

الدور الوسيط للشفافية الإدارية في العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة في المرفق العام –  
دراسة حالة بلدية الشطية بالشلف

The mediating role of Administrative Transparency in the relationship between Job Satisfaction  
and the Quality of services provided in the public facility  
-Case study of the Chettia municipality of Chlef-

زياني زهرة \*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مخبر الأنظمة المالية والمصرفية والسياسات الاقتصادية الكلية في ظل التحولات العالمية، جامعة الشلف (الجزائر)، z.ziani@univ-chlef.dz

تاريخ النشر: 2023/06/09

تاريخ القبول: 2023/05/27

تاريخ الإرسال: 2023/02/20

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للشفافية الإدارية في العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة في بلدية الشطية بالشلف كنموذج عن المرفق العامة بالجزائر، حيث تكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين بالبلدية أما عينة الدراسة فأخذت بشكل عشوائي وكان حجمها 70 فردا. وأظهرت نتائج الدراسة إدراك أفراد العينة أن جودة الخدمات المقدمة والشفافية الإدارية تطبيقها في البلدية لم يكن بالمستوى المطلوب، وكما أن مستوى الرضا الوظيفي كان منخفضا، في حين تبين وجود تأثير وسيطي ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشفافية الإدارية في العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة من خلال وساطة جزئية. الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، الرضا الوظيفي، جودة الخدمة، المرفق العام، الدور الوسيط.

تصنيف JEL: D73، M54، L32، L84

**Abstract :** This study aimed to identify the mediating role of administrative transparency in the relationship between job satisfaction and the quality of services provided in the municipality of Chettia, in Chlef, as a model for public utilities in Algeria. Where the study population consisted of all the administrators working in the municipality. The study sample was taken randomly and its size was 70 individuals.

The results of the study revealed that the perception of the sample members about the application of the services quality provided and administrative transparency applied in the municipality was not at the required level, and the level of job satisfaction was low, while it was found that there was a statistically significant intermediate effect at the significance level ( $\alpha \leq 0,05$ ) of administrative transparency in the relationship between job satisfaction and quality of services provided through partial mediation.

**Keywords:** Administrative Transparency; Job Satisfaction; Service Quality; Public Facility; Mediating Role.

Jel Classification Codes : D73 ،M54 ،L32 ،L84

توطئة (مقدمة):

تلعب المرافق العامة دورا كبيرا في المجتمع من خلال الخدمات التي تقدمها للمواطن، والتي تساعده في تسهيل حياته اليومية من جهة، ومساهمتها في التنمية المحلية من جهة أخرى، وهذا ما يجعل الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها أمرا ضروريا، ولكن تلازم تقديم الخدمة من الموظف إلى المستفيد مباشرة في هذه المؤسسات يجعل الاهتمام بالموارد البشرية فيها أكبر من الجودة نفسها، من أجل ضمان رضاهم وتحسين أدائهم بما يتوافق وتقديم خدمة ذات جودة عالية.

ويؤدي الرضا الوظيفي إلى ضمان ولاء العمال وتعزيز انتمائهم إلى منظماتهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، خاصة إذا ما اعتمدت هذه المنظمات على مبدأ الشفافية الإدارية في التسيير، من خلال الوضوح في اتخاذ القرارات ومحاربة الفساد والقضاء على البيروقراطية، وبالتالي تتحقق مصداقية المنظمة وفعاليتها داخليا من خلال الرضا الوظيفي لعمالها، وخارجيا من خلال رضا عملائها عن جودة خدماتها.

وقد سعت الجزائر إلى تحسين مستوى أداء إدارة مرافقها العامة على اختلاف أنواعها، من خلال تبني عدة أفكار ومشاريع تسعى لتحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز دور الموارد البشرية وزيادة كفاءتها، مع تشديد الخطاب السياسي على تفعيل مبدأ الشفافية الإدارية والتقليل من الفساد الإداري، لزيادة ثقة المواطنين في الأجهزة الإدارية العامة، وضمان رضاهم على أداء حكومتهم.

