



## دور إدارة الالتزام في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية

The role of compliance management in improving the quality of health services

إعداد

أحمد سويلم فليح الشاربي  
Ahmed Sweilem Falih Al-Sharari

*Doi: 10.21608/ajahs.2023.340574*

استلام البحث ٢٠٢٣/٩ / ١٤

قبول البحث ٢٠٢٣ / ١٠ / ٢

الشاربي، أحمد سويلم فليح (٢٠٢٣). دور إدارة الالتزام في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧(٢٨) أكتوبر، ٧٧٩ – ٨٠٤.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

## دور إدارة الالتزام في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية

المستخلص:

يهدف البحث الي التعرف علي دور ادارة الالتزام في تحسين اداء الخدمة الصحية المقدمة وايضا يهدف الي التعرف علي أهم مكونات الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي كما هدف البحث الي التوصل الي مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع الشؤون الصحية بمحافظة القريات بالمملكة العربية السعودية. وخلص البحث الي مجموعة من النتائج والتوصيات منها إن تعزيز الالتزام التنظيمي لدي العاملين في المؤسسات الصحية من خلال اشراكهم بالقرارات التي تؤثر علي حياتهم المهنية والاجتماعية من خلال الندوات والورش للعمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف المؤسسات الصحية وخطها المرسومة من خلال تفعيل نظام الحوافز والمكافئات وتشجيع الباحثين لعمل المزيد من الدراسات حول الالتزام التنظيمي وادارة الالتزام للتعرف علي العوامل التي تؤثر في التزام موظفيها وذلك بهدف العمل على تنمية التزامه التنظيمي بما يعود بالفائدة علي المجتمع ويحقق كفاءة الخدمة الصحية بمحافظة القريات بالمملكة العربية السعودية.

### Abstract:

The research aims to determine the role of compliance management in improving the performance of individual health services and also to focus on the most important elements of organizational implementation and functional performance. The research also aimed to present to you a set of recommendations and suggestions that may help improve functional performance in the health affairs sector in the Qurayyat Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia. The research concluded with a set of results and recommendations, including enhancing the organizational performance of workers in health institutions by involving them in the decisions that affect their professional and social lives through seminars and workshops so that their focus is effective participation for smooth progress, including the goals of the institutions. Health care and its participation are planned by activating the system of incentives and rewards and encouraging work. More studies on organizational commitment and commitment management to identify the worker who wants

to commit to it, with the aim of working to develop his organizational commitment in a way that benefits society and achieves health efficiency in the Qurayyat Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia. Saudi Arabia.

### المقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المكونة للمؤسسات المختلفة, فهو المحرك الاساسي لكل نشاطتها ومصدر مهم لفاعليتها لمل يتميز به من قدرات ومعارف تتناسب مع طبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسة, فمهمت بلغت المعدات الحديثة من تطوير وتعقيد إلا أنها ستظل أقل أهمية من العنصر البشري.

فالفرد في مؤسسته كلما تطابقت أهدافه مع أهدافها تتولد لديه الرغبة القوية في أداء عمله والمحافظة عليه وبذل جهداً أكبر للبقاء فيه, ويتجلى ذلك فى أدائه الوظيفى , والتزامه يزيد كلما ارتبط به ويقلل من وجود السلوكيات الغير إيجابيه مثل التقصير والغياب والإهمال وغيرها من مظاهر عدم الالتزام, فالجامعات هي أحد هذه المؤسسات التى تسعى إلى تحقيق أهدافهم مع أهدافها داخل نطاق العمل, ويتضح من خلال التزامهم للوظائف الموكله إليهم, فالالتزام ام سلوك غير ملموس ناتج من ذات الفرد تلمسه فى تصرفاته وأفعاله ينعكس على أدائه الوظيفى .

### الدراسات السابقة

١- دراسة محسن راضي, عبد الله كاظم حسن (٢٠١٣):

العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى توافر السلوك الأخلاقي لدى عميد كلية الإدارة والاقتصاد من وجهة نظر التدريسين وتحديد العلاقة بين إدراك التدريسين لسلوكيات القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي, وتم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية كمجتمع للبحث وجاءت أبرز النتائج تبين أن القيادة الأخلاقية لها تأثيراً كبيراً وإيجابياً على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين كما بينت الدراسة أن عميد الكلية يتمتع بمستوى متوسط القوة من أخلاقيات العمل, إذا أنه يتصرف على نحو أخلاقي فضلاً عن كونه يعزز من السلوكيات الأخلاقية للقائد على مستوى الالتزام التنظيمي للمدرسين والعاملين.

٢- دراسة محمود جودت فارس (٢٠١٤):

والتي جاءت بعنوان العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر – غزة.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت عينة الدراسة ١٧٠ موظفاً إدارياً في جامعة الأزهر حيث تم توزيع إدارة البحث المتمثلة في الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها

وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي وأيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي.

