



JOURNAL OF THE ARAB AMERICAN UNIVERSITY مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث

أثر الالتزام التنظيمي في جودة الخدمات المدركة من وجهة نظر العاملين: الدور المعدل للرضا الوظيفي (دراسة ميدانية على البلديات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية)

محمود عبد الرحمن الشنطي*

جامعة الإسراء- غزة، فلسطين

Mhmdshanty11@yahoo.com:المراسل

Received: 22/06/2026

Revised: 20/07/2026

Accepted: 11/09/2026

Published: 30/09/2026

DOI: <https://doi.org/10.35517/AAUP-2026.V12.3.5>

الملخص

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الالتزام التنظيمي في جودة الخدمات المدركة في البلديات الكبرى الفلسطينية، مع اختبار الدور المعدل للرضا الوظيفي في هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة المنهج الارتباطي ضمن المدخل الكمي، باستخدام تصميم مقطعي، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين بالوظائف الإشرافية في البلديات الكبرى الفلسطينية محل الدراسة، والبالغ عددهم (372) موظفاً، وتم توزيع عدد (245) استبانة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة الصالحة للتحليل (200) استبانة، بنسبة استرجاع (81.6%). وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي، وجودة الخدمات المدركة كانت بدرجة مرتفعة، في حين كان مستوى الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي قوي للالتزام التنظيمي في جودة الخدمات المدركة، على المستوى الكلي، وفُسرت (49.3%) من التباين في جودة الخدمات المدركة وعلى مستوى أبعاده، فقد جاء الالتزام الوجداني الأكثر تأثيراً، يليه الالتزام المعياري، ثم الالتزام الاستمراري. وأظهرت النتائج وجود أثر تعديلي جزئي للرضا الوظيفي في العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات المدركة، وكان أثر التفاعل دالاً إحصائياً لكل من الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري مع الرضا الوظيفي، بينما لم يكن أثر التفاعل بين الالتزام الوجداني والرضا الوظيفي دالاً إحصائياً. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة داخل البلديات الفلسطينية، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتوفير بيئة عمل داعمة تساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، إلى جانب تعزيز نظم الحوافز والتطوير المهني بما يدعم الأداء الخدمي واستدامته.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، جودة الخدمات المدركة، البلديات الفلسطينية.

1. المقدمة

خلفية الدراسة ومشكلتها: في ظل التحولات الإدارية والتنظيمية المتسارعة، لم يعد نجاح المنظمات يعتمد فقط على ما تمتلكه من موارد مادية أو هياكل إجرائية، بل أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بقدرتها على استثمار مواردها البشرية وتعزيز ارتباط العاملين بها نفسياً وسلوكياً. وقد برز هذا التوجه في ضوء التحول نحو اعتماد الموظف أصلاً تنظيمياً ينبغي الاستثمار فيه، وليس عبئاً ينبغي تقليصه، حيث يتحقق الأداء الأمثل عندما يُمنح العاملون فرصاً حقيقية للمشاركة في اتخاذ القرارات وإدارة عملهم. ومن هذا المنطلق، اكتسبت المتغيرات السلوكية والتنظيمية أهمية متزايدة في تفسير سلوك العاملين داخل المنظمات وانعكاس ذلك على مستوى الأداء. ويُعد الالتزام التنظيمي من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات السلوك التنظيمي، نظراً لما يعكسه من ارتباط نفسي ووجداني بين الموظف والمنظمة التي يعمل فيها. فالالتزام التنظيمي لا يقتصر على مجرد بقاء الموظف في عمله، بل يشير إلى درجة إيمانه بأهداف المنظمة، واستعداده لبذل جهد إضافي من أجلها، ورغبته في الاستمرار في عضويتها. ومن ثم، فإن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين يُعد مؤشراً مهماً على احتمالية تحسن سلوكهم الوظيفي، وزيادة

* الباحث المراسل

دافعيّتهم، وقدرتهم على الإنجاز، وهو ما قد ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم في العمل (الكبيسي، 2015). ويلقى موضوع جودة الخدمات اهتماماً متزايداً في المؤسسات الخدمية، نظراً لارتباطه المباشر برضا المستفيدين وثقتهم، وبوصفه مؤشراً مهماً للحكم على كفاءة المؤسسة وقدرتها على تلبية احتياجات المواطنين. فلم تعد جودة الخدمة مسألة اختيارية، بل أصبحت ضرورة أساسية لنجاح المؤسسات واستمرارها، خاصة في ظل ارتفاع توقعات المستفيدين وزيادة وعيهم بحقوقهم المرتبطة بالحصول على خدمات سريعة وموثوقة. ويتطلب تحسين جودة الخدمات تطوير الإجراءات، وتبسيط آليات تقديم الخدمة، وتعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة الفاعلة لطلبات المواطنين وشكاويهم، بما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية (الشنطي ودهليز، 2019). ويُعد الرضا الوظيفي أحد أبرز المؤشرات النفسية والسلوكية التي تعكس مدى توافق الموظف مع بيئة عمله، ويشكل عنصراً محورياً في تفسير سلوكيات الأفراد داخل أية منظمة. فالرضا الوظيفي يرتبط بعدد من المخرجات التنظيمية، مثل الإنتاجية وجودة الأداء، فضلاً عن انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل. كما يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل، من أبرزها طبيعة العمل، وأساليب القيادة، وفرص النمو، والعلاقات المهنية داخل بيئة العمل (Greenberg & Baron, 2008).

وتبرز أهمية تناول هذه المتغيرات في المؤسسات العامة والخدمية، ولا سيما البلديات الفلسطينية، نظراً لدورها المباشر في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين. وتواجه هذه البلديات عديداً من المشكلات والعقبات التي تحد من قدرتها على تقديم خدماتها للجمهور، نتيجة الواقع الذي فرضه الاحتلال الإسرائيلي وما يرتبط به من ممارسات وإجراءات تعيق عملها وتطورها، إلى جانب شح الموارد والإمكانات (زيتون، 2025). وقد تفاقمَت هذه التحديات مع الحرب على قطاع غزة منذ أكتوبر 2023، نتيجة تضرر المرافق والبنية التحتية، وصعوبة الوصول إلى بعض المناطق، وزيادة احتياجات المواطنين إلى الخدمات الأساسية؛ فقد أشارت تقارير الاستجابة الإنسانية إلى استمرار الحاجة إلى تدخلات مرتبطة بالمياه والصرف الصحي والنظافة، مثل نقل المياه، وتوزيع مواد النظافة، وجمع النفايات، وتركيب المرافق الصحية، وهو ما يعكس حجم الضغط الواقع على المؤسسات الخدمية والمحلية (OCHA, 2025). وأظهرت نتائج عدد من الدراسات التي أجريت في البيئة الفلسطينية وجود تحديات مرتبطة بمستوى جودة الخدمات؛ فبينت دراسة (السيد وسلامة، 2025) أن جودة الخدمات في القطاع الحكومي تميل إلى الانخفاض وأنها بحاجة إلى التحسين، في حين أظهرت دراسة (الحرياي، 2022) أن مستوى جودة الخدمات في بلديات الخليل جاء متوسطاً بوزن نسبي بلغ (60.0%)، كما أظهرت دراسة (قلالوة، 2020) أن مستوى جودة الخدمات في بلدية البيرة جاء متوسطاً بوزن نسبي بلغ (63.41%). وبالرغم من تزايد الاهتمام بدراسة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وجودة الخدمات، فإن الدراسات السابقة تناولت هذه المتغيرات غالباً بصورة منفصلة أو ضمن علاقات ونماذج بحثية مختلفة، في حين ظل الدور المعدل للرضا الوظيفي في العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات محدود التناول. وجاءت الدراسة استجابةً لما أشارت إليه بعض الدراسات من الحاجة إلى دراسة الرضا الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية (أرميلة، 2023)، وتوسيع النماذج البحثية التي تربط بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وجودة الخدمات (Alrefaei et al., 2023). وبناءً على ما سبق، فيمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده في جودة الخدمات المدركة، وما الدور المعدل للرضا الوظيفي في هذه العلاقة لدى العاملين في البلديات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟

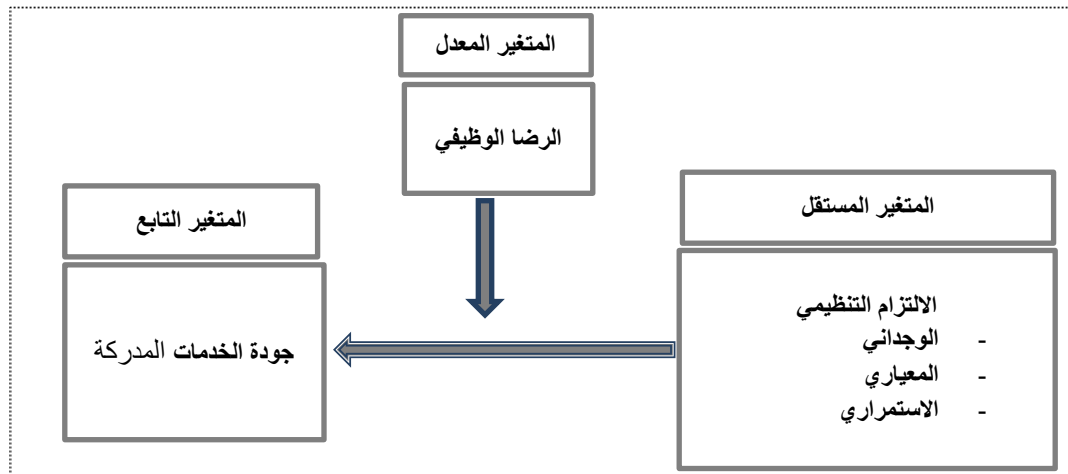
أهداف الدراسة: تهدف الدراسة بصورة رئيسة إلى اختبار الدور المعدل للرضا الوظيفي في العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده في جودة الخدمات المدركة من وجهة نظر العاملين في البلديات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الوجداني، والمعياري، والاستمراري)، والرضا الوظيفي، وجودة الخدمات المدركة من وجهة نظر العاملين في البلديات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
2. اختبار أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الوجداني، والمعياري، والاستمراري) في جودة الخدمات المدركة من وجهة نظر العاملين في البلديات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
3. اختبار الدور المعدل للرضا الوظيفي في العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي: (الوجداني، والمعياري، والاستمراري) وجودة الخدمات المدركة من وجهة نظر العاملين في البلديات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
3. **أهمية الدراسة:** تتبّع الأهمية النظرية للدراسة في إسهامها في توسيع الأدبيات المتعلقة بالالتزام التنظيمي وإغنائها، وجودة الخدمات المدركة من خلال إدخال الرضا الوظيفي ليؤدي دوراً متغيراً معدلاً في هذه العلاقة، خاصة في سياق المؤسسات العامة. وتزداد أهمية هذا الإسهام في ظل محدودية الدراسات التي جمعت بين هذه المتغيرات في نموذج واحد، وبالتالي تحقق إغناء للمكتبة العربية بهذا النوع من الدراسات، كما تفتح الباب واسعاً أمام الباحثين بإجراء دراسات في المجال من شأنها أن تغني المعرفة. ومن جهة أخرى، تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية من تركيزها على البلديات؛ كونها مؤسسة خدمية مسؤولة عن تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين والتي ازدادت أهميتها في ظل الأزمات المتكررة التي تواجه قطاع غزة، وخاصة الحرب على قطاع غزة (أكتوبر 2023) والتحديات الكبيرة المرافقة لها، ما يعزز الحاجة إلى تجسيد الالتزام التنظيمي واقعاً ملموساً لدعم جودة الخدمات خاصة مع تضرر المرافق والبنية وزيادة احتياجات المواطنين، الأمر الذي يجعل تحسينها قضية عملية

واستراتيجية في وقت واحد. ومن المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في البلديات على مزيد من فهم أهمية الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في تعزيز العوائد التنظيمية وبخاصة الخدمات المقدمة، بما يدعم تطوير الممارسات التنظيمية التي تسهم في ذلك وصولاً لأداء تنظيمي وسمعة تنظيمية جيدة .

2. النموذج المفاهيمي وفرضيات الدراسة

المتغير المستقل: الالتزام التنظيمي: (الالتزام الوجداني، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري).
المتغير المُعدل: الرضا الوظيفي.
المتغير التابع: جودة الخدمات المدركة.



شكل 1: النموذج المعرفي للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات المفسرة للعلاقة بين المتغيرات الثلاثة، أولاً: تستند الدراسة إلى نظرية الموارد التنظيمية (Resource-Based View (Barney, 1991)، التي تنظر إلى الموارد البشرية بوصفها مورداً استراتيجياً يسهم في تحسين الأداء والعوائد التنظيمية، حيث يُعد الالتزام التنظيمي من الموارد التنظيمية غير الملموسة القادرة على دعم جودة الخدمات المدركة. كما تعتمد الدراسة على نموذج Three-Component Model of Organizational Commitment، الذي يقسم الالتزام التنظيمي إلى الوجداني، والمعياري، والاستمراري (Meyer & Allen, 1991). ويؤكد أن ارتفاع الالتزام يعزز اندماج العاملين وسلوكهم الإيجابي داخل العمل. كذلك تستند إلى الأدبيات التنظيمية المتعلقة بالرضا الوظيفي (Luthans, 2002)، والتي تشير إلى أن الرضا الوظيفي قد يعزز تأثير الاتجاهات التنظيمية الإيجابية في جودة الأداء الخدمي. وأخيراً، تعتمد الدراسة على نموذج (SERVQUAL) الذي طوره (Parasuraman et al., 1985)، والذي يفسر جودة الخدمات من خلال أبعاد الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، بما ينسجم مع طبيعة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية. ومن جهة أخرى، تدعم الأدبيات السابقة افتراض وجود أثر إيجابي للالتزام التنظيمي في نتائج العمل، انطلاقاً من أن الموظف الأكثر ارتباطاً بالمؤسسة يكون أكثر استعداداً لبذل الجهد، والاستمرار في الإنجاز، والتصرف بطريقة تتسجم مع أهداف المنظمة وقيمتها. إن الالتزام التنظيمي يعكس درجة اندماج الفرد في المنظمة وتطابقه مع أهدافها، وهو ما يجعله أكثر قابلية للانخراط في العمل والأداء الفعال. فقد بينت دراسة (Hendri, 2019) أن الالتزام التنظيمي يؤثر تأثيراً معنوياً في أداء الموظفين، وأنه حين يزيد التطابق للعاملين مع المنظمة والانخراط فيها، فإنه يقود إلى مستويات أعلى من الولاء وإلى أداء أفضل. وأظهرت دراسات عديدة أن الالتزام يؤثر إيجابياً في كثير من العوائد التنظيمية، منها أداء الموظفين، والرضا الوظيفي، والسمعة التنظيمية، وجودة الخدمات المدركة (Thao et al., 2024; ماضي والبشيتي، 2020; 2024; Lo et al., 2024). وعليه يمكن صياغة الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى: يؤثر الالتزام التنظيمي بأبعاده: (الوجداني، والمعياري، والاستمراري) تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جودة الخدمات المدركة.