إشكالية البحث:

إن ارتفاع نسبة رضا العاملين عن الظروف المحيطة بعملهم وارتياحهم للطريقة الشفافة في تسيير منظماتهم ينعكس في مستوى جودة الخدمات التي يقدمونها لعمالهم، وعليه يمكن طرح إشكالية هذا البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد للشفافية الإدارية دور وسيطي معنوي في العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة في المرافق العامة حسب وجهة نظر العاملين بها بالتطبيق على بلدية الشطية بالشلف كنموذج؟

وينبثق من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

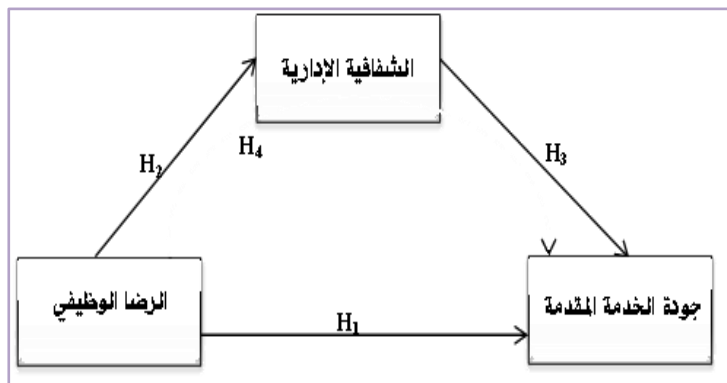
✓ ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على جودة الخدمات المقدمة في بلدية الشطية؟

✓ ما مدى تأثير الشفافية الإدارية على جودة الخدمات المقدمة في بلدية الشطية؟

✓ ما الدور الوسيط الذي تلعبه الشفافية الإدارية في العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة؟

فرضيات البحث: لتحديد فرضيات الدراسة نستعين بالشكل الموالي الذي يعطينا تصورا أوليا عن العلاقة بين متغيرات البحث.

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

من الشكل يتبين وجود ثلاثة متغيرات هي: متغير الرضا الوظيفي ويمثل المتغير المستقل، متغير الشفافية الإدارية ويمثل المتغير الوسيط ومتغير جودة الخدمة ويمثل المتغير التابع، وبناء على الشكل يمكن اعتماد الفرضيات التالية:

**H<sub>1</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للرضا الوظيفي على جودة الخدمة المقدمة في المرافق العامة؛

**H<sub>2</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للرضا الوظيفي على الشفافية الإدارية في المرافق العامة؛

**H<sub>3</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للشفافية الإدارية على جودة الخدمة المقدمة في المرافق العامة؛

$H_4$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للرضا الوظيفي على جودة الخدمة المقدمة في المرافق العامة بوجود الشفافية الإدارية كمتغير وسيط.

**أهداف البحث:** يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على تقييم أفراد العينة المستهدفة لمستوى تطبيق متغيرات البحث في بلدية الشطية؛
  - ✓ اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من الشفافية الإدارية وجودة الخدمة المقدمة في بلدية الشطية؛
  - ✓ تحديد أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمة المقدمة في بلدية الشطية بوجود الشفافية الإدارية كمتغير وسيط.
- منهج البحث:** بغية الإجابة عن إشكالية البحث واختبار فرضياته تم استخدام المنهج الاستنباطي بأدائه الوصف والتحليل من أجل إعطاء خلفية نظرية عن متغيرات البحث المتمثلة في الرضا الوظيفي والشفافية الإدارية وجودة الخدمات المقدمة، والمنهج الاستقرائي من خلال القياس الكمي للعلاقة بين هذه المتغيرات ومعرفة مدى تطبيقها في بلدية الشطية بالشلف كنموذج عن المرافق العامة بالجزائر.

## 1. الإطار النظري للدراسة

للإحاطة بمجثيات البحث نقوم بتقديم بعض المفاهيم النظرية عن متغيرات البحث الثلاثة، وتوضيح العلاقة التي تربطها.

### 1.1. جودة الخدمات المقدمة في المرافق العامة:

يعرف المرفق العام على أنه: "الهيئة أو المنظمة التي تتولى إشباع حاجات عامة حسب المدلول العضوي أما المدلول المادي فيعني الخدمة المقدمة للجمهور والتي تستهدف تحقيق النفع العام" (دبوس، 2019، صفحة 20)، وفي الجزائر تعرف المرافق العامة على أنها: "كل نشاط أو خدمة تنشؤها أو ترعاها الدولة خدمة للصالح العام" (مجلة الداخلية، 2018، صفحة 53)

أما الخدمة فتعرف على أنها: "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر، وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية، فتقدم الخدمة قد يكون مرتبطا بمنتج مادي أو لا يكون" (العلاق و الطائي، 2018، صفحة 16)؛

وتعرف الجودة بأنها: "تطوير تصميم تصنيع السلع والخدمات الأكثر اقتصادية والأكثر منفعة والأكثر ارضاء للمستهلك" (Abdallah, 2004, p. 24)، أما المنظمة الدولية للمعايير (ISO 9001/2000) فتعرف الجودة بأنها: "الخصائص الكلية لكيان (سلعة أو خدمة ما)، والتي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات العملاء الصريحة أو الضمنية" (GUY, 2000, p. 56).

