

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات
الطبية العسكرية بقطاع غزة

**Relationship between Organization Commitment and Job
Performance among Workers in the Military Medical
Services in Gaza Strip.**

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

DECLARATION

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

Student's name:

اسم الطالب: محمد اسماعيل داود الجماسي

Signature:

التوقيع: محمد الجماسي

Date:

التاريخ: 2016/6/13م



البرنامج المشترك للدراسات العليا بين جامعة الأقصى
وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
القيادة والإدارة



**العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين
في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة**
**Relationship between Organization Commitment and
Job Performance among Workers in the Military
Medical Services in Gaza Strip.**

إعداد الباحث:

محمد إسماعيل داود الجماسي

المشرف الدكتور:

يوسف إبراهيم الجيش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في "القيادة والإدارة"

من "أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا"

1437هـ-2016م



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد اسماعيل داود الجماسي، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين

في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 12 جمادي الأول 1437 هـ، الموافق 2016/02/21م الساعة الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

د. يوسف إبراهيم الجيش مشرفاً ورئيساً
د. منصور عبد القادر منصور مناقشاً خارجياً
د. محمد إبراهيم المدهون مناقشاً داخلياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

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

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية
.....
د. محمد إبراهيم المدهون
.....
.....





﴿ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ
أَجْعَلَ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ﴾

(الكهف: 95)



إهداء

إلى روح أبي وأمي اللذين تمنيا أن يشاهداني وأنا أحمل رسالة الماجستير ولكن
مشيئة الله عز وجل هي الغالبة فرحمهم الله، إلى زوجتي الغالية "دعاء" التي
وقفت إلى جانبي وكان لها الفضل بعد الله عز وجل في تشجيعي واستنهاضي على
إتمام هذه الرسالة، إلى أولادي الغاليين على قلبي "أمجد، آية، إسماعيل،
وأسيل"، إلى أعمامي وعماتي لهم كل الود والاحترام، إلى إخوتي وأخواتي تقديراً
واحتراماً، إلى كل من وقف إلى جانبي وساعدني وشجعني، إلى أصدقائي وأحبائي،
وإلى كل زملائي في مديرية الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى صحبه أجمعين وبعد.

فإنني أشكر الله أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذه الرسالة، فهو عز وجل أحق من شكر، وانطلاقاً من قول الرسول- صلى الله عليه وسلم-: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس" فإنني أتوجه بالشكر والتقدير إلى أستاذاي التقدير الدكتور/ يوسف إبراهيم الجيش، الذي تفضل بالأشراف على رسالتي.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور محمد ابراهيم المدهون مناقشا داخليا، والدكتور منصور عبد القادر منصور مشرفا خارجيا. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور/ خليل حماد، على تكرمه بتدقيق الرسالة لغوياً. كما وإنني أتقدم بخالص الشكر إلى زملائي قيادة المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة ومديرها العام العميد الدكتور/ عاطف حسن الكحلوت، ونائبة العقيد طبيب فؤاد موسى نجم وجميع زملائي الذين أثروا دراستي، بما قدموه من علم وخبره في العمل

الباحث

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة لجمع البيانات اللازمة من مصادرها لتحقيق تلك الأهداف، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، والذين لديهم تقييمان فأكثر خلال السنوات السابقة والبالغ عددهم (195) موظفاً وموظفة، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم واسترداد عدد (181) استبانة.

ومن اهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

1. وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
2. وجود مستوى كبير من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

التوصيات:

ومن اهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:-

1. ضرورة أن يحظى موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام القائمين على إدارة مديرية الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة لما له من أهمية على الأداء الوظيفي.
2. ضرورة العمل على زيادة الشعور بالانتماء للخدمات الطبية العسكرية من خلال التواصل مع العاملين وإشعارهم بمدى أهمية العمل الذي يقومون به في ظل الحصار وسياسة التضييق على قطاع غزة، الأمر الذي يجعلهم يتغلبون على قلة الرواتب، والوضع الاقتصادي السيئ.
3. الاستمرار في توطيد العلاقات ما بين الزملاء من جهة والزملاء والرؤساء من جهة أخرى، لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، وذلك عن طريق الندوات والمحاضرات واللقاءات المفتوحة التي تساعد في بناء العلاقات الاجتماعية وتقوية أواصر المحبة والألفة بين العاملين.

Abstract

The study aimed to examine the relationship between organization commitment and job performance among workers in the military medical services in Gaza Strip. The sample consist of all workers (195 participants) in military medical services who have two or more job performance and the response rate was 95%. The researcher used self-administered questionnaire for data collection and the currently in use job performance sheet in military medical services in Gaza Strip.. The result showed that there is high level of organization commitment among workers in the military medical services in Gaza Strip in all domains. Also there is high level of job performance among workers in the military medical services in Gaza Strip. In addition the result showed that there is a significant relationship between organization commitment and job performance among workers in the military medical services in Gaza Strip. The study recommended that, the directorate of military medical services administration in the Gaza Strip should focus and pay attention about the important of organizational commitment and it is impact on job performance. Also continue to strengthen the relations between workers in the military medical services and their leaders to enhance level of organizational commitment. In addition, there is a need for incentives and motivations for the workers in military medical services to enhance job performance.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة
هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
7-1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
3	أولاً- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
4	ثانياً- أهداف الدراسة
5	ثالثاً- أهمية الدراسة
5	رابعاً- متغيرات الدراسة
6	خامساً- حدود الدراسة
7	سادساً- مصطلحات الدراسة
45-8	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
9	المبحوث الأول الالتزام التنظيمي
9	تمهيد
10	أولاً- مفهوم الالتزام التنظيمي
12	الالتزام التنظيمي من منظور إسلامي
13	ثانياً- خصائص الالتزام التنظيمي

رقم الصفحة	الموضوع
13	ثالثاً- أهمية الالتزام التنظيمي
14	رابعاً- آثار الالتزام التنظيمي
16	خامساً- أبعاد الالتزام التنظيمي
16	سادساً- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
19	سابعاً- أنواع الالتزام التنظيمي
20	ثامناً- مراحل الالتزام التنظيمي
21	تاسعاً- نماذج لدراسة الالتزام التنظيمي
29	المبحوث الثاني الأداء الوظيفي
29	تمهيد
29	أولاً- مفهوم الأداء الوظيفي
32	ثانياً- استراتيجية إدارة الأداء
32	ثالثاً- عناصر الأداء الوظيفي
34	رابعاً- محددات الأداء الوظيفي
34	خامساً- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
35	سادساً- طرق تحسين الأداء الوظيفي
36	سابعاً- تقييم الأداء الوظيفي
42	المبحوث الثالث الخدمات الطبية العسكرية (دراسة حالة)
42	تعريف مديرية الخدمات الطبية العسكرية
42	النشأة والتطور
43	رؤية الخدمات الطبية
43	رسالة الخدمات الطبية
44	اختصاصات ومهام الخدمات الطبية العسكرية
44	ملخص المبحوث الثالث

رقم الصفحة	الموضوع
70-46	الفصل الثالث الدراسات السابقة
47	تمهيد
47	أولاً- دراسات سابقة تتعلق بالالتزام التنظيمي
57	ثانياً- الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي
69	التعقيب على الدراسات السابقة
82-71	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
72	المقدمة
72	أولاً- منهج الدراسة
73	ثانياً- مجتمع الدراسة
73	رابعاً- أداة الدراسة
74	خامساً- خطوات بناء الاستبانة
75	سادساً- صدق الاستبيان
80	الأساليب الإحصائية المستخدمة
124-83	الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار أسئلة وفرضيات الدراسة
84	المقدمة
84	أولاً الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
91	ثانياً- أسئلة الدراسة
91	السؤال الأول.
102	السؤال الثاني.
103	الفرضية الرئيسية الأولى.
108	الفرضية الرئيسية الثانية
118	تمهيد
118	أولاً- نتائج الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع
123	ثانياً- توصيات الدراسة
125	قائمة المراجع
126	أولاً-الكتب
127	ثانياً- الرسائل الجامعية
131	ثالثاً- المجلدات والدوريات
133	رابعاً- المراجع الأجنبية
135	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
74	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(1)
76	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الالتزام العاطفي" والدرجة الكلية للمجال	(2)
77	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الالتزام الاستمراري" والدرجة الكلية للمجال	(3)
78	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الالتزام المعياري" والدرجة الكلية للمجال	(4)
79	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	(5)
80	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	(6)
81	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(7)
84	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(8)
85	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(9)
86	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة للضباط	(10)
87	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة للأفراد	(11)
88	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في الخدمات الطبية	(12)
88	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(13)
89	توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل	(14)
91	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "الالتزام العاطفي"	(15)
94	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "الالتزام الاستمراري"	(16)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
97	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الالتزام المعياري".	(17)
99	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان	(18)
103	معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية.	(19)
104	معامل الارتباط بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية.	(20)
106	معامل الارتباط بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية.	(21)
107	معامل الارتباط بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية.	(22)
108	نتائج اختبار " العينتين مستقلتين " - الجنس.	(23)
110	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي.	(24)
111	نتائج اختبار " العينتين مستقلتين " - الرتبة العسكرية.	(25)
112	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة.	(26)
113	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي.	(27)
115	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مكان العمل.	(28)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	نموذج الدراسة	(1)
33	عناصر الأداء الوظيفي	(2)
39	يوضح مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي	(3)
45	هيكلية المديرية العامة للخدمات الطبية	(4)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
136	قائمة بأسماء السادة المحكمين	(1)
137	الاستبانة	(2)
142	تسهيل مهمة باحث	(3)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- أولاً: مشكلة الدراسة.
- ثانياً: أهداف الدراسة.
- ثالثاً: أهمية الدراسة.
- رابعاً: متغيرات الدراسة.
- خامساً: حدود الدراسة.
- سادساً: مصطلحات الدراسة.

مقدمة:

يتميز عصرنا الذي نعيشه بسرعه التطورات وتزايد الجو التنافسي بين المنظمات نحو تقديم الأفضل، فكان لابد لكل منظمة أن تواكب تلك التطورات وتقدم أفضل ما عندها، فكان الاهتمام بالهياكل التنظيمية وبالمعدات والآلات والنظم الحديثة، كل ذلك حتى يتم الارتقاء بالأداء الوظيفي للفرد ويزيد من إنتاجه. ولكن في الفترة الأخيرة بدأ النظر والاهتمام بجوانب أخرى ألا وهي الاهتمام بالأفراد العاملين في تلك المنظمات، من حيث طبيعة سلوكهم داخل المنظمة والطرق الكفيلة بتحفيز ذلك الفرد حتى يعزز ذلك من انتمائه والتزامه واندماجه مع منظمته.

ويعتبر الالتزام التنظيمي من الأمور المهمة التي تناولتها الأبحاث والدراسات نظراً لأهميتها في زيادة الكفاءة والفاعلية. حيث يعد من المصطلحات الحديثة الاستخدام في مجال العلوم الإنسانية ويصفه البعض على أنه نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته أو هو العملية التي تصبح فيها أهداف المنظمة وقيمها والأفراد أكثر اندماجاً وتطابقاً. وعليه فإن الفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المنظمة وكلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه ظهر ذلك جلياً في أدائه وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله (البقي، 2012: 3).

فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال، والتقصير في العمل أو الغياب وترك العمل، بينما ضعف الالتزام لدى الفرد وعدم إحساسه بالمسؤولية يؤثر سلباً على سلوكه وعلاقته بزملائه ورؤسائه (الزهراني، 2004: 4).

ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات الالتزام، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الدراسات الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة، والتي تهدف في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة في التزام العنصر الإنساني (فليه وعبد المجيد، 2009: 285).

وتمثل مديرية الخدمات الطبية العسكرية بعداً مهماً في العمل الصحي في قطاع غزة ، ومن هذا المبدأ فمن الواجب أن نضع اللمسات الأولى للتعرف إلى مدى الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، وخصوصاً أن الخدمات الطبية تختلف عن المؤسسات الصحية الأخرى حيث إنها تتبع لوزارة الداخلية والأمن الوطني وفي ظل وجود قوانين السمع والطاعة في المؤسسة العسكرية، وجب التعرف إلى الأمور التي تزيد وتنمي من الالتزام التنظيمي في هذه المؤسسة في ظل تلك القوانين الملزمة، وأيضاً من

منطلق الخدمات الكبيرة التي تقدمها لشريحة كبيرة من الشعب الفلسطيني، والمهمات والتبعات الضخمة الملقاة على عاتقها، و الجو التنافسي في مجال تقديم الخدمة الصحية في قطاع غزة بينها وبين وزارة الصحة، والمؤسسات غير الحكوميين والجمعيات الأهلية لتصل هذه المؤسسة في نهاية المطاف إلى بناء نظامها على أساس متين من العلم و الخبرة، و الذي سيعطيها ميزة التفوق على غيرها.

أولاً- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

من خلال عمل الباحث في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، وشعوره بأهمية موضوع الالتزام التنظيمي لما له من أهمية ودور كبير وتأثير على كفاءة تقديم الخدمة سواء كانت صحية او ادارية، ومن خلال عمل الباحث كمدير ادارة الشؤون الادارية والمالية وتعامله مع العاملين والاطلاع على التقارير الادارية، وملاحظته لبعض السلوكيات السلبية مثل التأخر عن الحضور للعمل وكثرة الغيابات، واختلاق الاعذار للانصراف من العمل، وكثرة شكوى بعض العاملين، الى غير ذلك من الامور التي من شأنها ان تنعكس على اداء المؤسسة وعلاقتها مع المحيط الخارجي.

ومن هذا المنطلق وللتأكيد على أهمية دور الفرد وسلوكه ودرجة انتمائه للمؤسسة وانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي وللتعرف إلى العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي جاءت هذه الدراسة.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؟

ومن التساؤل الرئيس انبثقت التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات الباحثين حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية

العسكرية بقطاع غزة، تعزى إلى المتغيرات الشخصية: (الجنس، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة في الخدمات الطبية، المؤهل العلمي، مكان العمل).

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. ويتفرع عنها ثلاثة فرضيات فرعية هي:

أ- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الالتزام العاطفي والاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

ب- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الالتزام الاستمراري والاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

ت- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الالتزام المعياري والاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة تعزى الى المتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة في الخدمات الطبية، المؤهل العلمي، مكان العمل).

ثانياً- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة:

- 1- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- 2- قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- 3- تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- 4- تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، تعزى إلى المتغيرات الشخصية: (الجنس، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة في الخدمات الطبية، المؤهل العلمي، مكان العمل).

ثالثاً - أهمية الدراسة:

استطاع الباحث تلخيص أهمية الدراسة في الآتي:

1) الأهمية العلمية (النظرية):

إن التعرف إلى ماهية الالتزام التنظيمي ومراحله وأبعاده وتحليل علاقته بالأداء الوظيفي يسهم في إثراء المعرفة العلمية لدى المسؤولين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ويزودهم بحقائق ومعلومات تساعد في تصحيح السلوكيات الإدارية التي تسبب في انخفاض الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، وذلك من أجل تطوير أداء العاملين وتدعيم ولائهم وإيمانهم بأهداف هذا القطاع الصحي.

وتكمن أهمية الدراسة أيضاً في أصالتها، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى - على حد علم الباحث - التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة على وجه الخصوص وعلاقته بالأداء الوظيفي.

2) الأهمية العملية (التطبيقية): قدمت هذه الدراسة إن شاء الله تعالى تقويماً عملياً عن مستوى وطبيعة الالتزام التنظيمي السائد بالخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بها، مما يسهم في الارتقاء بالعمل وتحقيق الأهداف المنشودة والتي تم التخطيط لها من قبل.

ولعل هذه الدراسة تفيد المسؤولين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة عند اختيار العاملين بفروع الخدمات الطبية العسكرية خصوصاً ذات الكثافة العالية من المراجعين، وما نصل إليه من مؤشرات ونتائج سوف يستعان بها عند بناء برامج وسياسات تنظيمية تسهم في رفع الأداء وزيادة الإنتاجية لتحقيق الأهداف المنشودة.

رابعاً - متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الالتزام التنظيمي ويتكون من العناصر التالية:

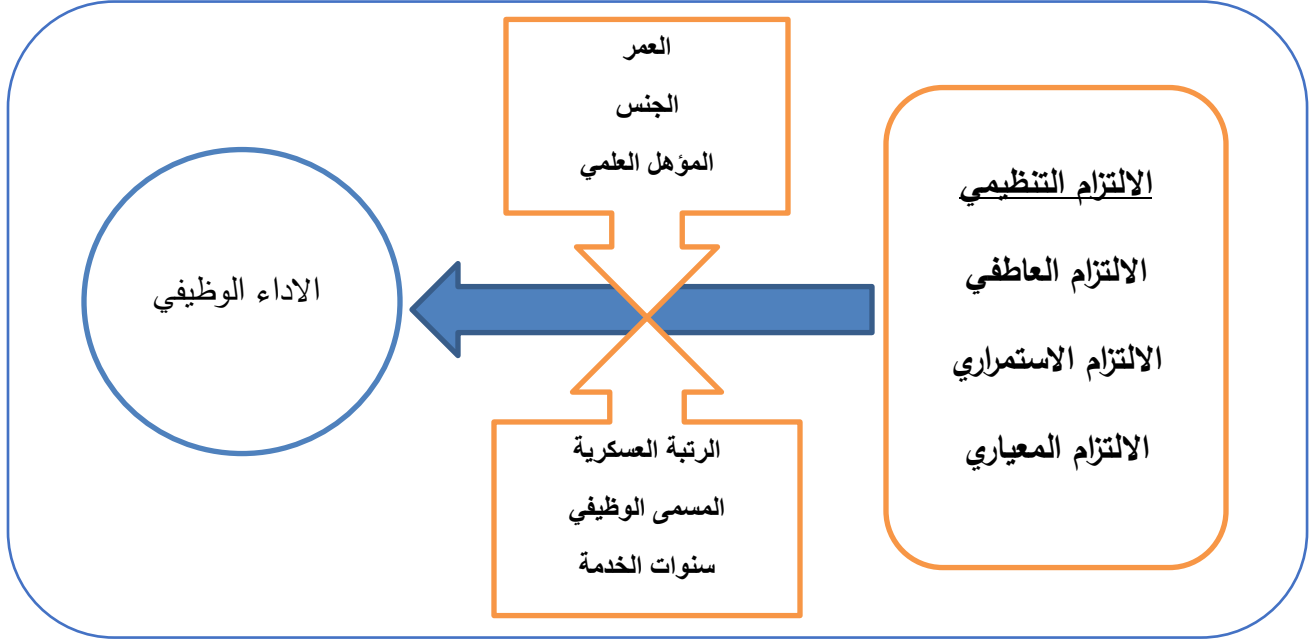
1- الالتزام العاطفي.

2- الالتزام الاستمراري.

3- الالتزام المعياري.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: بواسطة الباحث

خامساً- حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: اعتمدت هذه الدراسة على موضوعين رئيسيين هما الالتزام التنظيمي من حيث مفهومه وخصائصه وأبعاده ومراحله وطرق قياسه، والأداء الوظيفي من حيث مفهومه وعناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه وطرائق تقييمه وقياسه.
- 2- الحدود البشرية : اقتصرت هذه الدراسة على جميع العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- 3- الحدود المكانية : اقتصرت هذه الدراسة على الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- 4- الحدود الزمنية : تمت الدراسة ما بين شهري أبريل 2014 وفبراير 2016.

سادساً - مصطلحات الدراسة:

(1) الالتزام التنظيمي:

تعريف الالتزام التنظيمي اصطلاحاً:

يعرف على انه "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وان الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها" (عبد الباقي، 2005: 315).

(2) الأداء الوظيفي:

التعريف الاصطلاحي: يعرف الأداء الوظيفي بأنه "حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين" (الصغير، 2002: 8).

الخدمات الطبية العسكرية:

هي أحد فروع وزارة الداخلية والأمن الوطني، والغاية منها بصورة عامة المحافظة على القوة البشرية في القوات وذلك بالعمل على رفع المستوى الصحي وإدامة تأمين الخدمات العلاجية والوقائية وإخلاء الخسائر ومعالجتها وكذلك تقديم الخدمات العلاجية لأسرهم وفق النظم واللوائح المعتمدة، وكذلك اختيار أفضل الأشخاص ذوي اللياقة الصحية للانخراط في صفوف القوات، والعناية بالموقوفين في مراكز الإصلاح، وإعادة تأهيل المرضى والمصابين (التقرير السنوي للخدمات الطبية العسكرية، 2013: 5).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- المبحوث الأول: الالتزام التنظيمي.
- المبحوث الثاني: الأداء الوظيفي.
- المبحوث الثالث: الخدمات الطبية العسكرية.

المبحوث الأول الالتزام التنظيمي

تمهيد:

يرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، فبديهيًا أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، في نفس الوقت الفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه، وبالتالي صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية تجاه جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، إذ لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين (فليه، وعبد المجيد، 2009: 134).

فالالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يعمل على تحقيق أهداف المنظمة ويسعى لإنجاحها، وركزت المفاهيم التي تناولت الالتزام التنظيمي إلى كونه طوعيا ينبع من إرادة الفرد وباختياره، وليس قسريا ينطوي على الإذعان الذي يفرض عن طريق قوى خارجية بما فيها القوانين والتعليمات (ابوندا، 2007: 122).

كما أصبح موضوع الالتزام التنظيمي موضوعاً مهماً يثير اهتمام العديد من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات الموظفين، وحضورهم، وغيابهم، والاهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية مما ينعكس بدوره على أداء المنظمة، وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي، لذلك حاول بعض المديرين تغيير القواعد، والإجراءات، والسلوكيات لجعلوها أكثر مرونة، مما يعزز التزام موظفيهم اتجاه منظماتهم، والربط بين أهدافها وبين أهدافهم الشخصية (جودة والباقي، 2006: 84).

وسوف يستعرض الباحث ضمن هذا المبحث مفهوم الالتزام التنظيمي، والالتزام التنظيمي من المنظور الإسلامي، خصائصه، أهميته، آثاره، العوامل المساعدة في تكوينه، أنواعه ومراحله، النماذج المفسرة له، طرق قياسه.

أولاً- مفهوم الالتزام التنظيمي:

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب، وقد اجتهدوا في تعريفهم له وللوقوف على حقيقة مفهوم الالتزام التنظيمي سنتطرق إلى عدد من التعريفات التي هدفت إلى توضيح مفهوم الالتزام التنظيمي:

1-الالتزام لغةً: الاعتناق، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه (ابن منظور،1956: 541)

2-الالتزام اصطلاحاً:

▪ عرف حلس(2012) الالتزام التنظيمي بأنه" إيمان الفرد بالمنظمة وقيمتها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها، ويفتخر بالانتماء إليها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله، واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية والمبادرة من أجل إنجاح المنظمة وتقديمها" (حلس، 2012: 39).

▪ وعرفه العتيبي (2008) بأنه" شعور يمتلك الفرد اتجاه المنظمة ينتج عنه انسجامه مع المنظمة وأهدافها والرغبة في البقاء فيها، والنظرة الإيجابية لها وخدمتها بغض النظر عن المردود" (العتيبي،2008: 53).

▪ يعرفه جودة والباقي (2006) بأنه " نزعة الفرد للاندماج في منظمه ما، معبرا عنها بالرغبة في البقاء، والاستعداد لبذل الجهد المطلوب، وقبول أهداف المنظمة والإيمان بقيمتها" (جودة والباقي، 2006: 88).

▪ ويعرفه الوزان(2006) بان الالتزام التنظيمي هو اقتناع الفرد بالمنظمة وقيمتها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها، مما يدفعه إلى بذل المجهودات المطلوبة في مجال عمله العادي، فضلا عن استعداده لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها إنجاح المنظمة وتحقيق تقدمها ورفاهيتها (الوزان، 2006: 34).

▪ وعرفه عبد الباقي (2005) بأنه "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وان الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها (عبد الباقي، 2005: 315).

▪ وعرفه جرينبرج وبارون (2004) Greenberg and Baron بأنه" درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه المستمر فيها." (Greenberg and Baron, 2004: 215).

▪ ويشير ماير والين (1991) الى ان الالتزام التنظيمي هو " حالة من الارتباط النفسي بين الموظف والمنظمة" كما انه يتشكل نتيجة الرغبة (الالتزام الوجداني)، والحاجة (الالتزام الاستمراري)، والشعور بالواجب (الالتزام المعياري).

