



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع : .../2020

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

أساليب تنمية الولاء الوظيفي للموظفين دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف:
د. بوهلالة سعاد

إعداد الطلبة:
- لبيض رقية
- سياري فطيمة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	علي موسى أمال
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	بوهلالة سعاد
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	حيمر حمود

السنة الجامعية: 2021/2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع : .../2020

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

أساليب تنمية الولاء الوظيفي للموظفين دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة أعمال "

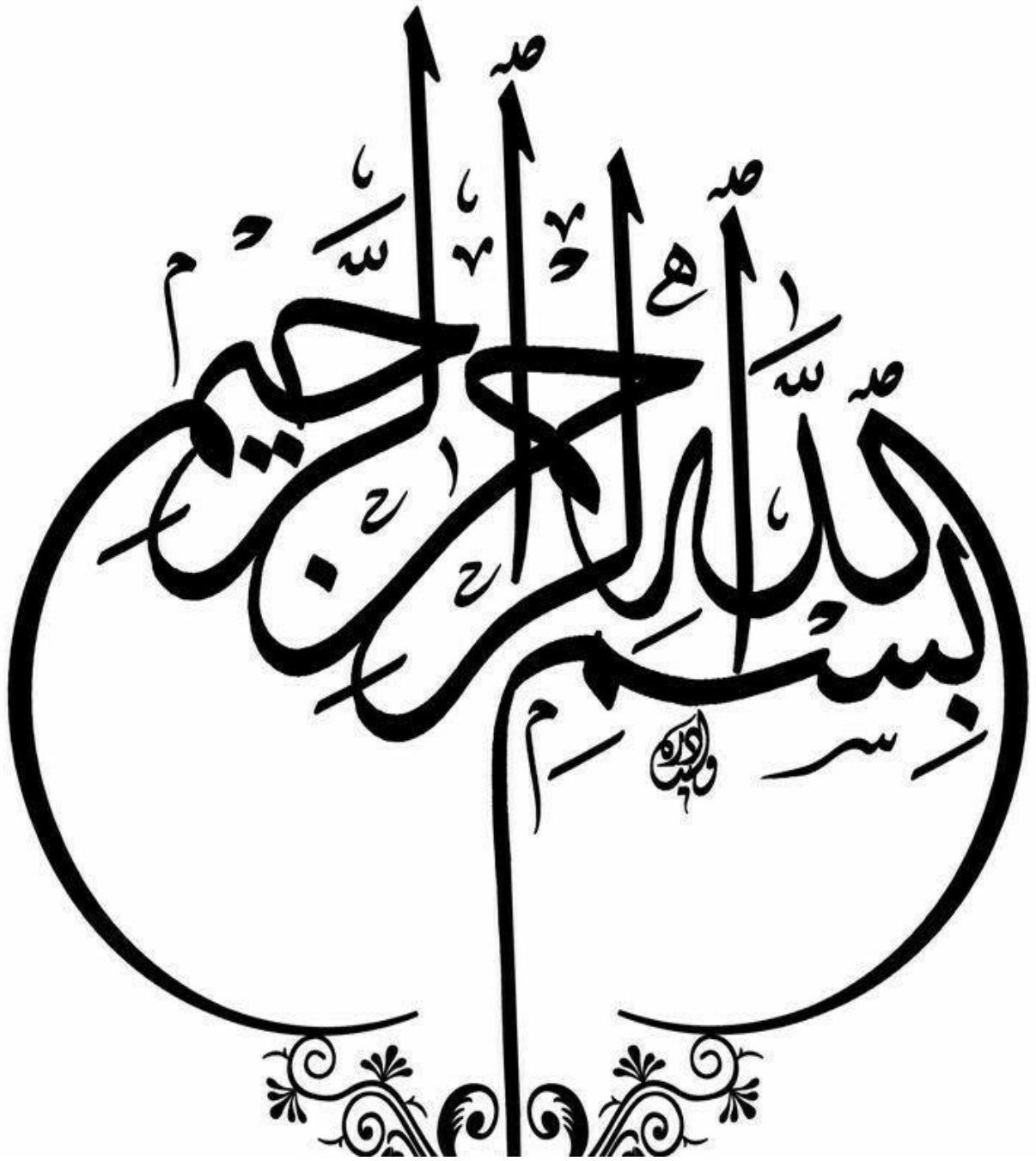
إشراف:
د. بوهلالة سعاد

إعداد الطلبة:
- لبيض رقية
- سياري فطيمة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	علي موسى أمال
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	بوهلالة سعاد
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	حيمر حمود

السنة الجامعية: 2021/2020



كلمة شكر

الحمد والشكر لله رب العالمين كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على ما أنعم علينا من نعم لا تحصى منها توفيقه إيانا لإنجاز هذا العمل . وندعو الله أن يتقبله منا قبولاً حسناً وأن ينفعنا به .

