكترونية. تم إجراء تحليل نظري لـ 134 دراسة بخصوص جودة الخدمة الإلكترونية. استنادا إلى الأدبيات الموجودة، اقترحت الدراسة نموذجا مفاهيميا لمراجعة سمات الجودة، والتحليل لآثارها على الجودة العامة، والقيمة المدركة ، والرضا، والثقة، والولاء ، واختبار الاعتدال في ثلاثة متغيرات سياقية (مثل الأجهزة المحمولة مقابل الأجهزة غير المحمولة، والتسوق عبر الإنترنت مقابل الخدمة البحتة؛ موقع محدد مقابل الإنترنت). أشارت التأثيرات المباشرة إلى أن جميع الارتباطات المقترحة مهمة، ولكن مع تباين كبير، مما يشير إلى تأثيرات معتدلة. على سبيل المثال ، (1) نوع الجهاز الذي يستخدمه العميل ، (2) نوع الخدمة قيد التحليل و (3) وحدة التحليل (أي الموقع مقابل الإنترنت) تؤثر على العلاقة بين سمات الجودة والرضا. دعمت هذه الدراسة أيضا القيمة المدركة والرضا بوصفهما وسطاء ذوي صلة في

جودة الارتباط ← الولاء. تحلل هذه الدراسة السمات العامة لبناء جودة الخدمة الإلكترونية، دون تقييد نموذج أو نوع معين من الخدمة ، ثم اختبرت تأثير السياق. تظهر هذه الدراسة أيضا أن جزءا كبيرا من تأثير الجودة ينتقل إلى الولاء من خلال القيمة المدركة ورضا العملاء .

المحور الثالث: دراسات تناولت دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي لتحسين جودة الخدمات

دراسة (Lo et al., 2024) بعنوان: دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات من خلال الانخراط الوظيفي والمناخ التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومستوى جودة الخدمات المقدمة في مؤسسات خدمية، مع التركيز على دور الانخراط الوظيفي والمناخ التنظيمي كعوامل وسيطة تؤثر في العلاقة بين الالتزام وجودة الخدمة. اعتمدت الدراسة على منهج كمي تحليلي شمل عينة من 427 موظفًا في مؤسسات خدمية مختلفة، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات متكاملة لتقييم الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، والقيمي) بالإضافة إلى قياس الانخراط الوظيفي والمناخ التنظيمي وجودة الخدمات المقدمة. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة بما في ذلك التحليل العاملي والتحليل الاستدلالي للكشف عن قوة العلاقات واختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي العالي يرتبط بشكل إيجابي بتحسين جودة الخدمات، خاصة عندما يكون المناخ التنظيمي داعمًا للموظفين، حيث أبدى الموظفون ذوو الالتزام القوي استعدادًا أكبر لبذل الجهد وتقديم خدمات ذات جودة عالية، كما أظهر الانخراط الوظيفي تأثيرًا معززًا لهذه العلاقة. توصي الدراسة بتعزيز بيئات العمل الإيجابية، وتطبيق سياسات إدارية تشجع المشاركة في اتخاذ القرار وتدعم التقدير والتحفيز، مما يساهم في رفع مستويات الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمات المؤسسية بشكل ملموس.

دراسة (Al-Hussami, 2025) بعنوان: أثر الالتزام التنظيمي وسلوك القيادة على جودة الرعاية التمريضية

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير سلوك القيادة ومستوى الالتزام التنظيمي على جودة الرعاية التمريضية في مستشفيات المملكة الأردنية، حيث شارك في الدراسة 253 ممرضة من ثلاثة مستشفيات مختلفة. اعتمدت الدراسة على استبيانات شاملة تضمنت مقاييس لسلوك القيادة تشمل التقدير الشخصي للموظف، دعم نمو الموظفين، تشجيع المشاركة، وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية، بالإضافة

إلى قياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة. تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار لتحديد أثر القيادة والالتزام على جودة الرعاية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي، والتي انعكست بدورها على جودة الرعاية المقدمة، حيث أبدت الممرضات اللواتي شعرن بالدعم والاعتراف من قيادتهن مستويات أعلى من الالتزام وسلوكيات العمل المتميزة، مما أدى إلى تحسين جودة الرعاية الصحية. توصي الدراسة بضرورة اعتماد ممارسات القيادة الفعالة التي تعزز الالتزام التنظيمي وتدعم الموظفين، بما يساهم في رفع مستوى جودة الخدمات الصحية وتحقيق رضا المرضى.

دراسة (الشراي، 2023) بعنوان: دور إدارة الالتزام في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية

هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على دور إدارة الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية خلال عام 2023، مع التركيز على العلاقة بين سياسات الإدارة وولاء الموظفين وأدائهم الوظيفي. اعتمدت الدراسة على استبيانات ميدانية تم توزيعها على موظفي الشؤون الصحية، تضمنت مقاييس لقياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، إلى جانب تقييم ممارسات الإدارة التي تعزز شعور الموظفين بالانتماء والمشاركة في اتخاذ القرار والحوافز المهنية. أظهرت النتائج أن تبني سياسات إدارية لتعزيز الالتزام التنظيمي من خلال برامج تقدير الموظفين، المشاركة في القرارات، وورش العمل التدريبية، يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الصحية، حيث زاد شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه أداء مهامهم مما انعكس إيجاباً على الخدمات المقدمة للمستفيدين. توصي الدراسة بضرورة تطوير برامج شاملة لإدارة الالتزام التنظيمي تشمل تدريب الموظفين وتحفيزهم، وتحسين بيئة العمل بما يعزز الولاء والاستقرار الوظيفي، مما يساهم بشكل مباشر في رفع جودة الخدمات المؤسسية.

دراسة (Badin & Jabir, 2023) بعنوان دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومدى انعكاس هذا الالتزام على جودة الخدمات المؤسسية. اعتمدت الدراسة على استبيانات لتقييم ممارسات القيادة الخادمة بما في ذلك التقدير والدعم الاجتماعي والمشاركة في اتخاذ القرار، إلى جانب قياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة. تم تحليل البيانات إحصائياً لتحديد قوة العلاقة بين أساليب القيادة ومستويات الالتزام وجودة الخدمات. أظهرت النتائج أن تبني أساليب القيادة الخادمة يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي، حيث يشعر الموظفون بالعناية والاحترام من قبل قياداتهم، مما يرفع

ولاءهم ويحفزهم على تقديم خدمات عالية الجودة، كما أن الموظفين الأكثر التزامًا يساهمون بشكل أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. توصي الدراسة بتطبيق سياسات قيادية تدعم الموظفين وتطورهم، وتعزز الالتزام التنظيمي لضمان جودة الخدمات المؤسسية وتحسين الأداء العام للمنظمة.

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم الإدارة وأهميتها:

تُعد الإدارة العمود الفقري لأي مؤسسة، فهي العملية الأساسية التي تهدف إلى **تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية** لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. وتعكس الإدارة القدرة على تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والاحتياجات المتزايدة للمنظمة، مع مراعاة الظروف البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء المؤسسي.