ويعكس الالتزام التنظيمي ارتباط العامل بالمنظمة واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها، إلا أن انعكاس هذا الالتزام على جودة الخدمات المدركة قد لا يكون بالقوة نفسها لدى جميع العاملين، بل يمكن أن يختلف باختلاف مستوى رضاهم عن وظائفهم. ويستند

اختيار الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً معدلاً إلى أن الرضا يمثل حالة تقييمية ووجدانية تجاه العمل، تؤثر في استجابة العامل لبيئته الوظيفية وسلوكه داخلها؛ فالعامل الذي يجمع بين الالتزام بمنظمته والرضا عن وظيفته يكون أكثر استعداداً لترجمة ارتباطه بالمنظمة إلى جهد وسلوك وظيفي إيجابي يدعم جودة الخدمة، في حين قد يؤدي انخفاض الرضا الوظيفي إلى إضعاف انعكاس الالتزام التنظيمي على عديد من المخرجات (Luthans, 2002; Robbins & Judge, 2019). ومن ثم، تنظر الدراسة للرضا الوظيفي بوصفه متغيراً تتغير باختلاف مستواه قوة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات المدركة. ويدعم هذا التوجه دراسة (Licandro et al., 2025) التي تؤكد وجود دور معدل للرضا الوظيفي في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والالتزام التنظيمي، وما أظهرته دراسة (Alfakeh et al., 2020) من تفاعل الالتزام التنظيمي مع الرضا الوظيفي في التأثير في الأداء الوظيفي. وبناءً عليه، يمكن صياغة الفرضية الثانية على النحو الآتي:

الفرضية الثانية: يؤدي الرضا الوظيفي دوراً معدلاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي (الوجداني، والمعياري، والاستمراري) وجودة الخدمات المدركة من وجهة نظر العاملين.

3. الإطار النظري والدراسات السابقة

3.1 مفهوم الالتزام التنظيمي وأبعاده:

يُعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم المحورية في العلوم الإدارية والسلوكية، نظراً لما يرتبط به من آثار في سلوك العاملين ومستوى أدائهم واستقرارهم داخل المنظمة. وقد تعددت الاتجاهات المفسرة لهذا المفهوم تبعاً لاختلاف زاوية النظر إلى طبيعة العلاقة التي تربط العاملين بمنظمتهم. فقد ركز الاتجاه النفسي على الالتزام التنظيمي بوصفه حالة من الارتباط النفسي والانتماء العاطفي بين الفرد والمنظمة، فعرف (Joo and Shim, 2010) الالتزام التنظيمي بأنه انتماء الفرد وتقانيه الفعّال تجاه أهداف المنظمة وقيمها. وفي المقابل، تناول بعض الباحثين الالتزام من زاوية ترتبط باستمرار العامل في المنظمة؛ فأشار أبو العلا (2009) إلى أنه يتمثل في درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لمصلحتها، مع رغبته القوية في الاستمرار في عضويتها. أما الاتجاه التكاملي، فقد جمع بين الجوانب النفسية والسلوكية في تفسير الالتزام التنظيمي؛ فقد عرفه (Meyer & Allen, 1991) بأنه حالة نفسية تعكس طبيعة العلاقة بين الموظف والمنظمة وتؤثر في قراره بالاستمرار في العمل أو تركه. وتؤكد الأدبيات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بعدد من النتائج التنظيمية الإيجابية، فيُسهم في خفض معدلات الغياب ودوران العمل، وتعزيز الاستقرار الوظيفي والتوافق بين العامل والمنظمة (Wasti & Can, 2008). ويعرف الباحث الالتزام التنظيمي إجرائياً بأنه مستوى ارتباط العاملين في البلديات الفلسطينية الكبرى ببلدياتهم، ومدى تمسكهم بأهدافها وقيمها، ورغبتهم في الاستمرار بالعمل فيها، واستعدادهم لبذل جهد إضافي للإسهام في تحقيق أهدافها وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وتم قياسه من خلال أبعاد الالتزام الوجداني، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري، اعتماداً على فقرات الاستبانة (1-18).

وقدم (Meyer & Allen, 1991) نموذج المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي، الذي يقسمه إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: (السميري، 2023; Riketta, 2008; Lo et al., 2024) هي:

1. الالتزام الوجداني: يُشير إلى الارتباط العاطفي الإيجابي بالمؤسسة، فيستمر الموظف في عضويتها لأنه يريد ذلك. ويرتكز هذا البعد على التوحد مع أهداف المنظمة، والشعور بالفخر بعضويتها، والرغبة الصادقة في الإسهام في نجاحها، لذلك يُعد غالباً البعد الأكثر ارتباطاً بالنتائج الإيجابية مثل الأداء والانخراط.

2. الالتزام المعياري: يعكس شعور الموظف بأنه يجب أن يبقى في المنظمة؛ أي أنه يقوم على الإحساس بالواجب الأخلاقي أو الوفاء أو رد الجميل للمؤسسة. ويرتبط هذا البعد بالقيم المهنية والتنظيمية التي تجعل الاستمرار في العمل يُنظر إليه بوصفه سلوكاً صحيحاً ومشروعاً أخلاقياً.

3. الالتزام الاستمراري: يقوم على إدراك الموظف لما قد يخسره إذا ترك المنظمة؛ أي أنه يبقى لأنه يحتاج إلى ذلك. ويرتبط هذا البعد بحسابات الكلفة والمنفعة، مثل فقدان الأمان الوظيفي أو الامتيازات أو الخبرة التراكمية أو محدودية البدائل المتاحة.

3.2 الرضا الوظيفي:

يُعد الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم رسوخاً في أدبيات السلوك التنظيمي، غير أن أهميته لا تعود إلى شيوعه فقط، بل إلى طبيعته المركبة؛ فهو يجمع بين التقويم المعرفي للوظيفة والاستجابة الوجدانية تجاهها. فالأدبيات لا تتعامل مع الرضا الوظيفي بوصفه شعوراً عابراً بالارتياح أو مجرد حكم عقلي على ظروف العمل، وإنما بوصفه نتيجة للتفاعل بين ما يتوقعه الموظف من وظيفته وما يدرك أنه يحصل عليه فعلياً منها. وقد تعددت تعريفاته تبعاً للزوايا الفكرية التي انطلق منها الباحثون؛ فالرضا الوظيفي يُشير إلى المشاعر والاتجاهات التي يحملها الأفراد تجاه عملهم (Spector, 2022). وفي منظور أكثر شمولاً، عرّفه الشرايدة (2008) بأنه الشعور بالقتاعة والارتياح الناتج عن الوظيفة وما توفره من مزايا مادية ومعنوية وفرص للنمو المهني، في حين

ربط الشهومي وآخرون (2020) الرضا الوظيفي بمفاهيم العدالة والمساواة والثقة التنظيمية داخل المؤسسة. ويتضح من هذه التعريفات أن الرضا الوظيفي لا يتشكل فقط من مشاعر الفرد تجاه عمله، وإنما يتأثر - أيضاً - بطبيعة البيئة التنظيمية وما توفره من عدالة واستقرار وحوافز وفرص للتطور المهني. وعليه، يُعرّف الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه درجة شعور العاملين في البلديات الفلسطينية الكبرى بالارتياح والقبول تجاه وظائفهم وبيئة عملهم، ومدى رضاهم عن الجوانب المرتبطة بالمرتبة والترقية، والإشراف، وطبيعة العمل، والعلاقة مع الزملاء، والاستقرار الوظيفي، وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة الخاصة بهذا المتغير (19-28). ويكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة؛ كونه لا يعكس - فقط - الحالة النفسية للموظف تجاه عمله، بل يكشف - أيضاً - عن جودة العلاقة بين الفرد وبيئته التنظيمية. فالرضا الوظيفي يرتبط بقدرة العاملين على التكيف مع بيئة العمل، ويعزز الرغبة في الإبداع والابتكار، ويرفع مستوى الطموح والفاعلية والإنتاجية (محمد، 2018). كما أن الرضا الوظيفي لا يمثل حالة ثابتة، بل يتسم بطبيعة قد تتغير بتغير احتياجات الفرد وتوقعاته وظروف العمل المحيطة به؛ فما يحقق رضا الفرد في وقت معين قد لا يحقق رضاه في وقت آخر (الشنطي، 2016).

3.3 مفهوم جودة الخدمات:

تُعد جودة الخدمات من المفاهيم الإدارية الحيوية؛ نظراً لارتباطها بمدى قدرة المؤسسات على تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق رضاهم. ولم يعد مفهوم جودة الخدمات يقتصر على تقديم الخدمة بصورة تقليدية، بل أصبح يُنظر إليه بوصفه قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تتسم بالكفاءة والدقة والاعتمادية والاستجابة لاحتياجات المستفيدين بصورة مستمرة ومتطورة. وقد تعددت تعريفات جودة الخدمات نتيجة لطبيعتها غير الملموسة واختلاف الزوايا التي تناولها منها الباحثون. فمن المنظور الإدراكي، عرّف (Parasuraman et al., 1985) جودة الخدمة من خلال المقارنة بين توقعات المستفيدين للخدمة وإدراكهم لمستوى الخدمة المقدمة فعلياً، بما يجعل الحكم على الجودة مرتبطاً بمدى التوافق بين التوقعات والإدراك. ومن منظور تنظيمي، عرّف حمود (2002) جودة الخدمات بأنها قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ذات مستوى مرتفع بصورة مستمرة وبما يلبي توقعات المستفيدين ويحقق رضاهم. ويتضح من ذلك أن جودة الخدمات تجمع بين قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة بكفاءة وبين إدراك مستوى ما يقدم من خدمات ومدى تلبية لاحتياجات والتوقعات. ويعرّف الباحث جودة الخدمات المدركة إجرائياً بأنها مستوى إدراك العاملين لكفاءة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية الكبرى للمواطنين، وفعاليتها، من حيث الجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة (29-48). وفيما يلي بيان أبعاد نموذج قياس جودة الخدمات (Van Iwaarden et al., 2003):

1. الأبعاد الملموسة: تشير إلى الجوانب المادية المرتبطة بتقديم الخدمة، مثل المباني، والأجهزة، والمعدات، والمظهر العام للعاملين، وجميع العناصر المادية التي تُساهم في تكوين الانطباع الأول لدى المستفيد عن مستوى جودة الخدمة.
2. الاعتمادية: تعبر عن قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة الموعودة بصورة دقيقة ومنظمة يمكن الاعتماد عليها، بما يضمن تنفيذ الخدمة بكفاءة ووفق المعايير المطلوبة دون أخطاء.
3. الاستجابة: تشير إلى مدى استعداد العاملين لتقديم المساعدة للمستفيدين والتعامل مع احتياجاتهم واستفساراتهم بسرعة وفعالية، بما يعكس حرص المؤسسة على تلبية احتياجات المستفيدين في الوقت المناسب.
4. الأمان (الضمان): يقصد به امتلاك مقدمي الخدمة للمعرفة والمهارات والكفاءة التي تعزز ثقة المستفيدين بالمؤسسة وبالخدمات المقدمة، إلى جانب شعورهم بالأمان والاطمئنان في أثناء الحصول على الخدمة.
5. التعاطف: يعبر عن اهتمام المؤسسة والعاملين فيها بالمستفيدين بصورة فردية، من خلال تفهم احتياجاتهم وظروفهم، والحرص على تقديم الخدمة بأسلوب يعكس الاهتمام والرعاية والاحترام.