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان للأستاذة المشرفة لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة وما بد لته من جهود في قراءتها وما أبدته من ملاحظات أثرتها ، فأشكر الأستاذة بوهلالة سعاد جزاها الله خيراً .

كما أتقدم بالشكر لأساتذة المركز الجامعي ميلة على مجهوداتهم معنا ولا ننسى إدارة المستشفى الإخوة مغلاوي على إعانتهم لنا وتقديم المعلومات اللازمة لهذا البحث .

الطالبتان: فطيمة سياري / رقية لبيض

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل ليخرج إلى النور في شكل مذكرة هي ثمرة مشوار دراسي طويل.
إلى أعلى ما لدي في الوجود، من أعطوني الحب بلا حدود، ودفعوني إلى معترك الحياة بلا
قيود لأواجه تقلبات الدهر بكل ثقة و صمود، من زرع دربي أنغاماً و ورود، فليبرعاً كما الله
الواحد المعبود (أمي و أبي).

إلى رمز تفاؤلي أخي وأخواتي ، إلى سندي في الحياة ورفيق دربي زوجي .

إلى زميلتي في الدراسة وشريكتي في المذكرة .

إلى كل من له الفضل علي بعد الله في إنجاز هذه المذكرة أهدي هذا العمل .

رقية .

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى اللذان خصهما الله بالشرف الرفيع والعز المنيع إلى من علمني الكفاح وساعدني كي أدوق طعم النجاح إلى والديا أطال الله في عمرهما وحفظهما ، إلى فوانيس البيت ورموز اعتزازه إخوتي وأخواتي .

إلى من جمعتني بها الجامعة وقضيت معها أحلى الأوقات وشاركتني في هذا العمل .

لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة أهدي هذا العمل .

فطيمة .

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الولاء الوظيفي
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
05-04	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
05	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
06	المطلب الرابع: الوظائف الأساسية للموارد البشرية
06	المبحث الثاني: مدخل للولاء الوظيفي
07-06	المطلب الأول: مفهوم ومراحل تطور الولاء الوظيفي
08-07	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الولاء الوظيفي
09-08	المطلب الثالث: مداخل دراسة الولاء الوظيفي
13-09	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة والنماذج المفسرة للولاء الوظيفي
13	المبحث الثالث: أساليب تنمية الولاء الوظيفي
24-13	المطلب الأول: الأساليب المادية
31-24	المطلب الثاني: الأساليب المعنوية
32	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي ميلة
34	تمهيد
35	المبحث الأول: ميدان الدراسة
35-36	المطلب الأول: المؤسسات الصحية
36-37	المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة
37-44	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي
45	المبحث الثاني: أدوات الدراسة
45	المطلب الأول: العينة وكيفية اختيارها
45	المطلب الثاني: الاستبيان
45	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
46	المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج

46-51	المطلب الأول : عرض النتائج وتحليلها
51-57	المطلب الثاني : تحليل الأبعاد التي يتضمنها الاستبيان الموجه للعاملين
59-58	المطلب الثالث : مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
60	خلاصة الفصل
هـ-د	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق



قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	استمارة المعلومات	01
46	جدول ادخال البيانات	02
46	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة القياس	03
47	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
47	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	06
49	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة	07
50	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
50	توزيع أفراد العينة حسب طريقة الالتحاق بالخدمة	09
52-51	نتائج المحور الأول الموارد البشرية	10
54-53	نتائج المحور الثاني الأساليب المادية	11
56-55	نتائج المحور الثالث الأساليب المعنوية	12



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	مدخلات ومخرجات الولاء الوظيفي عند سيترز	01
42	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الإخوة مغلاوي -ميلة -	02
47	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	03
48	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	04
49	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	05
49	توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة	06
50	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	07
50	توزيع عينة الدراسة حسب طريقة الالتحاق بالخدمة	08

المُلخَص

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب التي تنمي الولاء الوظيفي لدى الموظف في المؤسسة العمومية الاستشفائية " الإخوة مغلاوي".