ويقصد بجودة الخدمات توافق مستوى انتاج الخدمة وتقديمها مع رغبات وتوقعات المستفيد المعلنة والضمنية (الهوش، 2018، صفحة 48)، كما تعرف على أنها: "مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة" (المحياوي، 2006، صفحة 90)، وعلى هذا الأساس يمكن قياس الخدمة المقدمة والحكم على جودتها مقارنة بما يتوقعه أو يسعى إليه متلقي هذه الخدمة، حيث نجد مستوى الخدمة سيئا عندما يكون أقل من المستوى المتوقع، وجيدا عندما يتساوى مع المتوقع ويكون متميزا عندما يفوق المتوقع.

وعليه يمكن اعتبار أن جودة الخدمات المقدمة في المرافق العامة هي القدرة على تلبية طلبات المجتمع المحيط وفق معايير جيدة وبتسيير فعال يضمن العدالة للجميع واستخدام أمثل للموارد المتاحة.

### 2.1. الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الخدمات:

يعرف الرضا الوظيفي على أنه: انعكاس مدى الإشباع الذي يستمده الفرد من عمله نتيجة تفاعله مع وظيفته، وانتمائه لبيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله (البارودي، 2015، صفحة 38).

ويمثل الرضا الوظيفي سلوكا ضمنيا يكمن في وجدان الفرد حيث يتحدد بمجموعة من المؤشرات، منها الرضا عن الأجر والرضا عن طبيعة العمل وعن العلاقة بين العامل وزملائه، وكلما كان العمل يحقق إشباعا للعامل كلما زادت درجة الرضا عنه والاندماج فيه والرضا عن الأساليب المتبعة فيه (هنسي، 2011، صفحة 40).

وتظهر أهمية الرضا الوظيفي على ثلاثة مستويات:

➤ على مستوى الفرد: يساهم الرضا الوظيفي في تنمية التزام الفرد ورفع مستوى ولائه ولؤوسسته، وزيادة ارتياحه واطمئنانه بما ووفائه بتعهدات تطويرها، كما يؤثر إيجابيا في تحسين صحة الفرد (الكثيري، 2018، صفحة 47)؛

➤ على مستوى الزملاء: بالرضا الوظيفي يحصل تبادل للمنافع والمصالح بين زملاء العمل، وبذلك يتسنى لهم إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، مما ينعكس إيجابيا على العمل والمنظمة ككل، وعندها تتميز عن غيرها من المنظمات بالتعاون وسهولة التواصل (الكثيري، 2018، صفحة 48)؛

➤ على مستوى المؤسسة: يساهم الرضا الوظيفي في تخفيض معدل دوران الموظفين بالمؤسسة، ويساعد على زيادة الإنتاجية وتعزيز رضا العملاء وولائهم، كما يؤدي إلى تحسين العمل الجماعي، وهذا ما يجعله يمثل درجة معينة من جودة الإدارة والاتصال في مكان العمل، مما ينعكس بلا شك على جودة المنتجات والخدمات المقدمة (النوافعة، 2018، صفحة 17، 18).

وعليه نجد أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة في المنظمات، حيث كلما تحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين كلما زاد من نشاطهم وتعاونهم الإيجابي، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وإخلاصهم للمنظمة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم أفضل الخدمات للعملاء وبجودة عالية، وإذا ما تعلق الأمر بالخدمات المقدمة في المرافق العامة فيكون تقييم جودتها أصعب لأنها تحتاج معايير خاصة نظرا لتعدد طلباتها واختلاف طلباتهم، وهذا ما يزيد من مسؤولية الموظف المقدم لها لأنه المسؤول عن جودتها، ما يجعل الاهتمام به وبرضاه عن محيطه العملي أمرا إجباريا لا اختياريا، وذلك ضمانا لتقديم خدمة مميزة.

### 3.1. الشفافية الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات والرضا الوظيفي:

تعرف الشفافية الإدارية على أنها: وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها، وتطورها وفقا للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع (أبو قاعد، 2011، صفحة 172).