3.4 الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

أجريت دراسة عبيد وصبري (2022)، على عينة من العاملين في بلديتي جنين وقلقيلية بلغت (350) موظفاً، تبين وجود علاقة موجبة قوية بين جودة الحياة الوظيفية وكل من الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما فسرت أبعاد جودة الحياة الوظيفية ما نسبته (56.5%) من التباين في الالتزام التنظيمي. وتعكس هذه النتيجة أن تحسين بيئة العمل وظروفه يسهم بصورة مباشرة في تعزيز ارتباط العاملين بمنظمتهم، بما ينعكس على مستوى الأداء وجودة الخدمات. كما بينت دراسة حرز الله وعرقاوي (2019)، التي أجريت على العاملين في المواقع الإشرافية ببلدية طولكرم، وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين أبعاد الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي، خاصة ما يتعلق بوضوح الأهداف، وفعالية الاتصالات، والمعنويات، وتوفير الموارد، والإبداع. وتشير هذه النتائج إلى أن الالتزام التنظيمي يرتبط بدرجة كبيرة بجودة البيئة الإدارية والتنظيمية السائدة داخل المؤسسات البلدية، وبمدى قدرة الإدارة على خلق مناخ تنظيمي داعم ومحفز للعاملين. وأوضحت دراسة ماضي والبشيتي (2020)، التي أجريت على عينة بلغت (333) موظفاً من العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، أن الالتزام التنظيمي يؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية، كما أظهرت وجود علاقة موجبة بين المتغيرات الثلاثة. كما بينت دراسة (Ehido et al., 2024)، التي طبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (387) أكاديمياً في الجامعات الماليزية،

أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر تأثيراً إيجابياً في الالتزام التنظيمي، وفُسر ما نسبته (67.9%) من التباين فيه، كما أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي يؤثر بصورة إيجابية في الأداء الوظيفي، ويتوسط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء. وتُعكس هذه الدراسات أن الالتزام التنظيمي لم يعد يُنظر إليه بوصفه مجرد حالة نفسية للعامل، بل أصبح يمثل آلية تنظيمية تُفسر كيفية انتقال أثر الممارسات التنظيمية إلى النتائج المؤسسية المختلفة. وهدفت دراسة الكمالي والسفياني (2023)، إلى التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بأبعاده الثلاثة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)، وقياس أثره في جودة الخدمات الصحية. التي طبقت على عينة عشوائية طبقية، بلغت (249) موظفاً أن مستوى كل من الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات الصحية جاء مرتفعاً، كما أظهرت وجود أثر دال إحصائياً للالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري في جودة الخدمات الصحية، في حين لم يظهر أثر دال إحصائياً للالتزام المعياري. وسعت دراسة أحمد وأبي حسين (2022)، إلى بيان أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده في جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية، وبلغت عينة الدراسة (225) موظفاً من شاعلي الوظائف الإدارية، وكشفت وجود أثر دال إحصائياً للالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة: (الاستمراري، والعاطفي، والمعياري) في جودة الخدمات الإلكترونية بأبعاده، كما تبين وجود أثر مباشر قوي للالتزام التنظيمي في جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية.

وفي سياق آخر، أوضحت دراسة ملاح (2023)، التي أجريت على العاملين في بلدية رفح بعينة بلغت (50) موظفاً، وجود أثر دال للعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي، فقد فسرت العدالة التنظيمية ما نسبته (60%) من التباين في الرضا الوظيفي، وتشير هذه النتيجة إلى أن شعور العاملين بالإنصاف والعدالة يمثل عاملاً جوهرياً في تكوين اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل. وبينت دراسة مرزاق وغياط (2023)، التي أجريت على العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه بعينة (85) موظفاً، وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي، وفسر المناخ التنظيمي ما نسبته (37.9%) من التباين فيه. ومن جانب آخر، ركزت بعض الدراسات على العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء والفاعلية التنظيمية؛ فأوضحت دراسة الأسطل (2023)، التي أجريت على العاملين بجامعة الأقصى بعينة بلغت (250) موظفاً، وجود أثر دال للرضا الوظيفي في فعالية الأداء لدى العاملين، كما بينت دراسة الشنطي وموسى (2026)، التي طبقت على العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية بعينة بلغت (142) موظفاً، أن الرضا الوظيفي يتوسط كلياً العلاقة بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي. وتبرز هذه النتائج أن الرضا الوظيفي لا يمثل مجرد حالة وجدانية إيجابية، بل يعد متغيراً تنظيمياً مؤثراً في مستوى اندماج العاملين وأدائهم واستمرارهم داخل المؤسسة. وقام الأقرع (2024)، بإجراء دراسة على موظفي الهيئات المحلية في محافظات شمال الضفة الغربية بعينة بلغت (340) موظفاً، وتبين وجود أثر دال للتخطيط التنموي الاستراتيجي في جودة الخدمات، وفسر ما نسبته (69.2%) من التباين فيها. وتشير هذه النتيجة إلى أن جودة الخدمات في المؤسسات البلدية ترتبط بقدرة الإدارة على التخطيط الفعال وتحديد الأولويات التنموية بصورة واضحة. كما أوضحت دراسة السيد وسلامة (2025)، التي طبقت على العاملين في وحدات تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية بعينة بلغت (153) موظفاً، وجود علاقة طردية قوية بين الحوكمة الرقمية وجودة الخدمات الإلكترونية، كما فسرت أبعاد الحوكمة الرقمية ما نسبته (67.4%) من التباين في جودة الخدمات. وبينت دراسة (Utomo & Hartijasti, 2023)، التي أجريت على العاملين في قطاع المعدات الثقيلة بإندونيسيا بعينة بلغت (1660) موظفاً، أن سلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو العميل يؤثر بصورة إيجابية في جودة خدمة الموظفين، كما أظهرت النتائج وجود دور وسيط للثقافة في القيادة في تعزيز هذا التأثير. وأوضحت دراسة عواجنة (2026)، التي طبقت على موظفي بلدية أريحا بعينة بلغت (200) موظف وموظفة، وجود أثر للمناخ التنظيمي في كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، إلى جانب وجود تأثير غير مباشر للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي عبر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. كما بينت دراسة (Hermanto et al., 2024)، التي أجريت على معلمي المدارس الثانوية بإندونيسيا بعينة بلغت (165) معلماً، أن الالتزام التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية يؤديان دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحولية وسلوك المواطن التنظيمية.

وبالرغم من تنوع الدراسات السابقة في تناولها للالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وجودة الخدمات، فإن معظمها تناول هذه المتغيرات بوصفها متغيرات مستقلة أو تابعة أو وسيطة، وربطها بمتغيرات مختلفة، أو تناول العلاقة بين متغيرين منها. كما اختلفت الدراسات من حيث طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات والأدوار التي أدتها. وتباينت نتائج الدراسات التي تناولت أثر أبعاد الالتزام التنظيمي في جودة الخدمات، وتوصلت دراسة الكمالي والسفياني (2023) إلى وجود أثر للالتزام العاطفي والاستمراري، وعدم وجود أثر دال للالتزام المعياري، في حين أظهرت دراسة أحمد وأبي حسين (2022) وجود أثر دال للأبعاد الثلاثة. كذلك تناولت الدراسات الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً أو مؤثراً أو وسيطاً في عدد من العلاقات التنظيمية، بينما تناولت دراسات جودة الخدمات مجموعة متنوعة من العوامل المؤثرة فيها. ويلاحظ في ضوء ذلك محدودية الدراسات التي اختبرت الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وجودة الخدمات في نموذج واحد، وبصفة خاصة الدراسات التي اختبرت الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً معدلاً للعلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات المدركة، ولا سيما في قطاع البلديات الفلسطينية. ومن هنا تسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه الفجوة.

4. الإطار الميداني

4.1 منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الارتباطي ضمن المدخل الكمي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها في فحص العلاقات بين متغيراتها واختبار أثر الالتزام التنظيمي في جودة الخدمات المدركة، والدور المعدل للرضا الوظيفي في هذه العلاقة. كما اتبعت الدراسة تصميمًا مقطعيًا (Cross-sectional)، فُجمعت البيانات من أفراد العينة في فترة زمنية واحدة باستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.22 & AMOS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

4.2 أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم تطوير فقراتها وتكييفها بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وسياق البلديات الفلسطينية، بالاستناد إلى الأدبيات والمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة ذات الصلة. وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين؛ تناول القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، في حين خُصص القسم الثاني لقياس متغيرات الدراسة، وتضمن ثلاثة مقاييس رئيسية. خُصص المقياس الأول لقياس الالتزام التنظيمي، وتكون من (18) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد بواقع (6) فقرات لكل بعد، وهي: الالتزام الوجداني، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري، وقد تم تحديد هذه الأبعاد اعتمادًا على نموذج (Meyer & Allen, 1991)، في حين تم تطوير فقرات المقياس بالاستناد إلى الدراسات السابقة ذات الصلة (Alhamad & Noor, 2023؛ فارس وآخرون، 2018؛ أبو هلال، 2024؛ المالكي وشعبي، 2024). وفيما يتعلق بالمقياس الثاني فُخّص لقياس الرضا الوظيفي، في ضوء التأسيس النظري للمفهوم (Spector, 2022)، وتكون من (10) فقرات تم تطويرها وصياغتها بالاستناد إلى الدراسات السابقة (العبري، 2022؛ مرزاق وغياط، 2023). أما المقياس الثالث فُخّص لقياس جودة الخدمات المدركة من وجهة نظر العاملين، وتكون من (20) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي: الجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، وقد تم الاسترشاد في تحديد هذه الأبعاد بنموذج (Parasuraman et al., 1988)، في حين تم تطوير فقرات المقياس بالاستناد إلى الدراسات السابقة ذات الصلة (السيد وسلامة، 2025؛ الأقرع، 2024؛ بحر والجدي، 2019)، وصياغتها بما يتناسب مع سياق عمل البلديات وطبيعة الخدمات التي تقدمها، لتعكس تقديرات العاملين لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها بلدياتهم، وليس تقويم المواطنين أو قياس الفجوة بين توقعاتهم وإدراكاتهم للخدمة. واعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين بحيث تراوحت بدائل الإجابة بين: أعارض بشدة، وأعارض، ومحايد، وأوافق، وأوافق بشدة. ولغرض تفسير مستويات استجابة أفراد العينة، صُنّفت الأوزان النسبية طبقًا لـ (Ozen et al., 2012): (20%- أقل من 36%) منخفض جدًا، و(36%- أقل من 52%) منخفض، و(52%- أقل من 68%) متوسط، و(68%- أقل من 84%) مرتفع، و(84%- 100%) مرتفع جدًا.

4.3 اختبار صلاحية أداة الدراسة وجودة البيانات:

تم التأكد من صلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال مجموعة من الإجراءات المنهجية على النحو التالي: أولاً: صدق المحكمين، فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال، وتم الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل لبعض الفقرات في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها المعدة للتطبيق على العينة الاستطلاعية. ثانياً: العينة الاستطلاعية: تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفًا من مجتمع الدراسة، بهدف التحقق من وضوح الفقرات وسلامة صياغتها وسهولة فهمها ومدى ملاءمتها لسياق الدراسة قبل التطبيق النهائي. وأظهر التطبيق الاستطلاعي وضوح الفقرات وعدم وجود صعوبات في فهمها أو الاستجابة لها، ولم تستدع نتائج التطبيق إجراء تعديلات إضافية على الأداة. وقد تم اختيار أفراد العينة الاستطلاعية من خارج العينة النهائية، تجنبًا لأي أثر محتمل للمشاركة المسبقة على استجاباتهم اللاحقة، وبما يحافظ على استقلال بيانات العينة النهائية المستخدمة في اختبار فرضيات الدراسة. أما التحقق الإحصائي النهائي من صدق البناء وثبات المقاييس، فقد أُجري باستخدام بيانات العينة النهائية البالغة (200) مفردة. ثالثاً: صدق البناء، فقد تم التحقق من صدق البناء باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) على عينة الدراسة النهائية البالغة (200) مفردة، وقد أظهرت النتائج، كما هو موضح في الجدول (1)، ملاءمة البيانات لإجراء التحليل العاملي؛ فبلغت قيم (KMO) للالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وجودة الخدمات المدركة (0.971، 0.955، 0.899) على التوالي، كما كان اختبار (Bartlett) دالًا إحصائيًا لجميع المقاييس عند مستوى دلالة ($p < 0.001$). كذلك أظهرت النتائج أن جميع معاملات تشعب الفقرات تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.50)، فقد تجمعت فقرات الالتزام التنظيمي في ثلاثة عوامل تمثل الالتزام الوجداني والمعياري والاستمراري، في حين تشعبت فقرات الرضا الوظيفي على عامل واحد، وكذلك فقرات جودة الخدمات المدركة على عامل واحد، بما يتسق مع طريقة التعامل مع هذه المتغيرات في التحليلات، ويدعم تمتع أداة الدراسة بدرجة جيدة من صدق البناء (Hair et al., 2010).

رابعاً: الثبات والموثوقية المركبة والصدق التقاربي، فقد تم التحقق من ثبات مقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تم التحقق من الموثوقية المركبة (CR) والصدق التقاربي باستخدام متوسط التباين المستخرج (AVE)، بالاعتماد على معاملات التشبع المعيارية الناتجة عن التحليل العاملي التوكيدي (CFA). وأظهرت النتائج، كما هو موضح في الجدول (2)، أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.874–0.959)، في حين تراوحت قيم الموثوقية المركبة بين (0.875–0.960)، وجميعها تجاوزت الحد الأدنى المقبول البالغ (0.70)، ما يشير إلى تمتع مقاييس الدراسة بدرجة جيدة من الثبات والموثوقية المركبة. كما تراوحت قيم متوسط التباين المستخرج بين (0.537–0.602)، وجميعها تجاوزت الحد المقبول البالغ (0.50)، بما يدعم تحقق الصدق التقاربي للمقاييس المستخدمة في الدراسة (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010).

خامساً: اعتدال توزيع البيانات، فقد تم التحقق من اعتدال توزيع بيانات الدراسة بالاعتماد على قيم الالتواء والتفطح. ووفقاً (Coakes et al., 2006)، تُعد قيم الالتواء والتفطح الواقعة بين (-2 و +2) مقبولة إحصائياً. وقد أظهرت النتائج بالجدول (2) أن قيم اختبار الالتواء والتفطح للأبعاد والمتغيرات الرئيسة أن جميع القيم جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، فقد تراوحت قيم الالتواء بين (-0.329) و(0.558)، في حين تراوحت قيم التفطح (Kurtosis) بين (-0.320) و(0.018)، ما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتبع توزيعاً قريباً من التوزيع الطبيعي، الأمر الذي يدعم ملائمتها لإجراء التحليلات الإحصائية المعملية.