من خلال العرض السابق نلاحظ أن أبرز السمات المشتركة للتعريفات التي تناولت الالتزام التنظيمي ما يلي:

1. الاعتقاد العميق بقيم المنظمة وأهدافها وتقبلها.
2. قبول بذل الجهد الكبير نحو المنظمة.
3. الرغبة بالبقاء عضواً في المنظمة.
4. لظالما كان الالتزام التنظيمي نابعا من الرغبة الداخلية للفرد للبقاء في منظمته والعمل المتواصل للنهوض بها، فهو التزام طوعي نابع من إرادة الفرد ويمحض اختياره وليس التزاماً قسرياً يفرض عليه من قوى خارجية.

وبعد أن استعرض الباحث بعض التعريفات التي تتطرق لها بعض الباحثين واهم النقاط التي يتمحور حولها مفهوم الالتزام التنظيمي يرى الباحث بان الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية هو " درجة استعداد الفرد العامل لبذل أقصى جهد نحو المنظمة، ومنطلق ذلك ايمانه العميق بأهداف المنظمة، الامر الذي يعكس مدى قوة تطابقه مع منظمته التي يعملون بها وارتباطهم الوثيق بها.

مفهوم الالتزام التنظيمي ومفهوم الولاء التنظيمي:

ذكرت عدة دراسات وتطرقت إلى مفهوم الالتزام التنظيمي ومفهوم الولاء التنظيمي حيث يرى بعض الباحثين انهما مفهومان مترادفان، وبعضهم ذهب إلى أنهما مختلفان وسوف يعرض الباحث بعض تلك الآراء، حيث يشير الثمالي (2002) إلى ان الالتزام Commitment والولاء Loyalty لفظان اختلف في كونهما مترادفين، وقد ورد في كثير من أدبيات الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي انهما مترادفان رغم اختلاف ترجمة الكلمتين، أي الولاء والالتزام، وهذا ما ذهب إليه العديد من الباحثين في الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي (الثمالي، 2002: 19).

بينما فرق الشودافي (2002) بين المصطلحين باعتبار ان الولاء التنظيمي يشمل تكوين اتجاهات إيجابية لدى الموظفين عن المنظمة، بينما الالتزام التنظيمي هو سلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (الشودافي، 2002: 251).

بينما يرى الغامدي (2010) إلى ان علاقة الولاء بالالتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل، حيث ان الولاء هو أحد عناصر الالتزام وليس مرادفا له، فالفرد الذي لديه ولاء لمنظمته وحب لها دون ان يتحول هذا الولاء الشعوري والعاطفي إلى عمل فعلي بذل حقيق لا يكون لديه التزام تنظيمي وان وجد لديه الولاء (الغامدي، 2010: 59).

ويرى الباحث من خلال استعراض كثير من التعريفات إلى ان الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي مفهومان مترادفان حيث:

- ينظر إلى الولاء بأنه المشاعر التي يبديها الفرد اتجاه المنظمة وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده للتضحية لزملائه وللمنظمة التي يعمل بها ومن ثم الالتزام بتحقيق أهدافها.
- والالتزام يعكس ولاء العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها ويمثل عملية مستمرة من خلالها يظهر العاملون فيها اهتمامهم بالتنظيم ونجاحه ورفاهيته.

الالتزام التنظيمي من منظور إسلامي

حث الإسلام على الألفة والمودة والتعاون بين الناس ودعا الإسلام إلى الوحدة ونهى عن الاختلاف قال تعالى: ﴿ وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ ۗ وَأُولَٰئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴾ (آل عمران: 105).

وفي هذا تأكيد على الالتزام وليس مجرد إقراره فقط وهذا ينطبق على الانتماء إلى المنظمات حيث أمر الإسلام بالإخلاص والالتزام والأمانة في العمل وطاعة ولي الأمر في غير معصية الله سبحانه وتعالى. أما الالتزام التنظيمي حسب النظرية الإسلامية فينعكس أصلاً عن الولاء والانتماء للمبادئ المنبثقة من العقيدة الإسلامية، تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في مواقفهم التنظيمية والاجتماعية بما يرضي الله -تعالى- فيطلبون ثوابه ويجتنبون عقابه. فمعيار المسؤولية ومعيار الانتماء عندهم هو معيار ذاتي داخلي يدفعهم لاتباع السلوك الإيجابي في عملهم والمحافظة عليه لتحقيق غاياته، فهم يؤدون عملهم بأمانة وإخلاص ولا يسعون لاستغلال وظائفهم لغايات خاصة، ويحافظون على أوقات العمل فلا

يتأخرون عنه ولا يهدرون وقته دون جدوى. كما أن ولاءهم وانتماءهم لتنظيماتهم مستمد بالدرجة الأولى من ولائهم لعقيديتهم. هذا الولاء والالتزام الذي يحقق للتنظيم السمعة الطيبة والمكافأة العالية.

ثانياً - خصائص الالتزام التنظيمي:

يمكن تحديد عدد من الخصائص لسلوك الالتزام التنظيمي، وهي كالتالي:

- أ- أن سلوك الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة.
- ب- أن هذا السلوك يجب أن يكون سلوكاً مستمراً ومتواصلاً ويكون مصحوباً برغبة في الاستمرار والتواصل.
- ج- أن هذا السلوك يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- د- أن يكون هذا السلوك معبراً عنه برغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة وتنمية العضوية بها (الشوادفي، 200: 265).

وقد أضاف حمادات (2006) خصائص أخرى للالتزام التنظيمي كالتالي:

- أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية:
قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي (حمادات، 2006: 68).

ثالثاً - أهمية الالتزام التنظيمي:

يحظى الالتزام التنظيمي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمنظمات، لكونه يؤثر في كفاءة وفعالية المنظمة، ويكلفها كثير من التكاليف على المستوى الفردي والجماعي (ماهر، 2009: 218).
لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي بل وتعدت بعض الدراسات إلى تأثير الالتزام على المستوى الاجتماعي والقومي، حيث يعد

الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، إذ أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة. وقد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل (الثمالي، 2003 : 2) ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم كما ذكر (عبد الباقي، 2005: 316) هي:

- أ- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وبخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ب- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
- ج- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

رابعاً- آثار الالتزام التنظيمي:

أما آثار الالتزام التنظيمي فإن للالتزام التنظيمي آثاراً على مستوى الفرد، والمنظمة، وعلى المستوى الاجتماعي، والمستوى القومي كما يراها الباحثون.

أ- على مستوى الفرد:

وتشمل آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد ما يلي:

1. يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل ومستويات الغياب لدى الفرد، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديه (حنونة، 2006: 16).
2. الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة (جرينبرج، وبارون، 2004: 218).

3. يمكن ان يساعد الالتزام التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة (عبد الباقي، 2004: 182).

4. يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين حيث يجعلهم يحبون أعمالهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعهم إلى التعاون والعمل بحماس لتحقيق أهداف المنظمة (العتيبي، 2008: 76)

5. يحفز الموظفين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم أقل رغبة في ترك العمل (Nelson and Quick, 2003: 60).

ب- على مستوى المنظمة:

1. يزيد الالتزام التنظيمي من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل (Nelson and Quick, 2003: 60).

2. سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث انه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المنظمة (العتيبي، 2008: 76).

3. الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وبخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض ان الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها (عبد الباقي، 2004: 182).

4. سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة، حيث ان المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع اتجاهها تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات بالانضمام لها (الأحمدي، 2004: 7).

ج- على المستوى الاجتماعي:

1. تنعكس آثار الالتزام التنظيمي على الارتباط العائلي والحياة الشخصية للعاملين، حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا (العتيبي، 2008: 76).

2. يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة (حنونة، 2006: 16).

د- على المستوى القومي:

يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة (حنونة، 2006: 16).

خامساً- أبعاد الالتزام التنظيمي:

يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر في التزام الفرد والتي يمكن تصنيفها الى مجموعات على النحو الاتي (الصيرفي، 2005: 255)

1. **الأبعاد المتعلقة بالصفات الشخصية** : وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العمل مثل :- العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المنظمة ، الحاجة الى الانجاز .

2. **الابعاد المتعلقة بخصائص العمل** : وهي جميع العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن ، وكذلك اعلام العاملين بنتائج اعمالهم ، ومن هذه العوامل تحديد المهام ودرجة الاستقلالية اثناء العمل وكذلك المعلومات المرتدة عن الاداء (عويضة، 2009) .

3. **الابعاد المتعلقة بالخصائص التنظيمية** : وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من اوضاع او علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة والتي يمكن للمنظمة الحد من تاثيرها او زيادتها وذلك مثل الاجر ، نمط العمل، حرية اختيار جماعة العمل .

4. **الابعاد المتعلقة بالعوامل الخارجية " فرص العمل"**: ويقصد بها مدى توفر فرص عمل اخرى في البيئة الخارجية للمنظمة ، حيث ان البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة افضل يكون هناك ولاء كبير للمنظمة (arona,2002 p12).

سادساً- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعده على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم إلا أن دراسات (روبرت مارش وماناري) تعدُّ من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

❖ **السياسات**: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في شدته وإيجابية أو سلبية على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فان ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة

التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي. وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعه، وقد أشار (ماسلو) في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات (العوفي، 2005: 36).

❖ **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية (العوفي، 2005: 37).

❖ **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون إن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية (العوفي، 2005: 38).

❖ **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، و بناءً على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولان تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي (العوفي، 2005: 39).

- ❖ **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام اقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجديدة.
- ❖ **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** أن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها (العوفي، 2005: 39).
- ❖ **نمط القيادة:** أن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة وإقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمه الحوافز المناسبة فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد (العوفي، 2005: 39).

وقد ذكر كل من (Steers and Porter, 1991) بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي:

▪ عوامل شخصية (Personal Factors):

وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو بالمنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.

▪ عوامل تنظيمية (Organizational Factors):

وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

▪ عوامل غير تنظيمية (Non organizational Factors):

وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول (حمادات، 2006: 70).

سابعاً - أنواع الالتزام التنظيمي:

قام (Meyer & Allen, 1991) بتحديد أهم أنواع الالتزام التنظيمي والتي تشمل على ثلاثة أنواع وهي:

1. الالتزام المستمر **Continuance Commitment**

ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: فقدانه للأجور والتعويضات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد. (وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية).

2. الالتزام الشعوري (الفاعل) **Affective Commitment**

ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف. وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها، وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيتترك العمل بالمنظمة.

3. الالتزام المعياري: **Normative Commitment**

ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأفراد ذوو الالتزام المعياري القوي يأخذونه في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة. إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي لهذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم (الطائي، 2007: 87).

ثامناً - مراحل الالتزام التنظيمي:

يشير المعاني (2005) إلى أن "بوكنان" ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

- **مرحلة التجربة:** وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والأعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته. ويقول بوكنان إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون في مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة (العوفي، 2005: 36).

- **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة ما بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز وبتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظم (العوفي، 2005: 36).

- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى النضج (العوفي، 2005: 37).

ويشير الخسالي (2003) إلى ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي وهي:

- **مرحلة الإذعان:** فالنزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المنظمة من فوائد في البداية، لذا تجد الفرد يتقبل سلطة الآخرين، بما يطلبونه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.

- **مرحلة التطابق أو التماثل بين أفراد والمنظمة:** فتجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة، والاستمرار للعمل في المنظمة فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فانه يشعر بالفخر لانتمائه لها.

- **مرحلة التبني:** فالفرد يعتبر أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، فالالتزام ناتج عن تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف المنظمة وقيمها (الخسالي، 2003: 127).

تاسعاً- نماذج لدراسة الالتزام التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير الالتزام التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعيا أو مزيج من ذلك كله إلا إنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الالتزام التنظيمي ومن هذه النماذج ما يلي (أبو العلا، 2009: 41):

أولاً: نموذج Etzioni:

تعتبر كتابات (اتزوني) من اهم الكتابات حول الالتزام التنظيمي، حيث يستند إلى ان القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد من المنظمة وهذا ما يسمى الالتزام أو الولاء ويأخذ ثلاثة أشكال وهي:

1. **الالتزام المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من فناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها.
2. **الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو اقل درجة في رايه، من حيث اندماج الفرد مع منظّمته والذي يتحدد بمقدار ما يستطيع ان تلبية المنظمة من احتياجات الفرد حتى يتمكن من الإخلاص لها ويعمل على تحقيق أهدافها.
3. **الالتزام الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظّمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

ثانياً: نموذج سيترز Setters:

يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد بعدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه مما يؤدي إلى انخفاض نسبة غيابه، وبذله المزيد من الجهد من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد بين سيترز العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي وصنفها إلى مدخلات ومخرجات وهما:

➡ مدخلات الالتزام التنظيمي:

أ. الخصائص الشخصية مثل "الحاجة إلى الإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور"

ب. خصائص العمل مثل "التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية، التغذية المرتدة"

ج. خبرات العمل مثل "طبيعة خبرات العمل، اتجاهات العاملين، وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم".

مخرجات الالتزام التنظيمي:

أ. الرغبة والميل للبقاء في التنظيم.

ب. إخفاض نسبه دوران العمل.

ج. الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.

د. الميل لبذل جهد لتحقيق إنجاز اعلى.

ثالثاً: نموذج ستاو وسلانك staw and Salanhck:

يتضمن هذا النموذج تفسير الولاء التنظيمي وفق نوعين من الولاء (الخشالي، 2003: 129):

- **الولاء الاتجاهي:** ويقصد به العمليات التي يمكن من خلالها ان تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، ويزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها، وهذا النوع من الولاء يعكس وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي، وانه كالصندوق الأسود يتضمن عوامل تنظيمية وشخصية مثل: السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل والتي بدورها تحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي، والحضور والغياب، والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار مساندة الأفراد لمنظمتهم.
- **الولاء السلوكي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة حيث ان الجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته بها. وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، وتقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات السابقة التي يطور من خلالها الفرد علاقته بمنظمتها، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع وبخاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات نتيجة انهم خيروا بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، وبالتالي فهم يخافون من فقدها إذا ما اقلعوا عن هذا السلوك.

رابعاً: نموذج كيدرون Kidron (1978)

يرى (كيدرون) أن الولاء التنظيمي له بعدين رئيسيين هما (الوزان، 2006: 49):

- **الولاء الأدبي:** ويقص به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمة وأهدافه.
- **الولاء المحسوب:** ويقصد به الرغبة التي يبديها الموظف بالاستمرار بالعمل في المنظمة على الرغم وجود عمل بديل في منظمه أخرى بمزايا أفضل.

خامساً: نموذج انجل وبيري (Angle & Perry) (1983):

يبحث هذا النموذج في أسباب الالتزام التنظيمي، وقد تم تصنيفها في نموذجين رئيسين هما (هيجان، 1998: 40):

- **نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي:** يعتبر هذا النموذج وليد تفسيرات علماء النفس الاجتماعي وعلماء السلوك، كما أنه يقابل نموذج الولاء السلوكي لدى (ستاو وسالانيك)، ويعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدراً للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد، كالعمر كالجنس كالتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية بالإضافة إلى ما يمارسونه داخل المنظمة.
- **نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي:** يقوم هذا النموذج على ان المنظمة هي أساس الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، فالفرد لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، ولا يتردد بتسخير مهاراته وطاقاته مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف، أي ان هذه العملية تكون تبادلية بين الفرد والمنظمة، ومن ثم فان الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالجها حاجاته في أساسها تمثل الآلية التي تفرد إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه، حيث ان المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى ان يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة.

سادساً: نموذج كانتر (Kantor) (1986):

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة، التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي (ابوندا، 2007: 130):

- أ. **الالتزام المستديم:** ويمثل المدى الذب يستطيع الأفراد التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون بها. لذا فان هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.
- ب. **الالتزام التلاحمي:** ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظّمته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيّمها المنظمات، وتُغترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة أو توفير السيارات وبعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات والتي من شأنها تعزيز التلاحم بين الفرد ومنظّمته.
- ج. **الالتزام الرقابي:** ينشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الموظف أم المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلاً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فان سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير.

سابعاً: نموذج ألين وماير Allen & Mayer (1990):

لقد كان لكل من (ماير وماير) المساهمة الأعظم في الأدبيات التي تناولت الالتزام التنظيمي، حيث قدما ما يزيد عن خمسة عشر دراسة في هذا المجال منذ العام 1984 (Dockel, 2003: 39)، ويتضمن هذا النموذج مكونات الالتزام التنظيمي الثلاثة وقد لاقى شهرة كبيرة، ويشير إلى ان التزام الموظف يعكس الرغبة ، الحاجة، والشعور بالواجب للبقاء عضواً في المنظمة، ويضف بأنه على الرغم من وجود تعريفات متعددة لأبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أنها تتمحور حول ثلاث أفكار رئيسية وهي الارتباط الوجداني بالمنظمة، والتكاليف المترتبة على ترك العمل، والشعور بالواجب للبقاء في المنظمة، وعليه فان الالتزام يتجلى من خلال ثلاث حالات مختلفة نسبياً وهي (Allen & Mayer, 1991: 64):

- **الالتزام العاطفي:** يعكس درجة توحيد الفرد واندماجه في المنظمة ورغبته بالبقاء عضواً فيها، ويعرفه (جرينبيرج وبارون، 2004: 217) بأنه "قوة رغبة الفرد في الاستمرار في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف". ويضيف تاغلو (Taglaw, 2006: 35) بات الفرد الذي يحب العمل بوظيفة معينة ولديه الرغبة للاستمرار بها يعتبر ملتزماً وجدانياً بهذه الوظيفة، وينعكس ذلك على اهتمامه بالارتقاء بنفسه في الوظيفة

من خلال الالتزام بها وبناء حصيلة معرفية كبيرة عنها، وتحقيق القوة في وظيفته من خلال التدريب المكثف ومتابعة الإصدارات ذات العلاقة بالعمل وحضور المؤتمرات.

- الالتزام الاستمراري/ يشير إلى بقاء الفرد في المنظمة يعتمد على التكاليف التي سيتحملها لدى تركه لها، والالتزام هنا يكون خارجاً عن رغبة الأفراد وهو لتجنب التكاليف المترتبة على ترك العمل. ويعرفه (جرينبيرج وبارون، 2004: 217) بأنه "قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها يكلفه الكثير"، ويشير تاجلو (Taglaw, 2006: 35) بان هؤلاء الأفراد قد يواجهون قدراً كبيراً من التكاليف إذا ما أرادوا ترك المنظمة، وهذه التكاليف ناجمة عن فقدان استثماراتهم (الوقت، المال، التدريب، العضوية في المنظمة، الجهد المبذول بها)، إضافة إلى الامتيازات التي ربما تقلص أو تفقد في حال تغيير مكان العمل.
- الالتزام المعياري: يعكس شعور الفرد بالالتزام الأدبي الأمر الذي يدفعه للاستمرار بالمنظمة، ويعتقد خلاله الموظف بأنه يجب عليه البقاء في المنظمة، وذلك نتيجة الشعور بأنه مدين لها، أو نتيجة طبيعية العلاقات الاجتماعية بها، ويعرفه (جرينبيرج وبارون، 2004: 217) بأنه "شعور الفرد بأنه ملتزم بالعمل في المنظمة بسبب الضغوط من الآخرين". ويرى الباحث ان نموذج (الين وماير) هو الأقرب إلى دراسته.

ثامناً: نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية بأن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين تعتبر المكون الأساسي للالتزام التنظيمي للأفراد، وأن الولاء التنظيمي هو أسلوب قوي لضبط وتوجيه الموظفين، ويتضمن توحيد الشخص مع المنظمة وقبوله لقيمتها وأهدافها، كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، ويعد الولاء التنظيمي للمنظمة عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، كما أن لدى الفرد استعداداً للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته، وإحساساً ذاتياً يرتبط بالمظاهر التنظيمية مثل عدم التسرب الوظيفي أو الغياب، وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة، كما أنهم يتصفون بالتوجيه الذاتي والدافعية والقابلية للمشاركة، ويكون التزامهم أخلاقياً أكثر من كونه قيدياً وظيفياً أو نوعاً من الإكراه والإكراه (هيجان، 1998، 43).

تاسعاً: طرق قياس الالتزام التنظيمي:

بالرغم من ان قياس الالتزام التنظيمي يحمل المنظم تكاليف وجهودا شاقة إلا انه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام (اللوزي، 2003: 133). وتتباين مقاييس الالتزام من حيث طبيعتها ومكوناتها، وتنقسم إلى مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية كالتالي:

1. المقاييس الموضوعية:

يذكر (العتيبي، 2008) و(جرغون، 2009) بان المقاييس الموضوعية هي طرق بسيطة تهدف إلى التعرف إلى مستوى الولاء، وذلك من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد، مثل:

- **رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة:** وتظهر من خلال ما يبديه في حديثه مع زملائه أو مع أفراد خارج العمل عن الرغبة في البقاء، أو الرغبة في ترك العمل.
- **مستوى الأداء:** فالأداء العالي يصدر غالباً عن الأفراد ذوي الالتزام المرتفع، ويظهر ذلك خلال عملية تقييم الأداء التي لا بد أن تتضمن معايير لقياس الالتزام.
- **دوران العمل:** يمكن أن يؤخذ معدل دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين للعمل، وعدم رغبتهم في البقاء بالمنظمة كمؤشر على انخفاض مستوى الولاء.
- **حوادث العمل:** حيث أن زيادة نسبة الحوادث تدل على اللامبالاة وعدم الاكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من قبل العاملين، ويعتبر ذلك دليلاً على انخفاض الالتزام لدى هؤلاء العاملين. (العتيبي، 2008: 81 وجرغون، 2009: 37)

2. المقاييس الذاتية:

يعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة تهدف إلى التعرف إلى مستوى الولاء لدى الأفراد وذلك من خلال توجيهها للأفراد أنفسهم، فهي مقاييس مباشرة للولاء كما إنها هي الأكثر استخداماً لدى الباحثين والمنظمات وذلك نظراً لسهولة إجرائها (جرغون، 2009: 37)، وقد تناول عدد من الباحثين هذه المقاييس وكان من بينها الآتي:

- **مقاييس بورتر وزملائه Porter et. Al. (1973):** يهدف لقياس درجة الالتزام الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهدافها، وقبولهم بقيمتها، ويستخدم المقياس لوصف الالتزام بشكل عام، ويطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي.
- **مقياس مارش ومانري Marsh & Mannari (1977):** يهدف لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة، وحث الفرد للالتزام بقيم العمل، والولاء لها حتى إحالته للتقاعد، وأخيراً إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.
- **مقياس جوش وزملائه Jauch et. Al. (1978):** يهدف لقياس الالتزام القيمي من خلال التعرف إلى القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.
- **مقياس كوردين وزملائه Cordon et. Al. (1980):** يهدف إلى الاستدلال على الالتزام التنظيمي من خلال أربعة إبعاد وهي: الولاء، والمسئولية، الرغبة في العمل، الإيمان بالمنظمة (ابوندا، 2007: 171)، وقد ساهمت في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر وهي: المقابلات لتحديد خصائص المشاعر والقيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للمنظمة، ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام، في حين ضم المصدر الثالث استبانة تحتوي على فقرات ذات مؤشرات إيجابية وسلبية.
- **مقياس ثورنتن Thornton (1981):** يتضمن المقياس (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما يتضمن (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني (خضير وآخرون، 1996: 79).
- **مقياس جرينبيرج وبارون greenverg & Baron (2004):** يتكون هذا المقياس من (12) فقرة لقياس إبعاد الولاء، حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع أربع فقرات لكل بعد من إبعاد الولاء وهي: الولاء المستمر، الولاء العاطفي، والولاء المعياري (جرينبيرج، وبارون، 2004: 235).
- **مقياس ماير والين وسميث Meyer, Allen & Smith (1993):** استناداً إلى نموذج المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي الذي اعده "الين وماير"، تم إعداد مقياس الولاء العاطفي المبني على الرغبة، والولاء الاستمراري المبني على الحاجة، والالتزام المعياري المبني على

الشعور بالواجب، وتكون هذا المقياس في صورته الأصلية من ثماني فقرات لقياس كل نوع من أنواع الالتزام وهو سباعي الاستجابة، وقد اعده كل من الين وماير Allen & Mayer عام 1990، وتم تطوير هذا المقياس ليصبح بصورته النهائية مكوناً من ست فقرات لكل نوع من أنواع الالتزام وهو خماسي الاستجابة، وقد اعده اين وماير وسميث Meyer, Allen & Smith عام 1993.