وتشمل الإدارة عدة وظائف رئيسية مترابطة، تبدأ بـ **التخطيط الاستراتيجي** الذي يحدد الأهداف بعيدة المدى ويضع الخطط اللازمة لتحقيقها، ثم **التنظيم** الذي يهتم بتوزيع المهام وتحديد الهياكل الإدارية المناسبة، و**القيادة** التي تركز على تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق رؤية المؤسسة، و**اتخاذ القرارات** التي تتطلب تحليل المعلومات واختيار البدائل الأمثل، وصولاً إلى **الرقابة والمتابعة** لضمان الالتزام بالخطط وتصحيح المسار عند الحاجة.

وتعتبر الإدارة الفعالة من أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على **تحسين الأداء المؤسسي**، إذ تساهم في تعزيز **التحفيز الداخلي للموظفين**، وزيادة شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، وضمان تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء والمستفيدين. ومن هذا المنطلق، يرى الباحثون أن الإدارة ليست مجرد تنفيذ للمهام الروتينية، بل هي فن التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة تلائم قدراتهم وتحفزهم على الإبداع والمبادرة.

كما أن الإدارة الجيدة تخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، تعزز **الالتزام التنظيمي** لدى الموظفين، وتساهم في تقليل المشكلات التنظيمية والنزاعات الداخلية، وتدعم الابتكار والتطوير المستمر داخل المؤسسة. فعلى سبيل المثال، المؤسسات التي تعتمد أساليب إدارية شاملة تشمل التدريب المستمر، التحفيز المالي والمعنوي، والمشاركة في اتخاذ القرار، غالباً ما تشهد مستويات أعلى من رضا الموظفين وكفاءة العمليات، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة.

وقد أكد **Lo, Chan & Wong (2024)** أن الإدارة الناجحة تقوم على مزيج من التخطيط السليم، القيادة الفعالة، والرقابة الدقيقة، وأنها تشكل العامل الأساسي الذي يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة والبقاء في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، خصوصاً في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء.

ثانياً: مفهوم الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي يُعرف بأنه درجة ولاء الموظف للمؤسسة واستعداده للانخراط في تحقيق أهدافها والتمسك بالقيم والمعايير التنظيمية. وينقسم الالتزام التنظيمي عادة إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. **الالتزام العاطفي:** شعور الموظف بالانتماء العميق للمؤسسة ورغبته في البقاء والمساهمة في نجاحها.

2. **الالتزام الاستمراري:** إدراك الموظف للتكلفة المترتبة على ترك المؤسسة، سواء كانت مادية أو معنوية.

3. **الالتزام القيمي:** شعور الموظف بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المؤسسة ورغبته في الالتزام بالقواعد والمعايير التنظيمية.

تشير الدراسات إلى أن المستوى العالي للالتزام التنظيمي يمثل أحد أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات. فالالتزام التنظيمي يعكس شعور الموظف بالانتماء والولاء للمؤسسة، وحرصه على تحقيق أهدافها، بما يتجاوز حدود الواجب الوظيفي التقليدي. وعليه، يميل الموظفون الملتزمون إلى بذل جهود إضافية، والمبادرة في حل المشكلات، وتحسين أساليب العمل، والتفاعل الإيجابي مع العملاء والزملاء، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة ورضا المستفيدين.

وتوضح الدراسات أن الموظف الذي يمتلك مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لا يكتفي بتنفيذ المهام المطلوبة منه فحسب، بل يسعى إلى تحقيق التميز والجودة في كل تعاملاته اليومية. فمثلاً، في بيئات الخدمة التي تتطلب تفاعلاً مباشراً مع العملاء، يؤدي الالتزام التنظيمي إلى سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، وتقليل الأخطاء، وتحسين دقة المعلومات المقدمة، وتعزيز تجربة العميل بشكل عام.

كما أن الالتزام التنظيمي يساهم في تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي، حيث يكون الموظفون أكثر استعداداً لتقديم الدعم لزملائهم، وتبادل المعرفة والخبرات، والمساهمة في خلق بيئة عمل إيجابية تحفز

الابتكار والتطوير المستمر. وقد أظهرت الدراسات الحديثة، مثل دراسة Al Hussami (2025)، أن المؤسسات التي تتمتع بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي بين موظفيها تشهد ارتفاعاً ملحوظاً في جودة الخدمات، وتحسناً في مؤشرات رضا العملاء، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المحلية والدولية.

بالتالي، يمكن القول إن تعزيز الالتزام التنظيمي لا يُعد هدفاً إدارياً داخلياً فحسب، بل هو استثمار استراتيجي يعود بالنفع على الأداء المؤسسي الشامل، ويشكل حجر الزاوية في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وضمان رضا العملاء، وتحقيق استدامة النجاح المؤسسي على المدى الطويل.

ثالثاً: جودة الخدمات:

جودة الخدمات تعني مدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تلبي احتياجات وتوقعات العملاء بطريقة مستمرة وفعالة. وتعد الجودة عنصراً رئيسياً في قياس نجاح المؤسسات، فهي تؤثر على رضا العملاء، الصورة الذهنية للمؤسسة، والقدرة التنافسية.

ويمكن قياس جودة الخدمات من خلال عدة مؤشرات، أبرزها:

- الاعتمادية: تقديم الخدمات بشكل موثوق ومتسق.
- الاستجابة: سرعة التعامل مع طلبات العملاء وحل مشاكلهم.
- الكفاءة: استخدام الموارد بفعالية لتحقيق أفضل النتائج.
- اللمسة الإنسانية: الاهتمام بالعلاقات الشخصية مع العملاء والمستفيدين.
- ضمان الجودة: الالتزام بالمعايير والسياسات المؤسسية.

وتشير الدراسات إلى أن جودة الخدمات لا تتحقق إلا من خلال موظفين ملتزمين ومنظمة تدعمهم سياسات إدارية واضحة وفعالة، حيث أن الإدارة التي تهتم بالموظف وتعمل على تطوير مهاراته تعزز التزامه وتؤثر بشكل مباشر على مستوى الخدمة (الشراري، 2023).

رابعاً: دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي:

تلعب الإدارة دوراً محورياً في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وذلك من خلال عدة آليات واستراتيجيات، منها:

1. القيادة التحفيزية والخدمة: حيث تعزز القيادة التي تهتم بمصلحة الموظفين وتحفزهم على الأداء الجيد شعور الانتماء والولاء للمؤسسة.
 2. المشاركة في اتخاذ القرار: إشراك الموظفين في القرارات المؤسسية يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء ويزيد من الالتزام التنظيمي.
 3. التقدير والتحفيز: برامج المكافآت والتقدير للجهود المتميزة تشجع الموظفين على الالتزام المستمر بالأهداف المؤسسية.
 4. التدريب والتطوير: تمكين الموظفين من اكتساب مهارات جديدة يعزز الثقة بالنفس والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على الالتزام وجودة الأداء.
 5. المناخ التنظيمي الداعم: خلق بيئة عمل إيجابية ومستقرة تشجع على التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين، مما يرفع مستويات الالتزام ويحسن جودة الخدمات.
- وقد أظهرت الدراسات أن تطبيق هذه الاستراتيجيات الإدارية يساهم بشكل مباشر في تعزيز الالتزام التنظيمي، وبالتالي رفع مستوى جودة الخدمات المؤسسية. (Badin & Jabir, 2023)

خامساً: العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات:

تشير الدراسات إلى وجود ارتباط مباشر وقوي بين الالتزام التنظيمي ومستوى جودة الخدمات، حيث يمثل الموظفون الملتزمون القوة الدافعة لتحقيق التميز في الأداء وضمان اتباع معايير عالية الجودة في جميع تعاملاتهم اليومية. فالالتزام التنظيمي يعكس شعور الموظف بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة ورضا العملاء، مما يجعله يسعى باستمرار إلى تقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة، والابتكار في أساليب العمل، وتقليل الأخطاء، والتجاوب السريع مع احتياجات العملاء.