سادساً: فحص التحيز الشائع لطريقة القياس، وللتحقق من احتمال التحيز الشائع لطريقة القياس الناتج عن جمع بيانات المتغيرات المستقلة والتابعة والمعدل باستخدام أداة واحدة، فقد تم تطبيق (اختبار هارمان للعامل الواحد) على جميع فقرات الاستبانة. وأظهرت النتائج أن العامل الأول فسّر ما نسبته (36.83%) من التباين الكلي، وهي نسبة أقل من الحد المرجعي الشائع (50%)، ما يشير إلى عدم وجود مشكلة جوهرية مرتبطة بالتحيز الشائع لطريقة القياس في بيانات الدراسة. وقد اتخذ الباحث عدداً من الإجراءات الإجرائية للحد من هذا النوع من التحيز، من بينها التأكيد على سرية الاستجابات، واستخدام الأداة لأغراض علمية فقط، وصياغة الفقرات بصورة واضحة ومتنوعة.

جدول 1: نتائج التحليل العاملي (EFA) للمتغيرات

الالتزام التنظيمي	الرضا الوظيفي	جودة الخدمات	نتائج التحليل العاملي (EFA)	
			المعيارية	الاستمراري
0.899	0.955	0.971	اختبار (KMO)	اختبار كاي تربيع
1784.801	1116.272	2605.113	الدالة	DF
p < 0.001	p < 0.001	p < 0.001	153	190
0.805	0.790	0.774	الفقرة 1	درجة التشبع
0.828	0.747	0.781	الفقرة 2	
0.762	0.784	0.689	الفقرة 3	
0.787	0.762	0.733	الفقرة 4	
0.821	0.770	0.705	الفقرة 5	
0.800	0.757	0.750	الفقرة 6	
-	-	0.732	الفقرة 7	
-	-	0.786	الفقرة 8	
-	-	0.758	الفقرة 9	
-	-	0.750	الفقرة 10	
-	-	0.743	الفقرة 11	
-	-	0.781	الفقرة 12	
-	-	0.762	الفقرة 13	
-	-	0.743	الفقرة 14	
-	-	0.740	الفقرة 15	
-	-	0.804	الفقرة 16	
-	-	0.751	الفقرة 17	
-	-	0.752	الفقرة 18	
-	-	0.762	الفقرة 19	
-	-	0.767	الفقرة 20	

جدول 2: اختبار ثبات الاستبانة والموثوقية المركبة، والصدق التقاربي، ومعاملات الالتواء والتفطح

الابعاد	كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha	الموثوقية المركبة CR	متوسط التباين المستخرج AVE	الالتواء Skewness	التفطح Kurtosis
الالتزام الوجداني	0.900	0.901	0.602	-0.157	-0.166
الالتزام المعياري	0.878	0.879	0.548	-0.202	0.018
الالتزام الاستمراري	0.874	0.875	0.537	-0.329	-0.320
الرضا الوظيفي	0.925	0.926	0.557	0.055	-0.067
جودة الخدمات المدركة	0.959	0.960	0.545	0.558	-0.265

4.4 اختبار التعدد الخطي:

يشير التعدد الخطي إلى درجة العلاقة بين المتغيرات المستقلة المستخدمة في النموذج المقترح، فالارتباط القوي مشكلة في تحليل الانحدار، ويُضلل النتائج، ويُسبب صعوبات في التفسير. وقد تم فحص مشكلة التداخل الخطي المتعدد من خلال حساب قيم Tolerance و VIF، وذلك لكل من أبعاد المتغير المستقل من جهة، وللرضا الوظيفي بوصفه معدلاً من جهة أخرى. وأظهرت نتائج الجدول (3) أن جميع القيم جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، لتُعد قيم Tolerance الأكبر من (0.10) مقبولة، في حين تُعد قيم VIF الأقل من (5) ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مع الإشارة إلى أن القيم الأقل من (5) تُعد أكثر ملاءمة. بما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعدد ارتباط خطي بين المتغيرات، ويؤكد صلاحية النموذج (Hair et al., 2010).

جدول 3: قيم معامل التباين المسموح (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF)

الأبعاد	Tolerance معامل التباين المسموح	(VIF) معامل تضخم التباين
الالتزام الوجداني	0.831	1.203
الالتزام المعياري	0.874	1.144
الالتزام الاستمراري	0.857	1.166
الرضا الوظيفي	0.915	1.093

4.5 وصف مجتمع الدراسة:

تحدّد المجتمع المستهدف في جميع العاملين بالوظائف الإشرافية بالبلديات الكبرى الفلسطينية، وهي ثلاث تعمل حالياً (خانيونس، دير البلح، غزة) بعد استثناء بلديتي (رفح وجباليا) كونهما متوقعتين عن العمل بسبب ظروف الحرب 2023 على قطاع غزة، ويبلغ العدد الكلي لموظفي هذه البلديات مجتمعة (372) موظفاً (بيانات غير منشورة من دوائر شؤون الموظفين بالبلديات لسنة 2025). وتم الحصول على إطار المعاينة من دوائر شؤون الموظفين في البلديات محل الدراسة، متضمناً العاملين الذين تنطبق عليهم شروط مجتمع الدراسة. وبلاستناد إلى هذا الإطار، تم اختيار (245) موظفاً باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، فقد تم تحديد أفراد العينة عشوائياً من بين جميع العاملين المدرجين في إطار المعاينة. وبعد تحديد أفراد العينة، تم إيصال الاستبانة إلى الموظفين المختارين ميدانياً أو إلكترونياً بحسب إمكانية الوصول إليهم، واقتصر استخدام الأسلوبين على وسيلة توزيع الاستبانة دون أن يؤثر ذلك في آلية اختيار أفراد العينة. وتم استرداد (219) استبانة، وبعد مراجعة الاستجابات وفحص جودتها، تم استبعاد (19) استبانة لظهور أنماط استجابة نمطية وغير متميزة عبر فقرات الاستبانة (Straightlining)، بما يحد من موثوقية هذه الاستجابات لأغراض التحليل الإحصائي. وبذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (200) استبانة، بنسبة عائد بلغت (81.6%)، وهو عدد يتجاوز الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة والبالغ (189) مفردة، والمحسوب وفقاً لمعادلة ريتشارد جيجر، بما يحقق الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة.

وبين جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية. ومن حيث الجنس، شكل الذكور النسبة الأكبر من المبحوثين بواقع 70.0% مقابل 30.0% للإناث، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية وطبيعة سوق العمل الفلسطيني، الذي ما يزال يميل في بعض قطاعاته إلى الطابع الذكوري، إلى جانب الأعباء الأسرية والمسؤوليات المنزلية التي قد تحد من مشاركة المرأة واستمرارها في بعض الوظائف خاصة أن طبيعة العمل في البلديات ذات طابع ميداني. ومع ذلك، فإن نسبة الإناث في العينة تعكس حضوراً ملحوظاً للمرأة داخل البلديات مقارنة ببعض المؤشرات العامة في سوق العمل الفلسطيني. أما من حيث المؤهل العلمي، فقد استحوذ حملة البكالوريوس على النسبة الأكبر بواقع 68.0%، وهو ما ينسجم مع طبيعة العمل في البلديات التي تتطلب كفاءات جامعية قادرة على التعامل مع الجوانب الإدارية والتنظيمية والفنية، في حين تعكس نسبة حملة الدراسات العليا توجهاً لدى عدد من العاملين نحو تطوير قدراتهم العلمية والمهنية. ومن حيث المسمى الوظيفي، جاءت أعلى نسبة لفئة رؤساء الشعب بواقع 38.5%، تلتها فئة رؤساء الأقسام بنسبة 32.5%، ثم مدراء الدوائر فأعلى بنسبة 29.0%، وهو توزيع يعكس الطبيعة الهرمية للهيكل التنظيمي، حيث تقل الوظائف القيادية العليا كلما ارتفعنا لأعلى وتزداد

المستويات التنفيذية الوسطى والدنيا. أما من حيث سنوات الخدمة، فقد شكلت فئة 15 سنة فأكثر النسبة الأعلى بواقع 36.0%، وهو ما يشير إلى وجود كادر وظيفي يمتلك خبرة طويلة نسبياً، بما يعكس قدرة البلديات على الاحتفاظ بموظفيها، ويعزز الاستقرار المؤسسي وتراكم الخبرة داخل بيئة العمل.

جدول 4: وصف عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسب المئوية
الجنس	الذكر	140	70.0
	الأنثى	60	30.0
المؤهل العلمي	دبلوم	20	10.0
	بكالوريوس	136	68.0
	دراسات عليا	44	22.0
المسمى الوظيفي	مدير دائرة فأعلى	58	29.0
	رئيس قسم	65	32.5
	رئيس شعبة فأقل	77	38.5
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنة	38	19.0
	5-10 سنة	42	21.0
	10-15 سنة	48	24.0
	أكثر من 15 سنة	72	36.0

4.6 وصف إجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة:

يبين الجدول (5) عدداً من المؤشرات الإحصائية من حيث المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين بالبلديات محل التطبيق على متغيرات الدراسة: (الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وجودة الخدمات المدركة). وتُظهر النتائج الواردة في جدول (5) أن متغير الالتزام التنظيمي جاء عند درجة موافقة مرتفعة نسبياً، فبلغ المتوسط الحسابي الكلي للالتزام التنظيمي (3.751) بأهمية نسبية بلغت (75.02%). وتشير النتيجة إلى تمتع أفراد العينة بمستوى مرتفع من الالتزام تجاه البلديات التي يعملون فيها. كما تبين أن أبعاد الالتزام التنظيمي جاءت جميعها عند مستويات مرتفعة، وقد سجل الالتزام الاستمراري أعلى أهمية نسبية بلغت (77.46%) بمتوسط حسابي (3.873)، يليه الالتزام الوجداني بأهمية نسبية بلغت (76.73%) ومتوسط حسابي (3.837)، في حين بلغ الالتزام المعياري أهمية نسبية قدرها (70.87%) ومتوسطاً حسابياً (3.543)، وجاءت الأبعاد الثلاثة جميعها ضمن المستوى المرتفع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ماضي والبشيتي (2020)، التي بلغ فيها مستوى الالتزام التنظيمي (69.04%) وجاء مرتفعاً، كما تتفق مع دراسة عواجنة (2026) التي أظهرت ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية أريحا. في المقابل، تختلف النتيجة مع دراسة عبيد وصبري (2022)، التي أظهرت أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلديات شمال الضفة الغربية بلغ (67%) وجاء بمستوى متوسط. وقد يرتبط هذا التباين باختلاف السياقات المكانية والزمنية والظروف التنظيمية التي أجريت فيها هذه الدراسات، الأمر الذي قد ينعكس على مستويات ارتباط العاملين والتزامهم تجاه منظماتهم.

جدول 5: إجابات عينة الدراسة على متغيرات الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
الالتزام الوجداني	3.837	0.582	76.73	مرتفع
الالتزام المعياري	3.543	0.598	70.87	مرتفع
الالتزام الاستمراري	3.873	0.561	77.46	مرتفع
الالتزام التنظيمي ككل	3.751	0.421	75.02	مرتفع
الرضا الوظيفي	3.038	0.658	60.76	متوسط
جودة الخدمات المدركة	3.626	0.495	72.52	مرتفع

ويمكن تفسير ارتفاع مستوى الالتزام الاستمراري مقارنة ببقية أبعاد الالتزام التنظيمي بإدراك العاملين لما يمنحه الاستمرار في العمل بالبلدية لهم من استقرار وظيفي وأمان مهني وقدر من التدرج الوظيفي المنتظم، فيكون مغادرتها قراراً غير سهل، خاصة في ظل البيئة الفلسطينية التي تنسم بمحدودية الفرص وعدم الاستقرار الاقتصادي ومعدلات البطالة العالية وضعف فرص العمل. ويعكس ذلك إدراك العاملين لحجم التكاليف المترتبة على ترك العمل أو الانتقال إلى فرص وظيفية أخرى قد تكون غير

متاحة أو فرص وظيفية مؤقتة. كما يمكن تفسير تقارب مستوى الالتزام الوجداني مع الالتزام الاستمراري بأن البلديات الكبرى محل التطبيق لا تمثل للعاملين مجرد إطار وظيفي يوفر لهم منفعة مادية فحسب، بل تمثل بالإضافة لما سبق كيان ووظيفة تمنحهم شعوراً بالمعنى والهوية والارتباط النفسي بها. إن طبيعة العمل في البلديات؛ كونها مؤسسات خدمية تتصل بحقوق المستفيدين وأمنهم الاجتماعي وتلبية احتياجات المواطنين وتسهيل الأمور الحياتية لهم، بما يقوى هذا النوع من الالتزام. كذلك، فإن وضوح رسالة كل بلدية والمتسقة مع التوجهات العامة لوزارة الحكم المحلي وأهدافها يسهم في تقليل الغموض التنظيمي، ويجعل العاملين أكثر قدرة على الارتباط بها وجدانياً؛ لأنهم يشعرون بأنهم جزء من مهمة ذات قيمة واضحة. أما الالتزام المعياري، الذي سجل أهمية نسبية أقل مقارنة بالبعدين الآخرين، فيمكن تفسير ذلك بأن بيئة العمل في البلدية تعزز الشعور بالواجب والمسؤولية الأخلاقية تجاه العمل. فطبيعة العمل تفرض على العاملين الالتزام بمعايير أخلاقية منها الأمانة، والسرية، والانضباط، والمحافظة على الخصوصية، وهي قيم متضمنة بالتوجه الاستراتيجي للبلديات، الأمر الذي يجعل الالتزام بهذه المعايير ليس مجرد مطلب وظيفي، بل جزءاً من الثقافة التنظيمية السائدة. كما أن التعامل اليومي مع موضوعات ترتبط بهجوم الناس يعمق لدى العاملين الإحساس بأن الخطأ أو التهاون يتجاوز مفهوم التقصير الإداري خاصة في ظل الأزمة وآثار الحرب 2023. ومن ثم، فإن الالتزام المعياري في هذا السياق لا ينشأ فقط من خصائص الأفراد، بل من طبيعة العمل نفسها وما تفرضه من ضمير مهني وشعور بالمسؤولية تجاه البلدية وسمعتها ووظيفتها الاجتماعية.