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال السياق المنهجي اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل لملائمته وطبيعة الدراسة وقمنا بجمع البيانات بالأدوات المناسبة وهي الملاحظة واستمارة استبيان على الطاقم الإداري مكون من 25 موظف.

ومن خلال الدراسة التحليلية تبين لنا أن:

- الأساليب المادية (التحفيز والأجور وبيئة العمل) تزيد من دافعية الموظف لبذل جهد أكبر والأساليب المعنوية (التدريب والاتصال والقيادة) يزيد من شعور الموظف بالتقدير والانتماء للمؤسسة كما تساهم الأساليب المادية والمعنوية مع بعض في تنمية ولاء الموظفين للمؤسسة ويقوي من دافعية الموظفين لرفع أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.

- إن الموارد البشرية العاملة في المؤسسات العمومية الاستشفائية تعمل بكل طاقتها وبكل أمانة وإخلاص إذا توفرت كل الظروف المواتية للعمل المتمثلة في توفير المؤسسة كل من الأساليب المادية والمعنوية لزيادة ارتباط الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ومن هنا يتحقق الانتماء والولاء والرغبة في العمل، وهذا بدوره ينعكس على تحسين الخدمات الاستشفائية العمومية.

الكلمات المفتاحية: الولاء الوظيفي، الموارد البشرية، المؤسسة العمومية.

Summary:

This study aimed to find out the methods that develop employee loyalty in the public hospital "the Maghlaoui brothers".

This study relied on the descriptive approach. Through the methodological context, we depended on the comprehensive survey method for its suitability and the nature of the study. We collected data with appropriate tools, which are observation and a questionnaire form on the administrative staff consisting of 25 employees.

And through the analytical study, we find that:

- Physical methods (motivation, wages, and work environment) increase employee motivation for greater effort allowance, and moral methods (training, communication and leadership) increase the employee's sense of appreciation and belonging to the institution. Material and moral methods also contribute with some to developing employee loyalty to the organization and strengthens employee motivation to raise the performance of workers within Hospital public institution.

- The human resources working in public hospital institutions work with all their energy and with all honesty and sincerity if all the favorable conditions for work are in place, represented by the institution providing both material and moral methods to increase the employees' attachment to the public hospital institution and from here the affiliation, loyalty and desire to work is achieved, and this in turn is reflected in the improvement of General hospital services.

Key words: job loyalty, human resources, public institution.



المقدمة

مقدمة:

انصب اهتمام اغلب التنظيمات سابقا على الوظيفة الإنتاجية بالنظر إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات، ثم بعد ذلك انصب الاهتمام على الوظيفة المالية، نتيجة لامتداد التنافس بين الشركات للحصول على رؤوس الأموال، ثم بعد ذلك اهتمت بوظيفة التسويق سعيا منها إلى محاولة اكتشاف حاجات المستهلك، إلى أن انتقل الاهتمام في الأخير إلى العنصر البشري، والذي يعتبر عنصرا حيويا من عناصر الإنتاج والتسويق والتمويل، مما استدعى إدراج المورد البشري ضمن رأس المال الحيوي للشركة.

إن مصلحة أي منظمة تكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها من خلال إشباع حاجياتهم وتلبية رغباتهم عن طريق إيجاد ما يعرف بالمناخ المؤسسي السليم وخلق الولاء الوظيفي لدى الأفراد، فقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد والعمل على إيجاد المناخ المؤسسي المناسب من أجور وحوافز وولاء وظيفي، سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح واستمرار المنظمة والوصول إلى أهدافها. ويعد الولاء الوظيفي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، فالأفراد ذو الولاء الوظيفي المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء الأفراد إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها لفترة أطول، وبالتالي فإنه كلما كان لدى العاملين ولاء لمؤسساتهم استطاعت هذه المؤسسة القيام بدورها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه، وعليه تسعى المؤسسات لكسب ولاء الموظفين وأصبح ذلك أمرا ضروريا بالنسبة لها، ولا شك أن المؤسسات تواجه تحديات كثيرة تعمل على تبيد طاقاتها البشرية والمادية مما يجعلها تعمل على تنمية العلاقات بينها وبين العاملين لضمان استمرار القوى العاملة ذات الكفاءة بها، وتنمية السلوك الإيجابي لذا العاملين وإيجاد الدافع لديهم للتوحد مع أهداف المؤسسة والمشاركة الفعالة في أنشطتها، مما يؤثر ايجابيا على الفعالية التنظيمية والانجاز فيها، ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