وتشمل الشفافية الإدارية كل الركائز المؤسسية لتطوير الإدارة فتكون الشفافية ضمن ممارسات صنع القرار وإدارة الموارد البشرية والهياكل التنظيمية والاتصالات الإدارية والعلاقات الرأسية والأفقية، مما يجعلها منهجية عمل لتشغيل الحياة اليومية بالمنظمات (Abdel-quader & Al-Mahayreh, 2015, p. 105) وتمثل أهمية الشفافية الإدارية فيما يلي: (عبد الوهاب، 2016، صفحة 139)

✓ توفر للعاملين حياة أكثر أمنا من خلال رقابة هيئات الدولة على جميع العناصر التي تتسبب في أي نوع من المخاطرة وتشجع على استغلال افضل الاصول للمنظمة؛

✓ تمثل قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين وهي بذلك أداة مهمة للكشف عن المعايير والآليات اللازمة للعمل الإداري بكل دقة وموضوعية؛

✓ توفير النجاح والاستمرارية لأي منظمة حيث ان اعتماد مبدأ الشفافية يساعد على: - خلق أجواء ثقة ما بين الأفراد العاملين وإدارتهم على المستوى الداخلي وما بين المنظمة ومحيطها الخارجي؛ - إغلاق الباب أمام الروتين والبيروقراطية؛ - تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وزيادة إنتاجيتهم وشد همهم وترسيخ قيم التعاون والتعاقد؛ - تسهيل عملية تقييم الأداء وتوفير الوقت والتكاليف وتجنب الازدحام والفوضى في العمل وتطوير وظائف الوحدات الإدارية وترسيخ قيم التعاون الجماعي.

يتضح من خلال هذه النقاط العلاقة القوية بين الشفافية الإدارية ورضا العملاء من جهة، وفي الجهة المقابلة بينها وبين الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالمنظمات على اختلاف أنواعها، وتكون العلاقة أقوى في المنظمات الخدمية التي يقدم فيها الموظف الخدمة مباشرة للعميل، حيث نجد أن تفعيل الإدارة بالشفافية كمبدأ عام في إدارة الشؤون العامة يساعد على خلق مناخ للإبداع ومعالجة كافة الظواهر السلبية في الأداء الحكومي والإداري مما يزيد من جودة الخدمات المقدمة من جهة، ومن جهة أخرى يؤدي إلى تبسيط الإجراءات الإدارية والتنفيذية

وعدم التعقيد وتفكيك البيروقراطية الإدارية، وضمان النزاهة في التنفيذ، كما أنها تكسب السلطة السياسية والإدارة العامة في الدولة ثقة واحترام الشعب وذلك يقوي العلاقة بينهما. (الشياب و أبو حمور، 2014، صفحة 121)

## 2. منهجية الدراسة التطبيقية

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحديد الدور الوسيط للشفافية الإدارية في العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة من وجهة نظر العاملين ببلدية الشطية بالشلف كنموذج عن المرافق العامة في الجزائر.

### 1.2. أداة الدراسة التطبيقية:

بغية تحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث (الرضا الوظيفي، الشفافية الإدارية وجودة الخدمة المقدمة) للحصول على المعلومات التي يحتاجها البحث، حيث تضمنت الاستبانة العناصر التالية:

➤ القسم الأول: يحتوي على المعلومات الشخصية لتحديد خصائص أفراد العينة، وتمثلت في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة والأقدمية؛

➤ القسم الثاني: يضم مجموعة من العبارات تمثل المتغير المستقل هدفها تحديد مدى الرضا الوظيفي لدى عمال بلدية الشطية بالشلف، وعددها 10 فقرات؛

➤ القسم الثالث: يضم مجموعة من العبارات تمثل المتغير الوسيط هدفها تحديد مدى تطبيق الشفافية الإدارية ببلدية الشطية بالشلف، وعددها 10 فقرات؛

➤ القسم الرابع: يضم مجموعة من العبارات تمثل المتغير التابع هدفها تحديد مدى جودة الخدمات المقدمة في بلدية الشطية بالشلف، وعددها 10 فقرات.

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة بأبعادها الثلاثة، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

### الجدول رقم (01) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ

البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الشفافية الإدارية	10	0,888
الرضا الوظيفي	10	0,803
جودة الخدمة	10	0,930
الاستبانة ككل	30	0,950

المصدر: مخرجات برنامج spss25

يتبين من الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ للأبعاد الثلاثة تراوحت بين 80% و 93%، وهي مقبولة إحصائياً وتدل على الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث، كما أن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل كانت قيمته 95%، وهو ما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات مما يمكننا الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

### 2.2. عينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كل العاملين بإدارة بلدية الشطية والذي يبلغ عددهم 300 فردا، أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة عشوائية وبلغ حجمها 70 فردا ونسبة 23,33% من مجتمع الدراسة، ويعرض الجدول الموالي وصف لخصائص المشاركين في هذه الدراسة.