كما أظهرت الدراسات، بما في ذلك دراسة (Al Hussami, 2025)، أن الإدارة تلعب دوراً محورياً في تعزيز هذا الالتزام وتحويله إلى أداء ملموس. فالمؤسسات التي تعتمد سياسات واضحة، وتوفر برامج تحفيزية سواء مالية أو معنوية، وتطبق أساليب قيادة فاعلة تشجع على المشاركة واتخاذ القرار، تلاحظ تحسناً ملحوظاً في جودة الخدمات المقدمة. فمثلاً، عندما يشعر الموظف بالدعم والتقدير من الإدارة، يزداد حماسه للالتزام بالمواعيد، والتخلي بالدقة في تنفيذ المهام، والتفاعل الإيجابي مع العملاء، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم، وتحسين سمعة المؤسسة، وتعزيز كفاءتها التشغيلية.

وعلاوة على ذلك، يشير البحث إلى أن الالتزام التنظيمي يمثل جسرًا حيويًا يربط بين الإدارة الفعالة وجودة الخدمات، إذ أنه يُمكن المؤسسة من نقل رؤيتها وأهدافها إلى سلوك الموظفين اليومي بطريقة فعالة ومستدامة. فالاستثمار في سياسات الإدارة المتقدمة، والقيادة التحفيزية، وبرامج التطوير المستمر ليس مجرد تكلفة تشغيلية، بل هو استثمار استراتيجي يعود بالنفع على الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

باختصار، يمكن القول إن تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين لا يؤدي فقط إلى تحسين جودة الخدمات، بل يسهم أيضًا في تحقيق التميز المؤسسي، والاستدامة في الأداء، والمنافسة الفعالة في السوق. فالمؤسسات التي تنجح في دمج الإدارة الفعالة مع التزام موظفيها هي الأكثر قدرة على تقديم خدمات متفوقة، وكسب رضا العملاء، والحفاظ على مكانتها في بيئات الأعمال المتغيرة باستمرار.

سادسًا: الخلاصة

من خلال مراجعة المفاهيم والنظريات والدراسات السابقة، يتضح أن الإدارة الفعالة والالتزام التنظيمي وجودة الخدمات مرتبطة ارتباطًا تكامليًا. إذ أن الإدارة التي تبني سياسات واضحة، وتطبق أساليب قيادية داعمة، وتوفر بيئة عمل محفزة، تعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، مما يؤدي بدوره إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى رضا العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

وبناءً عليه، يشكل هذا الإطار النظري الأساس العلمي لفهم العلاقة بين دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمات، ويعتمد عليه الباحث في تحليل النتائج واستنتاج التوصيات العملية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

يعتبر فصل منهجية الدراسة من أهم الفصول في البحث العلمي، إذ يوضح الأسس العلمية والخطوات المنهجية التي تتبعها الباحثة للوصول إلى النتائج الدقيقة والموثوقة. ويمثل هذا الفصل خارطة الطريق التي تحدد تصميم البحث، أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل، وطريقة اختيار العينة، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بدقة.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمات، لذلك تم اعتماد منهجية دقيقة تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، بحيث توفر إطاراً متكاملاً لفهم طبيعة هذه العلاقة في المؤسسات المستهدفة. ويركز الفصل على توضيح الأساليب التي استخدمها الباحث لجمع البيانات من المشاركين، وكيفية قياس المتغيرات الأساسية للدراسة، بما في ذلك الالتزام التنظيمي، ممارسات الإدارة، وجودة الخدمات.

كما يتناول الفصل شرحاً وافياً لأسلوب البحث المتبع، سواء كان بحثاً ميدانياً، وصفيًا، أو تحليليًا، بالإضافة إلى طرق اختيار العينة وتحديد حجمها بما يضمن تمثيل المجتمع البحثي بدقة. ويستعرض الفصل أيضاً أدوات البحث مثل الاستبيانات والمقاييس المعتمدة، وطريقة تصميمها للتحقق من موثوقيتها وصلاحياتها لقياس المتغيرات المدروسة.

تهدف مقدمة هذا الفصل إلى تهيئة القارئ لفهم الإجراءات العلمية التي تتبعها الباحثة، وكيفية ضمان الموضوعية والدقة في جمع وتحليل البيانات، بما يساهم في تقديم نتائج علمية قابلة للتطبيق والتعميم في المؤسسات المختلفة. كما تؤكد على أهمية منهجية البحث في ربط النظرية بالتطبيق العملي، وتحقيق الأهداف العلمية للبحث من خلال خطوات منظمة وموثقة.

المنهجية وطرق البحث.

تعتمد هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي، وهو أحد أهم المناهج العلمية التي تهدف إلى وصف الظواهر ودراسة العلاقات بينها، وتحليل البيانات لاستخلاص النتائج العلمية الدقيقة. وقد اختير هذا المنهج لأنه يتيح للباحث دراسة العلاقة بين دور الإدارة والالتزام التنظيمي وجودة الخدمات بطريقة دقيقة وموضوعية، مع إمكانية تحديد مدى تأثير ممارسات الإدارة على مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وانعكاس ذلك على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات المستهدفة.

ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على تحليل الظواهر والسلوكيات داخل بيئة العمل، والتعرف على العلاقة بين المتغيرات الأساسية للدراسة، وهو مناسب للبحث الحالي الذي يسعى لفهم كيف تؤثر الإدارة على الالتزام التنظيمي، وبالتالي على جودة الخدمات. ويعتمد الباحث في هذا المنهج على جمع البيانات من الواقع الميداني للمؤسسات، وتحليلها إحصائيًا للكشف عن الأنماط والاتجاهات والارتباطات بين المتغيرات، بما يتيح تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات.

كما يمكن للمنهج الوصفي التحليلي الجمع بين البيانات الكمية والنوعية، حيث تم استخدام الاستبيانات المهيكلة لجمع المعلومات من المشاركين حول ممارسات الإدارة ومستوى الالتزام التنظيمي، ومستوى جودة الخدمات المقدمة، مع توظيف الإحصاءات الوصفية والاستدلالية لمعالجة البيانات، مثل تحليل التكرارات والنسب المئوية، ومعامل الارتباط، والانحدار الإحصائي، بما يساهم في اختبار الفرضيات العلمية للدراسة. ويجدر بالذكر أن اختيار هذا المنهج يساعد على تحقيق الهدف الأساسي للدراسة، وهو تحديد مدى فاعلية الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وفهم تأثير هذا الالتزام على جودة الخدمات المقدمة، وبالتالي تقديم نتائج دقيقة ومثبتة علميًا يمكن الاعتماد عليها في تطوير سياسات إدارية فعالة تعزز الأداء المؤسسي.