٣- دراسة (2010) Muhammad Ehsan:

والتي جاءت بعنوان "الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين الأساتذة الجامعيين العاملين في الجامعات العامة في باكستان. حيث تحاول الدراسة تحديد تأثير أبعاد الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين على الالتزام التنظيمي المدرك وتكونت الدراسة من ٣٣١ مفردة وجاءت أبرز النتائج إلى أن الرضا عن العمل نفسه وجودة الإشراف والرضا عن الأجور لها تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية على الالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات محل الاختبار وتشير نتائج الدراسة أيضاً إلى أن عوامل التنبؤ بالالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات العامة في باكستان تتمثل في طبيعة العمل والرضا عن الراتب وجودة الإشراف.

٤- دراسة (2010) Bidgoli et al:

والتي جاءت بعنوان استكشاف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي" وهدفت الدراسة إلى البحث في الأبعاد للعدالة التنظيمية واكتشاف العلاقة بين هذه الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية واكتشاف العلاقة بين هذه الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية واكتشاف العلاقة بين هذه الأبعاد الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للموظفين واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث شارك جميع موظفي جامعة نيشابور البالغ عددهم ٢٦٣ رؤوس، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت أبرز النتائج إلى أن هناك علاقة وثيقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وبالتالي اقترح الباحث أن يقوم المديرين بإقامة العدالة التنظيمية بتشجيع الموظفين على أساس معايير معينة من إدارة الأداء وذلك عن طريق الجدارة واحترام حقوق الأفراد، والعمل بمبدأ تكافؤ الفرص لتنمية قدرات الموظفين.

٥- جراسة يوسف عبد الر وأبو سويرج (٢٠١٠):

بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة حيث أجريت هذه الدراسة على عينة مقدارها ١٨٠ موظفاً وموظفة من العاملين الإداريين واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي أداة البحث وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية، أيضاً ضرورة أن تولى إدارة الجامعة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي الذي يعتبر متغيراً هاماً يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي.

٦- دراسة خالد أحمد الصرايرة (٢٠١١):

بعنوان الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها حيث أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من ٧٧ رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة واستخدام الباحث منهج الوصف التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة للبحث وجاءت أبرز النتائج أن مستوى الداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة بلغت ٣.٧٨ درجة من ٥ درجات وأيضا دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.

٧- دراسة Ariesandm Iradepta (2013):

بعنوان تأثير الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي في أداء العاملين في المنظمات الالكترونية في استراليا، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو تأثير الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي في أداء العاملين لأعمالهم حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وتمثلت عينة الدراسة في ٢٠٠ مدير ومستويات وظيفية أخرى وجاءت أبرز النتائج إلى أن اتجاهات العاملين إيجابية تجاه العمل بشكل عام ولكن لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين وأن أي تحسن في مستوى الالتزام التنظيمي يقابله تأثير إيجابي اتجاه الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المنظمات الالكترونية.

٨- دراسة Negin etal (2013):

بعنوان أثر الالتزام التنظيمي على الاداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية في بنك ميلي في إيران، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء الوظيفي للعاملين في بنك ميلي في إيران حيث استخدمت الدراسة الأبعاد التالية للالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين وتبين أن الالتزام المعياري له علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين وفحصت الدراسة الخصائص الديموغرافية للمبحوثين وتبين أن الذكور كانت لهم علاقة بمستوى مرتفع أعلى من مستوى الإناث.

**التعقيب على الدراسات السابقة**

تناولت العديد من الدراسات السابقة متغيرات البحث كل على حدة اما الدراسة الحالية فتتناول متغير ادارة الالتزام التنظيمي ودورها في تحسين الخدمة الصحية المقدمة ايضا تنطبق الدراسة الحالية في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القريات وهذا مما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.  
الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية على عينه عشوائية من الإداريين والموظفين في القطاع الصحي بمحافظة القريات بالمملكة العربية السعودية ، وخلال اسبوع كامل كمدة زمنية ، وتم توزيع استبانة لـ ( ٢٠ ) من الإداريين والعاملين والموظفين والأطباء والمرضى لرصد أثر إدارة الالتزام في تحسين جودة الخدمة الصحية.

وشملت اسئلة الدراسة الاستطلاعية مجموعة من الأسئلة التالية:

- إن ادارة الالتزام التنظيمي تحقق الرقابة علي التزام الموظفين بحيادية
- تمارس إدارة الالتزام التحقق من اجراءات العمل والمهام الوظيفية
- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم ، والتي يجسد مدى ولائهم .
- الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيمي.
- الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق اغلب الباحثين على تعدد أبعاده ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض .
- يتميز الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم ونجد درجة ثباته ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها ، و قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل .
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء في المنظمة وعدم تركها و درجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة .

مشكلة البحث:

إن نجاح وتقدم المؤسسات الصحية في محافظة القريات وفي المملكة العربية السعودية يتطلب الاهتمام بالعناصر البشرية فهي تعتبر ميزة تنافسية بالنسبة لها لما

يتملكه من معرفة وخبرة ومهارة, حيث تسعى المؤسسات الصحية إلى التنافس والتميز من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها مما ينعكس على رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات مثل دراسة عادل المسدي (٢٠١١) ودراسة محمود فارس (٢٠١٤) حيث يروا أن وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي يساعد المؤسسة على تحقق أهدافها, كما بينت دراسة seraiter على الآثار السلبية التي يسببها انخفاض معدل الأداء الوظيفي, ومن هذا المنطلق يسعى البحث الحالي إلى تسليط الضوء حول دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء وجودة الخدمة الصحية المقدمة من خلال تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

### ما دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة الصحية داخل قطاع الشؤون الصحية بمحافظة القريات؟

ويتفرع في هذا السؤال الأسئلة الآتية:

١. مفهوم ادارة الالتزام ؟
٢. ما أهم مكونات الالتزام التنظيمي؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء ؟
٤. ما التوصيات والمقترحات التي تسهم في تحسين جودة الخدمة الصحية؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

١. أهم مكونات الالتزام التنظيمي:
٢. طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.
٣. التوصل إلى توصيات ومقترحات التي قد تسهم في تحسين الأداء.

#### أهمية البحث:

☒ أولاً: الأهمية العملية

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول موضوعاً غاية في الأهمية ألا وهو الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي, كما تكمن أهمية فما يمكن أن يفيد البحث الجهات المختصة للقيام بما يلزم من بناء برامج وسياسات تنظيمية تسهم في رفع الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة الإنتاجية التي تساعد على تحقيق الأهداف المرسومة.

☒ ثانياً: الأهمية النظرية

- ١- إثراء المكتبة العلمية والبحث العلمي في مفهوم ادارة الالتزام التنظيمي بمستوى جودة الخدمة المقدمة.
- ٢- تسهم هذه الدراسة في زيادة معرفته وإثراء معلوماته في هذا المجال، وأن تصنف هذه الدراسة كإضافة علمية جديدة للمكتبة السعودية والعربية.

### منهج البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث واتساقاً مع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها استخدمت الباحث المنهج التحليلي في جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع لأنه يمكن من خلاله تحقيق الأهداف الموضوعية.

ومن أجل تحقيق الأهداف البحثية السابق الإشارة إليها، أتبع الباحث منهجية علمية تشمل منهج وأسلوب البحث وفروضه، وإطاره الفكري والتطبيقي وكذلك البيانات وأساليب جمعها، ومجتمع وعينة البحث .

### فرضيات البحث

وتحدد فرضيات هذا البحث بالفرضيات الآتية:

١. لا تتبنى المراكز الصحية المبحوثة الأساليب التكنولوجية الحديثة وبما يدعم جودة الخدمة الصحية في عملها
٢. لا يسهم نظام المعلومات الصحي المحوسب إلى تحسين كفاءة المنظمات الصحية
٣. لا توجد علاقة ارتباط بين نظام المعلومات الصحي المحوسب وجودة الخدمة الصحية.
٤. لا توجد علاقة أثر بين الأساليب التكنولوجية وجودة الخدمة الصحية.

### أسلوب جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع البيانات على ما الآتي:

١. اعتمد البحث المنهج الوصفي من خلال الاستفادة من الكتب العربية والرسائل والأطاريح والمجلات الدورية ذات العلاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري.
٢. أما الجانب الميداني فقد تم تنظيم استمارة استبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لبيانات البحث الميدانية ولوصف تشخيص متغيرات البحث.

### مجتمع البحث وعينه

#### ☒ مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث أهمية كبيرة، إذ في ضوءه يمكن معرفة الجانب الميداني الذي تم تطبيق البحث عليه، حتى يمكن الاستفادة منه في دراسات أخرى أو تطبيق المتغيرات نفسها على ميدان آخر، عليه فان مجتمع البحث هو كل فرد كانت له فرصة الظهور في العينة، ويتمثل مجتمع البحث في المراكز الصحية بالمملكة العربية السعودية والتي تقدم الخدمات الطبية.

#### ☒ عينة البحث

أما عينة البحث فتتمثل بالأفراد المبحوثين في المراكز الصحية التي استطاع الباحث توزيع استمارة الاستبانة عليهم، وتتمثل في ادارة الالتزام و العاملين بالمراكز الطبية من موظفين وفنيين واداريين واطباء



وتم استخدام المعادلة التالية لتحديد حجم العينة

$$n_0 \geq \frac{z^2 p(1-p)}{E^2}$$

حيث:

$n_0$  = حجم العينة

$p$  = النسبة في العينة ( ٥٠ % )

$E$  = الخطأ المعياري للتقدير ( ٠.٠٥ % )

$z$  = القيمة القياسية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥ % = ( ١.٩٦ )

$E = 0.05$  يعطى أكبر حجم عينة ،  $P=0.5$  بافتراض:

حدود البحث

☒ حدود موضوعية: تتناول الدراسة موضوع إدارة الالتزام ودورها في تحسين

جودة الخدمة الصحية

☒ حدود مكانية: مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القريات بالمملكة العربية

السعودية

☒ حدود زمنية: العام الدراسي ٢٠٢٣

مصطلحات الدراسة:

☒ إدارة الالتزام

ويتضح من ذلك أن إدارة الالتزام هي عين رقابية داخل الجهة تتأكد من الالتزام

بالأنظمة واللوائح الصادرة من الجهات التشريعية أو الرقابية، لذلك يتطلب من

موظفي الالتزام أن يكون لديهم فهم وافٍ للإطار القانوني والتنظيمي ومعرفة الأجزاء

التشريعية المتصلة بالمهمة الرقابية المحددة. ( عبد العزيز، ٢٠٢٢ )

☒ الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع

أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم

وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار

فيها. (عبد الوهاب، ٢٠١٩ )

☒ جودة الخدمة المقدمة:

هي كيفية استخدام الموارد المتاحة والمتوفرة والقدرة على جذب المزيد من الموارد

لتغطية الاحتياجات اللازمة لتقديم خدمة متميزة، أما من وجهة نظر المريض وهو

الأهم فتعني جودة الخدمة الصحية طريقة الحصول عليها ونتيجتها النهائية. (خالد،

٢٠٢٠ )

متغيرات البحث

☒ المتغير المستقل: إدارة الالتزام التنظيمي

☒ المتغير التابع: جودة الخدمة الصحية

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الإحصائي SPSS للوقوف على النتائج الدقيقة التي تخدم أهداف البحث واختبار فرضياته، وقد تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية ومنها:

١. التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدامها في تشخيص ووصف متغيرات البحث
٢. معامل الارتباط البسيط لاستخدامه في تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.
٣. تحليل الانحدار لتوضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما معتمد والآخر مستقل.
٤. اختبار مربع كاي (Chi-Square) واستخدم للتعرف على العلاقة التوافقية بين المتغيرات.
٥. الاختبار غير المعلمي (Mann-Whitney) و (Wilcoxon) الذي يبين الفروقات المعنوية بين متغيرين غير معلميين أحدهما يكون المفسر والآخر مستجيب وبصورة متبادلة.

### الإطار النظري للدراسة

#### إدارة الالتزام

مفهوم الالتزام هو الإشراف على تطبيق الأنظمة واللوائح الصادرة من الجهات الحكومية الأخرى التي تنطبق على الجهة الحكومية نفسها، وذلك بحصر جميع الأنظمة الحكومية الأخرى، على سبيل المثال يتم حصر لوائح وزارة المالية فهي تنطبق على معظم الجهات الحكومية مثل نظام المنافسات والمشتريات الحكومية واللائحة التنفيذية لنظام إيرادات الدولة، وكذلك حصر أنظمة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وأنظمة الهيئة الوطنية للأمن السيبراني.. الخ (راضي، ٢٠١٣).

ويكون دور إدارة الالتزام بعد حصر جميع الأنظمة بالتأكد من تطبيقها داخل الجهة وعكسها في اللوائح الداخلية للإدارات ذات الاختصاص، ومن ثم يتم قياس مستوى الالتزام وإصدار التقارير الدورية التي توضح نسبة الالتزام.

ويتضح من ذلك أن إدارة الالتزام هي عين رقابية داخل الجهة تتأكد من الالتزام بالأنظمة واللوائح الصادرة من الجهات التشريعية أو الرقابية، لذلك يتطلب من موظفي الالتزام أن يكون لديهم فهم وافٍ للإطار القانوني والتنظيمي ومعرفة الأجزاء التشريعية المتصلة بالمهمة الرقابية المحددة. (يونس، ٢٠١٦)

الالتزام التنظيمي وأبعاده:

بدء الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني في القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر، حيث أشار (هادي سلمان) تحديداً في بداية ١٩٥٠، برز مفهوم الالتزام التنظيمي وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بظاهرة الالتزام بشكل

عام من قبل العديد من الدراسات والبحوث إلا أنها لم تستطيع أن تقدم مفهوماً واضحاً لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى وأول هذه المحاولات هي اقتراح لبيكر Becker ١٩٦٠ في وضع مفهوم نظامي لتطبيق سلوك بناء الأفراد في المنظمات واتخاذ تصرفات منسجمة ومتوافقة مع المحافظة على البقاء أطلق عليها بيكر Backer مفهوم الالتزام Commitment ومانت هي أول محاولة لوضع تعريف للالتزام التنظيمي. (درويش، ٢٠٠٨)

وتم تعريف الالتزام من منظور نفسي على أنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة مما يؤثر في إنتاجيتها وفعاليتها.

وأكدت الدراسات أن الالتزام يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز العمال بكفاءة عالية من خلال اندماجهم بالعمل بإضافة إلى أنه كلما زادت فترة بقاء العاملين فيها زادت خبرتهم وتمكنهم من العمل وبالتالي يزيد من إنتاجية المنظمة كما يؤدي إلى تنمية العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل. (راضي، ٢٠١٣)

#### أبعاد الالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعته تأثيره فلا المتغيرات التنظيمية والسلوكية فمعظم الدراسات اتفقت على أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي في المنظمات وهي:

#### أ. الالتزام العاطفي (المؤثر) Affective Commitment:

يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعلم وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم، كما يتأثر أيضاً بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف.