الجدول رقم (02) : وصف خصائص العينة

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	24	34,3%
	أنثى	46	65,7%
العمر	بين 20-30 سنة	10	14,3%
	بين 30-40 سنة	44	62,9%
	بين 40-50 سنة	13	18,6%
	أكثر من 50	3	4,2%
المستوى التعليمي	متوسط	13	18,6%
	ثانوي	23	32,8%
	جامعي	34	48,6%
الوظيفة	إداري	68	97,1%
	رئيس مصلحة	2	2,9%
	مدير	0	0,0%
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	11	15,7%
	من 5 إلى 10 سنوات	41	58,6%
	من 10 إلى 15 سنة	10	14,3%
	أكثر من 15 سنة	8	11,4%

المصدر: مخرجات برنامج spss25

من الجدول يتضح أن 65,7% من أفراد العينة كانوا إناثا والبقية ذكور وأن 62,9% منهم كان سنهم ما بين 30 و 40 سنة، في حين كان المستوى التعليمي لـ 48,6% منهم هو المستوى الجامعي و 97,1% منهم يشغلون منصب إداري وكانت الخبرة المهنية لـ 58,6% منهم تتراوح ما بين 5 و 10 سنوات.

### 3. النتائج ومناقشتها:

بغية الإجابة على إشكالية البحث تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25 لتحليل فقرات الاستبيان الموزع لمعرفة آراء أفراد العينة المستهدفة حول المتغيرات الثلاث (الرضا الوظيفي، الشفافية الإدارية وجودة الخدمة المقدمة) من خلال التحليل الوصفي لهذه الفقرات، ثم انتقلنا إلى تحديد الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام برنامج تحليل المسار Amos V21.

#### 1.3. مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لاستقصاء رأي أفراد العينة حول متغيرات البحث، من خلال تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### ❖ مستوى جودة الخدمات المقدمة:

نعرض رأي أفراد عينة البحث في جودة الخدمات المقدمة في بلدية الشطبة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : مستوى تطبيق متغير جودة الخدمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تلتزم البلدية بأداء الأعمال المطلوبة منها في الوقت المحدد	2,53	1,327
2	لا يتم تكرار الأعطال في الخدمة	2,36	1,104
3	تستجيب البلدية لشكاوي العملاء فيما يخص جودة الخدمات	2,51	1,248
4	تشمل خدمات البلدية كل الأحياء السكنية	2,70	1,312
5	موقع البلدية مناسب وسهل الوصول لكل المواطنين	2,43	1,258
6	تحرص البلدية على توفير وسائل الراحة للمواطنين عند الانتظار	2,42	1,257
7	يتحلى العاملون في البلدية بالأمانة الشخصية في معاملاتهم	2,66	1,166
8	تميز مصالح البلدية بالدقة في العمل وتجنب الأخطاء	2,41	1,110
9	يتعامل العاملون بمودة واحترام مع المواطن	3,01	1,313
10	تحرص البلدية على خدمة جميع المواطنين بدون تمييز	2,49	1,213
	محور جودة الخدمة المقدمة	2,60	0,957

المصدر: مخرجات برنامج spss25

يتضح من الجدول أن متغير جودة الخدمة المقدمة بلغ متوسطه الحسابي 2,60 وانحراف معياري قدره 0,957، وهو ما يعكس ضعف مستوى جودة الخدمات المقدمة في بلدية الشطية حسب رأي الأفراد العاملين بها. وتراوح المتوسط الحسابي لل فقرات الدالة على هذا المتغير بين 2,41 و 3,01 وانحراف معياري صغير لم يتجاوز 1,33، وهو ما يعكس اتفاق آراء أفراد العينة المستهدفة على ضعف مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين ببلدية الشطية، حيث كانت الفقرة رقم 9 (يتعامل العاملون بمودة واحترام مع المواطن) في المرتبة الأولى، والفقرة 8 (تميز مصالح البلدية بالدقة في العمل وتجنب الأخطاء) في المرتبة الأخيرة.