مجتمع البحث

يعتبر تحديد مجتمع البحث خطوة أساسية في أي دراسة علمية، إذ يحدد نطاق الدراسة والفئة المستهدفة التي يتم جمع البيانات منها ويضمن تمثيل النتائج للواقع العملي بشكل دقيق. في هذه الدراسة، يشمل مجتمع البحث جميع موظفي شركة الموزع الأفضل (تزويد) في المملكة العربية السعودية، وهي شركة رائدة في مجال توزيع المنتجات والخدمات داخل السوق السعودي، وتمثل نموذجًا عمليًا لدراسة تأثير الإدارة على الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات، نظرًا لتنوع مستويات الإدارة والوظائف بها، وتعدد الأقسام الإدارية والفنية التي تقدم خدمات مباشرة وغير مباشرة للعملاء.

ويتميز مجتمع البحث بالتنوع من حيث المناصب الوظيفية، والخبرة العملية، والمستوى التعليمي، مما يتيح للباحث الحصول على صورة شاملة ودقيقة عن العلاقة بين أساليب الإدارة، ومستوى الالتزام التنظيمي للموظفين، وجودة الخدمات المقدمة. وقد شمل مجتمع البحث الإدارات التنفيذية والإدارية والفنية، بما في ذلك مديري الأقسام، والمشرفين، والموظفين العاملين مباشرة في تقديم الخدمات، لضمان تغطية كل جوانب الإدارة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي وجودة الأداء المؤسسي.

ويهدف اختيار هذا المجتمع إلى تقييم مدى فاعلية ممارسات الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي، وتحليل انعكاس هذا الالتزام على جودة الخدمات التي تقدمها الشركة، بما يتيح إمكانية استخلاص توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة عمل مشابهة داخل المملكة العربية السعودية. ويشكل هذا المجتمع قاعدة بيانات مهمة تمكن الباحث من اختبار الفرضيات البحثية بدقة، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد العلاقات بين المتغيرات المدروسة

حدود البحث

تحديد حدود البحث يمثل خطوة أساسية في أي دراسة علمية، حيث يوضح النطاق الزمني، المكاني، البشري، والمفاهيمي للدراسة، ويعطي القارئ تصورًا واضحًا عن الإطار الذي يتم فيه تطبيق البحث. في هذه الدراسة، تم تحديد الحدود على النحو التالي:

1. **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على شركة الموزع الأفضل (تزويد) في المملكة العربية السعودية، باعتبارها بيئة عملية مناسبة لدراسة تأثير الإدارة على الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات، نظرًا لتعدد الأقسام الإدارية والفنية فيها وتنوع مستويات الموظفين ومهامهم.

2. **الحدود الزمنية:** تشمل الدراسة البيانات التي تم جمعها خلال العامين 2024-2025، وذلك لتقييم الوضع الحالي لممارسات الإدارة ومستوى الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات في الشركة، مع التركيز على السياسات والإجراءات الإدارية المطبقة خلال هذه الفترة.

3. **الحدود البشرية:** يقتصر مجتمع البحث على الموظفين العاملين داخل شركة الموزع الأفضل (تزويد)، بما في ذلك الإدارات التنفيذية والإدارية والفنية، ويستثنى من الدراسة الأفراد غير العاملين بالشركة أو الذين لا يمارسون مهامًا مباشرة تؤثر على جودة الخدمات أو الالتزام التنظيمي.

4. **الحدود المفاهيمية:** تركز الدراسة على متغيرات رئيسية، هي:

- **الالتزام التنظيمي:** ويشمل الالتزام العاطفي والاستمراري والقيمي للموظفين.
 - **جودة الخدمات:** وتتم دراسة مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء والمستفيدين، دون الخوض في الجوانب المالية أو التسويقية للشركة بشكل مفصل.
- وتساهم هذه الحدود في تحديد نطاق الدراسة بدقة، وضمان تمثيل البيانات للواقع الفعلي للمؤسسة، وتحقيق موثوقية النتائج، كما تتيح للباحث التركيز على العلاقة بين الإدارة والالتزام التنظيمي وجودة الخدمات داخل بيئة العمل الفعلية، دون الانحراف إلى عناصر خارجية قد تؤثر على موضوع البحث

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

حيث يمثل نقطة الالتقاء بين جمع البيانات وتحليلها، وبين استخلاص الاستنتاجات العملية التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير الأداء المؤسسي. ويهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج المستخلصة من الدراسة، بشكل واضح ومنظم، وربطها بالفرضيات البحثية والأهداف المحددة مسبقاً، مع تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل لدعم الإدارة وتعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمات.

في هذا الفصل، سيتم استعراض النتائج بناءً على البيانات التي تم جمعها من موظفي شركة الموزع الأفضل (تزويد) في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على العلاقة بين ممارسات الإدارة، مستوى الالتزام التنظيمي، وجودة الخدمات المقدمة. وسيتم تحليل هذه النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يشمل الإحصاءات الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية، والإحصاءات الاستدلالية مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار، وذلك لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات المدروسة والتأكد من صحة الفرضيات العلمية للدراسة.

كما يهدف الفصل إلى تقديم توصيات عملية مستندة إلى النتائج، تساعد الإدارة في تطوير سياساتها وأساليب قيادتها لتعزيز التزام الموظفين وتحسين جودة الخدمات، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وزيادة رضا العملاء والمستفيدين. ويشكل هذا الفصل الصلة الحقيقية بين النظرية والتطبيق، حيث يتيح للباحث والمؤسسة المستفيدة من الدراسة إمكانية اتخاذ قرارات مدروسة تعتمد على الأدلة العلمية، وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية التي تدعم الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمات في بيئة العمل.

تحليل البيانات:

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية

جدول (1)

توزيع العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	62	62%
أنثى	38	38%
الإجمالي	100	100%

يتضح أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 62%.

جدول (2)

توزيع العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
20 أقل من 30	28	28%
31 أقل من 40	40	40%
40 أقل من 50	22	22%
50 فأكثر	10	10%
الإجمالي	100	100%

يتبين أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (31-40 سنة).

جدول (3) سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
5 سنوات فأقل	25	25%

35%	35	5 أقل من 10
28%	28	11 أقل من 20
12%	12	21 فأكثر
100%	100	الإجمالي

جدول (4)

المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى
18%	18	دبلوم
60%	60	بكالوريوس
17%	17	دراسات عليا
5%	5	أخرى
100%	100	الإجمالي

جدول (5)

المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى
48%	48	إداري
32%	32	مشرف
15%	15	مدير
5%	5	أخرى
100%	100	الإجمالي

ثانيًا: تحليل محاور الدراسة

أولًا: جودة الخدمات

جدول (6)

بعد الملموسية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تمتلك الشركة معدات حديثة	1.85	0.76	مرتفعة
العاملون بمظهر مهني	1.72	0.69	مرتفعة
المستندات واضحة ومنظمة	1.90	0.81	مرتفعة
المتوسط الكلي	1.82	0.75	مرتفعة

جدول (7)

بعد الاعتمادية

العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة
تقديم الخدمة كما وعدت	1.88	0.79	مرتفعة
إنجاز الخدمة من المرة الأولى	2.05	0.84	مرتفعة
الحفاظ على سجلات دقيقة	1.95	0.77	مرتفعة
الالتزام بالوقت	2.10	0.90	مرتفعة
المتوسط الكلي	1.99	0.83	مرتفعة

جدول (8)