- ما الأساليب التي ينتمي الولاء الوظيفي للموظفين في المؤسسة؟

وحتى تتمكن من الإحاطة بكل جوانب الموضوع قسمنا الإشكالية الرئيسية إلى أسئلة فرعية يمكن إجمالها فيما يلي:

- 1- ما هو الولاء الوظيفي؟
- 2- ما هي أهم الأساليب المؤثرة في الولاء الوظيفي؟
- 3- كيف تؤثر الأساليب المادية والمعنوية على تنمية ولاء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة؟

الفرضيات:

في ضوء ما سبق ومن أجل تمييز الإشكالية ومحاولة تقسيم إجابات عن التساؤلات السابقة نقترح الفرضيات التالية بغية طرحها للنقاش والتأكد من مدى صحتها والتي نقدمها كما يلي:

- 1- الولاء الوظيفي: هو إخلاص الفرد التام لمنظمة.
- 2- توجد أساليب مادية (الأجر) وأساليب معنوية (التدريب) تؤثر الولاء الوظيفي .
- 3- تؤثر الأساليب المادية والمعنوية من خلال زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة والتفاني في العمل فيها.

أسباب اختيار موضوع البحث:

الذاتية: ميلي الطبيعي ورغبتني للبحث والاستطلاع في موضوع الدراسة واحساسي بأهمية الولاء الوظيفي في تنمية أداء العاملين.
العلمية: لإثراء المكتبة.

مقدمة

الميدانية: طبيعة التخصص الذي أدرس فيه الذي له علاقة متينة بتخصص التسيير.
الاجتماعية: لإكساب المديرين وإثرائهم بالمعلومات بكيفية تنمية ولاء الموظفين لديهم ولمؤسستهم.

أهمية البحث:

- تكمّن الأهمية من دراسة هذا الموضوع في:
- يعكس تأثير الولاء الوظيفي على اهتمام المؤسسة بالعاملين لديها والإحساس بهم وما يعكس من آثار على العمل.
- إبراز أهمية الولاء الوظيفي في أداء العاملين.

أهداف البحث:

- نهدف من خلال هذا البحث إلى:
- التعرف على أساليب تنمية الولاء الوظيفي لدى الموظفين.
- التعرف على درجة مساهمة هذه الأساليب في تنمية ولاء الموظفين.
- الحد المكاني: المؤسسة الاستشفائية الإخوة مغلاوي – ميله –
- الحد الزمني : جانفي 2020 إلى غاية أوت 2020.
- مصطلحات الدراسة: إدارة الموارد البشرية، الولاء الوظيفي.
- إدارة الموارد البشرية: هي الإدارة التي تهتم بالعنصر البشري.
- الولاء الوظيفي: هو إخلاص ووفاء الموظف لمؤسسته.

صعوبات البحث:

- من أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء البحث:
- في الجانب النظري:- نقص المراجع.
- نقص المعلومات عن الموضوع .
- في الجانب التطبيقي: - عدم تعاون الموظفين معنا بسبب غيابهم الراجع لجائحة كورونا.
- الامتناع عن إعطائنا المعلومات الكافية .
- في الجانب الاجتماعي والميداني: انتشار وتخوف من فيروس كورونا كوفيد 19.

منهجية البحث:

- من أجل تقديم موضوع بحثنا بطريقة مفهومة قمنا باختيار المناهج العلمية المناسبة التي تتمثل في :
- المنهج الوصفي: من أجل فهم وإدراك المعلومات والبيانات وجمعها من مصدرها .
- المنهج التحليلي : من خلال اعتمادنا على البرنامج الإحصائي الوصفي spss من أجل تحليل المعلومات وتفصيلها للوصول إلى نتيجة.
- تقسيمات البحث: من أجل الإلمام بموضوعنا قسمنا بحثنا إلى فصلين :
- الفصل الأول: الولاء الوظيفي: وقسمناه إلى ثلاث مباحث.**
- المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.**
- المبحث الثاني: مدخل للولاء الوظيفي.**
- المبحث الثالث: أساليب تنمية الولاء الوظيفي.**

مقدمة

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مغلاوي.