#### ب. الالتزام المعياري (الاخلاقي) Normative Commitment:

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الاخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

#### ج. الالتزام المستمر Contiuous Commitment:

ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حالة استمرارهم العمل في المنطقة مقابل ما سيفقده عن التحاقه بجهات عمل أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عالي من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب إنهم محتاجون وليس رغبة منهم في البقاء.

تعددت مفاهيم الالتزام التنظيمي ونذكر منها ..

● الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها .

● قوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها، والمحافظة على عضويته فيها.

● استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود اكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل المسؤوليات إضافية .

● التزام الموظف لمؤسسته يتمثل في التقويم الايجابي لها والتفاني في العمل من أجل تحقيق أهدافها التي انشأت من أجلها .

وباستعراض المفاهيم السابقة يلاحظ أن هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الالتزام يتجسد في ثلاث عناصر تناولتها جميع المفاهيم بشكل أو بآخر وهي :

١. الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.

٢. الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.

٣. الرغبة الجامحة للبقاء عضوا في التنظيم .

وهناك فرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام التنظيمي:

● أولا: الإحساس بالانتماء ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته وقناعاته الذاتية بأهدافها وقيمها .

● ثانيا: المشاركة والمساهمة الفعالة من قبل الفرد التي تتبع من رضاه نفسيا بأهمية أنشطتها ودوره الذي يقوم به.

● ثالثا: الولاء والذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمؤسسة رغم كل الظروف ومضاعفة الجهد .

**خصائص الالتزام التنظيمي**

○ الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم ، والتي يجسد مدى ولائهم .

- الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيمي.
  - الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق اغلب الباحثين على تعدد أبعاده ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
  - يتميز الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثباته ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.
  - يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها ، و قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
  - يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
  - يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
  - إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .
  - يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
  - **يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية :**
    - قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها
    - بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة
    - وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة
    - وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي
  - يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض
  - يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل .
  - تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء في المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة .
- مراحل تطور الالتزام التنظيمي**
- **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، وحاوله التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته .
  - وخلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده 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، والشعور بالصدمة.
- **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ، ويتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة .
  - **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الى مرحلة النضج.
  - **ويمكننا القول أيضاً أن مراحل تطور الالتزام التنظيمي تتضح في:**
  - **الإذعان أو الالتزام :** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .
  - **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة ، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.
  - **مرحلة التبني:** أي اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له ، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم .

#### أهمية الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء ، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام.

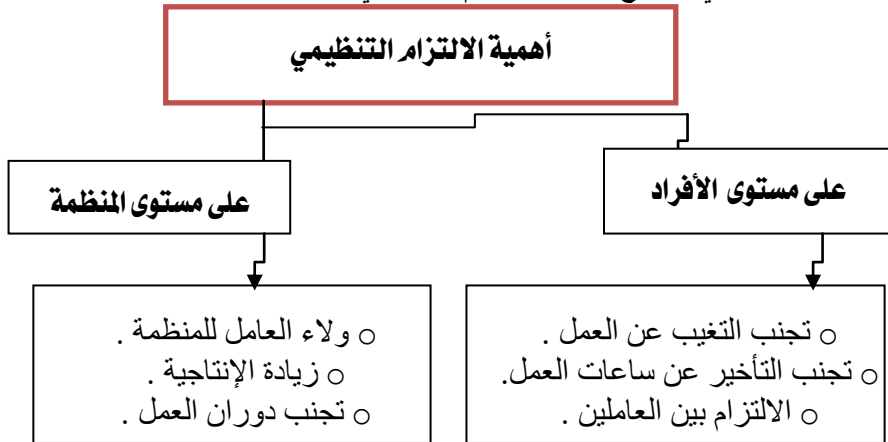
كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

وأيضاً يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعبء من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الالتزام يؤدي بالفرد بالاستقرار بالمنظمة.

○ والشكل الآتي يوضح أهمية الالتزام التنظيمي:



أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم - وعلى العموم- تشير الأدبيات إلى أن هناك، أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

● بعد الالتزام العاطفي

الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيهه له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم

منظمتهم ، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة .

#### • بعد الالتزام المعياري

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة ، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل ، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي ، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة .

#### • بعد الالتزام المستمر

ينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة ، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها ، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال الى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الإنتهازيون وأصحاب الطموحات العالية.

#### • محددات الالتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة عمى 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 التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد . ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد عمى إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب على 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 عه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي ، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار اليه ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات



- الفسولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء ، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات .
- **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 اكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية.
  - **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية 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 اكبر بحيث يعتبرون إن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.
  - **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناء 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 ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ، ويجعل العاملون 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.
  - **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 ، وانفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام اقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.
  - **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن 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 دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات ، سبترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة ، وزيادة الالتزام والولاء لها .

■ **نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو أقناع الآخرين ، وفي جو عمل مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية ، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام انظمه الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد .

#### معايير قياس الالتزام التنظيمي

- معايير الانتاج
  - كميته وجوده وانتاج المؤسسة
- معايير سلوك الاداء
  - الانتظام في العمل
  - المشاركة الفعالة
  - التعامل مع الزملاء واحترامهم
  - تقارير العمل وحضور الاجتماعات الإدارية
  - الابتكار والتطوير في العمل
- السلوكيات الشخصية
  - السوك الايجابي للموظف
  - القدرة علي العمل دون رقابه وتقبل الانتقاد
- الالتزام في العمل
  - الالتزام بسياسات المنظمة والشركة ما دامت في الصالح العام
  - الاخلاص في العمل للشركة والحفاظ علي ممتلكاتها
  - الالتزام بإجراءات العمل
  - انخفاض معدل دوران العمالة

معايير قياس إدارة المواهب	معايير قياس الالتزام التنظيمي
١. اتباع معايير الكفاءة والمساواة	١. كميته وجوده و انتاج المؤسسة
٢. المشاركة بفاعليه في تحسين الاداء	٢. الانتظام في العمل
٣. تشجيع الابتكار والتطوير في العمل	٣. المشاركة الفعالة
٤. توفير التدريب المنتظم والفعال	٤. التعامل مع الزملاء واحترامهم
٥. اداره الصراع داخل المؤسسة وتحفيز المنافسة الإيجابية	٥. تقارير العمل وحضور الاجتماعات الإدارية
٦. انخفاض معدل دوران العمالة	٦. الابتكار والتطوير في العمل
٧. نظام جيد للاجتماعات والتقارير	٧. السوك الايجابي للموظف
	٨. القدرة علي العمل دون رقابه وتقبل الانتقاد
	٩. الالتزام بسياسات المنظمة والشركة ما دامت في الصالح العام
	١٠. الاخلاص في العمل للشركة والحفاظ علي ممتلكاتها
	١١. الالتزام بإجراءات العمل
	١٢. انخفاض معدل دوران العمالة

### طبيعة العلاقة بين الالتزام والأداء الوظيفي:

إن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي هي علاقة طردية فكلما زاد الالتزام زادت جودة الأداة الوظيفي فالأداة هو المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء متميزاً، حيث تشير معظم الدراسات التي تعمقت في الالتزام التنظيمي بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) وبين أداء العاملين فالأداء التميز في القيام بالأعمال يولد الإبداع والالتقان والابتكار لدى العاملين في المنظمة مما ينعكس على إنتاجية المنظمة. العوامل المؤثرة في جودة الخدمة الصحية

يبين (البكري ، ٢٠٠٥ ، ٢٠٠٠) العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الصحية في النقاط الآتية:

- ١- تحليل توقعات الزبون : أي فهم توقعات المرضى وحاجاتهم عند تصميم الخدمة.
- ٢- تحديد جودة الخدمة: حالما يفهم مدراء المستشفى حاجات المرضى فعليه ان يضع التحديد أو التوصيف المناسب للمساعدة في ضمان تحقيق ذلك المستوى المطلوب لجودة الخدمة الصحية المقدمة
- ٣- أداء العاملين: إن تحديد إدارة المستشفى معايير جودة الخدمات الصحية ينبغي

الالتزام في تنفيذها لدى الملاك الطبي والفني في المستشفى، وكذلك ينبغي على المستشفى أن تعمل على إيجاد الطرائق المناسبة التي تضمن من خلالها الأداء المناسب للملاك الطبي والتمريضي والخدمي المتصل بالمرضى بالشكل الذي يجعل أدائهم بالمستوى المطلوب.

٤- توقعات الخدمة الصحية: من المهم أن تتوقع إدارة المستشفى تقييم المستفيدين لجملة الخدمات الصحية المقدمة لهم أو التي ستقدم في مدة لاحقة.

#### أبعاد جودة الخدمات الصحية

هناك الكثير من الأدبيات التي تناولت أبعاد جودة الخدمات بشكل عام ومنها الأبعاد الصحية بشكل خاص، ولغايات هذا البحث فقد تم التركيز على الأبعاد التي تناولها Kotler, (1997) والتي تم التأكيد عليها أيضاً من قبل العديد من الباحثين ومنهم (Chia Ming -2002) و (الطويل وسلطان، ٢٠٠١) و (ذياب، ٢٠١٢)، إذ أكدوا وجود خمسة أبعاد لجودة الخدمة الصحية، ويعتمد المرضى في تقييمهم للخدمة الصحية المقدمة لهم على أساس تلك الأبعاد وهي:

أ. الاعتمادية يرى (Cronin, 1992,55) أن الاعتمادية هي قدرة مقدم الخدمة الصحية على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن الاعتماد عليها وبدرجة عالية من الدقة، في حين يرى (Slack,2004,49) بأن الاعتمادية في مجال الخدمات الصحية تعني الالتزام بالمواعيد المحددة للمرضى وتسليم نتائج الفحوصات المخبرية والأشعة إلى المرضى بحسب المواعيد المحددة والاعتمادية تعد حلاً أو وسيلة لإيجاد الحلول للمشاكل المتوقعة، أما (الطويل وآخرون، ٢٠١٠، ١٦) فيشير إلى الاعتمادية بأنها قدرة المنظمة الصحية على تقديم وأداء الخدمات الصحية بالجودة الموعودة للمستفيدين منها المرضى والمراجعين للمنظمة الصحية) في الوقت المحدد وبموثوقية وبمطابقة ودقة عالية وثبات وبدون أخطاء، ويمكن الاعتماد عليها، فضلاً عن إعطاء الحلول الصحيحة للمشاكل المتوقعة والحرص على حل مشكلات المريض، مما يعطي المستفيد (المريض) إحساساً وثقة بأن حياته بين أيدي أمينة، وأن ثقته في الأطباء والإحصائيين عالية من حيث الدقة . وعدم الأخطاء في الفحص والتشخيص والعلاج، وكذلك ثقة المستفيد بأن حساباته المالية سليمة عند مغادرته المنظمة الصحية (المستشفى).