وينصح كل من (الين وماير) -ولأغراض تطبيق الاستبانة- بأن يقوم الباحثون بتغيير ترتيب فقرات الاستبانة لدى الشروع بمسح آراء العينة، وبالتالي يحصلوا على استجابات الباحثين على الاستبانة ككل، كما يرى (الين وماير) بأنه من الأجدى التعامل مع الالتزام بنظرة كلية لدى اختبار علاقته بمتغيرات أخرى، أي ان التعامل مع مكونات الالتزام الثلاثة بشكل مستقل قد يشوبه عدم دقة في النتائج، لان هذه الأبعاد متداخلة ويؤثر كل منها على الآخر، وبالتالي تشترك معا بإحداث التأثير (Meyer & Allen, 2004: 5).

ملخص المبحوث الاول

لقد قام الباحث من خلال هذا المبحوث الى دراسة وتفصيل لمجموعة من النقاط التي تتمحور حول الالتزام التنظيمي يمكن تلخيص اهمها فيما يلي:

- من خلال هذا المبحوث تم ملاحظة عدم اتفاق بين الباحثين على مفهوم الالتزام التنظيمي، حيث من خلال مجموعة التعاريف خلص الباحث الى ان الالتزام التنظيمي هو درجة استعداد الفرد العامل لبذل اقصى جهد نحو المنظمة، ومنطلق ذلك ايمانه العميق بأهداف المنظمة، الامر الذي يعكس مدى قوة تطابقه مع منظمته التي يعملون بها وارتباطهم الوثيق بها.
- كما تعرفنا على مفهوم الالتزام التنظيمي من منظور إسلامي، وكيف أكد الاسلام على تعميق هذا المفهوم الذي ينعكس بدوره على السلوك لدى العاملين.
- وتعرفنا الى اهم الخصائص التي يتميز بها الالتزام التنظيمي، حيث تعرفنا الى اهم تلك الخصائص المتمثلة بأنه سلوك يعبر عن الايمان بأهداف المنظمة وانه مستمر، وان هذا السلوك يعبر عن التضحية وبذل الجهد.
- وتعرفنا على اهمية واثر الالتزام التنظيمي على الفرد والمجتمع.
- وايضا تعرفنا على ابعاد الالتزام التنظيمي والعوامل المساعدة في تكوينه، والى مراحلها، وطرق قياسه.

المبحوث الثاني الأداء الوظيفي

تمهيد:

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، ويشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن قيادات جديدة وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولات إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام نظام حلقات الجودة، والتركيز على أسلوب فرق العمل وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة وكثير من الأساليب الأخرى التي تركز على غاية واحدة وهي تحسين الأداء (الفايدي، 2008: 81).

ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفض (حسن، 2003: 209).

تتنوع وتختلف مجالات الأداء في منظمات الأعمال تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، ووفقاً لدرجات إدارتها في التركيز على تلك المجالات التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية، وحتى تلك المجالات التي تقل أهمية عن مجالات الأهداف الرئيسية، تسعى المنظمات الناجحة إلى بلورة منطلقات لقياس أدائها للوصول على إطار عمل متكامل يعكس مستوى الأداء في المنظمة بشكل شامل (الغالب، 2007: 479).

وقد تناولت في هذا المبحث مفهوم الأداء الوظيفي، وتعريفه، استراتيجيات إدارة الأداء، عناصره، محدداته، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، طرق تحسين الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي، أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي، مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي، معايير تقييم الأداء الوظيفي.

أولاً- مفهوم الأداء الوظيفي:

السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة تفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد به، وهو أن الأداء لا يظهر نتيجة لضغوط أو قوى نابعة من داخل الفرد نفسه

فقط، وان هناك تفاعل وتوافق بين القرى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة به، مما يؤدي إلى ظهور الأداء (رضا، 2003: 52).

تعريف الأداء الوظيفي:

1. **الأداء في اللغة:** أدى تأدية، أوصله وقضاه، وهو أدى للأمانة من غيره، وتأدية له من حقه: أي قضيته (الفيروزا بادي، 1987: 1624).

2. الأداء اصطلاحاً:

▪ الأداء الوظيفي كما عرفه معجم مصطلحات العلوم الإدارية بانه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من الكفاء المدرب (الشريف، 2004: 82).

▪ كما يعرف الأداء الوظيفي بانه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتخمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى (المدهون، 2005: 152).

▪ أيضاً يمكن تعريف الأداء الوظيفي بانه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، يتوثق على ذلك القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (عقيل، 2006: 51).

▪ ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2004: 219).

▪ وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته به (هلال، 2006: 11).

▪ ويعرفه النمر الأداء الوظيفي بأنه " الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل (الفايدي، 2008: 81).

▪ أما (" Sutermeister ") فيرى أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندعم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع

القوى للعمل ولكن بدون وجود قدرة على العمل لديه ستتعدم العلاقة ما بين الدافع والأداء الوظيفي.

- ويرى (Thoms Gilbert) بان الأداء هو نتيجة للتفاعل ما بين السلوك والإنجاز حيث أن السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعدد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أن الإنجاز هو نتاج للسلوك والأداء هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا (رضا، 2003: 81).
- ويعرف (درة) الأداء بأنه: "تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص" (الفايدي، 2008: 95).
- كما عرف بدوي ومصطفى الأداء بأنه: "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين" (رضا، 2003: 87).

ويعتبر الأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسة وهي:

1. **الدافعية:** وهذا يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.
2. **مناخ أو بيئة العمل:** ويجب أن يتم تهيئة مناخ العمل المناسب بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.
3. **قدرة الفرد على أداء العمل أي يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه.**

وهنا يتطلب ضرورة توافر المقاييس المناسبة لقياس الدافعية ومناخ العمل والقدرة على أداء العمل حيث يساعد توافر هذه المقاييس في تحديد مستوى الأداء، وأسباب قوة أو ضعف هذا المستوى واتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيم نقاط القوة وإجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف، لرفع مستوى أداء الفرد (فليه، وعبد المجيد، 2005: 266).

ويعرف الباحث الأداء الوظيفي بأنه "قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها المؤسسة التي يعمل بها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها".

ثانياً - استراتيجية إدارة الأداء:

لقد أشار (Drucker, 2008) إلى بعض العناصر الاستراتيجية التي يمكنها المساهمة في تحسن أداء المؤسسات الخدمائية، وهذه العناصر هي:

1. تعريف ماهية المؤسسة وما يجب أن تفعل، وتحديد رسالة المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة البدائل المختلفة.
2. تحديد أهداف واضحة مشتقة من رسالة المؤسسة.
3. ثم يتم تحديد الأولويات، من أجل تعريف معايير الإنجاز والأداء والنتائج.
4. لابد من تحديد مقاييس الأداء، مثال على ذلك: مدى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة.
5. لابد من استخدام هذه المقاييس من أجل التغذية الراجعة الخاصة بالجهود المبذولة داخل المؤسسة.
6. وأخيراً، يجب وجود مراجعة منتظمة للأداء والنتائج من أجل تعديل الأهداف إذا ما لزم الأمر، وتعريف الأداء الغير مرضي والأنشطة الغير منتجة. وهذا يساعد في تطوير آلية جديدة تساهم في تحسين الأداء (Drucker, 2008: 133).

ثالثاً - عناصر الأداء الوظيفي:

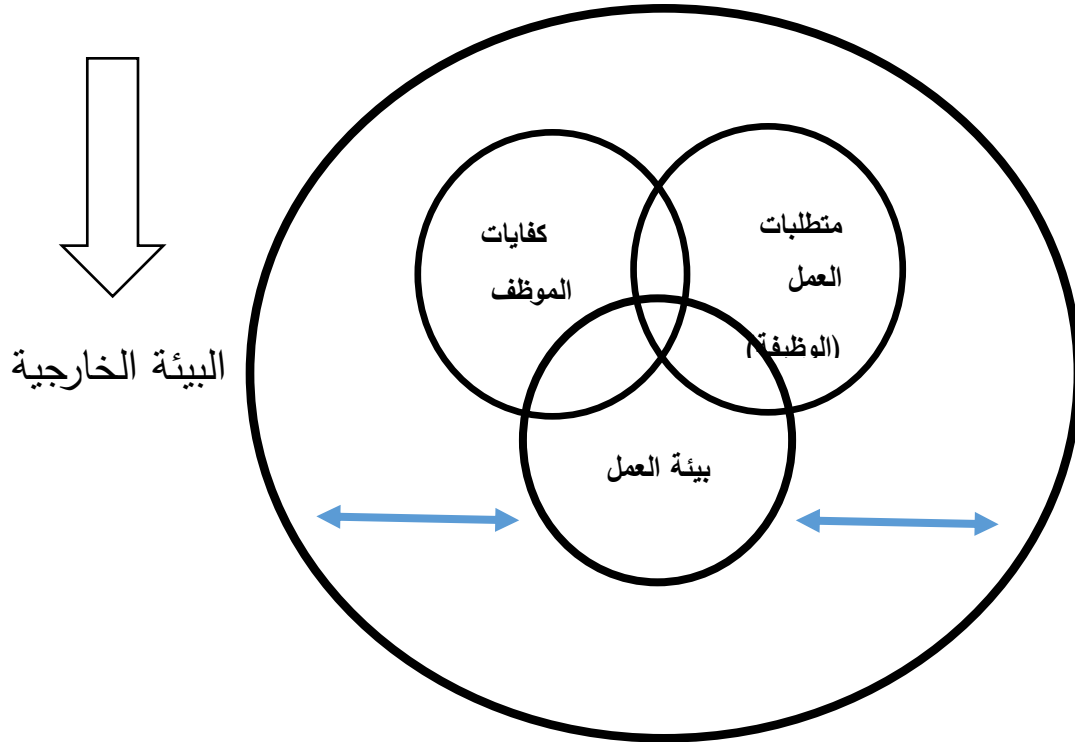
هناك مجموعة من العناصر أو مكونات رئيسة للأداء يمكن حصرها كما يلي:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (العميرة، 2003: 52).

كما سلت الضوء (درة والصباغ، 2008: 304) على مجموعة عناصر للأداء الفعال أبرزها ما يلي:

1. **كفايات الموظف:** ويقصد به معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، أي الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به الموظف.
2. **متطلبات العمل (الوظيفة):** أي المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
3. **بيئة العمل:** وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية، والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

شكل رقم (2): عناصر الأداء الوظيفي



المصدر: درة، عبد الباري إبراهيم، والصباغ، زهير نعيم، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، 306.

رابعاً - محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

- 1- الجهد المبذول.
- 2- القدرات والخصائص الفردية.
- 3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي (محمد، 2001: 201).

ويعبر الجهد المبذول عن درجة حماس الفرد لأداء العمل وبمقدار ما يستمر الفرد بجهده بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعي لأداء العمل، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراتها عن السلوك والنشاطات التي يتكون من عمله والطريقة التي يجب إن يمارس بها دوره في المنظمة (رضا، 2003: 85).

خامساً - العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يعزو بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي. ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقادة بصفة وبخاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية، ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصيات الاتباع من ناحية ثالثة، والأهداف والإمكانات المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة (الرييق، 2004: 46).

وتظهر أهمية ثلاثة عوامل تؤثر في الأداء على وجه الخصوص وهي:

1. **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.
2. **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فروض عمل ممتع فيه تحدٍ ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.
3. **البيئة التنظيمية:** وما يتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خال وضمن هذه العوامل (العساف، 2003: 58).

سادساً- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

إن هدف تحسن الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة والتي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط (الفايدي، 2008: 81).

ويحدد Haynes ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

المدخل الأول: تحسين الموظف

يرى (هاينز) أن تحسين الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة، وذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بان الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين وهي:

- 1- التركيز على نواحي القوة لدى الموظف، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب والعمل على تمهيتها.
- 2- التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمل، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وان وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمال حدوث الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم، والعمل الذي يؤدي في المنظمة.
- 3- الربط بالأهداف الشخصية: حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة من قبل الموظف.

المدخل الثاني : تحسين الوظيفة

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدنى مستوى الأداء إذا كانت مملّة أو تفوق قدرات ومهارات الموظف، ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصاً مع إمكانية الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها. ومن وسائل تحسين الوظيفة أيضاً إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في فرق العمل، أو مجموعات مهام، أو لجان، وإتاحة المجال لهم بأن يسهموا في حل مشاكل المنظمة المختلفة. ويتم تحسين الوظيفة أيضاً من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة، ويتضمن توسيع الوظيفة تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة مستويات المسؤولية المعطاة للموظف (رضاء، 2003: 51).

المدخل الثالث: تحسين الموقف

لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط، بل يتأثر أيضاً بطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد، والموقف التي تؤدي فيها الوظيفة تعطى فرصاً للتغيير، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسئولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى مع الجمهور المستفيد من الخدمة (الفايدي، 2008: 82).

سابعاً- تقييم الأداء الوظيفي:

مما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم. تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي.

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم، وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب

العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات - وبخاصة المنظمات الصناعية- إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب. وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل (سلطان، 2003: 294).

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه (وسيلة، 2004: 123).

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى (عبد الباقي، 2005: 285).

ويعرف نصر الله عملية تقييم الأداء بأنها " العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه وبما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرم معالجة جوانب الضعف والخلل وتدعيم جوانب القوة (الفايدي، 2008: 101).

أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن بيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي تسعى عملية قياس لتحقيقها، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

1. الترقية والنقل Promotion & Transfers

إذ يكشف قياس الأداء عن القدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كذلك يساعد في نق ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.

2. تقييم المشرفين والمديرين Evaluation of Supervisor & Managers

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

3. إجراء تعديلات الرواتب والأجور Wages & Salary Adjustment

إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

4. مقياس أو معيار Yardsticks or Criteria

إذ إن قياس الأداء يمكن أن تعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً، في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

5. تقديم المشورة Counseling:

إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.

6. يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع Requiring Acquaintance

إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ إن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه.

7. اكتشاف الاحتياجات التدريبية Discovering of Training Needs

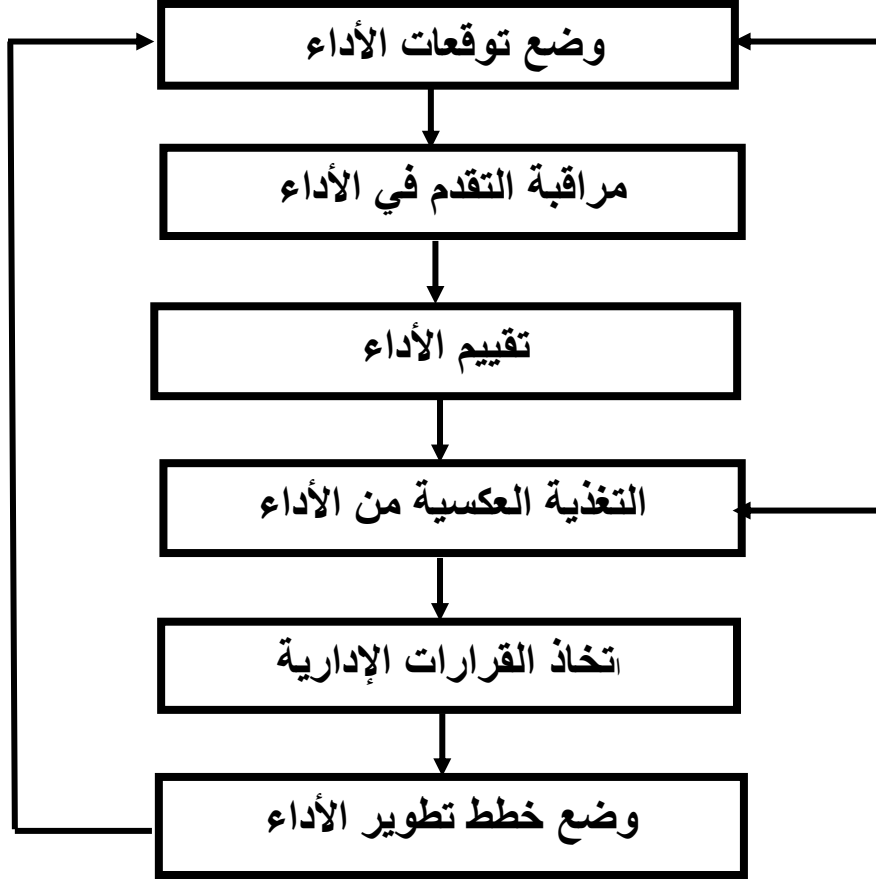
إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير الأزمة (شاويش، 2005: 87-88).

مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً، ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وبالتالي يمكن أن نتعرف إلى تلك المراحل من خلال الشكل التالي الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي.

شكل رقم (3)

يوضح مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: (الهيبي، خالد، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي. عمان : دار وائل للنشر، 2003: 206)

ويمكن شرح هذه الخطوات كالتالي:

- أ. **وضع توقعات الأداء:** حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة، والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
- ب. **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف إلى الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا. من خلال ذلك يمكن اتخاذ ذلك يُمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

- ج. تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف إلى جميع مستويات الأداء والتي يُمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
- د. التغذية العكسية: يحتاج كل فرد إلى معرفة مستوى أدائه لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه، ان التغذية العكسية ضرورة لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي.
- هـ. اتخاذ القرارات الإدارية: وهي متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين والفصل... الخ (الهيتمي، 2005: 205-206).

معايير تقييم الأداء الوظيفي:

يقصد بمعايير الأداء **Performance Standards** الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم فيها الأداء، حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة (الهيتمي، 2003: 203).

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

1. صدق المقياس **Validity**: أي ان العوامل الداخلة في المقياس يجب ان تعبر تلك الخصائص التي تتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.
2. ثبات المقياس **Reliability**: يعني ان تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما فتختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه، ان ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.
3. التمييز **Discrimination**: ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
4. سهولة استخدام المقياس **Easiness**: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

ملخص المبحوث الثاني:

تناول الباحث في هذا المبحوث دراسة تفصيليه لموضوع الاداء الوظيفي، حيث تتطرق الباحث الى عدة محاور كان اهمها:

- مفهوم الاداء الوظيفي من حيث تعريفه لغة واصطلاحا، وتم ملاحظة عدم اتفاق الباحثين لمعنى موحد للأداء الوظيفي. وبعد استعراض لاهم تلك التعريفات خلص الباحث الى تعريف للأداء الوظيفي وهو " قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددتها المؤسسة التي يعمل بها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها.
- ايضا تتطرق الباحث الى استعراض اهم عناصر الاداء الوظيفي، ومحدداته واهم العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي.
- واخيرا تتطرق الباحث الى تقييم الاداء من حيث اهميته، ومراحله، والى معايير وطرق تحسين الاداء الوظيفي، لما له من اهمية في الارتقاء بمستوى الاداء للموظف، من خلال التعرف الى نقاط القوة لتعزيزها ونقاط القوة وكيفية التغلب عليها.

المبحوث الثالث

الخدمات الطبية العسكرية (دراسة حالة):

تعريف مديرية الخدمات الطبية العسكرية:

هي أحد فروع وزارة الداخلية والأمن الوطني، والغاية منها بصورة عامة المحافظة على القوة البشرية في القوات وذلك بالعمل على رفع المستوى الصحي وإدامة تأمين الخدمات العلاجية والوقائية وإخلاء الخسائر ومعالجتها وكذلك تقديم الخدمات العلاجية لأسرهم وفق النظم واللوائح المعتمدة، وكذلك اختيار أفضل الأشخاص ذوي اللياقة الصحية للانخراط في صفوف القوات، والعناية بالموقوفين في مراكز الإصلاح، وإعادة تأهيل المرضى والمصابين. (التقرير السنوي للخدمات الطبية العسكرية، 2013:5).

النشأة والتطور:

نشأت الخدمات الطبية العسكرية مع بداية وانطلاق الثورة الفلسطينية عام 1965، حيث كانت آنذاك عبارة عن مجموعة من الأطباء والممرضين المناضلين الملتزمين الذين كانوا يعملون ضمن إطار الوحدات الفدائية المقاتلة بين حدود فلسطين ولبنان والأردن وسوريا وخارج فلسطين كما في تونس واليمن، وتطورت مع تطور وتعاضم الثورة الفلسطينية، حيث تم إنشاء جهاز الخدمات الطبية العسكرية لتقديم الخدمات الطبية للمقاتلين وعائلاتهم.

وفي عام 1982 بعد غزو العدو الإسرائيلي للبنان وخروج قوات الثورة إلى الشتات أدمج جزء من العاملين بالخدمات الطبية ضمن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

وبعد تشكيل السلطة الفلسطينية وعودة القوات الفلسطينية إلى أرض الوطن في عام 1994م، واكبت الخدمات الطبية انتشار قوات الأمن الوطني الفلسطيني في كافة محافظات الوطن وقامت ببناء مراكز وعيادات ومستشفيات في كافة المحافظات بقطاع غزة والضفة، كمستشفى بلسم في شمال قطاع غزة ومستشفى الجزائري (الكرامة سابقاً) بجنوب قطاع غزة، وكمستشفى فلسطين في منطقة حرملة شرقي بيت لحم، ومستشفى الشبيخة فاطمة بنت مبارك (ترمسعيا سابقاً) في رام الله ومجمع الشهداء الطبي العسكري في نابلس.

وقد بلغ عدد العاملين بالخدمات الطبية بالضفة القطاع حسب إحصائية الخدمات الطبية عام 2007 حوالي 1500 موظف منتشرين في جميع مراكز الخدمات الطبية بالضفة والقطاع.

بعد أحداث الاقتتال والانقسام بين حركتي حماس وفتح بقطاع غزة بتاريخ 2007/6/15م، نتج عن ذلك حكومتان واحدة بغزة والأخرى برام الله، وقد توقفوا واستنكف جزء كبير من الموظفين عن العمل بتعليمات من حكومة رام الله مع بقاء عدد قليل من الموظفين على رأس عملهم، وبقرار من حكومة غزة تم دمج من بقي على رأس عمله من الكادر الطبي العامل في كل من الخدمات الطبية وجهاز الشرطة وجهاز التنفيذ الذي شكله وزير الداخلية بغزة بجهاز الخدمات الطبية العسكرية والسماح للمتطوعين في كافة التخصصات بالعمل ضمن الخدمات الطبية لتغطية النقص في عدد العاملين بالمراكز الطبية بقطاع غزة، وفيما بعد تم استيعاب وتوظيف العديد من الكوادر الطبية في كافة التخصصات حسب إمكانيات الحكومة حيث بلغ عدد العاملين بالخدمات الطبية بقطاع غزة حتى بداية عام 2015 حوالي 861 موظفاً. ولا يوجد معلومات عند الباحث بخصوص عدد الموظفين بالصفة الغربية.

تم قبول عضوية الخدمات الطبية العسكرية في المجلس الدولي للطب العسكري والذي يضم (111) دولة ومقره في بروكسل، وتم الاعتراف بها كجسم يمثل الهيئة الطبية العسكرية في فلسطين. (<http://wafa.ps>).

رؤية الخدمات الطبية:

التفرد والتميز والشمولية، والاستدامة في تقديم الخدمات الصحية لكادر وزارة الداخلية والأمن الوطني وذويهم ولكل من يحتاج الخدمة الصحية من أبناء شعبنا الفلسطيني المرابط.

رسالة الخدمات الطبية:

مديرية الخدمات الطبية كأحدى مؤسسات دولة فلسطين المستقلة ملتزمة بالمحافظة على القوى البشرية في وزارة الداخلية والأمن الوطني وذلك بالعمل على رفع المستوى الصحي، وتأمين الخدمات العلاجية والوقائية والإسعافية وإخلاء الخسائر البشرية ومعالجتها وتقديم الخدمة الصحية لها، وكذلك تقديم الخدمة العلاجية لأسر منتسبي وزارة الداخلية والأمن الوطني والالتزام بمبدأ العمل المشترك مع جميع مقدمي الخدمة الصحية في فلسطين وخلق قيادات قادرة على وضع السياسات والبرامج الصحية النوعية.