المبحث الأول: ميدان الدراسة.

المبحث الثاني: العينة وكيفية اختيارها.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج.

الفصل الأول : الولاء الوظيفي

تمهيد:

إن مصلحة أي منظمة تكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها من خلال إشباع حاجياتهم وتلبية رغباتهم عن طريق إيجاد ما يعرف بالمناخ المؤسسي السليم وخلق الولاء المؤسسي لدى الأفراد ، فقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء و الإخلاص والكفاءة عند الأفراد والعمل على إيجاد المناخ المؤسسي المناسب من أجور وحوافز ورضا وظيفي ، سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح واستمرار المنظمة والوصول إلى أهدافها .

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في إنتاجية على الإطلاق.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تباينت وتعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات ون كان فيما مضى أكثرها انتشاراً تسمية إدارة الأفراد التي تعرف بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في المنظمة فيما بعد تطور هذا المفهوم إلى إدارة الموارد البشرية ، وقد اختلف الباحثين في إعطاء تعريف موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين عدة تعريفات منها :

1- تعرف برنوطي إدارة الموارد البشرية أنها : عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها ، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها ، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها¹.

2- تعريف فرانش FRENCH: هي عملية اختيار و استخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة².

3- تعريف سيكولا sikula: هي استخدام عملية التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والأجور وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية³.

4- تعريف كلوك GLUECK .W: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها⁴.

5- تعريف هود جتيز: إدارة الموارد البرية هي العملية التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين⁵.

6- تعريف شيرمان و جردون CHRUDEN&SHERMAN: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بنا يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر⁶.

7- إدارة الموارد البشرية هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة⁷.

¹ محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط2، عمان الأردن ، سنة 2014 ، ص19.

² مجيد كرخي ، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الأردن ، سنة 2014 ، ص22.

³ نفس المرجع ، ص22.

⁴ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن، سنة 2014 ، ص17 .

⁵ نفس المرجع، ص17.

⁶ فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط2، سنة 2011، ص06.

⁷ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) ، مكتبة الوفاء القانونية ، ط1، الإسكندرية-مصر ، سنة 2014 ، ص24.

-إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطيط الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور.¹

9-تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة، والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير البيئة المناسبة للعمل لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.²

بعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة التي تختص بالعنصر البشري، كما أنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق.

وترتبط أهمية الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسات.

تأتي أهمية الموارد البشرية من الآتي:³

- اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المنظمة.
 - تعني بتطوير مهارات الأفراد العاملين في المنظمة.
 - تعنى بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العملية والناجعة لها.
 - تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين.
 - تضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشغلوا وظائف في المنظمة.
- كما أن أهمية الموارد البشرية ومن خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:⁴
- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.

¹ نفس المرجع ،ص25.

² فيصل حسونة،مرجع سابق ص06.

³ مجيد الكرخي، مرجع سابق ص260.

⁴ فيصل حسونة ، مرجع سابق ،ص14.

- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسات على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- كما تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الإلمام بأهم أركان الإدارة السليمة للموارد البشرية يكون بإمكان المنظمة تجنب الكثير من المشكلات مثل: ¹
- تعيين الشخص غير المناسب للوظيفة.
- المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع.
- عدم إقدام العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.
- تعرض المنظمة للمسائلة القانونية نتيجة التمييز غير الموضوعي بين العاملين، أو نتيجة عدم التطبيق السليم بقوانين الصحة والسلامة في المنظمة.
- عدم رضا العاملين عن مرتباتهم وأجورهم مقارنة بغيرهم في المنظمة.
- تدني فعالية العاملين نتيجة التدريب الكافي.
- عدم الالتزام بقوانين العمل.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف التالية:²

- تمنية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري
- السعي نحو تحقيق الانسجام و الترابط بين جموع العاملين بالمنظمة من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية و الاجتماعية.
- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار و تعيين و وصف الوظائف والأجور والمرتبات...إلخ، وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.

وأيضا تكمن أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:³

- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة
- توظيف المهارات و الكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.