ب- الاستجابة: يقصد بالاستجابة الرغبة في المساعدة، والاستجابة هي وجود الإرادة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فوراً بالخدمة (الملاحسن، ٢٠٠٦، ٧١)، في حين يرى (Love lock 1996 456) أن الاستجابة في الخدمة الصحية قدرة مقدم الخدمة . وسرعة استجابته بالرد على طلبات المستفيدين واستفساراتهم . وذكر (5 , 2002 Chia-Ming) أن الاستجابة تعكس الرغبة أو الرضا بمساعدة الزبون وتقديم الخدمة السريعة. أما الطويل وآخرون ، (٢٠١٠، ١٥) فيشير إلى الاستجابة في مجال

الخدمات الصحية بأنها قدرة العاملين في المنظمة الصحية على الاستجابة السريعة لتقديم المساعدة للمستفيدين (المرضى) في خدمات المنظمة الصحية والإجابة السريعة على جميع استفساراتهم والشكاوى المقدمة من قبلهم، فضلاً عن سرعة انجاز وتقديم الخدمات الصحية لهم عند احتياجهم لها.

ت. الضمان: يوضح (Kotler, 1997,30) أن الضمان يتمثل بعدم إلحاق ضرر بالزبون والتعامل بوضوح يؤدي إلى كسب ثقة الزبون بمقدم الخدمة الذي يتعامل معه. وأشار (محمود، ٢٠٠١، ٤٢) إلى أن هذا البعد هو العهد، ويقصد به معلومات القائمين على تقديم الخدمة وكياستهم وقدراتهم على استلهم الثقة والائتمان. أما (ذياب، ٢٠١٢، ٧٦) فيوضح أن الضمان في مجال الخدمة الصحية هو ناتج عن اعتماد أو ثقة المرضى بالأطباء وكادر المستشفى، والثقة بمؤهلاتهم ومقدرتهم

ث - الملموسية: ذكر (Chia-Ming, 2002, 5) أن الملموسية تشير إلى مظهر التسهيلات والمعدات المادية والبشرية ومواد ومعدات الاتصال، وأوضح (داؤد، ٢٠١٢، ١٧٦) أن بعد الملموسية في مجال جودة الخدمة الصحية يتضمن العناصر الآتية : مكاتب الأطباء نظيفة، العاملون في المستشفى يستخدمون الوسائل أو الآلات القياسية، الوصفات الطبية (أدوية ومستلزمات طبية ينبغي أن تكون سهلة الفهم. وحدد (Kotler 1997, 52) أن الملموسية تتضمن أربعة متغيرات تقيس توافر الحدائثة في تجهيزات المنظمة، والرؤية الجذابة للتسهيلات المادية، والمظهر الأنيق لموظفيها، وأخيراً تأثير المواد المرتبطة بخدماتها.

ح. التعاطف: يشمل هذا البعد على اهتمام العاملين في المستشفى بالمرضى اهتماماً شخصياً، وتفهم لحاجات المرضى، وملاءمة ساعات عمل المستشفى مع أوقات المرضى، فالتعاطف يشير إلى درجة العناية بالمرضى ورعايته بشكل خاص والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرائق إنسانية راقية، ويشمل هذا البعد على مدى توفير الخدمة من حيث الزمان والمكان والاتصالات وإبداء روح الصداقة والحرص على مصالح المريض (ذياب، ٢٠١٢، ٧٦)

#### النتائج والتوصيات

✘ يوصى البحث الحالي بمجموعة من التوصيات التي يمكن تبنيها من أجل المساعدة في تنمية الالتزام التنظيمي لتحسين الأداء الوظيفي:

١. تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال إشراكهم بالقرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية، من خلال الندوات في ورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف القطاع الصحي وخططها المرسومة، من خلال تفعيل نطاق الحوافز والمكافآت.
٢. تحسين مبدأ العدالة في توزيع للعمل والحوافز والمبني على الكفاءة الذي يؤدي إلى زيادة شعور الموظفين بمبدأ العدالة وزيادة ولائه لعلمه وتطلعه للتطور