اختصاصات ومهام الخدمات الطبية العسكرية:

تقدم الخدمات الطبية العديد من الخدمات الطبية المختلفة ومنها خدمة العمليات الجراحية، وخدمة العلاج لكافة التخصصات، وخدمة الولادة وحضانة الأطفال، وخدمة توفير وصرف الدواء والعلاج المزمن، وخدمة الإسعاف والطوارئ على مدار الساعة، وخدمة الفحص الطبي والتحاليل الطبية، وخدمة الأشعة، وخدمة علاج وتركيب الأسنان، وخدمة الطب الوقائي، وخدمة العلاج الطبيعي، وخدمة البصريات، وخدمة التدريب للمسعفين وخدمة تأهيل سائقي الإسعاف.

ملخص المبحوث الثالث

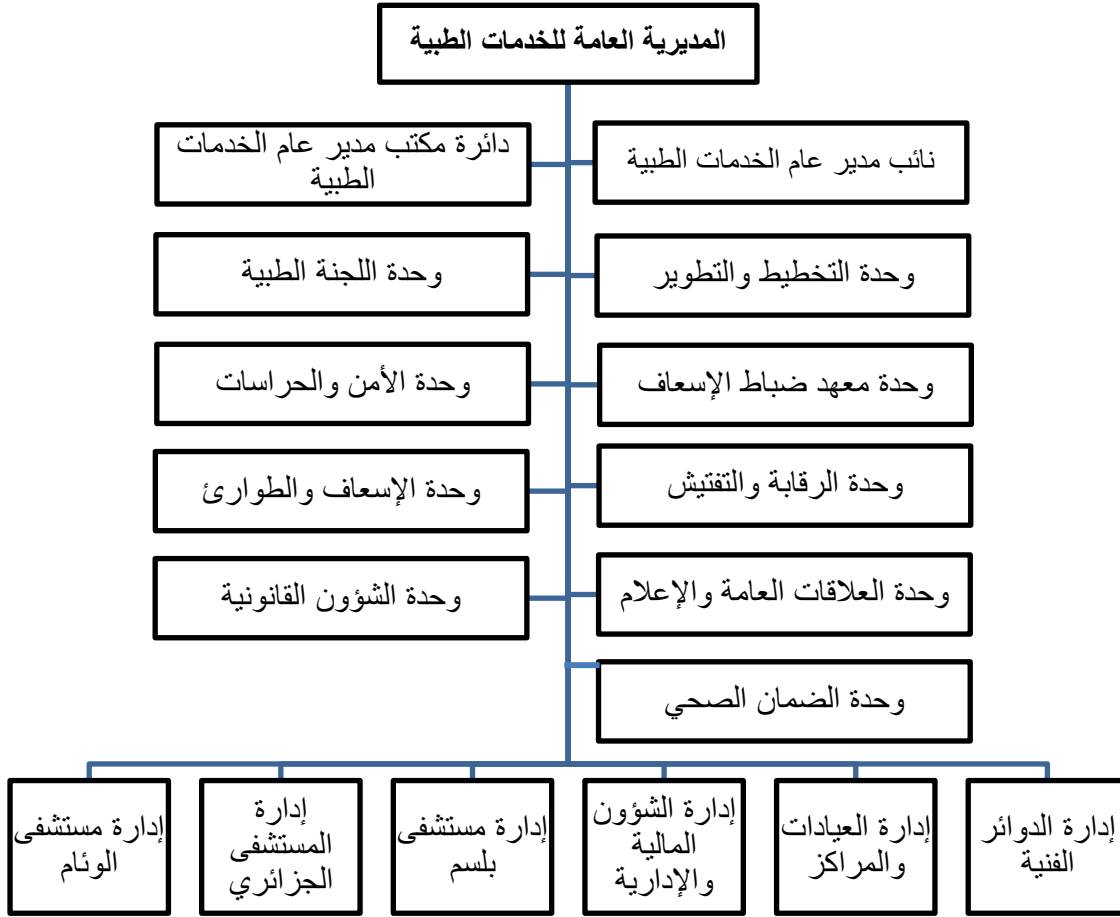
تحدث الباحث في هذا المبحوث الى عن نبذه سريعة عن مكان الدراسة الا وهي الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، حيث اشتمل على عده نقاط كان من اهمها:

- تعريف عام بالخدمات الطبية العسكرية لم تتبع، والعمل المنوط بها.
- ايضا تعرفنا على نشأة وتطور تلك المؤسسة، واستعرض الباحث اهم تلك المراحل التي مرت عليها الخدمات الطبية العسكرية من النشأة عام 1965، الى حرب وحصار بيروت في لبنان عام 1982، والى تطورها مع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية الى ارض الوطن، وما حل بها بعد احداث 2007 وكيف اثرت على تلك المؤسسة الى ان استطاعت النهوض واستكمال مهامها المنوطة بها.
- واحيرا استعرضنا رؤية ورسالة واختصاصات وهيكلية الخدمات الطبية العسكرية، واستطاع الباحث بذلك اعطاء لمحة عن تلك المؤسسة الصحية واهم الخدمات التي تقدمها.

الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة:

شكل رقم (4)

هيكلية المديرية العامة للخدمات الطبية



المصدر: (دائرة التنظيم والإدارة بالمديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية، 2014)

الفصل الثالث الدراسات السابقة

أولاً- دراسات سابقة تتعلق بالالتزام التنظيمي
ثانياً- الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي
التعقيب على الدراسات السابقة

تمهيد:

قام الباحث في عرضه للدراسات السابقة بتقسيم هذا الفصل الى الدراسات التي تتعلق بالالتزام التنظيمي، من حيث الدراسات المحلية، العربية، والاجنبية. وايضا الى الدراسات التي تناولت الاداء الوظيفي، من حيث الدراسات المحلية، العربية، والاجنبية، وذلك بعد ان قام الباحث بالاطلاع على تلك الدراسات في المكتبات الجامعية والخاصة، والانترنت التي تناولت موضوع الدراسة الحالية.

أولاً- دراسات سابقة تتعلق بالالتزام التنظيمي:

أ- الدراسات المحلية:

1- دراسة أبو جياب (2014): بعنوان "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. وهدفت أيضاً إلى الوقوف على مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، والمعياري) لدى هؤلاء الضباط، ومدي تطبيق جهاز الشرطة لمداخل تنمية الالتزام التنظيمي. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (480) ضابط من رتبة ملازم إلى عقيد. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع بياناته، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مداخل تنمية

الالتزام التنظيمي، والالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

2- تمتع ضباط الشرطة الفلسطينية بدرجة كبيرة من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي نسبي

يساوي 76.74%، وتمتعهم بدرجات كبيرة من الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي نسبي

78.90% والالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي نسبي 75.00% والالتزام المعياري بمتوسط

حسابي نسبي 74.16%.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول بعض مجالات

الدراسة تعزى إلى العمر والرتبة والمحافظة، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة تعزى إلى الحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أهمها:

1- إن تولي قيادة الشرطة اهتماما خاصا بتمتية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة من خلال (الإثراء الوظيفي، واستقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، وإيجاد نوع من التوافق بين مصالح الضباط ومصالح الجهاز.

2- ان تتبنى قيادة الشرطة ضمن أولوياتها زيادة التعويضات المتاحة لضباط الشرطة بما تتضمن من خدمات وفوائد.

3- تطوير عملية الاستقطاب والاختيار من خلال تطوير الأدوات والوسائل التي تكفل اختيار من تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.

2- دراسة إسليم (2013): بعنوان "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء المهني لدى الممرضين العاملين في مراكز الرعاية الأولية الحكومية بمحافظة غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الالتزام التنظيمي، والأداء المهني لدى الممرضين العاملين في مراكز الرعاية الأولية في محافظات غزة، وقد أجريت الدراسة على عينة مقدارها (260) ممرضاً وممرضة، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع بياناته. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى الممرضين والممرضات العاملين في مراكز الرعاية الأولية الحكومية في محافظات غزة، وبلغ المتوسط العام 3.62 بوزن نسبي بلغ 72.41، وقد كانت اعلى الدرجات في بعد الالتزام الوجداني بمتوسط درجات 3.78 ووزن نسبي 75.66، يليه بعد الالتزام الأدبي بمتوسط درجات 3.71 ووزن نسبي 74.26، ثم بعد الالتزام المستمر بمتوسط درجات 3.36 ووزن نسبي 67.23.

2. كما بينت النتائج أن الممرضات اظهرن مستوى اعلى من الممرضين في كل من الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي وفي بعد الالتزام المستمر، في حين لم توجد فروق دالة إحصائية في كل من الالتزام الوجداني والالتزام الأدبي.

3. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لكل من: العمر، مكان العمل (ما عدا الالتزام الأدبي كانت الفروق دالة إحصائية في بعد الالتزام لصالح الممرضين العاملين في محافظة خان يونس مقابل العاملين في محافظة الوسطى)، الحالة

- الاجتماعية، سنوات الخبرة (ما عدا بعد الالتزام الوجداني كانت الفروق دالة إحصائياً لصالح
المرضى ذوي سنوات الخبرة العالية)، المؤهل العلمي، الدخل الشهري، والوضع الوظيفي.
4. كذلك بينت النتائج وجود مستوى عالي من الأداء المهني لدى المرضى العاملين في مراكز
الرعاية الأولية الحكومية في محافظات غزة حيث بلغ متوسط الأداء 82.60 في الثلاث سنوات
الأخيرة (2010، 2011، 2012)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء بين
المرضى والمرضات وكانت الفروق لصالح المرضى.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء بين المرضى العاديين والمرضى ذوي المناصب
الإدارية (مدراء ومشرفين) وكانت الفرق لصالح ذوي المناصب الإدارية.
6. الأداء المهني كان اعلى لدى المرضى العاملين في كل من محافظات غزة، الوسطى، خان
يونس، ورفح مقارنة بقرائهم في محافظة الشمال.
7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء بين المرضى الحاصلين على دراسات عليا
والحاصلين على شهادة الدبلوم وكانت الفروق لصالح الحاصلين على دراسات عليا، بينما لم
تكن الفروق دالة إحصائياً عند مقارنتها بالحاصلين على درجة البكالوريوس.
8. لم تكن الفروق في الأداء ذات دلالة إحصائية بالنسبة لكل من متغير العمر، الحالة
الاجتماعية، سنوات الخبرة، والدخل الشهري.
9. وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء
المهني، ويمكن تفسير ذلك بان كلا المتغيرين يعمل بشكل مستقل.
- 3- دراسة ابوالروس وحنونة (2011): بعنوان " تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في
الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية
في قطاع غزة - فلسطين".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إيمان العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة اتجاه
مؤسساتهم قيد الدراسة وذلك من خلال قياس العلاقة بين مستوى الإيمان بالمؤسسة ومستوى الرغبة في
الاستمرار بالعمل في المؤسسة، وتحديد مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالموظفين على
مستوى إيمانهم بالمؤسسة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل مثل (الجنس، العمر، مستوى التعليم،
سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة)، بالإضافة إلى تقديم مقترحات خاصة
للارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية، وقد أجريت الدراسة على عينة

عشوائية طبقية عددها 340 موظفاً وموظفة من أصل 1676 موظفاً وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوي التعليم.

وقد استخدم الباحثين الاستبانة في جمع بياناتهم، وخلصت الى النتائج التالية:

أن العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة قد أظهروا بشكل عام مستوي عالٍ من الالتزام التنظيمي، كذلك وجود علاقة إيجابية بين متغير الاستمرار بالعمل بالجامعة كمتغير تابع والإيمان بالمؤسسة كمتغير مستقل، كما وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة، الفئة الوظيفية، المركز الوظيفي)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، ومكان العمل). التوصيات كان من أبرزها ضرورة العمل على إدخال أدبيات الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية، وكذلك العمل الجاد من قبل إدارات هذه الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الابتعاث أو الدورات التدريبية وورش العمل، بالإضافة إلي الاهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية وخصائص العمل، وكذلك اعتماد مبدأ عدالة التوزيع، والاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل.

4- حنونة (2006) بعنوان " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت إلى التعرف إلى مستوي الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدي تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوي الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة).

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية عددها (340) موظف وموظفة من أصل (1676) موظفاً وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوي التعليم. وقد استخدم الباحث الاستبانة في جمع بياناته وقد توصل إلى النتائج التالية:

وجود مستوي عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، مستوى التعليم، نوع

الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، مكان العمل).

وقد قام الباحث بالتقدم بعدة توصيات كان من أبرزها العمل على إدخال أدبيات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، وكذلك العمل الجاد من قبل إدارات هذه الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الابتعاث أو الدورات التدريبية وورش العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية وخصائص العمل، وكذلك اعتماد مبدأ عدالة التوزيع، والاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل.

ب- الدراسات العربية:

1. دراسة عاشوري (2015) بعنوان الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتيسير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) هدفت الدراسة إلى التعرف على الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتيسير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) وقد أجريت الدراسة على عينة بلغ حجمها (70) عامل، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد خلصت إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتيسير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى $\alpha = 0.01$.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة محل الدراسة عند مستوى $\alpha = 0.01$.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق العمل والاستمرار في العمل بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى $\alpha = 0.01$.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha = 0.01$) في اتجاهات الباحثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى (المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية).
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha = 0.01$) في اتجاهات الباحثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى السن.

2. دراسة البقمي (2012) بعنوان " الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بجوازات منطوق مكة المكرمة وعلاقته بالأداء الوظيفي. وقد بلغت عينة الدراسة (430) ضابطاً وفرداً، وقد استخدم الباحث الاستبانة في جمع المعلومات، وخلصت إلى النتائج التالية:

- 1- وجود مستوى مرتفع نسبياً من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة بمتوسط حسابي (3.45).
- 2- وجود مستوى مرتفع نسبياً من الأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطوق مكة المكرمة بمتوسط حسابي (3.46).
- 3- وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء الباحثين حول محاور الدراسة (الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي) وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، الرتبة، العمر، سنوات الخبرة).

وقد خلصت إلى التوصيات التالية:

1. وضع استراتيجية لتفعيل وتعزيز الالتزام والولاء في المديرية العامة للجوازات وفق برنامج تنفيذي ومتابعة جادة ومقننة يشارك فيها جميع عناصر قطاع الجوازات، وذلك من خلال استخدام معطيات التقنية الحديثة.
2. وضع نظام معن لتقييم أداء العاملين بصفة دورية، ومعرفة إنتاجية كل موظف وذلك عن طريق الحاسب الآلي للتمييز بين المجتهد والمقصر، بما يحقق التوازن في توزيع مهام وواجبات العمل.
3. إجراء دراسات مستقبلية مماثلة حول الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بالجوازات في مناطق أخرى.

3.دراسة ال قاسم (2012): بعنوان "أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية "دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الالتزام التنظيمي في جودة الخدم المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية، إذ تمثلت أنماط الالتزام (العاطفي، المعيارى، الاستمراري)، فيما تمثلت إبعاد جودة الخدمة المقدمة ب (العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، الاهتمام)، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من الطبقة الإدارية الوسطى في تلك المصارف، وقد بلغت (240) مفردة، واستخدمت الباحثة لجمع المعلومات،

وخلصت إلى النتائج التالية:

- 1- وجود أثر واضح وعال للالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعيارى) في تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.
 - 2- ان شعور الموظف بالانتماء إلى البنك ينعكس لديه إيجابياً في الالتزام في سياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمة بمواصفات مرتفعة للعملاء.
 - 3- ان شعور الموظف بالرغبة للاستمرار في البنك يطور لديه مقدرة على التوجيه الذاتي للسلوك، وبالتالي فانه يؤسس الالتزام في سياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء، ويحرص على ان تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة.
 - 4- ان منظومة القيم التي يحملها الموظف والتي تتسجم مع قيم المنظمة بشكل عام تنعكس إيجاباً على الالتزام في سياسات البنك العليا، وبالتالي سيحرص الموظف على تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء، ويحرص على ان تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة.
- واهم التوصيات:** تمثلت بضرورة اهتمام البنوك الأردنية على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين لأهمية ذلك في تطوير خدمة مصرفية متمثلة بالحفاظ على سرعة الاستجابة، وتعزيز الإحساس بالأمان والاهتمام، واعتبارها من مكونات الخدمة المصرفية الجيدة، وكذلك البحث عن المتغيرات التي تحول من تطوير الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية .

4. دراسة العطوي، عامر، والشيباني، الهام (2010) بعنوان " دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء)."

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الدعم والثقة القيادية في بناء التزام العاملين. وقد أجريت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في المديرية العامة لتربية كربلاء شملت (122) موظفاً في مختلف أقسام المديرية. وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع بياناته، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أظهرت نتائج الوصف الإحصائي المتعلقة بإجابات عينة البحث تجاه متغير الدعم القيادي المدرك وجود مستوى غير مرضٍ تجاه توفر ممارسات هذا المتغير. وهذه النتيجة تشير بان اهتمام المدراء ومشرفي العمل في المنظمة المبحوثة قليل تجاه قيم ومعتقدات وأهداف العاملين، وبان هنالك حالة من عدم المبالاة اتجاه تامين ودعم مساهمات العاملين ولا يوجد اهتمام كبير بأرائهم وأفكارهم.

2- تبين أيضاً من إجابات عينة البحث تجاه بيان مدى وجود الثقة لديهم بالمدراء والمشرفين عليهم في العمل وجود مستوى معتدل لا يمثل بالحقيقة الطموح المرغوب. وهذا ان دل فإنما يدل على عدم وجود الثقة التامة ما بين العاملين والمدراء. فالعاملون لا يعتقدون بشكل دائم بان رئيسهم المباشر في العمل يعاملهم بإنصاف ولا يعتقدون في اغلب الأحيان بان رئيسهم المباشر يكون مستعد للمسامحة والنسيان عند ما يبدر أي خطأ غير مقصود من العاملين.

3- أشارت نتائج الوصف الإحصائي المتعلقة بمتغير الالتزام العاملين وجود تقبل معتدل لدى العاملين اتجاه ممارستهم وشعورهم بالالتزام تجاه المنظمة التي يعملون فيها. فهم لا يشعرون دائماً بالفخر ولا يتحدثون دائماً باعتزاز عندما يتكلمون عن منظماتهم ولا يهتمون في اغلب الأحيان بمستقبل المنظمة.

توضح من خلال نتائج البحث بان الدعم والثقة القيادية تساهم بمقدار 37 % في بناء التزام العاملين. فعندما يشعر العامل بان رئيسه المباشر يثمن الجهود التي يبذلها ويهتم بحسن حالة ويأخذ بالاعتبار آراءه وأفكاره فانه سوف يزداد بالاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة ويتكلم عنها بفخر ويشعر بالالتزام والرغبة للبقاء فيها. وكذلك الحال مع وجود الثقة بالرئيس المباشر ولكن بمستوى اقل (كما هو واضح من خلال قيم بيانا المعيارية). فعندما هنالك حاجة ماسة في المنظمة عينة

البحث لتعزيز الدعم القيادي المدرك من قبل العاملين وذلك من خلال مراعاة المدراء والمسؤولين للجوانب الثلاث الآتية:

أ. العمل على تبيين وتقييم أي جهد مثمر يبذل في العمل ومن قبل أي عامل سواء عن طريق تقديم الثناء العلني أم تقديم كتب الشكر والتقدير. وتجنب العمل بخلاف ذلك لأنه سيولد شعور بالإحباط ويقلل من اندفاع العاملين.

ب. مراعاة الجوانب الشخصية لحياة العاملين والاهتمام بمشاكلهم الخاصة وإظهار الاهتمام بحسن حالهم من خلال متابعة قضاياهم الشخصية والحضور في مناسباتهم الاجتماعية.

ج-الاهتمام بالأفكار والآراء التي تطرح من قبل العاملين والعمل على أخذها بالاعتبار وجعلهم يشعرون بان آراءهم وطروحاتهم محل نظر واهتمام الإدارة يكون هنالك مناخ من الثقة المتبادلة وحسن الظن لدى العامل تجاه رئيسه المباشر في العمل فانه هذا سيعزز بلا شك من اندفاعه ورغبته للبقاء للعمل في هذه المنظمة وتكريس جهد أكبر تجاه تحقيق أهدافها والاهتمام بمستقبل عملها.

التوصيات:

1-هنالك حاجة ماسة في المنظمة عينة البحث لتعزيز الدعم القيادي المدرك من قبل العاملين، وذلك من خلال مراعاة المدراء والمسؤولين للجوانب الثلاث الآتية:

أ. العمل على تبيين وتقييم أي جهد مثمر يبذل في العمل ومن قبل أي عامل سواء عن طريق تقديم الثناء العلني أو تقديم كتب الشكر والتقدير. وتجنب العمل بخلاف ذلك لأنه سيولد شعور بالإحباط ويقلل من اندفاع العاملين.

ب. مراعاة الجوانب الشخصية لحياة العاملين والاهتمام بمشاكلهم الخاصة وإظهار الاهتمام بحسن حالهم من خلال متابعة قضاياهم الشخصية والحضور في مناسباتهم الاجتماعية.

ج-الاهتمام بالأفكار والآراء التي تطرح من قبل العاملين والعمل على أخذها بالاعتبار وجعلهم يشعرون بان آراءهم وطروحاتهم محل نظر واهتمام الإدارة.

2-من الأهمية على المنظمة عينة البحث ان تعمل على خلق مناخ ثقة متبادل ما بين العاملين ورؤسائهم في العمل. وان تؤكد على المدراء والمسؤولين أهمية توليد شعور الثقة لدى العاملين من خلال قيامهم باستخدام المعاملة المنصفة والعادلة وجعلهم يشعرون بالاعتماد عليهم في حل مشكلاتهم

أثناء العمل فإذا ارتكب أي خطأ فأن الرئيس المباشر على استعداد للمسامحة والنسيان. وهناك حاجة إلى ان يهتم المدراء ببناء علاقات ذات جودة عالية مع العاملين لان لها دوراً حاسم بالشعور بالثقة والاطمئنان للعمل معهم.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Neyshabor and Reashidi (2013) بعنوان "دراسة العلاقة بين الاثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي"

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة الاثراء الوظيفي بالالتزام التنظيمي، وقد جريت الدراسة على عينة (235) موظف يعملون لدى شركات صناعية إيرانية. وقد خلصت الى النتائج التالية:

وجود أثر إيجابي قوي للإثراء الوظيفي بأبعاده الخمسة (تنوع المهام، وحدة العمل، أهمية العمل، الاستقلالية، المعلومات المرتردة) على درجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. وأوصت الدراسة بإثراء وظائف العاملين من اجل الالتزام التنظيمي لديهم واخذ خصائص الاثراء الوظيفي وابعاده الخمسة بعين الاعتبار لتحقيق الميز التنافسية من خلال الموارد البشرية، كما اوصت الباحثين بدراسة العوامل المؤثرة إيجابا بدرجة الالتزام التنظيمي.

2. دراسة Qaisar (2012): بعنوان "قياس أثر الالتزام التنظيمي على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية لاستراتيجية الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر إبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث (الاستمراري، العاطفي، والمعياري) على أداء منتسبي الشرطة في باكستان، وقد أجريت الدراسة على عينة (200) فرد من شرطة العاصمة إسلام آباد من ذوي الرتب الدنيا، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع بياناته، وقد خلصت إلى النتائج التالية بان هناك علاقة طردية بين إبعاد الالتزام التنظيمي وأداء ضباط الشرطة، وان الالتزام العاطفي هو الأكثر تأثيراً على الأداء يليه الالتزام المعياري ومن ثم الالتزام الاستمراري.

وأوصت الدراسة بان على صناع القرار والمسؤولين عن تطبيق القانون بان يهتموا بتنمية الالتزام التنظيمي لدى منسبيهم من اجل الارتقاء بمستوى أدائهم.

3. دراسة (Ogut & others, 2011)

“Organizational commitment in hotels: Analysis of the differences in terms of demographic variables”

وهي دراسة بعنوان "الالتزام التنظيمي في الفنادق-تحليل الاختلافات من حيث المتغيرات الديموغرافية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الاختلافات في مستوى أنواع الالتزام التنظيمي "الاستمراري، والعاطفي والمعياري" تحت تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية كالخصائص الشخصية للعاملين أو طبيعة الفنادق، حيث تم إجراء الدراسة على عدد (15) فندقاً من فنادق مدينة كابادوكيا بتركيا مقسمة ما بين فندق 4 نجوم وفنادق 5 نجوم بإجمالي عدد (413) موظفاً.

وأظهرت النتائج ان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي من حيث عمر الموظف وتصنيف النجمة والملكية والسنة التأسيسية للفندق، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية الأخرى.