بعد الاستجابة

العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة
سرعة الرد على الاستفسارات	2.00	0.88	مرتفعة
التعامل مع الشكاوى بكفاءة	1.95	0.82	مرتفعة
سرعة تقديم الخدمة	2.08	0.91	مرتفعة
الاستعداد للمساعدة	1.85	0.80	مرتفعة
المتوسط الكلي	1.97	0.85	مرتفعة

جدول (9)

بعد الأمان والثقة

العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة
سلوك الموظفين يعزز الثقة	1.80	0.70	مرتفعة
شعور العملاء بالأمان	1.88	0.76	مرتفعة
المعرفة الكافية	1.92	0.81	مرتفعة
اللباقة والاحترام	1.75	0.68	مرتفعة
المتوسط الكلي	1.84	0.74	مرتفعة

ثانيًا: دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي

جدول (10) دعم الإدارة

العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة
توجيهات واضحة	1.90	0.78	مرتفعة
توفير الموارد	2.05	0.85	مرتفعة
دعم حل المشكلات	1.88	0.79	مرتفعة
تشجيع العمل الجماعي	1.80	0.73	مرتفعة
المتوسط الكلي	1.91	0.79	مرتفعة

جدول (11) : العدالة التنظيمية

العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة
عدم التحيز	2.10	0.94	مرتفعة
الترقيات حسب الكفاءة	2.25	1.02	متوسطة مرتفعة
تقييم موضوعي	2.15	0.95	مرتفعة
تطبيق اللوائح بعدالة	2.05	0.89	مرتفعة
المتوسط الكلي	2.14	0.95	مرتفعة

جدول (12) المشاركة في اتخاذ القرار

العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة
إشراك الموظفين	2.20	1.01	متوسطة مرتفعة
الاستماع للمقترحات	2.05	0.88	مرتفعة
تشجيع إبداء الرأي	2.00	0.85	مرتفعة
الأخذ بالآراء	2.18	0.97	متوسطة مرتفعة
المتوسط الكلي	2.10	0.93	مرتفعة

جدول (13)

التحفيز والحوافز

العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة
حوافز مادية مناسبة	2.30	1.05	متوسطة
الحوافز تزيد الرغبة	2.05	0.90	مرتفعة
مكافأة الأداء المتميز	2.15	0.98	مرتفعة
تقدير معنوي	2.00	0.87	مرتفعة
المتوسط الكلي	2.13	0.95	مرتفعة

ملخص النتائج العامة

المحور	المتوسط الكلي	مستوى التقييم
جودة الخدمات	1.90	مرتفع
دور الإدارة	2.07	مرتفع

النتيجة العامة:

تُظهر النتائج وجود مستوى مرتفع من جودة الخدمات، كما أن دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين دعم الإدارة وتحسين جودة الخدمات في شركة الموزع الأفضل (تزويد)

النتائج:

بعد جمع البيانات من موظفي شركة الموزع الأفضل (تزويد) بالمملكة العربية السعودية، وتحليلها إحصائيًا باستخدام برامج التحليل SPSS ، تم التوصل إلى نتائج واضحة تبرز العلاقة بين دور الإدارة، الالتزام التنظيمي، وجودة الخدمات . وتم عرض النتائج في عدة محاور رئيسية، بحيث توضح العلاقة بين كل متغير والأبعاد الفرعية له، ومدى تأثير الإدارة على الالتزام التنظيمي، وانعكاس ذلك على جودة الخدمات المقدمة.

1. نتائج متغير: الالتزام التنظيمي:

تحليل البيانات حول الالتزام التنظيمي أظهر أن الموظفين يتمتعون بمستوى مرتفع نسبيًا من الالتزام تجاه مؤسستهم، خاصة الالتزام العاطفي والقيمي، بينما كان الالتزام الاستمراري متوسطًا إلى مرتفع.

❖ **الالتزام العاطفي:** أظهرت النتائج أن الموظفين يشعرون بانتماء قوي للمؤسسة، ويبدون رغبة حقيقية في البقاء والمساهمة في نجاحها، حيث بلغ المتوسط 4.20 والانحراف المعياري 0.60، مما يعكس أن العلاقات الإيجابية بين الإدارة والموظفين تعزز هذا البعد من الالتزام.

❖ **الالتزام الاستمراري:** بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 4.00 والانحراف المعياري 0.64، أي متوسط إلى مرتفع، مما يشير إلى أن الموظفين يدركون التكاليف المحتملة لمغادرة المؤسسة، لكن هذا البعد أقل تأثيرًا من الالتزام العاطفي، مما يعكس أن البقاء في المؤسسة مرتبط جزئيًا بالعوامل المادية والمهنية.

❖ **الالتزام القيمي:** أظهرت النتائج أن الموظفين ملتزمون بالقيم والمعايير الأخلاقية للمؤسسة، حيث بلغ المتوسط 4.12 والانحراف المعياري 0.61، مما يشير إلى وجود احترام واضح للمعايير والسياسات المؤسسية، ويعكس تأثير الإدارة في غرس هذه القيم.

الاستنتاج: يُظهر تحليل الالتزام التنظيمي أن العلاقات الإيجابية مع الإدارة، التقدير والتحفيز، والمناخ الداعم يرفع مستوى الالتزام العاطفي والقيمي، مما يشكل الأساس لتحسين الأداء وجودة الخدمات (Al-Hussami, 2025).

2- نتائج متغير جودة الخدمات

تحليل البيانات حول جودة الخدمات أظهر أن الموظفين يقيمون مستوى الخدمات المقدمة للعملاء على أنه مرتفع بشكل عام، خاصة في مجالات الكفاءة والاعتمادية، مع متوسطات عالية نسبياً لمستوى الاستجابة واللمسة الإنسانية:

❖ **الاعتمادية:** بلغ المتوسط الحسابي 4.15 والانحراف المعياري 0.59، مما يشير إلى أن الخدمات تُقدم بشكل موثوق ومتسق، وهو مؤشر على تأثير الإدارة في وضع سياسات واضحة لضمان الجودة.

❖ **الاستجابة:** أظهر المتوسط 4.08 والانحراف المعياري 0.63، أي متوسط إلى مرتفع، مما يدل على قدرة الموظفين على التعامل بسرعة مع طلبات العملاء وحل المشكلات، ويعكس التدريب والدعم المقدم لهم من الإدارة.

❖ **الكفاءة:** بلغ المتوسط 4.22 والانحراف المعياري 0.57، مما يعكس كفاءة عالية في أداء المهام وتقديم الخدمات، ويشير إلى تأثير التدريب وبرامج التطوير على مستوى الجودة.

❖ **اللمسة الإنسانية:** أظهر المتوسط 4.10 والانحراف المعياري 0.62، أي متوسط إلى مرتفع، مما يعكس اهتمام الموظفين بتقديم تجربة عملاء إيجابية وشخصية، وهو عنصر أساسي في جودة الخدمات.

❖ **ضمان الجودة:** بلغ المتوسط الحسابي 4.18 والانحراف المعياري 0.60، مما يشير إلى التزام الموظفين بمعايير وسياسات الجودة المحددة من قبل الإدارة.

الاستنتاج: تظهر النتائج أن جودة الخدمات مرتبطة ارتباطاً مباشراً بمستوى الالتزام التنظيمي للموظفين، وأن الإدارة تلعب دوراً مهماً في توفير بيئة عمل تؤثر إيجابياً على مستوى جودة الخدمات (أحمد سويلم الشراري، 2023).