وتُظهر النتائج الواردة في جدول (5) أن المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي بلغ (3.038) بأهمية نسبية (60.76%). وهو ما يشير إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البلديات جاء بدرجة موافقة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ملاح (2023)، التي أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية رفح جاء متوسطاً بنسبة (63.4%). في المقابل، تختلف النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة التي أظهرت مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، ومنها دراسة العبري (2022) بنسبة (68.8%)، ودراسة الأسطل (2023) بنسبة (71.1%)، ودراسة الشنطي وموسى (2026) بنسبة (73.0%)، ودراسة مرزاقى وغياط (2023) بنسبة (82.6%)، ودراسة الكمالي والسفياني (2023) بنسبة مرتفعة. كما تختلف مع دراسة عواجنة (2026) التي أظهرت ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية أريحا. ويمكن فهم انخفاض مستوى الرضا الوظيفي في الدراسة الحالية مقارنة بمعظم هذه الدراسات في ضوء الظروف التشغيلية الاستثنائية التي تعمل في ظلها البلديات بالمحافظات الجنوبية، وما يرافقها من محدودية الموارد، وتضرر المرافق والبنية التحتية، وتزايد الأعباء والاحتياجات الخدمية؛ وهي ظروف قد تجعل بيئة العمل أقل قدرة على تلبية توقعات العاملين واحتياجاتهم الوظيفية. ويدعم هذا التفسير تقارب النتيجة الحالية بصورة خاصة مع دراسة ملاح (2023) التي أجريت في سياق العمل البلدي في قطاع غزة، بخلاف معظم الدراسات الأخرى التي أجريت في قطاعات أو بيئات عمل مختلفة. ويمكن تفسير درجة الموافقة المتوسطة هذه للرضا الوظيفي في الدراسة الحالية في ضوء طبيعة العمل البلدي، التي تتسم بدرجة معقولة من التعاون والعلاقات المهنية الإيجابية والعمل الجماعي، إلى جانب قناعة العاملين بملاءمة المهام الموكلة إليهم لطبيعة وظائفهم. كما قد يرتبط هذا المستوى من الرضا بما توفره بعض الوظائف من قدر معقول من التنوع والتحدى، الأمر الذي يقلل من مشاعر الملل والرتابة، ويمنح العاملين قدراً من الإحساس بالحياة المهنية. ويمكن - أيضاً - تفسير هذه النتيجة بما توفره الهيئة من درجة من التنظيم في توزيع المهام، ووجود مساحة لمشاركة العاملين في إبداء الرأي والتعبير عن وجهات نظرهم في بعض جوانب العمل، فضلاً عن تلقيهم الدعم المهني والعلاقات الإنسانية من الرؤساء عند مواجهة ضغوط العمل والمشكلات. وربما جاءت درجة الموافقة دون المستوى المنشود باعتقاد أن فرص الترقى والتطور المهني محدودة. إضافة للضغوط المرتبطة بتقديم الخدمات للمواطنين في ظل محدودية الموارد والإمكانات التشغيلية، قد تفرض عبئاً نفسياً على العاملين، الأمر الذي ينعكس على مستوى رضاهم الوظيفي بصورة متوسطة.

وجاء مستوى جودة الخدمات المدركة بدرجة موافقة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.626) وأهمية نسبية (72.52%)، وتتفق هذه النتيجة من حيث ارتفاع مستوى جودة الخدمات مع دراسة السيد وسلامة (2025)، التي بلغ فيها (74.82%)، ودراسة الكمالي والسفياني (2023) بدرجة موافقة مرتفعة. في المقابل، تختلف النتيجة مع دراسة الأقراع (2024)، التي سجلت مستوى أعلى لجودة الخدمات بلغ (85.45%)، كما تختلف مع دراستي الحرباوي (2022) وقلالوة (2020)، اللتين أظهرتا مستوى متوسطاً لجودة الخدمات بلغ (60.0%) و(63.41%) على التوالي. ويمكن فهم هذا التفاوت في ضوء اختلاف طبيعة الخدمات محل التقويم، ومصدر إدراك جودتها، إلى جانب تفاوت الإمكانيات والظروف التشغيلية التي تقدم المؤسسات في ظلها خدماتها. ويعكس المستوى المرتفع في الدراسة الحالية تقييماً إيجابياً نسبياً من العاملين لجودة الخدمات المقدمة في بلدياتهم، في حدود الأبعاد التي قاستها أداة الدراسة. وكأحد التفسيرات الممكنة لدرجة الموافقة المرتفعة لمستوى جودة الخدمات المدركة في الدراسة الحالية أن البلديات الكبرى الفلسطينية في قطاع غزة تمثل مؤسسات خدمية مباشرة ومرئية للمواطنين، حيث ترتبط خدماتها الأساسية بحياة السكان اليومية مثل النظافة، المياه، الصرف الصحي، وغيرها لذلك فإن العاملين يدركون أن أي تراجع في الخدمة يظهر أمام المجتمع المحلي. كما أن المواطن يتعامل مع البلدية بصورة متكررة، وهذا يخلق ضغطاً على العاملين لتحسين مستوى الخدمة والاستجابة للشكاوى، ويعزز الشعور بالمسؤولية لديهم. أما عدم وصول جودة الخدمات المدركة إلى مستوى الموافقة المستهدف فيمكن تفسيره بأن البلديات الفلسطينية في قطاع غزة تعمل ضمن بيئة تشغيلية معقدة تتسم بمشكلات متراكمة وبتقادم البنية التحتية

وانهيارها بفعل حرب الإبادة 2023، وارتفاع الكثافة السكانية وضغط النزوح، وتزايد الطلب على الخدمات، ومحدودية المعدات والآليات وقطع الغيار وعدم السماح بدخولها من جانب الاحتلال الاسرائيلي. كما أن الخدمات البلدية تحتاج إلى تمويل مستمر وتنسيق مع جهات متعددة، وهو أمر غير متوفر حاليًا ولا تستطيع البلدية تحسينها بقرار داخلي فقط.

5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

5.1 تأثير الالتزام التنظيمي في جودة الخدمات المدركة

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار أثر الالتزام التنظيمي في جودة الخدمات المدركة، فضلاً عن اختبار أثر أبعاده المتمثلة في الالتزام الوجداني، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري. وأظهرت نتائج جدول (6) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للالتزام التنظيمي في جودة الخدمات المدركة، فقد بلغ معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.763$)، ومعامل الانحدار المعياري ($\beta = 0.704$)، كما بلغت قيمة ($F = 194.254, p < .001$)، وبلغ معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2 = 0.493$)، بما يشير إلى أن الالتزام التنظيمي يفسر بعد التعديل (49.3%) من التباين في جودة الخدمات المدركة. وبناءً على ذلك، تدعم النتائج الفرضية التي تنص على وجود أثر دال إحصائياً للالتزام التنظيمي في جودة الخدمات المدركة. كما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة في جودة الخدمات المدركة، مع تفاوت في قوة تأثيرها؛ فقد كان الالتزام الوجداني الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.367, p < .001$)، يليه الالتزام المعياري ($\beta = 0.291, p < .001$)، ثم الالتزام الاستمراري ($\beta = 0.264, p < .001$).

جدول 6: تأثير إجمالي الالتزام التنظيمي وأبعاده في جودة الخدمات المدركة

المتغير	Coefficients					ANOVA		Model Summary	
	B	β	Std. Error	t	P	F	P	Adj. R ²	R
أثر الالتزام التنظيمي ككل في جودة الخدمات المدركة									
Constant	0.764	-	0.196	3.902	p < .001	194.25	p < .001	0.493	0.704
الالتزام التنظيمي	0.763	0.704	0.055	13.938	p < .001				
أثر أبعاد الالتزام التنظيمي في جودة الخدمات المدركة									
Constant	0.688	-	0.171	4.021	p < .001	64.650	p < .001	0.489	0.705
الالتزام الوجداني	0.331	0.367	0.047	7.093	p < .001				
الالتزام المعياري	0.251	0.291	0.045	5.605	p < .001				
الالتزام الاستمراري	0.242	0.264	0.048	5.076	p < .001				

المتغير التابع: جودة الخدمات المدركة

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للالتزام التنظيمي في جودة الخدمات المدركة ($\beta = 0.704$)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Lo et al., 2024)، التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للالتزام التنظيمي في جودة الخدمات، كما تتفق مع دراسة أحمد وأبي حسين (2022)، التي أظهرت وجود أثر دال إحصائياً للالتزام التنظيمي بأبعاده في جودة الخدمات الإلكترونية، ودراسة الكمالي والسفياني (2023)، التي أكدت وجود أثر للالتزام التنظيمي في جودة الخدمات الصحية. وعلى مستوى أبعاد الالتزام التنظيمي، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أحمد وأبي حسين (2022) في وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي في جودة الخدمات، كما تتفق معها في بروز الالتزام الوجداني/العاطفي؛ فقد جاء الالتزام الوجداني في الدراسة الحالية الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.367$)، في حين أظهرت دراستهم بروز الالتزام العاطفي في التأثير في بعض أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية. كذلك تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الكمالي والسفياني (2023) في وجود أثر دال لكل من الالتزام العاطفي والاستمراري في جودة الخدمات، إلا أنها تختلف معها فيما يتعلق بالالتزام المعياري؛ فأظهرت الدراسة الحالية وجود أثر إيجابي دال له ($\beta = 0.291, p < .001$)، في حين لم تجد دراسة الكمالي والسفياني (2023) أثراً دالاً للالتزام المعياري في جودة الخدمات الصحية. ويمكن أن يرتبط هذا الاختلاف بتباين طبيعة المؤسسات والخدمات محل الدراسة؛ فقد أجريت الدراسة الحالية في البلديات الفلسطينية، في حين أجريت دراسة الكمالي والسفياني في المستشفيات الخاصة، بما قد يجعل إسهام كل بُعد من أبعاد الالتزام في جودة الخدمة متفاوتاً باختلاف طبيعة العمل ومتطلبات تقديم الخدمة. وتتسم هذه النتيجة مع منظور الموارد التنظيمية (Resource-Based View) لـ (Barney 1991)، الذي ينظر إلى الموارد والقدرات التنظيمية غير الملموسة المرتبطة بالموارد البشرية بوصفها عوامل يمكن أن تسهم في تعزيز النتائج التنظيمية. وفي هذا الإطار، تدعم النتيجة الحالية التصور النظري الذي تبنته الدراسة بشأن أهمية الالتزام التنظيمي بوصفه مورداً تنظيمياً غير ملموس، يرتبط بجودة الخدمات المدركة.

ويُفسر الباحث الأثر الأقوى للالتزام الوجداني ($\beta = 0.367$) في جودة الخدمات المدركة بأن العاملين الذي يشعرون بانتماء عاطفي حقيقي للبلدية، يكونون أكثر استعداداً للتعامل مع الخدمة العامة بوصفها رسالة مجتمعية أكثر من كونها مهمة وظيفية.

وفي البلديات الفلسطينية، يرتبط العمل اليومي بشكل مباشر باحتياجات المواطنين الأساسية، لذلك فإن الموظفين المرتبطين وجدانياً بالبلدية يميلون إلى إظهار اهتمام أكبر بجودة الخدمة، وسرعة الاستجابة، وحسن التعامل مع المواطنين، والمحافظة على صورة البلدية أمام المجتمع. وتعمل البلديات تحت ضغط الأزمات المتلاحقة وتزايد الطلب المستمر على الخدمات، ما يجعل الالتزام (الوجداني) من العوامل الحاسمة في ديمومة الأداء الخدمي بالرغم من محدودية الإمكانيات. أما الالتزام المعياري، فقد أظهر تأثيراً إيجابياً دالاً في جودة الخدمات المدركة ($\beta = 0.291$)، وإن كان أقل من تأثير الالتزام الوجداني، فيمكن تفسيره بأن العاملين بالبلديات يمثلون إحساساً بالواجب والمسؤولية الأخلاقية، وبالتالي هم يلتزمون بالمعايير الوظيفية والسلوكية المطلوبة في سبيل تقديم الخدمة. إن الخدمات البلدية خدمات عامة تمس حياة المواطنين مباشرة، ولذلك فإن شعور العاملين فيها بأن عليه واجب تجاه مكان عملهم والمجتمع، ما يدفعهم إلى الالتزام بالإجراءات، واحترام وقت المراجعين، وتقليل الأخطاء، والتعامل مع شكاوى المواطنين بجدية وشفافية.

إن طبيعة عمل البلديات في السياق الفلسطيني، يعزز الالتزام المعياري نتيجة لإدراك العاملين لدورهم في الحفاظ على الحد الأدنى من الاستقرار، خاصة في ظل الأزمات المتكررة وضعف البدائل المؤسسية المتاحة أمام المواطنين، وذلك لتعزيز صمودهم في البقاء على هذه الأرض. وكأحد التفسيرات لنتيجة تأثير الالتزام الاستمراري ($\beta = 0.264$) في جودة الخدمات المدركة، وقد جاء كأقل الأبعاد من حيث التأثير، فقد يرجع لنظرة العاملين لأهمية البقاء في الوظيفة وما يرتبط بها من استقرار اقتصادي واجتماعي، ما يدفعهم لتحسين سلوكهم الوظيفي وضبطه بصورة إيجابية.