- الوظيفى بشكل مستمر وهو ماله مردود جيد على مستوى التزامه تجاه المؤسسة الصحية التي يعمل فيها.
٣. العمل على تنميته روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعيه للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل لها، مما يخلق شعور بالرضا والالتزام لدى العاملين.
٤. إعادة النظر في سياسات القطاع الصحي تجاه العاملين من حيث الامتيازات التي يمكن أن يحصل عليها العاملون لأنفسهم أو أفراد أسرهم، كالتأمين الصحي والتأهيل والتوصية لتقديم التسهيلات للعاملين بما يحقق تنمية الالتزام التنظيمي.
٥. إعادة تصميم الوظائف بما يجعل العمل الوظيفي أكثر إثراءً للعاملين وساعد في تنمية المهارات التي تتعلق بالجوانب الوظيفية.
٦. على القيادة العمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي وتتسم بعلاقات الاحترام والتقديرين العاملين وتوفير الرعاية والاهتمام مع توفير الماديات التي تساعد الموظف على العمل بكفاءة مما يشعر بالاهتمام ويزيد عن التزامه.
٧. تشجيع إجراء المزيد في البحوث من للتعرض على المزيد من العوامل التي تؤثر في التزام موظفيها وذلك بهدف العمل على تنمية التزامهم التنظيمي مما يعود بالفائدة العظمي على أدائهم الوظيفي وإنجازهم مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات الصحية.

## قائمة المراجع

اولا - المراجع العربية:-

١. الإدريسي، مجدى وائل. (٢٠١٤). "قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في المنظمات الصناعية المساهمة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد ٣٢.
٢. شريف محروس السيد الحلبي. (٢٠٢١). أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في ظل الرضا الوظيفي" بالتطبيق على قطاع المصارف الفلسطينية، خلال الفترة من ٢٠١١م إلى ٢٠٢٠م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فلسطين
٣. أسامة بن يونس: الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الحكومية وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم في محافظة عمان، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، ٢٠١٦، ص ٣١.
٤. توفيق محمد عبدالمحسن: مبادئ اقدارة والنظم أسرار نجاح الإدارة اليابانية، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٧، ص ٥٩.
٥. جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن: العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي "دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الرابع، العدد الواحد والعشرون، ٢٠١٣، ص ص ١٠٣ - ١٢٠.
٦. خالد أحمد الصرايرة: الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية من وجه نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، مجلد ٢٧، العدد (٢)، ٢٠١١.
٧. عادل عبد المنعم المسدي: أثر المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي، دراسة مطبقة. مجلة الإدارة العامة الصادرة من معهد الإدارة العامة العدد الثاني، المملكة العربية السعودية، ٢٠١١م.
٨. محمد أحمد درويش: نظرية الالتزام التنظيمي، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٤.
٩. محمد السيد حمزاوى: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ٨٥.

١٠. محمد الصعامته: أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة أربد رسالة الماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٩٦، ص ٣٨.
١١. محمود جودت ابو فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، ٢٠١٤.
١٢. مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية (ط٢) خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، ٢٠٠٧، ص ١١٩.
١٣. مركز ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، التقرير السنوي لمركز الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، طرابلس، ٢٠٠٩، ص ٤.
١٤. نعمة الخفاجي: أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، عمان، ٢٠١٤، ص ١٤.
١٥. نماء جواد العبيدي: آخر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم العلمي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد، العدد ٢٤، جامعة تكريت، العراق، ٢٠١٢، ص ٧٦.
١٦. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التقرير السنوي لعام ٢٠١٣، لدراسة وتقييم الوضع الحالي للجامعات الليبية (لبيبا ٢٠١٢).
١٧. يوسف عبد البر، أبو سويرح: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لمعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعات الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد ١٢، العدد ٢، ٢٠١٠.

ثانيا - المراجع الأجنبية:-

18. Aries, S, Miradi Dta, R 2013, Any ysis of the Effect of Attitvde toward work, organization commitment, and Job satistac faction, on Job performance, (casestudy in Electron icconpany), European journal of business and social sciences, 1 (10): 15- 24.



19. Bidgoli, M., Saadt. A., Asghari, A: Analyzing the relationship between the perception of organization justice and organizational commitment. Case study: Neyshabur medical science college international journal of academic research in accounting, finance and management sciences vol, 5(3), pp. 83-9, 2015.
20. Hadi Athab Salman, “The Role of the contemporary leadership style Contemporary in the Achievement of the Organizational Commitment Analytical Study of the Opinions of a Sample of Senior Managerial Leaderships in Iraqi Industrial Compaines”, St Clements University, 2013, P: 99.
21. Muhammad Ehsan Malik, Samina Nawab, Basharal Naeem, and Rizwan Qaiser Danish, Job sat is faction and organizational commitment of university teacher in public sector of business and management vol, 5. No, 6, June 2010.
22. Negin, M, Omid, M, and Ahmad, B, 2013, The Impact of organizational commitment on employees job performance, interdisciplinary Journal of contemporary research in business (5): 164- 171.
23. Qaisar, Muhammad, Safdar, Rhman and Mohanad Sufyan 2012, Exploring Erect of Organization commitment on Employees’ performance, interdisciplinary Journal of contemporary research in business 13 (11): 248.
24. Straiter, K. L (2005): The effects of super visors trust of subor dinates and their organization job stis faction and organization in commitments internaion, journal of leade ships udies, vol, N(1).

25. Sutance, Eddy. 2011, The relationship between employees' commitment and Job performance, journal management and economy, 1 (1): 47-55