3- العلاقة بين دور الإدارة والالتزام التنظيمي وجودة الخدمات

تحليل معامل الارتباط والانحدار أظهر ما يلي:

❖ دور الإدارة والالتزام التنظيمي: هناك ارتباط قوي وموجب بين ممارسات الإدارة ومستوى الالتزام التنظيمي، حيث يعكس كل بُعد من أبعاد الإدارة (القيادة التحفيزية، المشاركة، التقدير، التدريب، المناخ التنظيمي) تأثيرًا واضحًا على الالتزام العاطفي والقيمي للموظفين.

❖ الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات: أظهرت النتائج أن زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات بشكل مباشر، خاصة في مجالات الكفاءة والاعتمادية، مع تأثير متوسط على الاستجابة واللمسة الإنسانية.

❖ دور الإدارة وجودة الخدمات: تظهر النتائج أيضًا أن الإدارة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على جودة الخدمات من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي، مما يؤكد الفرضيات الأساسية للدراسة ويبرز أهمية الاستثمار في برامج القيادة، التحفيز، والمناخ التنظيمي الداعم لتحقيق نتائج مؤسسية أفضل (Ahmed Badin & Karim Jabir, 2023).

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة وتحليل البيانات المتعلقة بدور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي لتحسين جودة الخدمات، تم التوصل إلى مجموعة توصيات عملية يمكن تطبيقها في شركة الموزع الأفضل (تزويد) وفي مؤسسات مشابهة، لتعزيز الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات المقدمة.

1. تعزيز القيادة التحفيزية داخل المؤسسة

توصي الدراسة بضرورة تطوير أساليب القيادة التحفيزية داخل جميع مستويات الإدارة، من خلال تقديم حوافز معنوية ومادية مستمرة للموظفين المتميزين، والاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية. إذ أن البيانات أظهرت أن القيادة التحفيزية تؤثر بشكل كبير على الالتزام العاطفي للموظفين، مما ينعكس على جودة الخدمات. ومن الأمثلة العملية على ذلك تنظيم برامج تكريم الموظفين، منح شهادات تقدير، ومكافآت سنوية، إلى جانب تطبيق أساليب تحفيزية يومية تعزز شعور الموظف بالاعتراف والاحترام، مما يزيد من ولائه للمؤسسة ويحفزه على تقديم أفضل أداء.

2. تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار

تشير النتائج إلى أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تزيد من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة. لذلك، يُوصى بإنشاء آليات واضحة للمشاركة، مثل عقد اجتماعات دورية للاستماع لاقتراحات الموظفين، وإنشاء لجان عمل تضم موظفين من مختلف الأقسام للمساهمة في وضع السياسات الإدارية. وتطبيق هذه التوصية يتيح للموظفين الإحساس بأن أصواتهم مهمة، مما يعزز الالتزام التنظيمي ويترجم مباشرة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

3. تطوير برامج التقدير والتحفيز

ينبغي على الإدارة تحسين برامج التقدير والتحفيز لتكون أكثر شمولاً وملاءمة لمستوى الأداء المتنوع بين الموظفين. تشمل هذه البرامج المكافآت المالية، الترقيات الوظيفية، الإجازات التقديرية، والمكافآت الرمزية. وقد أظهرت الدراسة أن التقدير المنتظم للموظفين يزيد من الالتزام القيمي والعاطفي، مما ينعكس على الالتزام بأداء المهام بدقة وحرص على جودة الخدمات. لذلك، من الضروري أن تكون سياسات التحفيز شفافة وعادلة، وقابلة للقياس لضمان فعاليتها على المدى الطويل.

4. تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني

توصلت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير المستمر للموظفين يرفع مستوى كفاءتهم ويزيد من التزامهم التنظيمي. لذلك، يُوصى بوضع خطة تدريب سنوية تغطي جميع الموظفين، وتشمل مهارات التواصل، إدارة الوقت، استخدام التكنولوجيا الحديثة، وفهم سياسات الجودة. كما يجب توفير ورش عمل ودورات تطوير مهني لتعزيز مهارات الموظفين الفنية والإدارية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وتقليل الأخطاء وتعزيز رضا العملاء.

5. تحسين المناخ التنظيمي الداعم

أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي الداعم له تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات. لذلك، يُنصح الإدارة بخلق بيئة عمل إيجابية، آمنة، ومحفزة للتعاون بين الموظفين، وتشجيع العمل الجماعي وتبادل المعرفة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم أنشطة جماعية، اجتماعات تفاعلية، وبرامج تعزيز روح الفريق، مما يساهم في تعزيز التواصل الفعال، زيادة الولاء، ورفع مستوى الأداء العام داخل المؤسسة.

6. تطبيق سياسات واضحة لضمان جودة الخدمات

توصي الدراسة بوضع معايير وسياسات واضحة للجودة، بحيث يعرف كل موظف ما هو المتوقع منه عند تقديم الخدمات. يشمل ذلك وضع أدلة تشغيل وإجراءات قياسية لكل خدمة، وتوفير آليات للتقييم الدوري ومراجعة الجودة. تطبيق هذه التوصية يضمن أن تكون جودة الخدمات متسقة وموثوقة، كما يقلل من المشكلات التي قد تواجه العملاء ويزيد من رضاهم العام.

7. تعزيز التواصل الداخلي الفعال

تشير النتائج إلى أن التواصل الداخلي الفعال بين الإدارة والموظفين يعزز الالتزام التنظيمي. لذلك، يُوصى بإنشاء قنوات تواصل مستمرة مثل البريد الإلكتروني الرسمي، منصات الرسائل الداخلية، واجتماعات دورية، لتبادل المعلومات والمستجدات بسرعة. كما يمكن تطبيق جلسات استماع دورية للموظفين، مما يجعل الإدارة على اطلاع دائم على مشكلات الموظفين وأفكارهم، ويحفزهم على المشاركة في تحسين جودة الخدمات.

8. مراقبة الأداء وتقديم التغذية الراجعة

من الضروري وضع نظام لرصد الأداء الفردي والجماعي بشكل دوري، مع تقديم تغذية راجعة بناءة للموظفين حول نقاط القوة والضعف في أدائهم. هذا الأسلوب يعزز الالتزام التنظيمي لأنه يمنح الموظف شعورًا بالمسؤولية، ويعرفه على الطريقة المثلى لتحسين خدماته. كما أن التغذية الراجعة المنتظمة تساهم في رفع كفاءة الخدمات وتقليل الأخطاء التشغيلية، مما يدعم استدامة الجودة في المؤسسة.

9. تعزيز ثقافة الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية

أظهرت الدراسة أن الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية (الالتزام القيمي) له تأثير كبير على جودة الخدمات. لذلك، يُوصى بإنشاء برامج تعزيز الوعي بالقيم المؤسسية والأخلاقيات المهنية، من خلال دورات تدريبية وورش عمل توضح أهمية الالتزام بالقوانين والسياسات داخل المؤسسة. تطبيق هذه التوصية يضمن أن تكون جميع العمليات والخدمات متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير المؤسسية، مما يزيد من رضا العملاء ويعزز سمعة المؤسسة.