إن العاملين على دراية بأن استمرارهم في العمل بالبلدية يمثل مصدراً مهماً للأمان الوظيفي والدخل، تحديداً في ظل ندرة فرص العمل، فيحرص العاملون على الحفاظ على أدائهم وتجنب السلوكيات التي قد تضعف تقويمهم. ومع ذلك، فإن مجيء الالتزام الاستمراري أقل الأبعاد تأثيراً بجودة الخدمات المدركة مقارنة بالالتزام الوجداني والمعيارى، فإنه يشير إلى أن جودة الخدمات المدركة لا تبلغ مستوياتها الأعلى عندما يكون دافع العاملين هو الحاجة إلى البقاء فقط، بل تتحسن الجودة بشكل جوهري عندما يكون الأداء مصدره الانتماء، والافتتاع، والشعور بالمسؤولية تجاه البلدية والمجتمع التي تتطلب من العاملين المبادرة، والتعاطف مع المواطنين، والمرونة في مواجهة المشكلات، والاستعداد لبذل جهد إضافي خارج حدود الوظيفة الرسمية.

5.2 أثر الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً معدلاً على العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات المدركة:

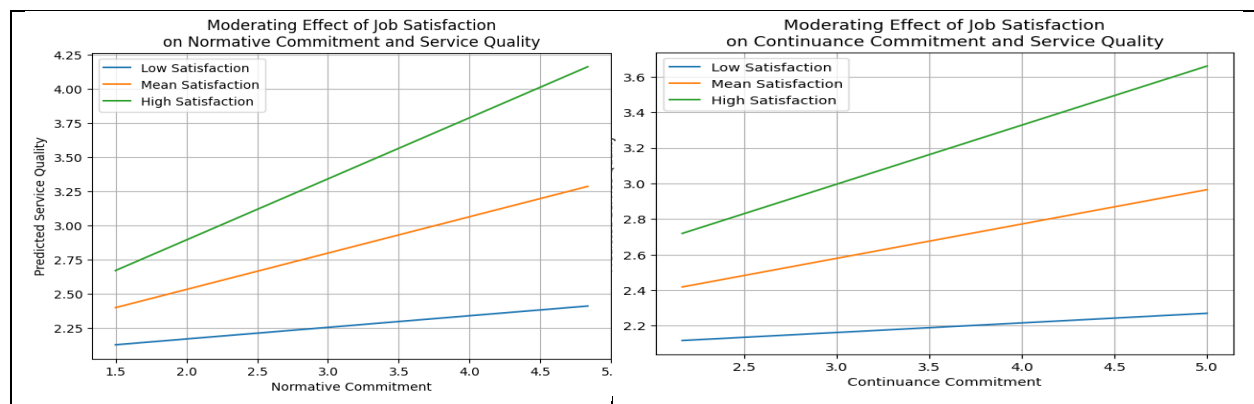
تم اختبار أثر الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً معدلاً في العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات المدركة باستخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد عبر ثلاثة نماذج. أظهرت نتائج النموذج الأول بالجدول (7) أن أبعاد الالتزام التنظيمي المتمثلة في الالتزام الوجداني والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري تفسر ما نسبته (49.7%) من التباين في جودة الخدمات المدركة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.497$)، وبلغت قيمة ($F = 64.650$) عند مستوى دلالة إحصائية ($p < 0.001$)، ما يدل على وجود أثر إيجابي معنوي لأبعاد الالتزام التنظيمي في جودة الخدمات المدركة. وفي النموذج الثاني، وبعد إدخال الرضا الوظيفي إلى جانب أبعاد الالتزام التنظيمي، ارتفعت القدرة التفسيرية للنموذج إلى (71.6%)، فبلغت قيمة ($R^2 = 0.716$)، أي بزيادة مقدارها (21.9%) مقارنة بالنموذج الأول، كما بلغت قيمة ($F = 122.800$) عند دلالة ($p < 0.001$)، ما يشير إلى أن الرضا الوظيفي يساهم في تعزيز تفسير التباين في جودة الخدمات المدركة إلى جانب أبعاد الالتزام التنظيمي. أما في النموذج الثالث، وبعد أن تم توسيط أبعاد المتغير المستقل والمتغير المعدل قبل إنشاء متغيرات التفاعل للحد من مشكلة التعدد الخطي، فتم إدخال متغيرات التفاعل بين الرضا الوظيفي وكل بُعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، فقد ارتفعت القدرة التفسيرية للنموذج إلى (75.2%)، فبلغت قيمة ($R^2 = 0.752$)، أي بزيادة مقدارها (3.6%) مقارنة بالنموذج الثاني، كما بلغت قيمة ($F = 83.140$) عند مستوى دلالة إحصائية ($p < 0.001$). وأظهرت النتائج وجود أثر معدل للرضا الوظيفي في العلاقة بين بعض أبعاد الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات المدركة، فتفاعل الالتزام المعياري مع الرضا الوظيفي كان موجباً ودالاً إحصائياً، فقد بلغت قيم ($B = 0.164$)، و($\beta = 0.181$)، و($t = 3.404$)، و($p = 0.001$)، كما ظهر أثر معدل موجب ودال إحصائياً لتفاعل الالتزام الاستمراري مع الرضا الوظيفي، ($B = 0.128$)، و($\beta = 0.139$)، و($t = 2.352$)، و($p = 0.020$). في المقابل، لم يظهر تفاعل الالتزام الوجداني مع الرضا الوظيفي أثراً دالاً إحصائياً، فقد بلغت قيمة الدلالة له ($p = 0.061$)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كما أشارت قيم اختبار Durbin-Watson في النماذج الثلاثة إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي جوهري بين الأخطاء، فجاءت القيم قريبة من (2). وعليه، تشير النتائج إلى وجود دور معدل جزئي للرضا الوظيفي في العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات المدركة؛ فقد كان التفاعل دالاً إحصائياً بالنسبة للالتزام المعياري والالتزام الاستمراري، في حين لم يكن دالاً بالنسبة للالتزام الوجداني، وبذلك حظيت فرضية الدور المعدل للرضا الوظيفي بدعم جزئي. وتتقاطع هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة التي أكدت أهمية الأدوار التفاعلية للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في تفسير مخرجات العمل، وإن اختلفت نماذجها عن نموذج الدراسة الحالية. فقد أظهرت دراسة (Alfakeh et al. (2020 وجود دور معدل للالتزام التنظيمي في العلاقة بين رضا العاملين وأدائهم، في حين بينت دراسة (Licandro et al. (2025 أن الرضا الوظيفي يؤدي دوراً معدلاً في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والالتزام التنظيمي. كما تتقاطع النتيجة مع دراسة (Alrefaei et al. (2023 من حيث تناولها

الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وجودة الخدمات ضمن نموذج واحد، مع اختلاف طبيعة العلاقات والدور المعدل في نموذجها. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964)، التي تنظر إلى علاقة العامل بالمنظمة في إطار التبادل والمعاملة بالمثل؛ فتتشكل اتجاهات العامل وسلوكياته في ضوء ما يدركه من خبرات ومنافع مرتبطة بعلاقته بالمنظمة. ومن هذا المنظور، يمكن أن يمثل الرضا الوظيفي سيقاً وظيفياً، تختلف في ظله الكيفية التي يرتبط بها الالتزام التنظيمي بالنتائج الخدمية. وكنتفسير محتمل لاختلاف الدور المعدل باختلاف أبعاد الالتزام التنظيمي، يمكن النظر إلى اختلاف الأساس النفسي لكل بُعد؛ فالالتزام المعياري يرتبط بالشعور بالواجب والمسؤولية تجاه المنظمة، في حين يرتبط الالتزام الاستمراري بإدراك كلفة تركها والحاجة إلى البقاء فيها، ولذلك قد تتفاوت علاقتهما بجودة الخدمات المدركة باختلاف مستوى رضا العامل عن وظيفته. أما الالتزام الوجداني، فيقوم أساساً على الارتباط النفسي والعاطفي بالمنظمة، وقد تكون علاقته بجودة الخدمات المدركة أقل اعتماداً على مستوى الرضا الوظيفي.

جدول 7: تأثير الرضا الوظيفي بوصفه معدلاً في العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات المدركة

المتغيرات	النموذج الأول				النموذج الثاني				النموذج الثالث			
	B	t	P	β	B	t	P	B	t	P	β	
الثابت	0.688	—	4.021	< .001	0.214	—	1.742	0.083	—	0.205	—	0.094
الالتزام الوجداني	0.331	0.367	7.093	< .001	0.261	0.290	7.340	< .001	0.263	0.292	7.828	< .001
الالتزام المعياري	0.251	0.291	5.605	< .001	0.225	0.261	6.667	< .001	0.229	0.266	7.157	< .001
الالتزام الاستمراري	0.242	0.264	5.076	< .001	0.174	0.190	4.764	< .001	0.177	0.193	5.095	< .001
الرضا الوظيفي	—	—	—	—	0.368	0.482	12.245	< .001	0.368	0.482	12.906	< .001
الوجداني × الرضا	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
المعياري × الرضا	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
الاستمراري × الرضا	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
R	0.705				0.846				0.867			
R ²	0.497				0.716				0.752			
Adj. R ²	0.489				0.710				0.743			
ΔR ²	-				0.219				0.036			
F	64.650				122.800				83.140			
Sig F	p < .001				p < .001				p < .001			
Durbin-Watson	1.931				1.978				2.014			

يوضح الشكل (2) أن العلاقة الإيجابية بين كل من الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري وجودة الخدمات المدركة تختلف باختلاف مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. فيظهر أن ميل العلاقة يكون أضعف عند المستوى المنخفض للرضا الوظيفي، ثم يزداد تدريجياً عند المستوى المتوسط، ليصبح أكثر انحداراً عند المستوى المرتفع، ما يدل على أن الرضا الوظيفي يعزز أثر كل من الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري في جودة الخدمات المدركة. كما تشير النتائج إلى أن العاملين ذوي الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر قدرة على ترجمة التزامهم التنظيمي إلى مستويات أعلى من جودة الخدمات المدركة مقارنة بذوي الرضا المنخفض. ويلاحظ أن ميل العلاقة كان أكثر انحداراً في نموذج الالتزام المعياري مقارنة بالالتزام الاستمراري، ما يشير إلى أن الرضا الوظيفي يعزز تأثير الالتزام المعياري في جودة الخدمات المدركة بدرجة أكبر من تعزيزه لتأثير الالتزام الاستمراري، وهو ما ينسجم مع ارتفاع قيمة معامل التفاعل في نموذج الالتزام المعياري مقارنة بالالتزام الاستمراري في نموذج الانحدار الهرمي.



شكل 2: الدور المعدل للرضا الوظيفي في العلاقة بين بُعدي الالتزام التنظيمي (الاستمراري والمعياري) وجودة الخدمات

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العاملين الذين يشعرون بمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي يصبحون أكثر قدرة على تحويل شعورهم بالمسؤولية التنظيمية والاستقرار الوظيفي إلى سلوكيات في العمل تنعكس على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ففي بيئة البلديات الفلسطينية، التي تتسم بارتفاع ضغط العمل وكثرة الاحتكاك المباشر مع المواطنين، قد لا يكون الالتزام التنظيمي وحده كافياً لتقديم مستويات مرتفعة من جودة الخدمات المدركة ما لم يكن مدعوماً بالرضا الوظيفي عن بيئة العمل والعلاقات الإدارية وظروف الوظيفة وغيرها من العناصر. كما يمكن تفسير نتيجة التفاعل بين الالتزام المعياري والرضا الوظيفي بأن العامل الذي يشعر بالواجب الأخلاقي تجاه البلدية يكون أكثر قدرة على ترجمة هذا الالتزام إلى أداء متميز وفاعل عندما يكون راضياً عن عمله. فالرضا الوظيفي قد يعزز شعور العامل بالعدالة والتقدير والانتماء للوظيفة والمهنة، ما يدفعه إلى الالتزام بصورة أكبر بمعايير تقديم الخدمة، وهو ما ينعكس على تحسين جودة الخدمات البلدية. أما تفسير نتيجة التفاعل بين الالتزام الاستمراري والرضا الوظيفي بأن العاملين الذي يرغبون في المحافظة على وظيفتهم واستقرارهم من النواحي الوظيفية يصبحون أكثر حرصاً على تحسين أدائهم وجودة الخدمات التي يقدمونها عندما يشعرون بدرجة مناسبة من الرضا الوظيفي. فوجود الرضا الوظيفي يجعل استمرار العاملين في البلدية لا يقوم فقط على الحاجة الاقتصادية أو الخوف من فقدان الوظيفة، بل يتحول إلى دافع إيجابي يدعم الاستقرار والأداء الخدمي بصورة أفضل. في المقابل، فإن عدم دلالة التفاعل بين الالتزام الوجداني والرضا الوظيفي قد يشير إلى أن تأثير الالتزام الوجداني في جودة الخدمات المدركة يُعد تأثيراً مباشراً وقوياً بطبيعته، ولا يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى الرضا الوظيفي. فالعامل المرتبط بوجدانه وعاطفته بالبلدية قد يستمر في تقديم مستوى جيد من الخدمة انطلاقاً من شعوره بالانتماء العاطفي والرسالة المجتمعية للعمل البلدي، حتى في حال انخفاض مستوى رضاه الوظيفي. وقد يعود إلى إدراك العاملين وبحكم طبيعة العمل البلدي، فإن الانتماء الوجداني لديهم نابع من الشعور بالمسؤولية الوطنية والاجتماعية تجاه المجتمع المحلي أكثر من ارتباطه بالظروف الوظيفية أو المزايا المادية.