¹ د.إيلي مصطفى البراد عي ، إدارة الموارد البشرية ، كلية إدارة الأعمال والاقتصاد والإعلام بالجامعة الأمريكية بالقاهرة- 2007، ص12.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع ط1، عمان الأردن، سنة2010، ص18.

³ فيصل حسونة ، مرجع سابق، ص13.

المطلب الرابع: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

تتمثل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ما يأتي¹:

- 1- **تصميم وتحليل العمل:** ويراد به الوقوف على الأنشطة المكونة للوظيفة وتحديد مهامها ومسؤولياتها بحيث تكون متناسبة مع مواصفات من يشغلها.
- 2- **الاختيار والتعيين:** وتعطي هذه الوظيفة جل اهتمامها للبحث عن الأفراد المؤهلين للعمل بالمنظمة واختيار من يصلح منهم من خلال الاختبار والمقابلات الشخصية.
- 3- **وضع هيكل الأجور:** وتقضي هذه الوظيفة تحديد الأجور والدرجات الأجرية للوظائف ووضع سياسة أجرية فاعلة تشمل جمع العاملين.
- 4- **وضع أنظمة الحوافز:** وتتطلب هذه الوظيفة منح الموظف المتميز في الإدارة ما يقابل ذلك بشكل عادل وتحفيز أداء العمل الجماعي وبذلك يمكن الاستفادة من وجود الحوافز الفردية إلى جانب الحوافز الجماعية.
- 5- **التدريب:** وتعني هذه الوظيفة برفع كفاءة وقدرات ومهارات العاملين وتوجيهها باتجاه الأعمال الأكثر كفاءة وإنتاجية.
- 6- **تقييم أداء العاملين:** وتقضي هذه المهمة وضع مقياس فاعلة ومؤثرة لقياس أداء الموظفين لغرض تحديد اتجاهات التطور والتقدم في أدائهم لواجباتهم.
- 7- **التخطيط لحركة الوظائف:** ويراد بها وضع خطة لحركة الوظائف في المنظمة تشمل النقل والتدريب والترقية وغير ذلك.
- 8- **تنظيم العلاقات مع النقابات العمالية:** وتهتم هذه الوظيفة بموضوعات الشكاوى والنزاعات والفصل من الخدمة والاستغناء عن الخدمات وما إلى ذلك من القضايا التي تنظم العلاقة مع النقابات.
- 9- **ضمان الأمن وسلامة العاملين:** ويراد بذلك كل ما يحفظ سلامة العاملين وصحتهم.
- 10- **جدولة ساعات العمل:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد عدد ساعات عمل العاملين وساعات الاستراحة والعطل بما يتلاءم مع كفاءة العامل.

المبحث الثاني : مدخل للولاء الوظيفي

حظي مفهوم الولاء باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة ولكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات ، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة خاصة في الدول الغربية ، تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه .

المطلب الأول : مفهوم ومراحل تطور الولاء الوظيفي

1- مفهوم الولاء الوظيفي:

1- يعد الولاء الوظيفي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة ، لما لها من علاقة بفعالية المؤسسة ودرجة إنجاز العمل فيها ، إذ يعبر الولاء الوظيفي عن اتجاه ايجابي للفرد نحو المنظمة ، وقد أشار الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء الوظيفي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه . ويعيش الأفراد في مجتمعات يعرضون فيها لمواقف تساهم في تشكيل اتجاهاتهم وأنماطهم السلوكية ، فإذا تكونت لدى الأفراد مشاعر سلبية فأنهم يعيشون في بيئات عمل يغلب عليها

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 27-28.

- طابع الصراع والتوتر التنظيمي الذي سوف يؤدي إلى نتيجة حتمية تتمثل في تدني و انخفاض مستوى الولاء والانتماء الوظيفي ، أما إذا كان مشاعر الأفراد إيجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم فأن ذلك سيشتج وينمي عامل الولاء والانتماء الوظيفي لديهم ¹.
- 2- يعرف من منظور سلوكي هو تمثيل الفرد لقيم و أهداف المنظمة وانصهاره داخل بيئة عمله واستعداده لتقديم التنظيمات لصالح المنظمة ².
- 3- كما عرفه بعض الباحثين بأنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل.
- 4- ويرى تعريف آخر أن الولاء الوظيفي حالة يمثل فيها الفرد لقيم وأهداف المنظمة ويرب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق الأهداف .