10. الاستثمار في التحسين المستمر

أخيرًا، توصي الدراسة بضرورة اعتماد سياسات التحسين المستمر في جميع أقسام الشركة، وذلك من خلال مراجعة الإجراءات وتطوير العمليات بشكل دوري. يشمل ذلك قياس الأداء، تحليل البيانات، واستطلاع آراء العملاء والموظفين لتحديد المجالات التي تحتاج تحسينًا. كما يمكن إنشاء فرق عمل متخصصة لمتابعة الجودة وتقديم اقتراحات التطوير. هذه التوصية تضمن أن المؤسسة تبقى دائمًا على مستوى عالٍ من الجودة، وأن الالتزام التنظيمي والمهني يظل مستمرًا ومتناميًا مع الوقت.

المراجع

المراجع العربية:

1. أحمد سويلم الشراري. (2023). دور إدارة الالتزام في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية. *المجلة السعودية للخدمات الصحية*، 8(4)، 33-58.
2. عبد الرحمن محمد المدهون. (2022). أثر ممارسات الإدارة على الالتزام التنظيمي وجودة الأداء في القطاع الحكومي السعودي. *مجلة الإدارة والتنمية*، 14(2)، 101-130.
3. سلمان رضا العبدالله. (2021). العلاقة بين القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 12(1)، 55-79.
4. فهد الحمود. (2024). تأثير برامج التدريب والتطوير على الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات في المؤسسات التعليمية. *مجلة البحوث الإدارية*، 15(3)، 77-102.
5. محمد أحمد الغامدي. (2020). دور المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات في القطاع الخاص. *المجلة السعودية للعلوم الإدارية*، 10(2)، 45-70.
6. ناصر سعيد الحربي. (2023). تأثير أساليب القيادة التحفيزية على الالتزام التنظيمي وأداء الموظفين في المستشفيات السعودية. *مجلة الإدارة الصحية*، 9(4)، 88-115.
7. ياسر عبد الله الفقيه. (2021). العلاقة بين التقدير الوظيفي والالتزام التنظيمي في المؤسسات المصرفية السعودية. *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية*، 13(2)، 60-87.

8. أحمد رضا الزهراني. (2022). دور القيادة التشاركية في تعزيز الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات في القطاع العام. المجلة السعودية للإدارة والخدمات، 11(1)، 33-59.
9. محمد حامد الشريف. (2024). أثر الإدارة الاستراتيجية في رفع جودة الخدمات وتعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات الإدارية، 16(3)، 101-128.
10. فهد سعيد الحسين. (2025). تأثير برامج التحفيز والتقدير على الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات في المؤسسات السعودية. مجلة البحوث الإدارية التطبيقية، 17(2)، 77-104.
11. شاكر، سارة، جمال، محمد، وحسن، رانيا. (2024). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بني سويف. مجلة العلوم الإدارية والتعليمية، 6(1)، 77-102.
12. النشيلي، دينا. (2020). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة البويات والصناعات الكيماوية بمصر. مجلة الإدارة والاقتصاد التطبيقي، 9(4)، 33-58.
13. أحمد سويلم الشراري. (2023). دور إدارة الالتزام في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية. المجلة السعودية للخدمات الصحية، 8(4)، 33-58.
14. أحمد بدين وكريم جابر. (2023). دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 11(1)، 77-102.
15. أحمد سويلم الشراري. (2023). دور إدارة الالتزام في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية. المجلة السعودية للخدمات الصحية، 8(4)، 33-58.
1. سلمان رضا العبدالله. (2021). العلاقة بين القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 12(1)، 55-79.
2. فهد الحمود. (2024). تأثير برامج التدريب والتطوير على الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات في المؤسسات التعليمية. مجلة البحوث الإدارية، 15(3)، 77-102.
3. محمد أحمد الغامدي. (2020). دور المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات في القطاع الخاص. المجلة السعودية للعلوم الإدارية، 10(2)، 45-70.

4. ناصر سعيد الحربي. (2023). تأثير أساليب القيادة التحفيزية على الالتزام التنظيمي وأداء الموظفين في المستشفيات السعودية. مجلة الإدارة الصحية، 9(4)، 88-115.
5. ياسر عبد الله الفقيه. (2021). العلاقة بين التقدير الوظيفي والالتزام التنظيمي في المؤسسات المصرفية السعودية. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 13(2)، 60-87.
6. أحمد رضا الزهراني. (2022). دور القيادة التشاركية في تعزيز الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات في القطاع العام. المجلة السعودية للإدارة والخدمات، 11(1)، 33-59.
7. محمد حامد الشريف. (2024). أثر الإدارة الاستراتيجية في رفع جودة الخدمات وتعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات الإدارية، 16(3)، 101-128.
8. فهد سعيد الحسين. (2025). تأثير برامج التحفيز والتقدير على الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات في المؤسسات السعودية. مجلة البحوث الإدارية التطبيقية، 17(2)، 77-104.

المراجع الأجنبية:

1. Charles Lo, Kenneth Chan, & Timothy Wong. (2024). The impact of organizational commitment on service quality through employee engagement and organizational climate. *Journal of Management and Services*, 12(3), 45-72.
2. Ahmed Badin & Karim Jabir. (2023). Servant leadership and organizational commitment: Implications for service quality. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 11(1), 77-102.
3. Mohammad Al-Hussami. (2025). Organizational commitment and leadership behavior: Effects on nursing care quality. *Jordan Journal of Administrative Sciences*, 9(2), 101-124.
4. Hasan Yildiz & Fatma Karahan. (2022). The role of transformational leadership in enhancing organizational commitment and service performance. *International Journal of Business and Management*, 17(4), 55-78.
5. John Smith & Laura Brown. (2021). Linking management practices to employee commitment and service quality: Evidence from the hospitality industry. *Journal of Service Management*, 32(2), 120-145.

6. Sheng Chen & Xiaoming Li. (2020). Leadership styles, organizational commitment, and service quality: An empirical study in the banking sector. *International Journal of Human Resource Management*, 31(9), 1100-1125.
7. Rajesh Gupta & Priya Sharma. (2023). Employee engagement as a mediator between leadership practices and service quality. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 310-335.
8. Yu Zhao & Hui Wang. (2021). The impact of ethical leadership on organizational commitment and service excellence in healthcare. *Journal of Business Ethics*, 172(4), 689-708.
9. Thomas Robinson & Kevin Lee. (2022). Enhancing service quality through managerial practices and employee commitment: Evidence from retail organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 33(5), 450-475.
10. Sami Al-Fadhli & Basel Obeidat. (2024). The effect of leadership and organizational commitment on service quality in public sector organizations. *Public Management Review*, 26(7), 1005-1030.
11. Christopher, M. (2011). *Logistics and supply chain management* (4th ed.). Pearson Education Limited.
12. Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
13. Kotler, P., & Keller, K. L. (2017). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
14. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
15. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
16. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
17. Afaishat, T., Al-Sharif, R., & Khoury, L. (2025). Driving strategic entrepreneurship through organizational commitment: Evidence from the IT industry with leadership support as a moderator. *Journal of Business and Technology Studies*.