6. إسهامات الدراسة النظرية والتطبيقية

6.1 الإسهامات النظرية:

تقدم الدراسة إسهامات نظرية في الأدبيات المتعلقة بالالتزام التنظيمي وجودة الخدمات من خلال الانتقال من التركيز على العلاقة المباشرة بينهما إلى اختبار الطبيعة الشرطية لهذه العلاقة بإدخال الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً معديلاً. كما توسع الدراسة فهم هذه العلاقة من خلال اختبار الدور المعدل للرضا الوظيفي على مستوى الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي، بدلاً من الاقتصار على التعامل معه بوصفه متغيراً كلياً، بما أتاح الكشف عن أن دور الرضا الوظيفي في العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات المدركة ليس متمائلاً عبر أبعاد الالتزام المختلفة. كذلك تسهم الدراسة في دمج الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وجودة الخدمات المدركة ضمن نموذج تحليلي واحد، في حين تناولت الدراسات السابقة هذه المتغيرات غالباً من خلال علاقات مباشرة أو ضمن نماذج اختلفت فيها الأدوار التي تؤديها هذه المتغيرات. وبذلك تقدم الدراسة فهماً أكثر تفصيلاً للعلاقات بين هذه المتغيرات، يتجاوز التساؤل عن وجود أثر للالتزام التنظيمي في جودة الخدمات إلى بيان ما إذا كانت قوة هذا الأثر تختلف باختلاف مستوى الرضا الوظيفي وطبيعة بُعد الالتزام التنظيمي. وإلى جانب ذلك، تقدم الدراسة إسهاماً سياقياً من خلال اختبار هذه العلاقات في بيئة البلديات الفلسطينية، بما يوسع النطاق السياقي للأدلة التجريبية المتعلقة بهذه المتغيرات، ليشمل المؤسسات العامة المحلية الفلسطينية، وهي بيئة ما تزال محدودة تناول في الأدبيات ذات الصلة.

6.2 الإسهامات التطبيقية:

تقدم الدراسة إسهامات تطبيقية لإدارات البلديات الفلسطينية من خلال تحويل نتائج العلاقات بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وجودة الخدمات المدركة إلى دلالات يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية وتحسين الخدمات. وتبرز هذه الإسهامات في توجيه الإدارات إلى عدم التركيز على رفع مستوى الالتزام التنظيمي بمعزل عن الرضا الوظيفي، وإنما التعامل معهما بصورة متكاملة، خاصة أن فاعلية بعض أبعاد الالتزام في دعم جودة الخدمات تختلف باختلاف مستوى رضا العاملين عن وظائفهم. كما تساعد النتائج في تحديد الأولويات الإدارية؛ من خلال تعزيز الممارسات التي تدعم ارتباط العاملين ببلدياتهم وانتمائهم إليها، بالتوازي مع الاهتمام ببيئة العمل والعوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي. وبذلك توفر الدراسة أساساً يمكن أن تستند إليه إدارات البلديات عند تطوير سياسات الموارد البشرية وممارساتها، بما يدعم جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ولا سيما في ظل محدودية الموارد والظروف التشغيلية الاستثنائية التي تواجهها البلديات الفلسطينية.

7. الاستنتاجات

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وجودة الخدمات المدركة في البلديات الفلسطينية محل الدراسة، فيمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:
1. جاء مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البلديات مرتفعاً، بأهمية نسبية بلغت (75.02%)، بما يعكس ارتفاع مستوى التزام العاملين تجاه البلديات التي يعملون فيها وفقاً للأبعاد التي اعتمدتها الدراسة في قياس الالتزام التنظيمي.
 2. أظهرت أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة مستويات مرتفعة ومتقاربة نسبياً، فجاء الالتزام الاستمراري بأهمية نسبية بلغت (77.46%)، يليه الالتزام الوجداني (76.73%)، ثم الالتزام المعياري (70.87%)، بما يعكس توافر مكونات الالتزام التنظيمي الثلاثة لدى العاملين بدرجات متفاوتة.
 3. جاء مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين متوسطاً، بأهمية نسبية بلغت (60.76%)، بما يشير إلى وجود مجال لتحسين مستوى رضا العاملين عن وظائفهم، خاصة أن مستواه جاء أقل من مستويي الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات المدركة.
 4. سجلت جودة الخدمات المدركة مستوى مرتفعاً، بأهمية نسبية بلغت (72.52%)، بما يعكس تقويماً إيجابياً نسبياً من العاملين لمستوى جودة الخدمات في البلديات محل الدراسة، وفقاً للأبعاد التي تناولتها أداة الدراسة.
 5. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للالتزام التنظيمي في جودة الخدمات المدركة ($\beta = 0.704, p < .001$)، وبلغ معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2 = 0.493$)، بما يعني أن الالتزام التنظيمي أسهم في تفسير (49.3%) من التباين في جودة الخدمات المدركة.
 6. أظهرت النتائج أن لأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً في جودة الخدمات المدركة، مع تفاوت في قوة هذا الأثر؛ فكان الالتزام الوجداني الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.367$)، يليه الالتزام المعياري ($\beta = 0.291$)، ثم الالتزام الاستمراري ($\beta = 0.264$)، بما يبين تفاوت إسهام أبعاد الالتزام التنظيمي في تفسير جودة الخدمات المدركة.
 7. أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يؤدي دوراً معدلاً جزئياً في العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات المدركة؛ فكان تفاعل الرضا الوظيفي مع الالتزام المعياري موجباً ودالاً إحصائياً ($\beta = 0.181$)، وكذلك تفاعله مع الالتزام الاستمراري ($\beta = 0.139$)، في حين لم يكن تفاعله مع الالتزام الوجداني دالاً إحصائياً ($\beta = 0.101, p = .061$)، ويشير ذلك إلى أن قوة العلاقة بين بعض أبعاد الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات المدركة تختلف باختلاف مستوى الرضا الوظيفي.

8. التوصيات

- في ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسة، فيمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية الآتية:
1. العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البلديات الكبرى الفلسطينية من خلال ترسيخ رسالة البلدية ودورها التنموي والخدمي في خدمة المجتمع المحلي، وتعزيز شعور العاملين بأهمية دورهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمحافظة على استمرارية الخدمات الأساسية.
 2. إيلاء اهتمام خاص بتعزيز الالتزام الوجداني لدى العاملين؛ لكونه البعد الأكثر تأثيراً في جودة الخدمات المدركة، وذلك من خلال تنمية الشعور بالفخر المؤسسي، وتقدير جهود العاملين، وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بالخدمات البلدية، بما يسهم في تقوية ارتباطهم النفسي والعاطفي بالبلدية.
 3. العمل على تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال مراجعة سياسات الحوافز والترقيات، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز العدالة التنظيمية والوضوح في توزيع المهام والتقويم، لما لذلك من دور في تعزيز تأثير بعض أبعاد الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات المدركة.
 4. تعزيز بيئة العمل الداعمة داخل البلديات من خلال تقوية العلاقات الإدارية والمهنية، وتوسيع مساحة المشاركة وإبداء الرأي، وتوفير الدعم المهني والنفسي للعاملين في مواجهة ضغوط العمل المرتبطة بطبيعة العمل البلدي والخدمي.
 5. دعم الالتزام الاستمراري لدى العاملين من خلال تعزيز عناصر الاستقرار الوظيفي، وتوضيح فرص التطور المهني، وربطها ببرامج تدريب وتأهيل مستمرة، تسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.
 6. تعزيز ثقافة المسؤولية المهنية والالتزام المعياري لدى العاملين من خلال نشر قيم الخدمة العامة، وتأكيد أهمية الالتزام الأخلاقي تجاه المواطنين، وتطوير برامج توعوية تعزز شعور العاملين بالمسؤولية تجاه المجتمع وجودة الخدمات البلدية.

9. محددات الدراسة والدراسات المستقبلية

بالرغم مما قدمته الدراسة من إسهامات نظرية وتطبيقية، فإن نتائجها ينبغي أن تُفهم في ضوء عدد من المحددات. فقد اقتصرَت الدراسة على العاملين في البلديات الفلسطينية الكبرى بالمحافظات الجنوبية، ما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على

البلديات الأخرى أو المؤسسات والقطاعات الخدمية المختلفة. ومن ثم، يمكن للدراسات المستقبلية إعادة اختبار النموذج في بلديات ومؤسسات عامة أخرى، وفي بيانات جغرافية وتنظيمية مختلفة، بما يسمح بمقارنة النتائج والتحقق من مدى استقرار العلاقات التي توصلت إليها الدراسة عبر سياقات متعددة. كما اعتمدت الدراسة على تصميم مقطعي جمعت فيه البيانات عند نقطة زمنية واحدة (Cross-sectional)، الأمر الذي لا يسمح بإثبات العلاقات السببية أو تتبع التغيرات في المتغيرات المدروسة بمرور الوقت. لذلك، يمكن للدراسات المستقبلية توظيف التصميم الطولي (Longitudinal design) لجمع البيانات في فترات زمنية متعددة، بما يوفر فهماً أعمق لاتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة وتطورها عبر الزمن. واقتصرت الدراسة على المدخل الكمي باستخدام الاستبانة، واعتمدت في قياس متغيراتها على استجابات العاملين، بما في ذلك تقويم جودة الخدمات المدركة من وجهة نظرهم. لذلك، يمكن للدراسات المستقبلية الاستفادة من تصاميم بحثية متعددة المصادر تجمع بين آراء العاملين وتقويمات المواطنين أو المستفيدين من الخدمات، إلى جانب استخدام المقابلات أو مجموعات التركيز والبيانات الموضوعية المرتبطة بالأداء الخدمي، بما يتيح فهماً أكثر شمولاً لجودة الخدمات والعوامل المرتبطة بها. وأخيراً، ركز النموذج الحالي على الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً معدلاً للعلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات المدركة، في حين يمكن أن تتأثر هذه العلاقة بعوامل تنظيمية أخرى لم يتناولها النموذج. ومن ثم، يمكن مستقبلاً اختبار متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى، مثل الدعم التنظيمي المدرك، والعدالة التنظيمية، والقيادة، والاندماج الوظيفي، أو مقارنة أدوارها مع الدور المعدل للرضا الوظيفي، بما يساهم في بناء فهم أكثر شمولاً للآليات والظروف المرتبطة بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات.

الإقرارات:

- تضارب المصالح: يقر الباحث بأنه لا يوجد أي تضارب مصالح مالي أو شخصي يؤثر في محتوى هذا البحث.
- توافر البيانات: البيانات المستخدمة والمحللة في هذا البحث متاحة لدى الباحث، ويمكن توفيرها عند الطلب.
- مصدر التمويل: لم يتلق هذا البحث أي تمويل من أية جهة رسمية أو خاصة.

10. المصادر والمراجع

10.1 المراجع العربية

- أحمد، علاء روجي، وأبو حسين، الحارث محمد. (2022). أثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات الإلكترونية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(6)، 89-115. DOI: 10.26389/AJSRP.L310821
- أبو أرميلة، الميساء. (2023). الرضا الوظيفي وأثره على الانغماس الوظيفي لدى معلمي مدارس البلدية للمرحلة الثانوية في القدس الشرقية. مجلة كلية التربية، 39(2)، 308-330.
- الأسطل، رند عمران. (2023). أثر الرضا الوظيفي في فعالية الأداء لدى الأفراد العاملين بجامعة الأقصى. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 94(94)، 119-142. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.94.2023.873>
- الحرباوي، محمد أحمد عبد المعطي. (2022). ثقة المواطنين وعلاقتها بجودة الخدمات المقدمة في بلديات فلسطين: بلدية الخليل أنموذجاً [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل، فلسطين.
- حرز الله، فادي أحمد توفيق، وعرقاوي، سامر محمد حسن. (2019). أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البلديات الفلسطينية: دراسة تحليلية. في المؤتمر العلمي الدولي التاسع المشترك حول الاتجاهات الحديثة في إدارة البلديات وتحسين جودة أدائها (ص ص 1-20). الخليل، فلسطين.
- حسين، توانا. (2023). دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة ميدانية لعينة من عمالي بعض مراكز التسوق في مدينة السليمانية. مجلة الآداب، 146، 461-490.
- حمود، خضير. (2002). إدارة الجودة وخدمة العملاء (ط 1). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- زيتون، أبو عبيدة نضال جودة. (2025). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية: دراسة حالة بلديات رام الله والبيرو وبيتونيا [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس، فلسطين.
- السميري، حامد. (2023). أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف. مجلة البحوث الإدارية، 41(1)، 1-37. <https://doi.org/10.21608/jso.2022.173812.1071>
- السيد، علاء الدين خليل، وسلامة، رحمة رياض. (2025). الحوكمة الرقمية كمدخل لتعزيز جودة الخدمات الحكومية الإلكترونية: دراسة حالة القطاع الحكومي الفلسطيني. المجلة العربية للعلوم الإدارية. نشر مبكر. <https://doi.org/10.34120/ajas.1437.2025>
- الشرادة، سالم تيسير. (2008). الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية (ط 1). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن، وموسى، دعاء نايف. (2026). أثر جودة حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على هيئة التقاعد الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 34(2)، 1-31. <https://doi.org/10.33976/TUGJEB.34.3/2025/1>

- الشنطي، محمود. (2016). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 5(6)، 112-134.
- الشنطي، محمود، ودلهيز، محمد. (2019). جودة الخدمات المقدمة من دوائر الضريبة وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي لمكاتب المحاسبة والتدقيق بقطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر: سلسلة العلوم الإنسانية، 21(1)، 1-32.
- الشهومي، سعيد، والحداوي، داود، والدباء، عبد المجيد. (2020). أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية (5-10) بسلطنة عمان. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، (22)، 1-41.
- العامري، أحمد بن سالم. (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 9(1)، 19-39.
- العبري، أحمد. (2022). مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 3(30)، 21-39.
- عبيد، شاهر، وصبري، صلاح. (2022). أثر جودة الحياة الوظيفية في الأداء والالتزام التنظيمي لدى موظفي بلديات شمال الضفة الغربية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 10(3)، 22-45. <https://doi.org/10.53671/pturj.v10i3.231>
- أبو العلا، عبد الحميد. (2009). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- عواجنة، إلهام محمد. (2026). تأثير المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الاستقلال، فلسطين.
- فارس، محمد، وأبو عيادة، ندى، والخطيب، محمد. (2018). أثر تطبيق استراتيجية إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة. مجلة جامعة الأزهر: سلسلة العلوم الإنسانية، 20(عدد خاص B)، 477-505.
- الأقرع، نور. (2024). أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي في تعزيز جودة الخدمات المقدمة من الهيئات المحلية في محافظات شمال الضفة الغربية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 12(3)، 40-67.
- قلالوة، حسين. (2020). رضا المنتفعين عن جودة خدمات البلديات في محافظة رام الله والبيرة: بلدية البيرة أنموذجاً [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس، فلسطين.
- الكبيسي، عامر خضير. (2015). السلوك التنظيمي الحكومي. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الكمالي، فواز قاسم سعيد، والسفياني، عبد الرحمن محمد أحمد. (2023). أثر الالتزام التنظيمي للعاملين على جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في مدينة تعز. مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 6(2)، 149-179. <https://doi.org/10.59325/sjhas.v6i2.154>
- ماضي، خليل، والبشيتي، سها. (2020). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(4)، 20-47.
- المالكي، عبد الله، وشعبي، فيصل. (2024). أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث. المجلة العربية للإدارة، 44(4)، 269-292.
- محمد، مصطفى. (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. عمان، الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- مرزاق، سندس، وغياط، عائشة. (2023). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- ملاح، محمد عوض محمود. (2023). العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية رفح. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(2)، 142-160. <https://doi.org/10.65418/ajashss.v2i2.305>
- أبو هلال، وفا. (2024). القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وعلاقتها بالأمن الوظيفي والانتماء التنظيمي للمعلمين [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة القدس، فلسطين.