ثانياً- الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي:

الدراسات المحلية:

1. دراسة الشريف (2013) بعنوان " أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وبتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بموضوع المساءلة لما له من تأثيرات إيجابية ترفع من مستوى الأداء الوظيفي. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (320) موظفاً إدارياً، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع بياناتها الأولية، وخلصت إلى النتائج التالية:

1- أظهرت نتائج الدراسة وجود مفهوم المساءلة ومعرفته لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية

والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.

2- وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين كل من (الانضباط الوظيفي - العمل والإنجاز - أخلاقيات الوظيفة العامة -المجال الإنساني) وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها:

1- الابتعاد قدر الإمكان عن توظيف المساءلة الإدارية التي تشبه في شكلها نظام التفتيش قبل استنفاد جميع الطاقات والجهود اللازمة لتثبيت آلية المراجعة الذاتية المسندة والوصول إلى المساءلة الذكية.

2- تنمية مهارات الموظفين الإداريين في استخدام أساليب المساءلة الحديثة وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات من العمل والإنجاز، وتوفير أجواء اجتماعية ملائمة تشجع العاملين على تطوير أدائهم الكلي وتحسينه.

2.دراسة حشيش(2013): درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القرارات الإدارية بمديري التربية والتعليم لتفويض السلطة، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القرارات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة تعزى لمغيرات الدراسة) المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل، (والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القرارات الإدارية بمديريات التربية والتعليم للأداء الوظيفي تعزى لمغيرات الدراسة) المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل (والكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية، بين درجة تفويض السلطة لدى القرارات الإدارية بمديريات التربية والتعليم، ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين. وقد أجريت الدراسة على عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (306) أفراد موزعين على (122) مدير/ة مدرسة ثانوية و (184) مشرف/ة تربوي/ة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة من أدوات الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تفويض السلطة لدى القرارات الإدارية بمديريات التربية والتعليم، ودرجة الأداء الوظيفي للمدرين، والمشرفين التربويين، أي كلما ازدادت درجة التفويض زاد الأداء الوظيفي، والعكس صحيح.

وفي نهاية الدراسة، وبناءً على نتائجها خرج الباحث بتوصيات كان من أهمها:

1. أن تقوم القيادات العليا بمديريات التربية والتعليم باستشارة المديرين، والمشرفين التربويين في بعض الأمور المتعلقة بالعمل الإداري.
 2. أن تعمل القيادات العليا بمديريات التربية والتعليم بروح القوانين والأنظمة وبخاصة عند اتخاذ القرارات، وألا تكون أسيرة الإدارة البيروقراطية في كل معاملاتها.
 3. أن تتابع القيادات العليا بمديريات التربية والتعليم تقارير الإنجاز وتقديم التغذية الراجعة للمديرين والمشرفين التربويين عن أدائهم من خلال تسليط الضوء على نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم.
 4. أن توظف القيادات العليا بمديريات التربية والتعليم أخطاء المديرين والمشرفين التربويين في الأعمال المفوضة في تدريبهم، ورفع كفاءتهم الإدارية والمهنية.
 5. أن تتبنى القيادات العليا بمديريات التربية والتعليم نظاماً للمكافآت المادية والمعنوية؛ لما له من الأثر الإيجابي في تنمية، وتطوير الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين.
 6. أن ينوع المديرين والمشرفون التربويون في أدوات التقييم (الملاحظة، المقابلة، الاستبانة، السجلات) عند تقييمهم أداء مرؤوسيه، معتمدين على الاتجاهات الإدارية الحديثة في التقييم.
3. دراسة مطير (2013): بعنوان "واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق كل من: معايير الحكم الرشيد، والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية وواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية.

وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (376) موظفاً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

بلغ الوزن النسبي لتطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (67.84%)، وبلغ الوزن النسبي لمستوى الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (68.93%)، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات

تقديرات الباحثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظة غزة حول تطبيق معايير الحكم الرشيد وحول الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس-العمر-المسمى الوظيفي-المؤهل العلمي-عدد سنوات الخدمة).

وقدمت الدراسة مجموعة توصيات من أهمها: ضرورة تبني ونشر معايير الحكم الرشيد لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى تطبيق هذه المعايير وفي مقدمتها الشفافية والمساءلة والعدالة والمساواة والانفتاح على كافة مستويات وفئات المجتمع، وضرورة تكاتف وتضافر وتكامل كافة الجهود الحكومية والأهلية والقطاع الخاص و التواصل مع المواطنين وتعريف دور المواطن في تفعيل عملية المساءلة وبيان مردود ذلك عليهم، والتركيز على البعد الأخلاقي في أداء الموظفين من خلال تعزيز قيمة الرقابة الذاتية على الفرد في جميع الأعمال، والعمل على بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي، وتقديم القدوة الحسنة في الممارسات التي تتسم بالشفافية، والإعلان عنها للارتقاء بالمجتمع الفلسطيني وتحقيق الأهداف المنشودة والسعي لاستقطاب الكفاءات والمهارات الضرورية لتنفيذ ومتابعة برامج التطوير والإصلاح.

4. دراسة ناصر(2010): بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف إلى الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية. وكذلك التعرف إلى طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية. كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس)، ومدى تأثير المتغيرات التنظيمي (مصروفاتها، عمرها الزمني، عدد الموظفين) على تقديرات العاملين النمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي. وقد أجريت الدراسة على عين بلغت (340) من (مديرين، ورؤساء أقسام، وأخرى). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

1. ان النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيراً النمط القيادي الحر.
2. كما أظهرت نتائج الدراسة ان المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيداً.

3. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

قام الباحث بتقديم عدة توصيات تهدف إلى تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي. كذلك قدمت الدراسة بعض الأفكار لدراسات مستقبلية.

5. دراسة جبر (2010): بعنوان " الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية. وقد أجريت الدراسة على مجتمع الدراسة من (208) مدير مدرسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع بياناته، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس يعتبر مرتفعاً كما اثبتت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس، وبينت النتائج وجود بعض أوجه القصور في مقومات الإبداع الإداري لدى برنامج التعليم فدي وكالة الغوث الدولية.

الدراسات العربية:

1- دراسة الصرايرة (2011): بعنوان "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (77) رئيس قسم أكاديمي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء أقسامهم بشكل عام كان مرتفعاً، إذ بلغ (3.78) درجة، وهذا مؤشر جيد على توفر المناخ التنظيمي الجامعي السليم لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات؛ مما مكنهم من القيام بالدور المطلوب منهم على الوجه الأكمل والمنشود.

وهو دالٌّ أيضاً على حسن اختيار الأعضاء الجدد، وعلى التشجيع والدعم من الإدارات الجامعية.

وقد أوصت الدراسة: أن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها، وأن توفر نظام حوافز تشجيعية، مادية ومعنوية، لما لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.

2- دراسة البقمي (2010) بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة:

أجريت هذه الدراسة على عينة من العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة تم اختيارها عن طريق العينة العشوائية مقدارها (302) من الأفراد.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى توجهات العاملين في إمارة مكة نحو المناخ التنظيمي وما علاقة ذلك بأدائهم الوظيفي كهدف رئيس والتعرف إلى وجهات نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي السائد والتعرف إلى واقع الأداء التنظيمي للعاملين بالإمارة كأهداف فرعية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك بغرض توصيف الظاهرة كمياً وكيفياً وتحليل الظاهرة وتفسيرها بغرض الوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه، وقد اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين توجهات العاملين بأمانة مكة المكرمة وأداءهم الوظيفي حيث يتضح أنه كلما تحسن المناخ التنظيمي كلما ارتفع مستوى أداء العاملين حسب وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة مكة المكرمة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد للعاملين بإمارة مكة المكرمة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

3- دراسة الزعبي (2006) بعنوان: أثر الالتزام بالقيم والثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك:

أجريت هذه الدراسة على عينة تمثل (٥٠%) من مجتمع البحث المتمثل في العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الالتزام بالقيم، والثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- إن مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي 73.3 كما جاء مستوى التزامهم بالقيم الثقافية التنظيمية، وقيم العدالة التنظيمية بدرجات 36.3 متوسطة وبمتوسطات حسابية على الترتيب 45.3 .

2- إن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين قد جاء بدرجة متوسطة 37.3 وقد جاء ترتيب أبعاد الأداء الوظيفي تنازلياً على النحو التالي: الولاء الوظيفي 40.3 والتعامل مع الزملاء 35.3 وإنجاز المهام 27.3 وعلاقة الموظف مع الرؤساء 19.3 والانضباط 10.3 .

3- كشفت الدراسة أن هناك أثراً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 للالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية قيم الخيرية، وقيم القيادة، وقيم الامتثال على مستوى الأداء الوظيفي.

4- دراسة الربيق (2004) بعنوان " :العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية : دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات امن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير عوامل البيئة الإدارية ففدي فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية وتحديد مدى اختلاف تأثير تلك العوامل في فاعلية الأداء الوظيفي باختلاف خصائصها الشخصية، وهدفت كذلك إلى التعرف إلى أهم المعوقات التي تحول دون فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

■ لكل من الحوافز والمناخ التنظيمي تأثير مرتفعاً جداً على فاعلية الأداء الوظيفي أما نطاق الإشراف فله تأثير مرتفع فقط.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تأثير عوامل البيئة الإدارية في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية تعزى إلى خصائصها الشخصية.
 - مستوى ممارسة القيادة الأمنية لوظائف التنظيم وإدارة الأفراد والتخطيط ذات فعالية مرتفعة جداً بينما مستوى ممارسة وظيفتي التنسيق واتخاذ القرارات ذات فعالية مرتفعة فقط.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات فعالية ممارسة القيادة الأمنية لأدائها الوظيفي تعزى إلى خصائصها الشخصية.
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين عوامل البيئة الإدارية وفعالية الأداء الوظيفي.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- توفير مناخ تنظيمي إيجابي يستند إلى الاهتمام بالعاملين من حيث تفهم احتياجاتهم ودوافع سلوكهم ودمج أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة الأمنية التي يعملون بها.
- الاهتمام بتوفير فرص النمو المهني للقيادات الأمنية واستثمار القدرات الإبداعية للمرؤوسين وإشراكهم في صنع القرار الأمني.
- الاهتمام بتوظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة إلى أقصى درجة ممكنة والالتزام بجودة الأداء في ضوء معايير وطبيعة العمل الأمني.
- الاهتمام بتوزيع أعباء العمل وتحديد نطاق الإشراف الملائم لطبيعة العمل الأمني الذي يسدهم بالارتقاء بالأداء الوظيفي ويوفر تبادل المعلومات بدقة وسرعة مناسبة لاتخاذ القرار الأمني الفعال.
- إتاحة الفرص للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بما يحقق تعزيز ثقتهم بأنفسهم ورفع معنوياتهم وحماسهم لإتقان العمل الأمني.

5- دراسة التوجيهي (2003) بعنوان " :البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى رضا المراقبين الجمركيين عن كل من بيئة العمل الداخلية وعن أسلوب الإشراف المتبع وعن الحوافز المادية والمعنوية وعن نوع العمل المنوط بهم وعن البيئة المادية ومستوى أدائهم الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المراقبون الجمركيون راضون بدرجة متوسطة على كل من بيئة العمل الداخلية، وأسلوب الإشراف المتبع في عملهم وعلى نوع العمل المنوط بهم.
 - المراقبون الجمركيون راضين بدرجة عالية على كل من البيئة المادية للعمل وعلى مستوى أدائهم في العمل.
 - المراقبون الجمركيون غير راضين عن نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها حالياً.
- وقد أوصت هذه الدراسة بما يلي:
- ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد سواء من حيث العمر أو المؤهل العلمي أو الحالة الاجتماعية أو القدرات، وتوجيههم للعمل بما يتناسب مع تلك المتغيرات الشخصية.
 - محاولة استقطاب الكفاءات المؤهلة تأهيلاً علمياً عالياً ومن ذوى الخبرات العالية ليساهموا في تطوير العمل الجمركي وتحقيق أهدافه بكفاءة عالية.
 - تطوير محددات بيئة العمل الداخلية والمتمثلة في السياسات والإجراءات والقواعد بشكل واضح للفرد يدرك من خلاله مسؤولياته وصلاحياته وفهمه الكامل لأبعاد عمله.
 - ضرورة مراعاة الرؤساء لأهمية تقدير جهود الأفراد وبخاصة المميّزة منها حيث أن ذلك يخلق لديهم شعور بالراحة والاعتزاز بالنفس مما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم.
 - العمل باستمرار على تطوير نظم الحوافز المادية بحيث تتماشى مع ما يقدمه الفرد من مجهود وإنجاز في العمل.
 - العمل على توفير فرص الترقّي وإتاحة الفرصة لذلك وفقد لضوابط ومعايير محددة تحكمها أبعاد تتعلق بعطاء الفرد وإنتاجيته ومواظبته على العمل وقدراته ومؤهلاته.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Irfan and Aitzaz, 2014):

Do Human Resource Practices affect Employee Performnce?"

هل ممارسات الموارد البشرية تؤثر على الأداء الوظيفي "وتهدف إلى الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة، وهو هل أن ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بشكل مباشر بأبعاد جودة الحياة الوظيفية، تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين؟ من خلال دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، ودراسة العلاقة بين التعويضات المقدمة على أساس التميز والأداء الوظيفي للعاملين، وأيضا دراسة العلاقة بين الشفافية في الاختيار والتعيين والأداء الوظيفي للعاملين، والعلاقة بين برامج التدريب والتطوير والأداء الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على (92) فرعا لأكبر ثلاثة بنوك في مدينة لهور الباكستانية، من خلال عينة بلغ حجمها (500) موظف، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، ووجود علاقة ارتباط قوية بين الشفافية في توظيف واختيار العاملين وتعزيز الأداء الوظيفي لهم، وأيضاً وجود علاقة ارتباط قوية بين التعويضات المقدمة على أساس التميز في العمل وتعزز الأداء الوظيفي، وعلاقة ارتباط أخرى قوية بين برامج التدريب والتطوير وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

2. دراسة زامير واخرون (2014) ZAMEER OTHERS:

The Impact of Motivation on the Employees Performance in Beverage Industry of Pakistan

اثر التحفيز على الاداء الوظيفي في مجال صناعة المشروبات الغازية في باكستان

هدفت الدراسة لكشف اثر التحفيز على اداء الموظفين في صناعة المشروبات في باكستان. وقد استخدم الباحثون الاستبانة كأداة دراسة بحثية، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في صناعة المشروبات في الشركات التالية (Coke and , Pepsi Gormen) في الخمس مدن الرئيسية (Lahore, Islamabad, Faisalabad, Multan and layyah) حيث تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 150 عامل في كل من المدن الخمسة. هذا وقد كشفت الدراسة أن التحفيز يلعب دورا مهما في تحسين أداء العاملين في صناعة المشروبات في باكستان، وكان من اهم توصيات هذه الدراسة:

- يجب على الإدارة العليا في المصانع المشروبات ان تركز على تحفيز العاملين لان ذلك سيؤدي لتحسين وزيادة أداء الموظفين.
- يجب على الإدارة العليا في مصانع المشروبات بناء نظام يتضمن حوافز متنوعة بما في ذلك حوافز مادية ومعنوية.

3. دراسة Eran Vigoda-Gado (2007)

leadership stye, organizational politics, and employees performance.

اناط القيادة، السياسات التنظيمية، والاداء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الأنماط القيادية (التحويلية، والإجرائية) والسياسات التنظيمية وأداء الموظفين، كما هدفت الدراسة إلى استخدام تصورات السياسة التنظيمية كوسيط في هذه العلاقة، وقد أجريت الدراسة على عينة (201) موظف. وقد استخدم الباحث الاستبانة لأغراض الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
2. وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة الإجرائية والأداء الوظيفي، كما يوجد علاقة سلبية بين نمط القيادة الإجرائي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
3. وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة التحويلية وتصورات السياسة التنظيمية. بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة المعاملات وتصورات السياسة التنظيمية.
4. وجود علاقة سلبية بين التصورات السياسية التنظيمية في أداء دورها وبين مفاهيم السياسة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وقد خلصت إلى التوصيات أهمها:

القيادة التحويلية قد يكون له تأثير إيجابي مباشر على أداء الموظفين من خلال خلق بيئة لا علاقة لها بالسياسية وكذلك تكمن جذورها في مفاهيم العدل والإنصاف. مثل هذه البيئة ينبغي ان تحفز الموظفين ليكون أداؤهم مميزاً، سواء بصفة رسمية أم غير رسمية، من خلال مستويات أعلى من الدور السلوكي وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

1. دراسة Frank ، Lary and Schneider·Coutts (2004):

Police office performance appraisal system: how good are they?

تقييم اداء مراكز الشرطة في بلديات كندا

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء مراكز الشرطة في بلديات كندا. أجريت الدراسة على مجموعة من ضباط الشرطة من رتب مختلفة يمثلون 15 قسم شرطة من شرطة بلديات كندا. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ان ضباط الشرطة لم يأخذوا الفرصة للتعبير عن آرائهم.
 - لم يكن هناك تغذية راجعة على نحو منتظم.
 - ان نظام تقييم الأداء لم يؤد إلى تحسين أدائهم الوظيفي.
 - لقد تبينت الغالبية العظمى من الضباط ان المشرفين لم يتلقوا إلا القليل من التدريب.
- وقد خلصت إلى التوصيات التالية:
- الاهتمام بتدريب المشرفين القائمين على عملية تقييم الأداء.
 - الاهتمام بنظام التغذية الراجعة نحو منتظم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

قام الباحث باستعراض بعض الدراسات السابقة منها المحلي والعربي والأجنبي، وقد أجريت تلك الدراسات خلال الفترة بين (2003-2014)، وقد عرض الباحث هذا الاستعراض بترتيب زمن من الدراسات الحديثة إلى القديمة، وعرض الباحث الدراسات التي تتحدث عن الالتزام التنظيمي والابحاث التي تطرقت الى الاداء الوظيفي كلا على حدا، وقد كان من بين الدراسات ما له علاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي كدراسة (البقي، 2012). وقد كانت وزعت الدراسات كالتالي: (11) دراسة تناولت الالتزام التنظيمي، و(14) دراسة تناولت الاداء الوظيفي، ومن خلال ذلك تبين للباحث مدى اهتمام كثير من المؤسسات، والمنظمات بالاهتمام بالالتزام التنظيمي وإعطائه أهمية كبيرة.

أوجه التشابه:

1. **أوجه الشبه من حيث الموضوع:** تشابهت الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي للالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي والعلاقة بينهم في قليل من الدراسات كدراسة (اسليم، 2013)، ودراسة (البقي، 2012)، ودراسة (Qaisar, 2012)، ودراسة (شاهين، 2010).
2. **أوجه الشبه من حيث المنهج وإداة الدراسة:** تشابهت معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي لمثل هذ النوع من الدراسات، كدراسة (عاشوري، 2015)، ودراسة (ابوجياب، 2014)، ودراسة (اسليم، 2013)، ودراسة (ابوروس وحنونه، 2011).
3. **أوجه الشبه من حيث مجتمع الدراسة:** تشابهت بعض الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وهو العسكريين، مثل دراسة (ابوجياب، 2014)، ودراسة (البقي، 2012)، ودراسة (Qaisar, 2012).

أوجه الاختلاف

1. **أوجه الاختلاف من حيث الموضوع:** تنوعت الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة حيث ان بعضها تطرق الى قياس الالتزام التنظيمي كدراسة (ابوجياب، 2014)، ودراسة (حنونه، 2006)، ودراسة (Qaisar, 2012). وبعض الدراسات قامت بقياس الالتزام التنظيمي واثره على عدد من المتغيرات، مثل دراسة (عاشوري، 2015)، ودراسة (ابوالروس وحنونه، 2011)، ودراسة (ال قاسم، 2012).

2. أوجه الاختلاف من حيث مجتمع الدراسة: تنوعت مجتمعات الدراسة في الدراسات السابقة واختلفت مع الدراسة الحالية، حيث تطرقت معظم الدراسات الى المجتمعات المدنية، فقد تناولت دراسات المؤسسات التعليمية مثل المدارس والجامعات كدراسة (ابوالروس وحنونه، 2011)، (الخطوي و الشيباني، 2010) ودراسة (حنونه، 2006). وايضا مجتمعات اخرى مدنية مثل البنوك والفنادق الشركات، كدراسة (Neyshabor & Reashidi, 2013)، ودراسة (Ogut & other,2011)، ودراسة (ال قاسم، 2012).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في أمور كثيرة منها:

- إثراء الجزء النظري من الدراسة.
- بناء استبانة الدراسة.
- عرض النتائج ومناقشتها والتعليق عليها، وربطها بالدراسات السابقة.

سيقوم الباحث بتلخيص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية بما يلي:

الفجوة البحثية:

- لم يتم الربط بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي كثيرا -على حد علم الباحث- ودراسة العلاقة بينهم. حيث لم تكن هناك دراسات سوى دراسة (إسليم، 2013)، ودراسة (البقي، 2012)، ودراسة (Qaisar, 2012) وان كانت دراسة إسليم أجريت في قطاع غزة إلا إنها تدرس علاقة الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في بيئة مدنية، أما هذه الدراسة فقد كانت في بيئة عسكرية.

الدراسة الحالية:

- مكان هذه الدراسة مختلف حيث إنها ستجرى لأول مرة، في حدود علم الباحث، في مديرية الخدمات الطبية العسكرية التابعة لوزارة الداخلية والأمن الوطني.

- الدراسة ستثري العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لما له من أهمية.

- قياس الالتزام التنظيمي في ظل القوانين العسكرية والسمع والطاعة في المؤسسة العسكرية.

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

- المقدمة.
- أولاً- منهج الدراسة.
- ثانياً- مجتمع الدراسة.
- ثالثاً- عينة الدراسة.
- رابعاً- أداة الدراسة.
- خامساً- خطوات بناء الاستبانة.
- سادساً- صدق الاستبانة.
- سابعاً- ثبات الاستبانة.
- ثامناً- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

المقدمة:

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

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006:100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً - مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، والذين لديهم تقييمين فأكثر خلال السنوات السابقة والبالغ عددهم 195 موظف وموظفة (إفادة التنظيم والإدارة في الخدمات الطبية العسكرية، إبريل 2014).

حيث قام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة على مجتمع الدراسة للتأكد من صدق وثابت الاستبانة، وقد تم إدخالهم في التحليل النهائي نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وعدم وجود مشاكل في نتائج الصدق والثبات، وبعد ذلك تم التوزيع على باقي مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 181 استبانة بنسبة 92.8%.

رابعاً - أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة".

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول - وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب: (الجنس، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة في الخدمات الطبية، المؤهل العلمي، مكان العمل).

القسم الثاني - وهو عبارة عن الالتزام التنظيمي، ويتكون من 21 فقرة، موزع على 3 مجالات:

المجال الأول - الالتزام العاطفي، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني - الالتزام الاستمراري، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثالث - الالتزام المعياري، ويتكون من (7) فقرات.

وقد تم الحصول على نتائج الأداء الوظيفي لكل موظف من مجتمع الدراسة من خلال الرجوع إلى ملف الموظف من التنظيم والإدارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول(1):

جدول (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة " قليلة جداً " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

خامساً- خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة: -

1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (3) مجالات و (21) فقرة.

6- تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة والجامعة الإسلامية وجامعة القدس، والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

سادساً- صدق الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الرجاوي،2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في مجال الدراسة وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2. صدق المقياس:

أولاً- الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

يوضح جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الالتزام العاطفي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (2)

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

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.892	أشعر بالفخر عند الحديث عن الخدمات الطبية العسكرية خارج ساعات العمل الرسمي.
2.	*0.000	.919	أشعر أنني جزء من عائلة الخدمات الطبية العسكرية.
3.	*0.000	.835	أشعر أنني عضو فعال في الخدمات الطبية العسكرية.
4.	*0.000	.823	أشعر أن أي مشكلة تمر بها الخدمات الطبية العسكرية جزء من مشاكلنا الخاصة.
5.	*0.000	.906	أشعر بارتباط قوي بالخدمات الطبية العسكرية.
6.	*0.000	.823	أشعر بالتجانس بين قيمي الخاصة وبين القيم السائدة في الخدمات الطبية العسكرية.
7.	*0.000	.853	أشعر بالسعادة لو قضيت ما تبقى لي من سنوات عملي في الخدمات الطبية العسكرية.

* الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الالتزام الاستمراري " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3)

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

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.680	أشعر بالانتماء للخدمات الطبية العسكرية ولا أرغب بمغادرتها.
2.	*0.000	.715	أشعر أنني في حال تركت عملي في الخدمات الطبية العسكرية سأفقد مزايا قد لا تتوفر في أماكن أخرى.
3.	*0.000	.773	أشعر انه من الصعب ترك عملي في الخدمات الطبية العسكرية.
4.	*0.000	.590	أشعر بعدم وجود فرص بديلة في حال قررت أن أترك العمل في الخدمات الطبية العسكرية.
5.	*0.000	.627	أشعر أن تمسكي بالعمل في الخدمات الطبية العسكرية سيجلب لي الكثير من المزايا في المستقبل.
6.	*0.000	.712	أشعر إنني لو فقدت عملي في الخدمات الطبية العسكرية سأواجه مشاكل مادية أو اجتماعية أو نفسية.
7.	*0.000	.709	أشعر أن لدي خيارات محدودة في حال فكرت في ترك العمل في الخدمات الطبية العسكرية.

* الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الالتزام المعياري " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4)

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

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.812	أشعر أن تركي للعمل في الخدمات الطبية العسكرية غير لائق حتى لو حصلت على عرض أفضل في مؤسسة أخرى.
2.	*0.000	.847	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار للعمل في الخدمات الطبية العسكرية.
3.	*0.000	.803	أشعر إنني سوف اندم إذا تركت العمل في الخدمات الطبية العسكرية.
4.	*0.000	.815	أشعر إنني مدين للخدمات الطبية العسكرية لما لها من فضل وأثر في حياتي.
5.	*0.004	.472	أشعر بارتباط وثيق مع زملائي في الخدمات الطبية العسكرية.
6.	*0.000	.649	أشعر ان الشخص يجب ان يبقى منتميا لعمله دائماً.
7.	*0.002	.513	أشعر أن الآخرين يعتبرون ان تنقلي من عمل لأخر غير لائق.

* الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً - الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (5) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول (5)

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

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.952	الالتزام العاطفي.
*0.000	.864	الالتزام الاستمراري.
*0.000	.932	الالتزام المعياري.

* الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

سابعاً: ثبات الاستبانة **Reliability**:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010: 97)، ويقصد به أيضاً "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002).

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

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

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6).

جدول (6)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.971	0.943	7	الالتزام العاطفي.
0.899	0.808	7	الالتزام الاستمراري.
0.872	0.760	7	الالتزام المعياري.
0.961	0.924	21	جميع المجالات معا

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.760:0.943) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.924). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.872،0.971) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.961) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودالاً إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبارها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (7).

جدول (7)
يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	المجال
0.054	الالتزام العاطفي.
0.778	الالتزام الاستمراري.
0.212	الالتزام المعياري.
0.074	جميع مجالات الاستبانة معاً.

واضح من النتائج الموضحة في جدول (7) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test : لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

- 7- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار

أسئلة وفرضيات الدراسة

- المقدمة.
- أولاً- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.
- ثانياً- أسئلة الدراسة.
- ثالثاً- فرضيات الدراسة.

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار أسئلة الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية التي اشتملت على: (الجنس، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة في الخدمات الطبية، المؤهل العلمي، مكان العمل)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (8): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
84.0	152	ذكر
16.0	29	أنثى
100.0	181	المجموع

يتضح من جدول (8) أن ما نسبته 84.0% من عينة الدراسة ذكور، بينما 16.0% إناث. ويبدو واضحاً أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث.

وقد اتفقت مع دراسة (ابوجياب، 2014) حيث تشابهت إلى حد كبير مع هذه الدراسة من حيث أن مجتمع الدراسة وكلاهما يتبع إلى وزارة الداخلية بقطاع غزة، وأيضاً الحدود الزمنية. واتفقت مع دراسة (حلس، 2012) ودراسة (Qaisar, 2012) حيث أظهرت غالبية منتسبي الشرطة بباكستان هم الذكور.

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (9): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
7.2	13	مدير إدارة
5.5	10	مدير دائرة
26.0	47	رئيس قسم
3.3	6	رئيس شعبة
58.0	105	موظف
100.0	181	المجموع

يتضح من جدول (9) أن ما نسبته 7.2% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير إدارة، 5.5% مدير دائرة، 26.0% رئيس قسم، 3.3% رئيس شعبة، بينما 58.0% مساهم الوظيفي موظف. ويبدو واضحاً أن المسمى الوظيفي (موظف) هو الأكثر، ويعزو الباحث ذلك لطبيعة عمل العاملين في الخدمات الطبية العسكرية من أطباء أو تمريض يعملون كفنيين، ويأتي بعد ذلك مسمى رئيس قسم وذلك لكثرة الأقسام المختلفة الموزعة حسب هيكله مديرية الخدمات الطبية العسكرية.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (ال قاسم، 2012) حيث أظهرت الدراسة أن مسمى وظيفي (موظف) هو أعلى نسبة في عينة الدراسة في البنوك الأردنية، واتفقت مع دراسة (السعودي، 2006) حيث أظهرت الدراسة أن مسمى (موظف) هو أعلى نسبة في عينة الدراسة في العاملين كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية.

- توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

1- الرتبة للضباط

جدول (10): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة للضباط

النسبة المئوية %	العدد	الرتبة للضباط
1.8	3	ملازم
23.4	39	ملازم أول
25.7	43	نقيب
22.8	38	رائد
18.6	31	مقدم
6.6	11	عقيد
1.2	2	عميد
100.0	167	المجموع

يتضح من جدول (10) أن ما نسبته 1.8% من الضباط رتبتهم ملازم، 23.4% ملازم أول، 25.7% نقيب، 18.6% رائد، 18.6% مقدم، 6.6% عقيد، بينما 1.2% رتبتهم عميد. ويبدو واضحاً أن رتبة نقيب هي الأكثر، ويرجع الباحث ذلك إلى طبيعة من انطبقت عليهم شروط اخذ العينة، ويعزو الباحث ذلك أيضاً أن معظم الموظفين حاصلون على درجة البكالوريوس - كما سيظهر ذلك في المؤهل العلمي - عند التحاقهم في الخدمات الطبية العسكرية، فيكون منذ التحاقه استحق رتبة ملازم وبعد ذلك تم تقييمه وحصل على رتبة ملازم أول، ومن ثم بعد ثلاث سنوات أو أربع تم تقييمه مرة أخرى وحصل على رتبة نقيب، فيكون العدد الأكثر لرتبة نقيب.

جدول (11): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة للأفراد

النسبة المئوية %	العدد	الرتبة للأفراد
-	-	جندي
-	-	عريف
7.1	1	رقيب
-	-	رقيب أول
57.1	8	مساعد
35.7	5	مساعد أول
100.0	14	المجموع

يتضح من جدول (11) أن ما نسبته 7.1% من الأفراد رتبتهم رقيب، 57.1% رتبتهم مساعد، بينما 35.7% رتبتهم مساعد أول. ويبدو واضحاً من الجدول رتب الأفراد اقل من الرتب للضباط، ويرجع الباحث ذلك إلى طبيعة من انطبقت عليه شروط اخذ العينة. ويعزو الباحث أن معظم العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة يحملون شهادة البكالوريوس -كما تظهر النتائج في المؤهل العلمي- ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة حيث العاملين أطباء أو ممرضين أو تحاليل طبية.....الخ.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في الخدمات الطبية

جدول (12): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في الخدمات الطبية

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة في الخدمات الطبية
13.8	25	5 سنوات فأقل
47.5	86	6-10 سنوات
38.7	70	11 سنة فأكثر
100.0	181	المجموع

يتضح من جدول (12) أن ما نسبته 13.8% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم في الخدمات الطبية 5 سنوات فأقل، 47.5% تتراوح سنوات خدمتهم من 6-10 سنوات، بينما 38.7% سنوات خدمتهم 11 سنة فأكثر. ويبدو واضحاً أن عدد سنوات الخدمة بين (6-10) سنوات هي الأكثر، ويرجع الباحث ذلك إلى طبيعة المرحلة التي مرت بها الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة بعد أحداث 2007 حيث تم التحاق أعداد كبيرة بمديرية الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة ليشكلوا الغالبية العظمى، الأمر الذي يفسر انخفاض نسبة الذين تقل مدة خدمتهم عن خمس سنوات، ومن ناحية أخرى يرجع الباحث ذلك من طبيعة الذين انطبقت عليهم شروط اخذ العينة وهي ان يكون للعامل في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة له تقييمين فاكثر، ويكون كل تقييم بين الرتبة والأخرى في مدة لا تقل عن اربع سنوات.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (13): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
6.1	11	ثانوية عامة فأقل
16.0	29	دبلوم
64.1	116	بكالوريوس
13.8	25	دراسات عليا
100.0	181	المجموع

يتضح من جدول (13) أن ما نسبته 6.1% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فأقل، 16.0% مؤهلهم العلمي دبلوم، 64.1% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 13.8% مؤهلهم العلمي دراسات عليا. ويبدو واضحاً أن المؤهل العلمي بكالوريوس هو الأكثر، ويعزو الباحث ذلك لان طبيعة العمل في الخدمات الطبية من أطباء وتمريض ومهن طبية. كما أن العديد من الكوادر العاملة في الخدمات الطبية العسكرية عملت على تطوير قدراتها من خلال استكمال دراستها الجامعية حتى يتسنى لها الحصول على رتبة ملازم.

واتفقت الدراسة مع دراسة (أبو جياب، 2014). ودراسة (جلس، 2012). ودراسة (مرزوق، 2011). ودراسة (أبو نداء، 2007). ودراسة (فليمان، 2008). ودراسة (ال قاسم، 2012).

- توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

جدول (14): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

النسبة المئوية %	العدد	مكان العمل
16.6	30	مقر أنصار
31.5	57	مستشفى بلسم
24.9	45	مستشفى الجزائري
3.3	6	عيادة حجازي
7.7	14	عيادة الشاطئ
3.9	7	عيادة الوسطى
4.4	8	عيادة خان يونس
3.3	6	عيادة رفح
3.3	6	عيادة مراكز الإصلاح والتأهيل
1.1	2	المستودع المركزي
100.0	181	المجموع

يتضح من جدول (14) أن ما نسبته 16.6% من عينة الدراسة يعملون في مقر أنصار، 31.5% يعملون في مستشفى بلسم، 24.9% يعملون في مستشفى الجزائري، 3.3% يعملون في عيادة حجازي وعيادة رفح وعيادة مراكز الإصلاح والتأهيل، 7.7% يعملون في عيادة الشاطي، 3.9% يعملون في عيادة الوسطي، 4.4% يعملون في عيادة خان يونس، بينما 1.1% يعملون في المستودع المركزي. ويبدو واضحاً حسب مكان العمل أن مستشفى بلسم هي الأكثر، ويعزو الباحث ذلك لان مستشفى بلسم بها تخصصات وأقسام غير متوفرة في غيرها، مثل ووجود قسم C.T. (الأشعة المقطعية)، وقسم الأطفال، وقسم الباطنة، ومن حيث وجود مختبر مركزي وغرف عمليات أكثر من مستشفى الجزائري.

ثانياً- أسئلة الدراسة:

السؤال الأول- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؟

- تحليل فقرات مجال " الالتزام العاطفي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (15).

جدول (15)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أشعر بالفخر عند الحديث عن الخدمات الطبية العسكرية خارج ساعات العمل الرسمي.	3.53	70.61	6.53	*0.000	2
2.	أشعر أنني جزء من عائلة الخدمات الطبية العسكرية.	3.46	69.17	5.27	*0.000	4
3.	أشعر أنني عضو فعال في الخدمات الطبية العسكرية.	3.62	72.49	6.75	*0.000	1
4.	أشعر أن أي مشكلة تمر بها الخدمات الطبية العسكرية جزء من مشاكلي الخاصة.	3.07	61.44	0.82	0.206	7
5.	أشعر بارتباط قوي بالخدمات الطبية العسكرية.	3.45	68.99	5.15	*0.000	5

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
6.	أشعر بالتجانس بين قيمي الخاصة وبين القيم السائدة في الخدمات الطبية العسكرية.	3.20	64.00	2.59	*0.005	6
7.	أشعر بالسعادة لو قضيت ما تبقى لي من سنوات عملي في الخدمات الطبية العسكرية.	3.53	70.61	5.54	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	3.41	68.23	5.59	*0.000	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (15) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " أشعر أنني عضو فعال في الخدمات الطبية العسكرية " يساوي 3.62 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.49%، قيمة الاختبار 6.75 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة الأولى في الترتيب ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " أشعر أن أي مشكلة تمر بها الخدمات الطبية العسكرية جزء من مشاكل الخاصة " يساوي 3.07 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.44%، قيمة الاختبار 0.82، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.206 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.41، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 68.23%، قيمة الاختبار 5.59، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الالتزام العاطفي" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتبين هذه النتائج تمتع العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة بدرجة كبيرة من الالتزام العاطفي، ووجود ارتباط وتوافق بين العاملين في الخدمات الطبية العسكرية وشعورهم بالانتماء لهذه المؤسسة، ويظهر ذلك جلياً من خلال ما أبدوه من شعور بانهم أعضاء فاعلون في الخدمات الطبية العسكرية، كما تبين الفقرة الثالثة "أشعر أنني عضو فعال في الخدمات الطبية العسكرية"، وشعوره ومدى اندماجه وحبه للخدمات الطبية العسكرية وظهر جلياً فيما أبداه من شعور بالسعادة لو قضى ما تبقى له من سنوات عمل في الخدمات الطبية العسكرية كما جاء في الفقرة السابعة "أشعر بالسعادة لو قضيت ما تبقى لي من سنوات عملي في الخدمات الطبية العسكرية".

ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة الوضع الذي تم من خلاله التحاق وتوظيف العاملين بالخدمات الطبية العسكرية حيث كانت الظروف استثنائية من حيث الظروف الميدانية بعد أحداث 2007م وتخلي الموظفين العاملين في الخدمات الطبية العسكرية عن العمل، وترك مكان العمل في مستشفيات وعيادات ومراكز الخدمات الطبية العسكرية، فتطوعوا للعمل وسد العجز وبذلوا جهداً كبيراً لإنجاح العمل والتطور به، حيث كان في بادئ الأمر تعمل الخدمات الطبية العسكرية كعيادات أولية حتى الساعة الثانية ظهراً، وبدأوا في تطوير العمل حتى وصل الآن إلى العمل في المستشفيات والعيادات والمراكز كالمعتاد، بل وافتتاح أقسام وتخصصات جديدة. ويعزو الباحث أيضاً ذلك أن المهنة التي يعملون بها مهنة إنسانية تتعلق بإنقاذ أرواح البشر.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو جياب، 2014) حيث وجد أن مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في جهاز الشرطة مرتفع، كما اتفقت مع دراسة (صقر، 2009) حيث أظهرت الدراسة درجة متوسطة من الالتزام العاطفي لدى الموظفين العاملين بوكالة الغوث الدولية وهو نتيجة أن هؤلاء الموظفين يتفقون مع طبيعة عمل الوكالة وانهم جزء من اللاجئ المنقذين من خدماتها.

- تحليل فقرات مجال " الالتزام الاستمراري " تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (16).

جدول (16)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أشعر بالانتماء للخدمات الطبية العسكرية ولا أرغب بمغادرتها.	3.63	72.60	6.87	*0.000	1	
2.	أشعر إنني في حال تركت عملي في الخدمات الطبية العسكرية سأفقد مزايا قد لا تتوفر في أماكن أخرى.	3.28	65.64	3.01	*0.001	3	
3.	أشعر انه من الصعب ترك عملي في الخدمات الطبية العسكرية.	3.58	71.67	6.79	*0.000	2	
4.	أشعر بعدم وجود فرص بديلة في حال قررت أن أترك العمل في الخدمات الطبية العسكرية.	2.91	58.11	-1.09	0.139	7	
5.	أشعر أن تمسكي بالعمل في الخدمات الطبية العسكرية سيجلب لي الكثير من المزايا في المستقبل.	3.15	62.91	1.75	*0.041	4	
6.	أشعر إنني لو فقدت عملي في الخدمات الطبية العسكرية سأواجه مشاكل مادية أو اجتماعية أو نفسية.	3.07	61.44	0.81	0.210	5	
7.	أشعر أن لدي خيارات محدودة في حال فكرت في ترك العمل في الخدمات الطبية العسكرية.	2.95	59.00	-0.59	0.278	6	
	جميع فقرات المجال معاً	3.23	64.62	3.47	*0.000		

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (16) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أشعر بالانتماء للخدمات الطبية العسكرية ولا أرغب بمغادرتها" يساوي 3.63 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.60%، قيمة الاختبار 6.87، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "أشعر بعدم وجود فرص بديلة في حال قررت أن أترك العمل في الخدمات الطبية العسكرية" يساوي 2.91 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.11%، قيمة الاختبار 1.09-، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.139 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.23، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 64.62%، قيمة الاختبار 3.47، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الالتزام الاستمراري" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تظهر نتائج هذا المجال تمتع العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بدرجة كبيرة من الالتزام الاستمراري، حيث تشير إلى أنهم يريدون الاستمرار في العمل لمدى انتمائهم لهذه المؤسسة كما تشير الفقرة الأولى "أشعر بالانتماء للخدمات الطبية العسكرية ولا أرغب بمغادرتها" وهي الأولى ترتيباً بين فقرات المجال، ويؤكد ذلك أيضاً ما جاء في المرتبة الثانية في هذا المجال من أن العاملين في هذه المؤسسة يرون أنه من الصعب ترك عملهم في الخدمات الطبية العسكرية، وهذا يرسخ مدى ارتباطهم واندماجهم وانتمائهم للمؤسسة. كما جاء في الفقرة الثالثة "أشعر أنه من الصعب ترك عملي في الخدمات الطبية العسكرية".

ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظمهم امضوا فترات خدمة أكثر من خمس سنوات-كما ذكرنا سابقاً- وبالتالي كَوّنوا خلال هذه الفترة شبكة من العلاقات والمصالح التي أصبح من الصعب عليهم التخلي عنها، وتبين هذه النتائج أن العاملين في الخدمات الطبية العسكرية يشعرون انه لا توجد فرص أخرى في حال قرروا ترك العمل في الخدمات الطبية، وقد جاءت هذه الفقرة الأخيرة في الترتيب في مجال الالتزام الاستمراري ويرجع ذلك إلى قلة فرص العمل وكثرة البطالة وكثرة خريجي الجامعات الذين لا توجد لهم فرص العمل، وأيضاً إلى وجود تخوف لدى العاملين كما غيرهم من أجهزة وزارة الداخلية بقطاع غزة مما يحمله المستقبل خصوصاً وان الظروف الأمنية التي تعمل بها الخدمات الطبية غير مستقرة من خلال ما تتعرض له من تهديدات مستمرة من قبل العدو الصهيوني بشن حروب والقضاء على الحكومة بقطاع غزة، إضافة إلى أجواء المصالحة وما يترتب على ذلك في حال إتمام المصالحة من إعادة هيكله وترتيب لأجهزة وزارة الداخلية ومخاوف مما ستؤول إليه وظائفهم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (إسليم، 2013) حيث إن الممرضات اظهرن مستوى اعلى من الممرضين في كل من الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي وفي بعد الالتزام المستمر، وأيضاً اتفقت مع دراسة (ال قاسم، 2012) حيث كان هناك مستوى عال من الالتزام الاستمراري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما اتفقت مع دراسة (Qaisar,2012) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة بين الالتزام الاستمراري وأداء ضباط الشرطة.

- تحليل فقرات مجال " الالتزام المعياري "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. النتائج موضحة في جدول (17).

جدول (17)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أشعر أن تركي للعمل في الخدمات الطبية العسكرية غير لائق حتى لو حصلت على عرض أفضل في مؤسسة أخرى.	3.25	65.03	2.94	*0.002	6
2.	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار للعمل في الخدمات الطبية العسكرية.	3.95	78.99	12.83	*0.000	3
3.	أشعر إنني سوف اندم إذا تركت العمل في الخدمات الطبية العسكرية.	3.18	63.67	2.11	*0.018	7
4.	أشعر إنني مدين للخدمات الطبية العسكرية لما لها من فضل وأثر في حياتي.	3.27	65.36	3.04	*0.001	5
5.	أشعر بارتباط وثيق مع زملائي في الخدمات الطبية العسكرية.	4.11	82.22	14.71	*0.000	2
6.	أشعر ان الشخص يجب ان يبقى منتميا لعمله دائما.	4.30	86.03	18.27	*0.000	1
7.	أشعر أن الآخرين يعتبرون ان تنقلي من عمل لأخر غير لائق.	3.33	66.56	4.06	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.62	72.49	10.24	*0.000	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (17) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " أشعر ان الشخص يجب ان يبقى منتميا لعمله دائما " يساوي 4.30 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.03%، قيمة الاختبار 18.27، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " أشعر إنني سوف اندم إذا تركت العمل في الخدمات الطبية العسكرية " يساوي 3.18 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.67%، قيمة الاختبار 2.11، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.018 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.62، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.49%، قيمة الاختبار 10.24، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الالتزام المعياري "دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تظهر هذه النتائج إلى وجود درجة كبيرة من الالتزام المعياري لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية، حيث ان مديرية الخدمات الطبية تستحق ان ينتمي لها الشخص وان يبقى بها كما تظهر الفقرة السادسة " أشعر ان الشخص يجب ان يبقى منتميا لعمله دائما"، والتي جاءت في المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة، وان العلاقات الإنسانية والشعور بالالتزام تجاه الزملاء في العمل تشكل دورا مهم في حالة الالتزام المعياري، كما جاء في المرتبة الثانية في هذا المجال في الفقرة الخامسة " أشعر بارتباط وثيق مع زملائي في الخدمات الطبية العسكرية".

ويعزو الباحث ذلك إلى ان الالتزام المعياري يحمل أبعاداً أدبية وأخلاقية تتسجم مع ما يحمله العاملين في الخدمات الطبية العسكرية من قيم الإخلاص والولاء ووازع الأخلاق والمثل النابعة من تعاليم

الإسلام السمحة فهو التزام أدبي حتى لو كان على حساب أنفسهم، حيث ان السمة الغالبة للعاملين في الخدمات الطبية هي الالتزام الديني.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو جياب، 2014) حيث تظهر النتائج إلى وجود درجة كبيرة من الالتزام المعياري لضباط الشرطة العاملين بقطاع غزة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (جرغون، 2009) حيث وجد ان العاملين الإداريين بوزارة التربية والتعليم العالي يتميزون بمستوى متوسط من الالتزام المعياري، واتفقت مع دراسة (ابوندا، 2007) حيث وصفت الالتزام التنظيمي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة بأنه الالتزام الأخلاقي.

جميع فقرات الاستبانة:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (18).

جدول (18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
*0.000	7.01	68.50	3.42	جميع فقرات الاستبيان

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (18) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.42 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.50%، قيمة الاختبار 7.01 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على الفقرات بشكل عام.

تظهر الدرجة الكلية لمجال الالتزام التنظيمي بان العاملين في الخدمات الطبية العسكرية يتمتعون بدرجة كبيرة من الالتزام التنظيمي، وتظهر النتائج السابقة بان هذا الالتزام ناتج عن "الأخلاق" و"الرغبة" ثم "الحاجة"، وهذا مؤشر جيد حيث ان الحاجة جاءت في المرتبة الأخيرة، ومع ان الدراسات تؤكد بان الالتزام العاطفي هو اقوى المجالات، ثم المعيارى ويأتي في المرحلة الأخيرة الالتزام الاستمراري، كما جاء في دراسة (Allen and Mayer, 2004, p5)، حيث أشار إلى ان الترتيب الأمثل لأبعاد الالتزام التنظيمي يكون بحصول الالتزام الاستمراري على المرتبة الأخيرة كما جاء في الدراسة الحالية. ومع ان الالتزام العاطفي هو القوى والذي يجب ان يحتل اعلى الدرجات إلا انه جاء في الدراسة الحالية في المرتبة الثانية كما تظهر النتائج السابقة الذكر، إلا انه حسب راي الباحث أفضل من ان يأتي الالتزام الاستمراري في اعلى الدرجات حيث تشير إلى "الحاجة"، إلا انه جاء في المرتبة الأولى للالتزام الأخلاقي، ومن ثم العاطفي وجاء في المرتبة الأخيرة مجال الالتزام الاستمراري.