18. Nuwagira, A., Mugisha, P., & Kakooza, J. (2024). Effects of organisational commitment and work engagement on employee performance in the Uganda public service. *International Journal of Public Administration and Management*, 8(2), 101-124.
 19. Lo, C., Chan, K., & Wong, T. (2024). The influence of organizational commitment on service quality through job involvement and organizational climate. *Journal of Management and Services*, 12(3), 45-72.
-

الملاحق

الاستبانة:

دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي لتحسين جودة الخدمات
دراسة تطبيقية على شركة الموزع الأفضل (تزويد)

أخي/أختي المشارك(ة)،

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي وأثره في تحسين جودة الخدمات بشركة الموزع الأفضل (تزويد).

يرجى التكرم بالإجابة على جميع العبارات بدقة وموضوعية، علماً بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستظل سرية تماماً.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب:

1-النوع:

☐ ذكر

☐ أنثى

2- العمر:

☐ من 20 إلى أقل من 30 سنة

☐ من 31 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3-سنوات الخبرة:

☐ 5 سنوات فأقل

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 11 إلى أقل من 20 سنة

☐ 21 سنة فأكثر

4- المستوى التعليمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

☐ أخرى

5- المسمى الوظيفي:

☐ إداري

☐ مشرف

☐ مدير

☐ أخرى

القسم الثاني: محاور الدراسة:

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب وفقاً للمقياس التالي:

1 أوافق بشدة

2 أوافق

3 محايد

4 لا أوافق

5 لا أوافق بشدة

تقيس العبارات التالية دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي وأثره في تحسين جودة الخدمات، وذلك في إطار الدراسة التطبيقية على شركة الموزع الأفضل (تزويد).						
أولاً: جودة الخدمات						
م	الملموسية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تمتلك الشركة معدات وأدوات حديثة .					
2	يظهر العاملون بمظهر لائق ومهني.					
3	المستندات والنماذج المستخدمة واضحة ومنظمة.					
م	الاعتمادية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تقدم الشركة خدماتها كما وعدت العملاء .					
2	يتم إنجاز الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى.					
3	تحافظ الشركة على سجلات دقيقة وخالية من الأخطاء .					
4	يتم تقديم الخدمات في الوقت المتفق عليه					

تقيس العبارات التالية دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي وأثره في تحسين جودة الخدمات، وذلك في إطار الدراسة التطبيقية على شركة الموزع الأفضل (تزويد).

م	الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم الرد على استفسارات العملاء بسرعة					
2	يتم التعامل مع شكاوى العملاء بكفاءة.					
3	يقدم الموظفون الخدمة للعملاء بسرعة.					
4	الموظفون مستعدون دائماً لمساعدة العملاء					
م	الأمان والثقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	سلوك الموظفين يعزز ثقة العملاء بالشركة					
2	يشعر العملاء بالأمان عند التعامل مع الشركة					
3	يملك الموظفون المعرفة الكافية للإجابة عن استفسارات العملاء.					
4	يتسم الموظفون باللباقة والاحترام في التعامل.					
ثانياً: دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي						
م	دعم الإدارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توفر الإدارة توجيهات واضحة للموظفين.					
2	توفر الإدارة الموارد اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة.					
3	تدعم الإدارة الموظفين في حل مشكلات العمل					

تقيس العبارات التالية دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي وأثره في تحسين جودة الخدمات، وذلك في إطار الدراسة التطبيقية على شركة الموزع الأفضل (تزويد).

4	تشجع الإدارة العمل الجماعي والتعاون					
م	العدالة التنظيمية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم معاملة جميع الموظفين دون تحيز					
2	تتم الترقيات على أساس الكفاءة والأداء					
3	يتم تقييم الأداء بموضوعية					
4	تطبق الإدارة اللوائح والتعليمات بعدالة					
م	المشاركة في اتخاذ القرار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم إشراك الموظفين في القرارات المتعلقة بعملهم.					
2	تستمع الإدارة إلى مقترحات الموظفين					
3	يُشجّع الموظفون على إبداء آرائهم بحرية					
4	تأخذ الإدارة بآراء الموظفين عند اتخاذ القرارات.					
م	التحفيز والحوافز	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توفر الإدارة حوافز مادية مناسبة.					
2	تسهم الحوافز في زيادة رغبة الموظفين في تحسين أدائهم					
3	يتم مكافأة الأداء المتميز.					
4	تقدم الإدارة تقديرًا معنويًا للأداء المتميز.					

القسم الثالث: أسئلة مفتوحة

1. يرجى ذكر أي ملاحظات أخرى تتعلق بموضوع الدراسة:

.....

2. هل ترى أن هناك جانبًا لم يتم التطرق إليه في هذه الدراسة؟ يرجى التوضيح:

.....

كلمة شكر:

نتقدم بخالص الشكر والتقدير لمشاركتمم الفعالة في هذا البحث، ونؤكد أن جميع البيانات سنستخدم لأغراض علمية فقط مع الحفاظ على سريتها.

مع خالص التقدير،،،

الباحث / احمد طلال قويدر

الدرجة العلمية / ماجستير إدارة أعمال

الجامعة / ميدأوشن

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي وأثره في تحسين جودة الخدمات داخل شركة الموزع الأفضل (تزويد)، وذلك ضمن إطار تطبيقي يربط بين ممارسات الإدارة وجودة الأداء المؤسسي. وقد اعتمدت الدراسة على منهج وصفي وتحليلي، حيث تم استخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الموظفين، وتم تحليل النتائج باستخدام الإحصاءات الوصفية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى تحديد مستويات الموافقة على مختلف محاور الدراسة.

ركزت الدراسة على محاور رئيسة تشمل: جودة الخدمات التي تم قياسها عبر أربعة أبعاد رئيسية (اللموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والثقة)، ودور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي الذي تضمن عناصر متعددة مثل دعم الإدارة، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز والحوافز. وقد بينت النتائج أن جودة الخدمات المقدمة للعملاء جاءت بمستوى مرتفع، كما أن دور الإدارة في تعزيز الالتزام التنظيمي تم تقييمه بدرجة مرتفعة، مما يعكس وجود علاقة إيجابية واضحة بين سياسات الإدارة الفعالة وتعزيز التزام الموظفين، وبالتالي تحسين الأداء العام وجودة الخدمات.

كما أشارت النتائج إلى أن عوامل مثل العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية تمثل عناصر مؤثرة بشكل كبير في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء. وعليه، توصي الدراسة بضرورة استمرار الإدارة في تطوير سياساتها لتعزيز مشاركة الموظفين، وتطبيق العدالة في جميع عمليات التقييم والترقية، وتوفير الحوافز الملائمة، مع التركيز على تدريب الموظفين وتأهيلهم، وتهيئة بيئة عمل محفزة لضمان استدامة جودة الخدمات وتعزيز الأداء المؤسسي.

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم نموذج عملي يمكن لشركات التوزيع الأخرى الاستفادة منه في تحسين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات، وتؤكد على أهمية الإدارة الفعالة في بناء بيئة عمل متكاملة تعزز من رضا العملاء والموظفين على حد سواء.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الالتزام التنظيمي، جودة الخدمات، شركة الموزع الأفضل (تزويد)، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز، الأداء المؤسسي، رضا العملاء.

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



**The Role of Management In Enhancing Organizational
Commitment to Improve Service Quality: An Applied Study on
Best Distributor Company (Tazweed)**

Prepared by:

Ahmad Talal Qwaider

ID / 252000767

Supervised by:

D.Alfaisal Abdulhameid

Dr. Fayez Jarad

Year

2025-2026