#### ❖ مستوى متغير الرضا الوظيفي:

نعرض رأي أفراد عينة البحث حول الرضا الوظيفي في بلدية الشطية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04) : مستوى تطبيق متغير الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتناسب راتي مع طبيعة العمل الذي أقوم به	1,61	0,982
2	ما أتقاضاه من راتب يحفزني على أداء العمل على أحسن وجه	1,47	0,756
3	تتوفر للموظفين فرص ترقية مستقبلية	2,24	1,279
4	تعتبر الكفاءة والخبرة أهم معيارين في الترقية	2,50	1,338
5	يستمتع المسؤولون إلى ملاحظات الموظفين في العمل	1,87	1,076
6	يعمل المسؤولون على تخفيض الإجراءات الروتينية	1,60	0,858
7	تربطني علاقة جيدة مع المجموعة التي أعمل معها	4,13	0,815
8	توجد فرص تبادل المعلومات والمعرفة مع زملائي في العمل	3,61	0,997

1,100	3,50	أشعر بأهمية وقيمة العمل الذي أمارسه	9
1,300	2,14	تتوفر الوسائل والأدوات اللازمة للعمل	10
0,652	2,45	محور الرضا الوظيفي	

المصدر: مخرجات برنامج spss25

يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي لمتغير الرضا الوظيفي بلغ 2,45 وهو ما يدل على عدم رضا أفراد العينة عن مع تشتت منخفض في استجاباتهم كما يعكسه الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0,652، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات متغير الرضا الوظيفي ما بين (1,47-4,13)، حيث جاءت الفقرة 7 (تربطني علاقة جيدة مع المجموعة التي أعمل معها) في المرتبة الأولى بمتوسط 4,13 وانحراف معياري 0,815 ما يعكس التفاهم الموجود بين العاملين في البلدية؛ في حين جاءت الفقرة رقم 1 (ما أتقاضاه من راتب يحفزني على أداء العمل بأحسن صورة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط 1,47 وانحراف 0,756 ما يؤكد وجود اتفاق شبه تام على أن الراتب أقل من المستوى المطلوب ولا يعطي أي تحفيز على الإبداع في العمل.

#### ❖ مستوى متغير الشفافية الإدارية:

نعرض رأي أفراد عينة البحث حول تطبيق الشفافية الإدارية في بلدية الشطية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05) : مستوى تطبيق متغير الشفافية الإدارية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتسم إجراءات وقوانين العمل بالوضوح والبساطة	2,73	1,284
2	تطبق القوانين على جميع الموظفين دون تمييز أو استثناء	2,23	1,144
3	تشجع الإدارة على إبداء الرأي وتقديم المقترحات لتطوير العمل	2,03	1,090
4	تحرص الإدارة على إطلاع الموظفين على نتائج أعمالهم	2,14	1,053
5	تمتلك البلدية آليات واضحة للمساءلة	2,39	1,107
6	تمت المساءلة بناء على معلومات موثوقة	2,34	1,062
7	يلزم الموظف بتقديم تفسير لقراراته المخالفة للقوانين	2,86	1,322
8	يتم الحرص على توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة	2,19	1,158
9	يوجد نظام اتصال مفتوح بين جميع الموظفين	2,13	1,115
10	يتم إطلاع الموظفين على مستوى أدائهم ونتائج تقييمهم	2,00	1,077
0,808	محور الشفافية الإدارية	2,30	

المصدر: مخرجات برنامج spss25



يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لمتغير الشفافية الإدارية بلغ 2,30 وبانحراف معياري 0,808 ما يدل على عدم تطبيق الشفافية الإدارية في بلدية الشطية حسب رأي أغلبية أفراد العينة المستهدفة؛ وبينت المتوسطات الحسابية للفقرات الدالة على الشفافية الإدارية مدى عدم تطبيقها، حيث تراوحت بين (2,00-2,86) وبتمتت ضعيف حسب ما يوضحه الانحراف المعياري الذي كان في حدود الواحد، وجاءت الفقرة 7 (يلزم الموظف بتقديم تفسير لقراراته المخالفة للقوانين) في المرتبة الأولى، في حين كانت العبارة 10 (يتم إطلاع الموظفين على مستوى أدائهم ونتائج تقييمهم) في المرتبة الأخيرة.

### 2.3. نتائج تحليل المسار:

نستعين بالجدول الموالي لعرض نتائج تحليل المسار لمتغيرات الدراسة والمتحصل عليها من خلال البرنامج Amos v22.