ويعزو الباحث ذلك إلى تحمل العاملين في الخدمات الطبية العسكرية لمسئولية أخلاقية نابعة من ارتباط عقائدي وديني، وليس نابع من ضغوط الآخرين، وهي تدفعهم لبذل الجهود والتضحية من اجل بقاء المؤسسة، وهذا يحمل أبعادا أخلاقية تتعدى مجرد الرضا عن الحوافز والخدمات والفوائد المقدمة لهم، حيث يعرف ان مديرية الخدمات الطبية العسكرية تفتقر إلى كثير من الفوائد التي تقدم إلى أجهزة أخرى تابعة إلى وزارة الداخلية، حيث على سبيل المثال يتمتع ضباط برتب متدنية في بعض أجهزة زارة الداخلية بمميزات مثل حصولهم على سيارات شخصية لهم من الوزارة لا يحصل عليها ضابط كبير برتبة عقيد أو مقدم في مديرية الخدمات الطبية العسكرية.

ومن ثم يأتي الالتزام العاطفي في المرتبة الثانية وهو يعبر عن مدى الارتباط، والاندماج بالمؤسسة والرغبة في العمل بها والاستعداد لبذل مجهود إضافي لإنجاحها. أما الالتزام الاستمراري الذي جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الدرجات، فينبع استمرار العاملين في الخدمات الطبية العسكرية من الخوف من فقد بعض المميزات التي اكتسبوها خلال عملهم في المؤسسة، مثل الأقدمية، والعلاقات الشخصية مع الزملاء، وشبكة من العلاقات والمصالح التي أصبح من الصعب عليهم التخلي عنها.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو جياب، 2014) حيث أظهرت النتائج إلى ان الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة مرتفع، واتفقت الدراسة مع دراسة (الشمري، 2013) حيث أظهرت النتائج مستوى عالياً من الالتزام التنظيمي لدى منتسبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، وأيضاً مع دراسة (أبو العلا، 2009) حيث أظهرت ان الالتزام التنظيمي مرتفع لدى المدراء العاملين في الأجهزة الأمنية

بقطاع غزة، واتفقت أيضاً مع دراسة (فلمبان، 2008) حيث أظهرت النتائج تمتع المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة بمستوى عال من الالتزام التنظيمي.

واتفقت الدراسة مع دراسة (أبو ندا، 2007)، حيث أظهرت وجود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، ومع دراسة (الغامدي، 2011) حيث أظهرت تمتع الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة بالالتزام التنظيمي، واتفقت الدراسة مع دراسة (Qaisar, 2012) حيث أظهرت النتائج ان منتسبي الشرطة في باكستان يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي، وكذلك دراسة (Neyshabor and Reashidi, 2013) حيث أظهرت ان العاملين في شركات صناعية إيرانية لديهم مستوى عال من الالتزام التنظيمي.

السؤال الثاني- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؟

تم الحصول على نتائج الأداء الوظيفي لكل موظف من خلال الرجوع إلى ملف الموظف من التنظيم والإدارة، وقد تم أخذ المتوسط الحسابي لآخر تقييمين، تم تقييم الموظف وفقاً لها، حيث تبين من خلال التحليل الإحصائي أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين يتراوح بين 66% إلى 99% بمتوسط حسابي 83.8%، وانحراف معياري 0.06.

تظهر النتائج أن العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة يتمتعون بدرجة كبيرة من الأداء الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى ان العاملين في هذه المؤسسة يعملون لإنجاح مؤسستهم التي هي جزء من مؤسسات تم إخلؤها بسبب الأحداث التي حدثت في 2007م، فما كان من كثير من المتطوعين ان التحقوا بتلك المؤسسات ليسدوا هذا الفراغ وليقدموا الخدمات اللازمة لخدمة أبناء شعبهم، ومن هذه المؤسسات الخدمات الطبية العسكرية التي تقدم الخدمة الصحية لأفراد وزارة الداخلية وأبناء شعبهم، تلك المؤسسة التي طبيعتها طبيعة إنسانية. ففي ظل كل ذلك يلزم أداء وظيفي عال المستوى وهو ما حدث بالفعل ويبدو ذلك واضحاً من مستوى الارتقاء بالعمل في هذه المؤسسة التي استلموها وهي تعاني من أزمة خلوها من الموظفين، وبتوفيق من الله وبالأداء العالي تعافت واسترجعت نشاطها ليس كما كانت بل أفضل من حيث افتتاح أقسام لم تكن موجودة قبل أحداث 2007م، مثل قسم CT الأشعة المقطعية، وقسم الأطفال، وقسم الحضانة، وأيضا مستوى تقديم الخدمة المتميزة التي أظهرت من خلال استبيانات وزعت على المترددين على الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة (إسليم، 2013) حيث أظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ من الأداء المهني لدى الممرضين العاملين في مراكز الرعاية الأولية الحكومية في محافظات غزة حيث بلغ متوسط الأداء 82.60 في الثلاث سنوات الأخيرة (2010، 2011، 2012). وانتقلت مع دراسة (البقي، 2012) حيث أظهرت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع نسبياً من الأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطوق مكة المكرمة. كما انتقلت الدراسة مع دراسة (الصريرة، 2011) حيث أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء أقسامهم بشكل عام كان مرتفعاً. كما انتقلت مع دراسة (ناصر، 2010) حيث أظهرت نتائج الدراسة ان المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيداً في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين. كما انتقلت الدراسة مع دراسة (الغامدي، 2006) حيث أظهرت ارتفاع مستوى كفاءة أداء موظفي الاستقبال بالمستشفى العسكري بالرياض والخرج بوجه عام.

الفرضية الرئيسية الاولى- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؟

جدول (19):

معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	السؤال
*0.045	.127	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة

* الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يبين جدول (19) أن معامل الارتباط يساوي 0.127، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.045 وهي أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. ومن هذه النتيجة يمكن القول أن مستوى الالتزام التنظيمي يؤثر في مستوى الأداء الوظيفي. ويعزو الباحث ذلك إلى ما سبق ذكره في أن العاملين في الخدمات الطبية العسكرية يتمتعون بقدر كبير من الالتزام المعياري (الأخلاقي) الذي ينبع من داخل الفرد، فينعكس ذلك بدرجة كبيرة على أدائه الوظيفي، فيكون الوازع الديني والرقابة الذاتية هي التي تدفع الشخص إلى العمل والإنتاج، بدون رقابة من أي شخص سواء من المدير المباشر أو غيره من المدراء أو الزملاء، ويعزو الباحث ذلك أيضاً إلى مدى الانتماء والاندماج للأفراد مع مؤسستهم وهذا ما ابدوه وتبين من خلال إعطاء درجات كبيرة إلى الفقرات التي تتحدث عن الانتماء للمؤسسة وحبهم لها ليس نابع من "الحاجة" وإنما من الشعور الذاتي في تقديم أداء أفضل حتى يرتقوا بالمؤسسة التي يعملون بها، وإن كانت العلاقة ضعيفة فإن الباحث يعزو ذلك لأسباب أخرى هي التي أثرت على نتيجة البحث، مثل الظروف الاقتصادية التي تمر بها الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، أو مشاكل أسرية نتيجة الوضع الاقتصادي وقلة الرواتب التي ينتج عنها مشاكل تتبع من المسؤولية عن

أسرة لها احتياجاتها. الأمر الذي يؤثر تأثير غير إيجابي على أداء الفرد وعلى جماعة العمل وعلى المنظمة، فنجد التأثير السلبي سببا في انخفاض قدرة الفرد على الحركة والتقدم الوظيفي وانخفاض القدرة على العطاء.

واتفقت الدراسة مع دراسة (البقي، 2012) حيث أظهرت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وطردية بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، واتفقت الدراسة مع دراسة (شاهين، 2010) حيث أظهرت النتائج إلى وجود علاقة بين فاعلية نظام تقييم الأداء والولاء التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر. واتفقت الدراسة مع دراسة (جودة، 2008) حيث أظهرت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لعملية تقييم الأداء المؤسسي على الالتزام المؤسسي في شركات الألمونيوم الأردنية، كما اتفقت مع دراسة (Qaisar, 2012) حيث أظهرت النتائج إلى أن هناك علاقة طردية بين إبعاد الالتزام التنظيمي وأداء ضباط الشرطة.

ويشتق من الفرضية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

- جدول (20):

معامل الارتباط بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	السؤال
*0.032	.137	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة

* الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يبين جدول (20) أن معامل الارتباط يساوي 0.137، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.032 وهي أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ وهذا يدل على وجود علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. تظهر النتائج إلى وجود علاقة بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي. ويعزو الباحث ذلك إلى ما أبداه العاملين في

انتماء واندماج مع مؤسستهم، ذلك أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف. ومن هذا المنطلق يزيد العاملين في الخدمات الطبية من فاعلية أدائهم حتى يصلوا إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون لها. وكما ذكرنا سابقاً إلى الظروف التي تم فيها التحاق معظم العاملين في الخدمات الطبية بعد أحداث 2007م، التي نتج عنها تخلي الموظفين العاملين قديماً في الخدمات الطبية العسكرية عن أداء عملهم، فما كان من هؤلاء العاملين إلا ان حاولوا ملا الفراغ الذي تركه الموظفون القديماً، فكان ذلك نابعاً من داخلهم ومن نابع عقائدي لإنجاح كل مرافق وزارة الداخلية ومنها الخدمات الطبية العسكرية، فحملوا الأمانة وقدموا أفضل أداء.

وتظهر الدرجة الكلية لهذا المجال بان درجة الموافقة ليست قوية بالشكل المطلوب، أي انه مطلوب من الخدمات الطبية العسكرية بذل مزيد من الجهود لتعزيز الالتزام العاطفي الذي بدوره يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

وانتفتت هذا الدراسة مع دراسة (ال قاسم، 2012) حيث أظهرت النتائج إلى وجود أثر واضح وعال للالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري) في تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجاري الأردنية. وانتفتت الدراسة مع دراسة (Qaisar, 2012) حيث أظهرت النتائج إلى ان الالتزام العاطفي هو الأكثر تأثيراً على الأداء.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

جدول (21):

معامل الارتباط بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	السؤال
0.083	0.104	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 < \alpha$) بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة

- يبين جدول (21) أن معامل الارتباط يساوي 0.104، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.083 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- ويعزو الباحث ذلك إلى الالتزام الاستمراري يشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لا اعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. وهذا بالنسبة للعاملين في الخدمات الطبية العسكرية غير وارد، لذلك الالتزام الاستمراري لا يمكن أن يؤثر على الأداء الذي يقدمه الموظف، لأن بقاء العاملين في الخدمات الطبية العسكرية ليس نابغاً من التكلفة التي سوف يفقدها الفرد إن ترك المؤسسة، وإنما من مدى الانتماء والإيمان بأهداف المؤسسة التي يعمل بها، وحرص العاملين على سمعتها ومكانتها.
- ولقد اتفقت الدراسة مع دراسة (إسليم، 2013) حيث أظهرت الدراسة أن لا علاقة بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مراكز الرعاية الأولية الحكومية بمحافظات غزة. واتفقت مع دراسة (السعودي، 2006) حيث أظهرت الدراسة علاقة سلبية بين مصادر ضغوط العمل المختلفة التي تشملها الدراسة والالتزام الاستمراري لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

جدول (22):

معامل الارتباط بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	السؤال
0.119	0.088	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

يبين جدول (22) أن معامل الارتباط يساوي 0.088، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.119 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الالتزام المعياري يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، وأن الفرد لا يريد أن يسبب قلقاً لمنظّمته أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل، وهذا كما أشرنا في محور الالتزام الاستمراري وعلاقته بالأداء الوظيفي ليس مما يتمتع به العاملون في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. وإنما هو من مدى الانتماء والإيمان بأهداف المؤسسة التي يعمل بها، وحرص العاملين على سمعتها ومكانتها. وهذا هو الأمر الذي يجعل الفرد في هذه المؤسسة يؤدي عمله على أكمل وجه للارتقاء بها.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (إسليم، 2013) حيث أظهرت الدراسة أن لا علاقة بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مراكز الرعاية الأولية الحكومية بمحافظة غزة. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الحواجرة، 2011) حيث أظهرت النتائج إلى وجود علاقة عكسية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والضغط المهنية. فيما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (البقي، 2012) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (ال قاسم، 2012) حيث أظهرت النتائج وجود أثر واضح وعال للالتزام المعياري في تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، تعزى إلى: (الجنس، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة في الخدمات الطبية، المؤهل العلمي، مكان العمل).

تم استخدام اختبار "T العينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من الفرضية الفرعية التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، تعزى إلى الجنس.

جدول (23): نتائج اختبار "T العينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
*0.001	3.263	2.88	3.51	الالتزام العاطفي.
0.247	1.161	3.05	3.26	الالتزام الاستمراري.
0.274	1.097	3.47	3.65	الالتزام المعياري.
*0.036	2.113	3.13	3.48	الالتزام التنظيمي بشكل عام.
0.587	-0.544	0.84	0.84	الأداء الوظيفي.

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

من النتائج الموضحة في جدول (23) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال " الالتزام العاطفي " والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور. تبين النتائج ان الالتزام العاطفي له علاقة وتأثير على أداء العاملين في الخدمات الطبية العسكرية.

أما بالنسبة للمجالين " الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري " و الأداء الوظيفي ، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى الجنس. الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري تبين النتائج انه لا توجد لهما علاقة بأداء العاملين وليس لهم تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين.

ويعزو الباحث ان للالتزام العاطفي علاقة بالأداء الوظيفي وان الالتزام الاستمراري والمعباري ليس لهم علاقة بالأداء الوظيفي للعاملين في الخدمات الطبية العسكرية، إلى ان "الرغبة" كما يوضح ذلك الباحثون التي يشير لها الالتزام العاطفي هو الذي يدفع العاملين إلى العمل والإنتاج والمحافظة على أداء الخدمات الطبية العسكرية وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها، كما تظهر ان الالتزام العاطفي للذكور له علاقة بالأداء الوظيفي ذلك ان الذكور يتحملون العبء الأكبر في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (جلس، 2012) التي أوجدت ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية إلى دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (فلمبان، 2008) التي أوجدت ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (24): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		موظف	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	مدير إدارة	
*0.000	7.467	3.13	3.74	3.61	3.93	4.38	الالتزام العاطفي
*0.031	2.716	3.10	3.43	3.25	3.79	3.73	الالتزام الاستمراري
*0.001	4.764	3.45	4.07	3.69	4.03	4.27	الالتزام المعياري
*0.000	5.719	3.23	3.75	3.52	3.91	4.13	الالتزام التنظيمي بشكل عام
0.925	0.223	0.84	0.83	0.84	0.83	0.85	الأداء الوظيفي

* الفرق بين المتوسطات دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (24) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للالتزام التنظيمي وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير إدارة. من النتائج يبدو واضحاً أن المسمى الوظيفي له علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير إدارة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الذين يحملون هذا المسمى هم من الأوائل الذين تحملوا عبء القيام وتسلم المهام والحفاظ على جميع مراكز ومستشفيات وعيادات الخدمات الطبية بعد الأحداث عام 2007م، ومعظمهم كانوا على رأس عملهم وهم من العاملين قبل تلك الأحداث. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (حنونه، 2006) التي أوجدت أن هناك علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى المستوى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (24) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للأداء الوظيفي وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، تعزى إلى الرتبة العسكرية.

جدول (25): نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" - الرتبة العسكرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أفراد	ضباط	
0.704	0.381	3.31	3.42	الالتزام العاطفي
0.301	-1.038	3.47	3.21	الالتزام الاستمراري
0.074	-1.797	4.00	3.59	الالتزام المعياري
0.417	-0.813	3.60	3.41	الالتزام التنظيمي
0.230	-1.205	0.86	0.84	الأداء الوظيفي

من النتائج الموضحة في جدول (25) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الرتبة العسكرية. أوضحت النتائج انه لا توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي تعزى للرتبة العسكرية، ويعزو الباحث ذلك إلى ان الالتزام ضروري لجميع العاملين في الخدمات الطبية العسكرية على اختلاف رتبهم العسكرية. ولولا هذا الالتزام من الجميع لما استطاعت هذه المؤسسة من التقدم في الأداء، الذي انعكس بالإيجاب على التقدم في مستوى الإنجاز والتطور الذي حصل للخدمات الطبية العسكرية في السنوات الأخيرة. واتفقت هذه

الدراسة مع دراسة (البقي، 2012) التي أوجدت انه لا توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في مصلحة الجوازات في منطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، واختلفت مع دراسة (أبو جياب، 2014) التي أظهرت انه لا توجد علاقة بين مداخل تنمية الالتزام لتنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى الرتبة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، تعزى إلى سنوات الخدمة في الخدمات الطبية.

جدول (26): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		11 سنة فأكثر	10-6 سنوات	5 سنوات فأقل	
0.860	0.151	3.45	3.37	3.45	الالتزام العاطفي
0.638	0.451	3.17	3.24	3.37	الالتزام الاستمراري
0.350	1.057	3.62	3.69	3.42	الالتزام المعياري
0.988	0.012	3.41	3.43	3.43	الالتزام التنظيمي بشكل عام
0.891	0.115	0.84	0.84	0.84	الأداء الوظيفي

من النتائج الموضحة في جدول (26) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخدمة في الخدمات الطبية. أوضحت النتائج انه لا توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي تعزى إلى سنوات الخدمة في الخدمات الطبية. ويعزو الباحث ذلك إلى ان معظم العاملين في الخدمات الطبية قد تم تعيينهم في الخدمات الطبية بعد أحداث عام 2007م، أي ان معظمهم له نفس سنوات الخدمة في الخدمات الطبية، وان ذلك ليس له

تأثير وعلاقة على مستوى التزامهم التنظيمي وأدائهم الوظيفي، كما ان هناك عوامل أخرى تجعل من سنوات الخدمة ليس لها تأثير مثل العدد الكبير من الدورات التدريبية التي التحق بها معظم العاملين في هذه المؤسسة الذي جعلهم على يكونون آراءهم واتجاهاتهم الأمر الذي يعزز من ولائهم للمؤسسة. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبو جياب، 2014) التي أظهرت انه لا توجد علاقة بين مداخل تنمية الالتزام لتنظيمي لدى ضبّاط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى سنوات الخدمة، واتفقت مع دراسة (إسليم، 2013) التي أظهرت انه لا توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المررضين العاملين في مراكز الرعاية الأولية الحكومية بمحافظة غزة تعزى إلى سنوات الخدمة، واتفقت مع دراسة (حلس، 2012) التي أظهرت إلى عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة تعزى إلى سنوات الخدمة، واتفقت مع دراسة (القمي، 2012) التي أظهرت عدم وجود بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (27): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.520	0.657	3.62	3.37	3.39	الالتزام العاطفي
0.893	0.113	3.17	3.23	3.28	الالتزام الاستمراري
0.703	0.354	3.65	3.59	3.71	الالتزام المعياري
0.859	0.152	3.48	3.40	3.46	الالتزام التنظيمي بشكل عام
0.099	2.339	0.86	0.83	0.84	الأداء الوظيفي

من النتائج الموضحة في جدول (27) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي. أوضحت النتائج انه لا توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى معظم العاملين في الخدمات الطبية العسكرية من حملة المؤهلات العلمية ويرجع ذلك إلى طبيعة عملها، حيث انهم يتوزعون بين أطباء وتمريض أو تحاليل طبية أو علاج طبيعي من حملة شهادة بكالوريوس أو دبلوم، وانفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبو جياب، 2014)، ودراسة (إسليم، 2013)، ودراسة (مرزوق، 2011)، ودراسة (أبو العلا، 2009)، ودراسة (البقمي، 2012)، ودراسة (جودة، 2008)، ودراسة (Ogut & others, 2011).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، تعزى إلى مكان العمل.

جدول (28): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مكان العمل

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات										المجال
		المستودع المركزي	عيادة مراكز الإصلاح والتأهيل	عيادة رفح	عيادة خانيونس	عيادة الوسطى	عيادة الشاطئ	عيادة حجازي	مستشفى الجزائري	مستشفى بلسم	مقر أنصار	
*0.020	2.267	4.29	3.02	4.42	3.59	2.96	3.59	3.02	3.37	3.18	3.78	الالتزام العاطفي
*0.007	2.615	3.71	3.12	4.26	3.57	2.57	3.32	3.21	3.24	2.97	3.52	الالتزام الاستمراري
0.052	1.918	4.07	3.11	4.49	4.27	3.47	3.65	3.55	3.61	3.47	3.74	الالتزام المعياري
*0.006	2.679	4.02	3.09	4.42	3.81	3.00	3.52	3.26	3.41	3.21	3.68	الالتزام التنظيمي بشكل عام
*0.002	3.113	0.87	0.82	0.86	0.86	0.78	0.82	0.90	0.86	0.83	0.82	الأداء الوظيفي

* الفرق بين المتوسطات دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (28) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ≤ 0.05 α لمجال "الالتزام المعياري" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى مكان العمل. أوضحت النتائج إلى انه لا توجد علاقة بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي تعزى إلى مكان العمل.

أما بالنسبة لباقي مجالات الالتزام التنظيمي، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى مكان العمل وذلك لصالح الذين يعملون في عيادة رفح. أوضحت النتائج إلى انه توجد علاقة بين الالتزام الاستمراري والالتزام العاطفي والأداء الوظيفي تعزى إلى مكان العمل.

ويعزو الباحث ذلك إلى انه من خلال الجدول الذي يبين أن عدد العاملين الذين انطبقت عليهم الشروط لأخذ العينة كان عدد العاملين في عيادة رفح هو ستة فقط، لذلك يرى الباحث أن هذا العدد لا يعكس النتيجة الحقيقية، ويرى الباحث انه لا يوجد تأثير للالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي يعزى لمكان العمل، ذلك ان جميع العاملين في هذه المؤسسة يتمتعون بالالتزام قوي اتجاه مؤسستهم وان أداء جميع العاملين مرتفع، لإنجاح تلك المؤسسة التي تقوم على إنقاذ أرواح النفس البشرية من منطلق قوله تعالى: ﴿وَمَنْ أَحْيَاهَا فَكَأَنَّمَا أَحْيَا النَّاسَ جَمِيعًا﴾. وأيضا يعزو الباحث ذلك ان العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة في كل أماكنهم لهم صبغة إسلامية ودينية التي تجعلهم يتمتعون بالوازع الديني الذي يقوي المراقبة الذاتية، والإخلاص في عملهم.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (إسليم، 2013) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى إلى مكان العمل (ما عدا الالتزام الأدبي كانت الفروق دالة إحصائياً في بعد الالتزام لصالح الممرضين العاملين في محافظة خانيونس مقابل العاملين في محافظة الوسطى). واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبو الروس وحنونة، 2011) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الاستمرار بالعمل بالجامعة كمتغير تابع والإيمان بالمؤسسة كمتغير مستقل تعزى لمكان العمل. كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (حنونة، 2006) حيث أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير مكان العمل.

من النتائج الموضحة في جدول (28) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للأداء الوظيفي وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى مكان العمل، وذلك لصالح الذين يعملون في عيادة حجازي .

الفصل السادس النتائج والتوصيات

تمهيد:

سوف يستعرض الباحث في هذا الفصل اهم النتائج التي توصلت إليه هذه الدراسة التي تتعرف إلى العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ثم يستعرض اهم التوصيات التي يراها الباحث في تعزيز دور الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي.

وفي الختام يقدم الباحث اهم المقترحات للدراسات المستقبلية التي ينصح بها فب نفس مجال الموضوع حيث لا زال الواقع الإداري الفلسطيني يحتاج إلى المزيد من الدراسات للارتقاء به.

أولاً- نتائج الدراسة:

❖ فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة:

1. أظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 68.50%، ويعكس ذلك لمسئولية أخلاقية نابعة من ارتباط عقدي وديني، وليس نابعاً من ضغوط الآخرين، وهي تدفعهم لبذل الجهود والتضحية من اجل بقاء المؤسسة، وهذا يحمل أبعاداً أخلاقية تتعدى مجرد الرضا عن الحوافز والخدمات والفوائد المقدمة لهم.

2. أظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ من الالتزام العاطفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 68.23%، وذلك يعكس إلى طبيعة الوضع الذي تم من خلاله التحاق وتوظيف العاملين بالخدمات الطبية العسكرية حيث كانت الظروف استثنائية من حيث الظروف الميدانية بعد أحداث 2007م وتخلي الموظفين العاملين في الخدمات الطبية العسكرية عن العمل، وترك مكان العمل في مستشفيات وعيادات ومراكز الخدمات الطبية العسكرية، فتطوعوا للعمل وسد العجز وبذلوا جهد كبير لإنجاح العمل والتطور به.

3. أظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ من الالتزام الاستمراري لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 64.62%، ويعكس ذلك إلى ان معظمهم امضوا فترات خدمة أكثر من خمس سنوات-كما ذكرنا سابقاً-وبالتالي كَوّنوا خلال هذه الفترة شبكة من العلاقات والمصالح التي أصبح من الصعب عليهم التخلي عنها.

4. أظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ من الالتزام المعياري لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 72.49%، ويعكس ذلك أبعاداً أدبية وأخلاقية تتسجم مع ما يحمله العاملون في الخدمات الطبية العسكرية من قيم الإخلاص، والولاء ووازع الأخلاق والمثل النابعة من تعاليم الإسلام السمحة فهو التزام أدبي حتى لو كان على حساب أنفسهم، حيث أن السمة الغالبة للعاملين في الخدمات الطبية هي الالتزام الديني.

❖ فيما يتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

• أظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 83.8%، يعكس ذلك إلى أن العاملين في هذه المؤسسة يعملون لإنجاح مؤسساتهم التي هي جزء من مؤسسات تم إخلاءها بسبب الأحداث التي حدثت في 2007م، فما كان من كثير من المتطوعين ان التحقوا بتلك المؤسسات ليسدوا هذا الفراغ وليقدموا الخدمات اللازمة لخدمة أبناء شعبهم.

❖ فيما يتعلق بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

• أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ويعكس ذلك إلى أن العاملين يتمتعون بقدرة كبيرة من الالتزام المعياري (الأخلاقي) الذي ينبع من داخل الفرد، فينعكس ذلك بدرجة كبيرة على أداءه الوظيفي، فيكون الوازع الديني والرقابة الذاتية هي التي تدفع الشخص إلى العمل والإنتاج، بدون رقابة من أي شخص سوى من المدير المباشر أو غيره من المدراء أو الزملاء، وأيضاً إلى مدى الانتماء والاندماج للأفراد مع مؤسساتهم وهذا ما ابدوه وتبين من خلال إعطاء درجات كبيرة إلى الفقرات التي تتحدث عن الانتماء للمؤسسة وحبهم لها.

• أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ويعكس ذلك إلى انتماء واندماج العاملين مع مؤسساتهم، ذلك أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف.

ومن هذا المنطلق يزيد العاملين في الخدمات الطبية من فاعلية أدائهم حتى يصلوا إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون لها.

• أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ويعكس ذلك إلى ان بقاء العاملين في الخدمات الطبية العسكرية ليس نابغاً من التكلفة التي سوف يفقدها الفرد ان ترك المؤسسة، وإنما من مدى الانتماء والإيمان بأهداف المؤسسة التي يعمل بها، وحرص العاملين على سمعتها ومكانتها.

• أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ويعكس ذلك إلى ان بقاء العاملين في المنظمة ليس بسبب ضغوط الآخرين، وان الفرد لا يريد ان يسبب قلقاً لمنظّمته أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل، وإنما من مدى الانتماء والإيمان بأهداف المؤسسة التي يعمل بها، وحرص العاملين على سمعتها ومكانتها. وهذا هو الأمر الذي يجعل الفرد في هذه المؤسسة يؤدي عمله على أكمل وجه للارتقاء بها.

❖ فيما يتعلق بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات الشخصية: (الجنس، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة في الخدمات الطبية، المؤهل العلمي، مكان العمل).

• أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمجال " الالتزام العاطفي " تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور. أي ان الالتزام العاطفي له علاقة وتأثير على أداء العاملين في الخدمات الطبية العسكرية. أما بالنسبة للمجالين " الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري " والأداء الوظيفي أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى الجنس. ويعكس ذلك إلى ان "الرغبة" كما يوضح ذلك الباحثون التي يشير لها الالتزام العاطفي هو الذي يدفع العاملين إلى العمل والإنتاج والمحافظة على أداء الخدمات الطبية العسكرية وتحقيق أهدافها التي تصبوا إليها، كما تظهر ان الالتزام العاطفي للذكور له

علاقة بالأداء الوظيفي ذلك أن الذكور يتحملون العبء الأكبر في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.

- أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، تعزى إلى المسمى الوظيفي. وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير إدارة، ويعكس ذلك إلى أن الذين يحملون هذا المسمى هم من الأوائل الذين تحملوا عبء القيام وتسلم المهام والحفاظ على جميع مراكز ومستشفيات وعيادات الخدمات الطبية بعد الأحداث عام 2007م، ومعظمهم كانوا على راس عملهم وهم من العاملين قبل تلك الأحداث.
- أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، تعزى إلى الرتبة العسكرية، ويعكس ذلك إلى أن الالتزام ضروري لجميع العاملين في الخدمات الطبية العسكرية على اختلاف رتبهم العسكرية. ولولا هذا الالتزام من الجميع لما استطاعت هذه المؤسسة من التقدم في الأداء.
- أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، تعزى إلى سنوات الخدمة في الخدمات الطبية العسكرية، ويعكس ذلك إلى أن معظم العاملين في الخدمات الطبية قد تم تعيينهم في الخدمات الطبية بعد أحداث عام 2007م، أي أن معظم العاملين له نفس سنوات الخدمة في الخدمات الطبية، وان ذلك ليس له تأثير وعلاقة على مستوى التزامهم التنظيمي وأدائهم الوظيفي.
- أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، تعزى إلى المؤهل العلمي، ويعكس ذلك ان معظم العاملين في الخدمات الطبية العسكرية من حملة المؤهلات العلمية ويرجع ذلك إلى طبيعة عملها، حيث انهم يتوزعون بين أطباء وتمريض أو تحاليل طبية أو علاج طبيعي من حملة شهادة بكالوريوس أو دبلوم.

- أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، تعزى إلى مكان العمل، أما بالنسبة لمجال الالتزام العاطفي والاستمراري فقد أظهرت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مكان العمل وذلك لصالح الذين يعملون في عيادة رفح، يرى الباحث أن عدد العاملين الذين انطبقت عليهم الشروط لأخذ العينة كان عدد العاملين في عيادة رفح هو ستة فقط، لذلك يرى الباحث ان هذا العدد لا يعكس النتيجة الحقيقية، ويرى الباحث انه لا يوجد تأثير للالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي يعزى لمكان العمل، ذلك أن جميع العاملين في هذه المؤسسة يتمتعون بالالتزام قوي تجاه مؤسستهم وان أداء جميع العاملين مرتفع، لإنجاح تلك المؤسسة التي تقوم على إنقاذ أرواح النفس البشرية.

ثانياً- توصيات الدراسة:

بعد ان قام الباحث باستعراض اهم النتائج يمكن له تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة أن يحظى موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام القائمين على إدارة مديرية الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة لما له من أهمية على الأداء الوظيفي.
2. ضرورة العمل على زيادة الشعور بالانتماء للخدمات الطبية العسكرية من خلال التواصل مع العاملين وإشعارهم بمدى أهمية العمل الذي يقومون فيه في ظل الحصار، وسياسة التضيق على قطاع غزة، الأمر الذي يجعلهم يتغلبون على قلة الرواتب والوضع الاقتصادي السيء.
3. الاستمرار في توطيد العلاقات ما بين الزملاء من جهة والزملاء والرؤساء من جهة أخرى، لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، وذلك عن طريق الندوات والمحاضرات واللقاءات المفتوحة التي تساعد في تكوين العلاقات الاجتماعية، وتقوية أصر المحبة والألفة بين العاملين.
4. ضرورة الاهتمام بالموظف من خلال الاهتمام بنظام المكافآت حتى ولو كانت بسيطة، أو ان تكون من خلال منح شهادات تقدير، أو منح إجازات.....الخ، لما لذلك من أثر على أداء الموظف حيث يجد من رؤسائه في المؤسسة الاحترام والتقدير والشعور بالموظف.
5. أن يبذل القائمون على إدارة الخدمات الطبية العسكرية مزيداً من الجهود لتعزيز الالتزام العاطفي من خلال الاهتمام بالموظف حتى يشعر ان مشاكل المؤسسة التي يعمل بها هي جزء من مشاكله الخاصة الأمر الذي بدوره يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.
6. الاستفادة من المستوى المرتفع من الاستعداد لدى العاملين للمحافظة على سمعة ومستقبل الخدمات الطبية العسكرية، والعمل على توجيه ذلك لخدمة أهداف المؤسسة.
7. تقوية وتعزيز الأمن الوظيفي للعاملين في المؤسسة الأمر الذي يزيد من درجة الانتماء والولاء للمؤسسة، وذلك ينعكس على أدائه وشعوره بالأمان، فظل الحديث عن المصالحة الوطنية، وإمكانية حدوث تسريح لبعض العاملين.

8. ضرورة الاهتمام بزيادة الالتزام التنظيمي وبخاصة الالتزام العاطفي للعاملات في الخدمات الطبية العسكرية من خلال إشراكهم في صنع القرار وتولي مناصب إدارية تعزز شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.

9. الاهتمام بالعاملين بكافة مستوياتهم الإدارية سواءً موظفياً أو مدير قسم أو مدير دائرة، من خلال إدماجهم في وضع الخطط والأهداف للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي. وبالاهتمام بمدراء الإدارات المختلفة الذين حملوا أعباء العمل منذ أحداث 2007م حتى الآن من خلال العمل لإعطائهم ومنحهم حوافز مثل باقي المنح والحوافز التي تعطى لبقية المدراء في أجهزة وإدارات وزارة الداخلية.

10. القيام ببعض الدراسات التي تهتم بالعلاقة بالولاء التنظيمي، والأداء وكذلك الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

الدراسات المستقبلية المقترحة:

- العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- القرآن الكريم.

أولاً-الكتب:

- ابن منظور، جمال الدين أبو الفضل (1956). لسان العرب. القاهرة: دار المعارف.
- أبو شيخة، نادر احمد (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر.
- الجرجاوي، زياد(2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. الطبعة الثانية. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
- جرينبيرج، وبارون (2004). السلوك التنظيمي في المنظمات. (تعريب ومراجعة رفاعي، رفاعي، وبسيوني، إسماعيل). السعودية: دار المريخ للنشر.
- الحمداني، موفق (2006). مناهج البحث العلمي. الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- حمداوي، وسيلة (2004). إدارة الموارد البشرية. : مديرية النشر لجامعة قالمة.
- درة، عبد الباري إبراهيم، والصباع، زهير نعيم (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سلطان، محمد سعيد أنور (2003). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية الجديدة.
- سلطان، محمد سعيد أنور (2004). السلوك التنظيمي. الدار الجامعية الجديدة.
- الصيرفي، محمد (2005). "السلوك التنظيمي"، ط2، الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2004). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي-مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الفيروز أبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (1987). القاموس المحيط. بيروت: مؤسسة الرسالة.

- اللوزي، موسى (2003). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (2009). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية الدار الجامعية.
- محمد، راوية (2010). إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية. القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- المدهون، محمد، (2005). إدارة وتنمية الموارد البشرية. فلسطين.
- الهيتي، خالد (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الهيتي، خالد عبد الرحمن (2005). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

ثانياً - الرسائل الجامعية:

- ال قاسم، رؤي (2012). أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية "دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- أبو العلا، محمد (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو العلا، محمد (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
- أبو جياب، محمد (2014). مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- أبو سنية، محمد (2013). أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا" دراسة عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

- ابوندا، سامية خميس (2007). علاقة المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية -دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
- البقمي، سعد (2012). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، السعودية.
- البقمي، صالح (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- التويجري عبد العزيز (2003). البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي. رسالة ماجستير أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الثمالي، عبد الله محمد (2002). الالتزام التنظيمي وعلاقته ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- جبر، عبد الرحمن (2010). الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة. رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- جرعون، إيهاب عبد الله (2009). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حشيش، خالد (2013). درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حلس، صقر (2012). دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة حالة على بلدية غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
- حنونة، سامي (2006). مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الدالة، سعود (2003). أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الربيق، محمد (2004). العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات امن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق". ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- رضا، حاتم على حسن (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجده. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الزهراني، عبد الواحد(2004). الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الشريف، حنين (2013). أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- الشريف، طلال(2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الشمري، عايد (2013). دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الصغير، فهد بن عثمان (2002). المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية.
- الطائي، رنا ناصر صبر (2007). الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- عاشوري، ابتسام (2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر -بسكرة- الجزائر.

- عبد الباقي، صلاح الدين (2005). مبادئ السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
- العجلة، توفيق، (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العساف، عبد الله (2003). علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- عقيل، ناصر بن محمد (2006). العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- عكاشة، أسعد (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel" فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العكش، علاء(2007). نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العميرة، محمد بن عبد العزيز (2003). علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض. رسالة منشورة في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- العوفي، محمد بن غالب(2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- عويضة، ايهاب (2008). "اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية محافظات غزة" رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين
- الغامدي، سعيد (2010). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جده، رسالة جامعية، جامعة أم القرى، جده، السعودية.

- الغامدي، عبد الله (2006). تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية "دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري بالرياض والخرج". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الفايدي، سالم بن بركة (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة بمدينة الرياض. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- فلمبان، إيناس فؤاد نواوي(2007). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة . رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- القحطاني، محمد علي مانع (2002). أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- مرزوق، ابتسام (2011). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ناصر، حسن(2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- هيجان، عبد الرحمن احمد (1998). الولاء التنظيمي للمدير السعودي. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية: الرياض، السعودية.

ثالثاً - المجلات والدوريات

- أبو الروس، سامي وحنونة، سامي (2011). تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة-فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). المجلد 19(1). 1259-1310.

- الأحمدى، طلال بن عابد (2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض. *المجلة العربية للإدارة: (1)24*.
- اسليم، احمد (2013). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مراكز الرعاية الاولية الحكومية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس. غزة، فلسطين.
- جودة، إيمان، والباقي، رنده (2006). دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي، والالتزام التنظيمي، وصراع الدور وغموضه، وبعض المتغيرات الديمغرافية في احدى شركات القطاع العام. *مجلة جامعة الملك سعود. المجلد 19(1)*.
- جودة، محفوظ (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره على الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية" دراسة ميدانية". *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11(2)*. 292-273.
- الحواجرة، كامل (2011). استكشاف العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي لدى الممرضين في مستشفيات مختارة. *An - Najah Univ. J. Res. (Humanities). Vol. (7)25*.
- الخشالي، شاکر جادالله (2003). أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. المجلد 6(1)*.
- خضير، نعمة، النعيمي، عدنان، النعيمي، فلاح (1996). الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، *مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (31)*.
- الزعبي، خالد (2008) أثر الالتزام بالقيم والثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك. *مجلة الاقتصاد والإدارة. المجلد 22(1)*.
- السعودى، موسى (2006) أثر مصادر ضغوط العمل ومستوى الضغط المدرك في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية: دراسة تحليلية ميدانية" *مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33(2)*.
- الشودافي، محمد(2002). دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي، *مجلة البحوث التجارية. المجلد 24(1)*.

- الصرايرة، خالد (2011) الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. *مجلة جامعة دمشق*. المجلد 27 (2+1).
- العطوي، كامل، والشيباني، الهام (2010). دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين " دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، *مجلة جامعة كربلاء العلمية*. المجلد 8(3).
- غنيم، يوسف (2007). العلاقة بينة لرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. *مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 9(2)*. 33-66.
- الفارس، سليمان (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*. المجلد 27 (1).

رابعاً - المراجع الأجنبية:

- Bruno, F.C, (2008). **Leadership and Performance beyond expectations**. Eleader Bangkok. http://www.g-casa.com/E_LEader_Thailand_Program.htm.
- Coutts, Lary and Schneider, Frank, Police office performance appraisal system :how good are they, *Journal of Police Strategies and Management*, Vol. 27, No. 9, pp 67-81, 2004.
- Drucker, P. (1974). **Management**. (Rev. Ed. by the Peter F. Drucker Literary Trust 2008). New York, NY: HaperCollins.
- Eran Vigoda-Gadot (2007), **Leadership style, organizational politics, and Employees' performance**, *Division of Public Administration and Policy, School of Political Sciences, University of Haifa, Haifa, Isreal*, Emerald Full text article. www.emeraldinsight.com
- Karsh, Boosk, B, & Sain fort, F (Job and organizational. Determinant of Nursing Home Employee commitment, Job satisfaction and intent To Turnover. *Ergonomics*, Vol 48, No. 10, PP1260. 1281. USA, 2005.
- Kumar, B. Pavan & Vijai N Giri (2009). Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment, **The Icfai (Institute of Chartered Financial Analysts of India) University Journal of Organizational Behavior**, Vol. VIII, No. 1, pp. 28-36.
- Meyer, J. P., and Allen, N.J. (2004). **TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide**. The University of Western Ontario: London.

- Nelson, D.L., Quick J. c., (2003) Organizational Behavior: The Essentials. New York: West Publishing Company.
- Neyshabor, A. and Rashidi, P. (2013). An Investigation of the Relationship between Job Enrichment and Organizational Commitment. **International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management**, 1(3) 57-65.
- Ogut, A., Kaplan, M. and Karaeyl, S (organizational commitment in hotels: An Analysis of the differences in terms of demographic. 14 international Business Research conference Dubai, UAE.
- Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology**, 59, 603-609. Retrieved December September 14, 2006, from EBSCO Host Database.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974).
- Qaisar, M. (2012). Exploring Effects of Organizational Commitment on Employee Performance: Implications for Human Resource Strategy, Interdisciplinary. **Journal of Contemporary Research in Business**. 3(11).
- Saleem, Irfan, and Aitzaz Khurshid. "Do Human Resource Practices Affect Employee Performance?" Saleem, I. & Khurshid, A.(2014). Do Human Resource Practices affect Employee Performance (2014), pp669-688.
- Taglaw, S. (2006). Organizational Commitment in A Virtual Work Environment. Doctoral Dissertation, Faculty of Business, University of Technology: Sydney.
- Yang, Sarah, (2006), **Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance**. Publication: Journal of Leadership & Organizational Studies. <http://jlo.sagepub.com>
- Zameer ,H (2014): **The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan**, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 4, No.1, pp. 293–298.

المواقع الالكترونية:

<http://wafa.ps/arabic/index.php?action=detail&id=181349>

التقارير:

تقرير دائرة التنظيم والادارة في الخدمات الطبية العسكرية 2014

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الاسم	مكان العمل
1- الدكتور ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية غزة
2- الدكتور محمد الجريسي	أكاديمية الإدارة والسياسة - غزة
3- الدكتور بسام أبو حمد	جامعة القدس - فرع غزة
4- الدكتور يحيى عابد	جامعة القدس - فرع غزة
5- الدكتور يوسف بحر	الجامعة الإسلامية - غزة
6- الدكتور سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية - غزة
7- الدكتور إياد الدجني	الجامعة الإسلامية - غزة
8- الدكتور سمير صافي	الجامعة الإسلامية - غزة
9- الدكتور عاطف إسماعيل	الجامعة الإسلامية - غزة
10- الدكتور عاطف الكحلوت	مدير عام الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة

ملحق رقم (2) الاستبانة



البرنامج المشترك للدراسات العليا بين جامعة الأقصى
واكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
القيادة والادارة



بسم الله الرحمن الرحيم

الزميل الفاضل / الزميلة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

مرفق استبانة لقياس مدى الالتزام التنظيمي، حيث سيتم تطبيق هذه الاستبانة على العاملين في الخدمات الطبية العسكرية التابعة لوزارة الداخلية، وهي جزء من رسالة ماجستير أقوم بإعدادها بعنوان (العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة).

يرجى التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بكل أمانة، مع العلم أنه لا توجد إجابات خاطئة، وإنما إجاباتك تعبر عن رأيك الشخصي في كل فقرة، كما أن المعلومات التي سيتم جمعها سوف يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لحسن تعاونكم،،،،،

الباحث

محمد إسماعيل داود الجماصي

جوال: 0597922787

بريد الكتروني: mohammad_19753114@gmail.com

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر انثى

2. المسمى الوظيفي:

مدير ادارة مدير دائرة رئيس قسم رئيس شعبة موظف

3. الرتبة العسكرية:

1-الرتبة للضباط:

ملازم ملازم أول نقيب رائد مقدم عقيد عميد

2-الرتبة للأفراد:

جندي عريف رقيب رقيب أول مساعد مساعد أول

4. سنوات الخدمة في الخدمات الطبية:

5 سنوات فأقل 6 - 10 سنوات 11 سنة فأكثر

5. المؤهل العلمي:

ثانوية عامة فأقل دبلوم بكالوريوس دراسات عليا

6. مكان العمل:

- مقر أنصار مستشفى بلسم مستشفى الجزائري عيادة حجازي
 عيادة الشاطئ عيادة الوسطى عيادة خان يونس عيادة رفح
 عيادة مراكز الإصلاح والتأهيل المستودع المركزي

الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي:

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الالتزام العاطفي: قوة رغبة الفرد في الاستمرار في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. (جرينبيرج، وبارون، 2004: ص 217)						
1	أشعر بالفخر عند الحديث عن الخدمات الطبية العسكرية خارج ساعات العمل الرسمي.					
2	أشعر أنني جزء من عائلة الخدمات الطبية العسكرية.					
3	أشعر أنني عضو فعال في الخدمات الطبية العسكرية.					
4	أشعر ان أي مشكلة تمر بها الخدمات الطبية العسكرية جزء من مشاكلنا الخاصة.					
5	أشعر بارتباط قوي بالخدمات الطبية العسكرية.					
6	أشعر بالتجانس بين قيمي الخاصة وبين القيم السائدة في الخدمات الطبية العسكرية.					
7	أشعر بالسعادة لو قضيت ما تبقى لي من					

					سنوات عملي في الخدمات الطبية العسكرية.
<p>الالتزام الاستمراري: قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها يكلفه الكثير. (جرينبيرج، وبارون، 2004: ص217)</p>					
					1 أشعر بالانتماء للخدمات الطبية العسكرية ولا أرغب بمغادرتها.
					2 أشعر انني في حال تركت عملي في الخدمات الطبية العسكرية سأفقد مزايا قد لا تتوفر في أماكن أخرى.
					3 أشعر انه من الصعب ترك عملي في الخدمات الطبية العسكرية.
					4 أشعر بعدم وجود فرص بديلة في حال قررت ان أترك العمل في الخدمات الطبية العسكرية.
					5 أشعر ان تمسكي بالعمل في الخدمات الطبية العسكرية سيجلب لي الكثير من المزايا في المستقبل.
					6 أشعر انني لو فقدت عملي في الخدمات الطبية العسكرية سأواجه مشاكل مادية أو اجتماعية أو نفسية.
					7 أشعر أن لدي خيارات محدودة في حال فكرت في ترك العمل في الخدمات الطبية العسكرية.
<p>الالتزام المعياري: شعور الفرد بانه ملتزم في المنظمة بسبب الضغوط من الاخرين. (جرينبيرج، وبارون، 2004: ص217)</p>					
					1 أشعر أن تركي للعمل في الخدمات الطبية العسكرية غير لائق حتى لو حصلت على عرض أفضل في مؤسسة أخرى.
					2 أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار للعمل

					في الخدمات الطبية العسكرية.	
					أشعر انني سوف اندم إذا تركت العمل في الخدمات الطبية العسكرية.	3
					أشعر انني مدين للخدمات الطبية العسكرية لما لها من فضل وأثر في حياتي.	4
					أشعر بارتباط وثيق مع زملائي في الخدمات الطبية العسكرية.	5
					أشعر ان الشخص يجب ان يبقى منتميا لعمله دائما.	6
					أشعر أن الآخرين يعتبرون ان تنقلي من عمل لأخر غير لائق.	7

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق رقم (3) تسهيل مهمة باحث

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
سعار النخبة

السيات: 03 مايو، 2014
الرقم: MPA.EX-R, 070

تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ...

تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: محمد اسماعيل داود الجماصي، برقم جامعي: 120110129، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: (العلاقة بين الانتماء التنظيمي والاداء لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة قطاع غزة) ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير القبول والتسجيل
أ. محمد مروان أبو جاسر

القبول والتسجيل

القبول والتسجيل

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دور الصناعة - بناية رقم 2070/84 - 1421

+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2801345