10.2 رومنة المراجع العربية

- Abu Alala, A. H. (2009). Organizational behavior in business organizations (in Arabic). Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Abu Armileh, M. (2023). Job satisfaction and its effect on job immersion among municipal secondary school teachers in East Jerusalem (in Arabic). Journal of the Faculty of Education, 39(2), 308-330.
- Abu Hilal, W. (2024). Creative leadership among public secondary school principals in Palestine and its relationship with job security and organizational belonging among teachers (in Arabic) [Unpublished doctoral dissertation]. Al-Quds University, Palestine.
- Ahmad, A. R. H., & Abu Hussain, A. M. M. (2022). The impact of organizational commitment on the E-services quality in the presence of organizational learning as a mediating variable at foreign

- commercial banks operating in Jordan (in Arabic). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6(6), 89–115. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L310821>
- Al-Abri, A. (2022). The level of job satisfaction among employees working in the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman (in Arabic). *International Journal of Research and Studies Publishing*, 3(30), 21–39.
- Al-Amri, A. S. (2002). Transformational leadership behavior and organizational citizenship behavior in Saudi government agencies (in Arabic). *Arab Journal of Administrative Sciences*, 9(1), 19–39.
- Al-aqra, N. (2024). The impact of strategic development planning on enhancing the quality of services provided by local authorities in the northern West Bank governorates (in Arabic). *Palestine Technical University Research Journal*, 12(3), 40–67. <https://doi.org/10.53671/pturj.v12i3.578>
- Alastal, R. I. (2023). The impact of job satisfaction on performance effectiveness among employees at Al-Aqsa University (in Arabic). *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (94), 119–142. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.94.2023.873>
- Al-Harbawi, M. A. A. (2022). Citizens' trust and its relationship with the quality of services provided by Palestinian municipalities: Hebron Municipality as a model (in Arabic) [Unpublished master's thesis]. Hebron University, Palestine.
- Al-Kabisi, A. K. (2015). Government organizational behavior (in Arabic). Dar Safaa for Publishing and Distribution.
- Al-Kamali, F. Q. S., & Al-Sufyani, A. M. A. (2023). The impact of employees' organizational commitment on the quality of health services: An applied study in private hospitals in Taiz City (in Arabic). *Al-Saeed University Journal of Humanities and Applied Sciences*, 6(2), 149–179. <https://doi.org/10.59325/sjhas.v6i2.154>
- Al-Malki, A., & Shuaibi, F. (2024). The impact of administrative empowerment on enhancing organizational belonging: A field study on administrative employees at the Education Department in Al-Lith Governorate (in Arabic). *Arab Journal of Administration*, 44(4), 269–292.
- Alsayed, A. Kh., & Salameh, R. R. (2025). Digital governance as an approach to enhancing the quality of government e-services: A case study of the Palestinian government sector (in Arabic). *Arab Journal of Administrative Sciences*. Advance online publication. <https://doi.org/10.34120/ajas.1437.2025>
- Al-Shahoumi, S., Al-Hadabi, D., & Al-Dabaa, A. (2020). The effect of job satisfaction on organizational commitment among school teachers (5–10) in Oman (in Arabic). *Comprehensive Electronic Journal of Multidisciplinary Knowledge for Scientific and Educational Research*, (22), 1–41.
- Al-Shanti, M. A. (2016). The relationship between leadership styles and organizational commitment: Job satisfaction as a mediating variable (in Arabic). *Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research and Studies*, 5(6), 112–134.
- Al-Shanti, M. A., & Dahliz, M. (2019). Quality of services provided by tax departments and its impact on improving the organizational performance of accounting and auditing offices in the Gaza Strip (in Arabic). *Al-Azhar University Journal: Humanities Series*, 21(1), 1–32.
- Al-Shanti, M. A., & Mousa, D. N. (2026). The impact of quality of work life on work engagement: The mediating role of job satisfaction: An empirical study of the Palestinian Pension Agency (in Arabic). *IUG Journal of Economics and Business Studies*, 34(2), 1–31. <https://doi.org/10.33976/IUGJEB.34.3/2025/1>
- Al-Sharaideh, S. T. (2008). Job satisfaction: Theoretical frameworks and practical applications (in Arabic) (1st ed.). Dar Safaa for Publishing and Distribution.
- Al-Sumairi, H. A. (2023). The effect of organizational commitment on organizational agility: An empirical study on the Saudi Telecom Company in Taif (in Arabic). *Journal of Administrative Research*, 41(1), 1–37. <https://doi.org/10.21608/jso.2022.173812.1071>
- Awajneh, I. M. (2026). The impact of organizational climate on job satisfaction: The mediating role of organizational commitment (in Arabic) [Unpublished master's thesis]. Al-Istiqlal University, Palestine.

- Fares, M., Abu Ayada, N., & Al-Khatib, M. (2018). The impact of applying talent management strategy on organizational belonging: A field study on administrative employees at Al-Azhar University-Gaza (in Arabic). *Al-Azhar University Journal: Humanities Series*, 20(Special Issue B), 477–505.
- Hammoud, K. (2002). *Quality management and customer service* (in Arabic) (1st ed.). Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.
- Harzallah, F. A. T., & Arqawi, S. M. H. (2019). Dimensions of organizational health and their relationship with improving the level of organizational commitment among employees in Palestinian municipalities: An analytical study (in Arabic). In *The Ninth Joint International Scientific Conference on Modern Trends in Municipal Management and Improving the Quality of Their Performance* (pp. 1–20). Hebron, Palestine.
- Hussein, T. (2023). The role of the work environment in achieving job satisfaction among employees: A field study of a sample of employees in some shopping centers in Sulaymaniyah City (in Arabic). *Al-Adab Journal*, 146, 461–490.
- Madi, K., & Al-Bishiti, S. (2020). The mediating role of organizational commitment in the impact of quality of work life on Palestinian organizational reputation (in Arabic). *IUG Journal of Economics and Business Studies*, 28(4), 20–47.
- Mallah, M. A. M. (2023). Organizational justice and its impact on job satisfaction among employees in Rafah Municipality (in Arabic). *African Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Sciences*, 2(2), 142–160. <https://doi.org/10.65418/ajashss.v2i2.305>
- Marzaqi, S., & Ghayat, A. (2023). The impact of organizational climate on job satisfaction: A case study of the Algerian Water Company in Ouargla (in Arabic) [Unpublished master's thesis]. Kasdi Merbah University Ouargla, Algeria.
- Mohamed, M. (2018). *Job satisfaction and its impact on performance development* (in Arabic). Dar Ibn Al-Nafis for Publishing and Distribution.
- Obaid, S., & Sabri, S. (2022). The impact of quality of work life on performance and organizational commitment among employees of municipalities in the northern West Bank (in Arabic). *Palestine Technical University Research Journal*, 10(3), 22–45. <https://doi.org/10.53671/pturj.v10i3.231>
- Qalalwah, H. (2020). Beneficiaries' satisfaction with the quality of municipal services in Ramallah and Al-Bireh Governorate: Al-Bireh Municipality as a model (in Arabic) [Unpublished master's thesis]. Al-Quds University, Palestine.
- Zeitoun, A. O. N. J. (2025). Strategic management and its impact on the effectiveness of crisis management facing Palestinian municipalities: A case study of Ramallah, Al-Bireh, and Beitunia municipalities (in Arabic) [Unpublished master's thesis]. Al-Quds University, Palestine.

10.3 المراجع الأجنبية

- Alfakeh, F. A., Padlee, S. F., Omar, K., & Salleh, H. S. (2020). The moderating effects of organizational commitment on the relationship between employee satisfaction and employee performance in Jordanian Islamic banks. *Management Science Letters*, 10(14), 3347–3356. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.002>.
- Alhamad, A., & Noor, A. (2023). The impact of organizational commitment on employee performance in Jordanian public universities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(7), 201–212.
- Alrefaei, A. A.-A., Ali, H. B. M., Ateeq, A. A., & Alzoraiki, M. (2023). An integrated mediating and moderating model to improve service quality through job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *Sustainability*, 15(10), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su15107884>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Coakes, S. J., Steed, L., & Dzidic, P. (2006). *SPSS version 13.0 for windows: Analysis without anguish*. John Wiley and Sons, Australia.

- Ehido, A., Awang, Z., Ibeabuchi, C., & Abdul Halim, B. (2024). Indirect effect of organizational commitment on the relationship between quality of work life and job performance among academics in Malaysia. *European Journal of Educational Management*, 7(4), 213–225.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations* (9th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on organizational learning effect on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234.
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6), e27664. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>
- Joo, B. K., & Shim, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: The moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, 13(4), 425–441. <https://doi.org/10.1080/13678868.2010.501963>
- Lo, Y.-C., Lu, C., Chang, Y.-P., & Wu, S.-F. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators. *Heliyon*, 10(2), e24130.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior* (9th ed.). McGraw-Hill.
- 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)
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Ozen, G., Yaman, M., & Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport*, 1(2), 220–242.
- OCHA. (2025). Gaza humanitarian response update: 16 February–1 March 2025. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. <https://www.unocha.org/publications/report/occupied-palestinian-territory/gaza-humanitarian-response-update-16-february-1-march-2025>.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Rasheed, M. (2025). Analyzing the impact of employee productivity on organizational performance. *ISRG Journal of Economics, Business & Management*, 3(2), 158–166.
- Riketta, M. (2008). Organizational commitment: A critique of the construct and a reassessment of the available empirical evidence. In S. L. Roberson & S. A. Maitlis (Eds.), *Advances in industrial and organizational psychology* (pp. 1–30). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511801165.002>
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention*. Routledge.
- Thao, P. K., Phuong, N. N.-D., Phuc, V. T., & Huan, N. H. (2024). Organizational commitment and its impact on employee performance in the water supply industry: Dataset from Vietnamese state-owned enterprises. *Data in Brief*, 52, 110029. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.110029>
- Utomo, C., & Hartijasti, Y. (2023). Leadership trust and behavior boost employee service quality. In T. T. Y. Alabdullah et al. (Eds.), *Proceedings of the International Conference on Intellectuals' Global Responsibility (ICIGR 2022)* (pp. 495–504). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-052-7_54
- Van Iwaarden, J., Van der Wiele, T., Ball, L., & Millen, R. (2003). Applying SERVQUAL to web sites: An exploratory study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 919–935.
- Wasti, A., & Can, O. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73, 404–413.

The Impact of Organizational Commitment on Perceived Service Quality from Employees' Perspectives: The Moderating Role of Job Satisfaction

(A Field Study of Palestinian Municipalities in the Southern Governorates)

Mahmoud Abdelrahman Al-Shanti*

Isra'a University – Gaza, Palestine

Corresponding Author: Mhmdshanty11@yahoo.com

Received: 22/06/2026

Revised: 20/07/2026

Accepted: 11/09/2026

Published: 30/09/2026

DOI: <https://doi.org/10.35517/AAUP-2026.V12.3.5>

Abstract

This study aimed to examine the impact of the organizational commitment on the perceived service quality in major Palestinian municipalities and test the moderating role of job satisfaction in this relationship. The study adopted a quantitative correlational approach using a cross-sectional design. The study population consisted of all employees holding supervisory positions in the major Palestinian municipalities included in the study, totaling 372 employees. A total of 245 questionnaires were distributed using simple random sampling, of which 200 valid questionnaires were returned and included in the analysis, yielding a response rate of 81.6%. The findings revealed high levels of organizational commitment and perceived service quality, whereas job satisfaction was at a moderate level. The results also demonstrated a strong, positive, and statistically significant effect of the organizational commitment on the perceived service quality. At the overall level, the organizational commitment explained 49.3% of the variance in the perceived service quality. At the dimensional level, the affective commitment had the strongest effect, followed by the normative commitment and then the continuance commitment. Furthermore, the findings revealed a partial moderating effect of job satisfaction on the relationship between the dimensions of organizational commitment and the perceived service quality. The interaction effects of the job satisfaction with both normative commitment and the continuance commitment were statistically significant, whereas the interaction effect between the affective commitment and the job satisfaction was not statistically significant. The study recommended strengthening the various dimensions of the organizational commitment within the Palestinian municipalities, improving employees' job satisfaction, and providing a supportive work environment that contributes to enhancing the quality of services delivered to citizens. It also recommended strengthening incentive systems and professional development to support service performance and its sustainability.

Keywords: organizational commitment, job satisfaction, perceived service quality, Palestinian municipalities.

* Corresponding Author