الجدول رقم (06) : نتائج تحليل المسار

قيمة sig	قيمة التأثير	نوع التأثير	المتغيرات		
0,000	0,897	مباشر	الشفافية الإدارية	←	الرضا الوظيفي
0,000	0,680	مباشر	جودة الخدمة	←	الشفافية الإدارية
0,000	0,428	مباشر	جودة الخدمة	←	الرضا الوظيفي
0,000	0,610	غير مباشر	جودة الخدمة	الشفافية الإدارية	الرضا الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج spss25

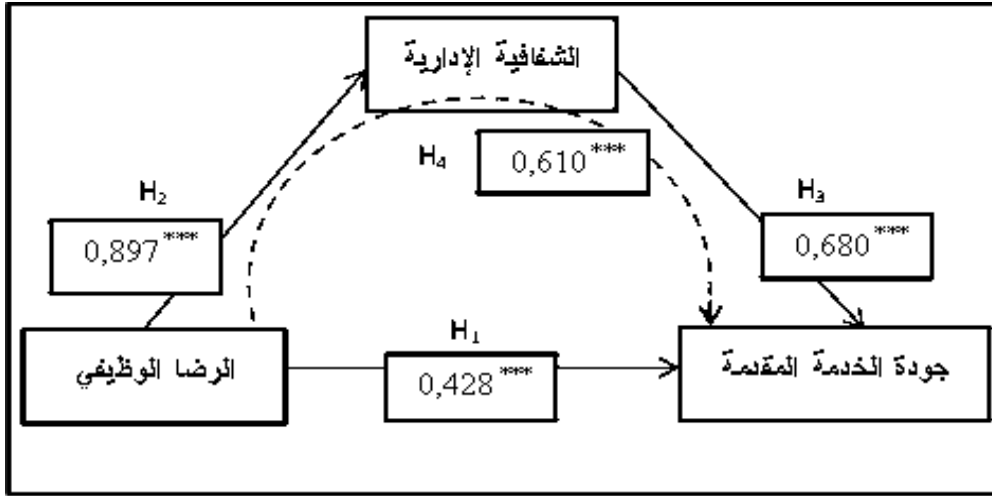
من خلال الجدول يتضح وجود تأثير مباشر معنوي للرضا الوظيفي على الشفافية الإدارية مقداره 0,897، وهذه الأخيرة لها تأثير مباشر معنوي على جودة الخدمة المقدمة بلغ مقداره 0,680، وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعمال واعتماد مبدأ الشفافية في الإدارة سينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة في بلدية الشطية.

وبالنسبة لتأثير الرضا الوظيفي على جودة الخدمات المقدمة فقد كان أيضاً دال احصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )، حيث كانت قيمة التأثير المباشر 0,428، في حين بلغ التأثير غير المباشر والذي يكون بوجود الشفافية الإدارية كمتغير وسيط قيمة 0,610؛ وهذا يدل على أن دخول الشفافية الإدارية كوسيط بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة المقدمة حسن العلاقة بينهما حيث ارتفعت قيمة التأثير من 0,428 إلى 0,610، وقد كانت الوساطة جزئية وليست كلية بسبب معنوية تأثير الشفافية الإدارية على جودة الخدمات المقدمة في بلدية الشطية.

وبالنسبة لجودة النموذج فقد بينت مؤشرات المطابقة لملاءمة النموذج المعتمد حيث أنها مساوية للواحد الصحيح: مؤشر موافقة الجودة ( $GFI=1,0$ ) ومؤشر الموافاة المقارن ( $CFI=1,0$ ) ومؤشر الموافاة الطبيعي ( $NFI=1,0$ ). (القهوجي و أبو عواد، 2017، صفحة 37).

### 3.3. اختبار فرضيات البحث: لتحديد نتائج اختبار فرضيات الدراسة نستعين بالشكل الموالي:

الشكل رقم (2): نتائج فرضيات البحث



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول رقم (06)

بناء على الشكل تكون نتائج الاختبارات كما يلي:

✓ رفض الفرضية الأولى  $H_1$  والإقرار بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للرضا الوظيفي على جودة الخدمة المقدمة في المرافق العامة -بلدية الشطية كنموذج- حيث بلغت قيمة التأثير 0,428؛

✓ رفض الفرضية الثانية  $H_2$  والإقرار بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للرضا الوظيفي على الشفافية الإدارية في المرافق العامة -بلدية الشطية كنموذج- حيث بلغت قيمة التأثير 0,897؛

✓ رفض الفرضية الثالثة  $H_3$  والإقرار بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للشفافية الإدارية على جودة الخدمة المقدمة في المرافق العامة -بلدية الشطية كنموذج- حيث بلغت قيمة التأثير 0,680؛

✓ رفض الفرضية الرابعة  $H_4$  والإقرار بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للرضا الوظيفي على جودة الخدمة المقدمة بوجود الشفافية الإدارية كمتغير وسيط في المرافق العامة -بلدية الشطية كنموذج- حيث بلغت قيمة التأثير 0,610.

**الخلاصة:** أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة التي طبقت في بلدية الشطية بالشلف كنموذج عن المرافق العامة بالجزائر ما يلي:

- ✓ يوجد تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على الشفافية الإدارية؛
- ✓ يوجد تأثير إيجابي للشفافية الإدارية على جودة الخدمة المقدمة؛
- ✓ يوجد تأثير إيجابي مباشر للرضا الوظيفي على جودة الخدمة المقدمة؛
- ✓ يوجد تأثير إيجابي غير مباشر للرضا الوظيفي على جودة الخدمة المقدمة، وذلك من خلال اعتبار الشفافية الإدارية كمتغير وسيط؛
- ✓ تتوسط الشفافية الإدارية العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة من خلال وساطة جزئية وليست وساطة كلية؛
- ✓ تدني مستوى جودة الخدمات المقدمة حسب رأي أفراد العينة؛
- ✓ ضعف مستوى الرضا الوظيفي حسب رأي أفراد العينة؛
- ✓ انخفاض مستوى الشفافية الإدارية في بلدية الشطية حسب رأي أفراد العينة.

التوصيات: بناء على هذه النتائج يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- ✓ الاهتمام بعامل الرضا الوظيفي في المرافق الخامة من خلال استقصاء أوضاع العمال وتحفيزهم بمختلف الطرق، وتقديم التسهيلات المتنوعة لضمان تقديم خدمة في المستوى؛

- ✓ تعزيز العمل بمبدأ الشفافية الإدارية للقضاء على البيروقراطية وضمان الفعالية والجودة في مخرجات المرافق العامة؛  
✓ تفعيل علاقة المرافق العامة بجمهورها الخارجي من خلال معرفة رأيه في الخدمات المقدمة واستغلاله في تحسين الجودة.

#### الإحالات والمراجع:

1. Abdallah, S. (2004). Management de la qualité de l'inspection à l'esprit kaizen. Algerie: OPU.
2. Abdel-quader, M., & Al-Mahayreh, M. (2015). Identifying the Impact of Administrative Transparency on the Administrative Corruption: A study on the Employees of Grand Amman Municipality. *Advances in Management & Applied Economics*, 5(2), pp. 101-126.
3. GUY, L. (2000). La certification ISO 9000: un moteur pour la qualité (éd. 3). Paris, France: Editions d'Organisation.
4. أبو بكر محمود الهوش. (2018). إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي. طرابلس، ليبيا: دار حميثرا للنشر.
5. أحمد محمد الشيباب، و عنان محمد أبو حمور. (2014). مفاهيم إدارية معاصرة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
6. إسلام عصام هلولو. (2013). دور الجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع في ضوء مسؤوليتها الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية "دراسة حالة جامعة الأقصى" (رسالة ماجستير). كلية التجارة: الجامعة الإسلامية غزة.
7. أيمن القهوجي، و فريال أبو عواد. (2017). النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
8. بشير العلاق، و حميد الطائي. (2018). إدارة عمليات الخدمة. الأردن: دار اليازوردي.
9. راجي حابس النوافعة. (2018). أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). جامعة الشرق الأوسط.
10. غازي أبو قعود. (أفريل، 2011). إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية. مجلة النهضة، 12(2)، الصفحات 170-190.
11. فاطمة عوض الكثيري. (2018). الرضا الوظيفي كمؤشر لفعالية نظام حوكمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية في دولة الإمارات العربية المتحدة (رسالة ماجستير). كلية العلوم السياسية : جامعة الإمارات العربية المتحدة.
12. فايزة محمد رجب بهنسي. (2011). الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية (الإصدار 1). الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
13. قاسم نايف المحياوي. (2006). إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
14. مجلة الداخلية. (2018). مدجلة الداخلية. الجزائر: وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية خلية الاتصال.
15. محمود أسامة عبد الوهاب. (2016). الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 13(53)، الصفحات 128-164.
16. مصطفى السيد دبوس. (2019). تبيين خدمات الدولة في إطار ما يقدمه المرفق العام من خدمات دراسة تحليلية. مصر: المركز العربي للنشر والتوزيع.
17. منال أحمد البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين (الإصدار 1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.