2- مراحل تطور الولاء الوظيفي:

- إن عملية تكوين وتطور الولاء التنظيمي هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد , وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحل المتعددة ³:
- 1- المرحلة الأولى : وتمثل مرحلة التجربة أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد هذه المرحلة إلى عام واحد . حيث تعتمد على ما يتوافر عليه لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات و عندهم درجات ومستويات مختلفة من الاستعداد للولاء الوظيفي الناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار , ففي هذه المرحلة يهدف من توجيهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم , وبذل جهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة .
- 2- المرحلة الثانية : تمثل مرحلة العمل والبدء به وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل , وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين الى أربعة أعوام , وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء الوظيفي .
- 3- المرحلة الثالثة : مرحلة الثقة في التنظيم وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل في التنظيم , حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء المؤسسي , ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل لمرحلة النضوج , ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم التوازن بين الجهود والانحرافات المعطاة للأفراد .

المطلب الثاني : أهمية وخصائص الولاء الوظيفي

1- أهمية الولاء الوظيفي:

أشار مجموعة من الباحثين على أنه يمكن توضيح أهمية الولاء الوظيفي كما يأتي ⁴:

¹ سرمد حمزة الشمري-كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، محسن عروق الوائلي-كلية دجلة الجامعة، بشير إسماعيل الحياني-كلية دجلة الجامعة، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الولاء الوظيفي: بحث استطلاعي في شركة الفداء العاصمة، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد الثاني عشر، العدد 33، سنة 2017، ص 172.

² إدارة التخطيط والدراسات، دراسة ميدانية عن الولاء الوظيفي بدائرة التنمية الاقتصادية، رأس الخيمة- الإمارات العربية المتحدة، سنة 2011 ص 02.

³ جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء (نموذجاً) رسالة ماجستير المؤسسي (شركة صوفية سوق أهراس Iasa-، غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار – عنابة، 2010-2011، ص ص 49-50

⁴ سرمد حمزة الشمري وآخرون، مرجع سابق، ص 173.

- 1- يمثل الولاء الوظيفي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل و تحقيق أعلى مستوى من الانجاز .
- 2- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى .
- 3 - كلما زاد شعور الأفراد بالولاء الوظيفي ساعد ذلك على تقلبهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة و تقدمها إيمانا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير .
- 4- يؤدي الولاء الوظيفي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة .
- 5- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة .
- 6- يعد الولاء الوظيفي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة و سليمة تمكنها من الاستمرار و البقاء انطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه و زيادة درجات و لائه بأهدافها و قيمها .
- 7- يعتبر ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات و استمرارها و زيادة إنتاجها.
- 8- يعتبر الولاء الوظيفي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة و المنظمات من جهة أخرى ؛ فالأفراد ذو الولاء الوظيفي المرتفع بمليون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم .

2- خصائص الولاء الوظيفي

يشير مجموعة من الباحثين إلى أن الولاء الوظيفي يمتاز بعدد من الخصائص تتمثل فيما يأتي¹ :

- 1- إن الولاء الوظيفي حالة ر ملموسة يستبدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في التنظيم و التي تجسد مدى و لائهم .
- 2- إن الولاء الوظيفي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم .
- 3- لن يصل الولاء الوظيفي إلى مستويات الثبات المطلق إلا إن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- 4- اتفاق غالبية الباحثين على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد؛ فضلا عن كونها تؤثر في بعضها البعض .

المطلب الثالث : مداخل دراسة الولاء الوظيفي

اتفق مجموعة من الباحثين على أن هناك مدخلين للولاء الوظيفي وهما كما يأتي:²

- 1- **مدخل الاتجاهات** : وفقا لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء الوظيفي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمتة ، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهودا إضافية في عمله للرقى بمنظمتة ولا يفكر في تركها والانتقال إلى منظمة أخرى ، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطا قويا للأفراد بمنظماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم ، ومن هذا

¹ نفس المرجع ، ص 174 .

² سرمد حمزة الشمري وآخرون، مرجع سابق ، ص 173 .

المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك.

2- **المدخل السلوكي** : يهتم بالأمر التي من خلالها يؤدي السلوك التنظيمي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة ، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف بأنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة أو التكاليف التي يتحملها نتيجة تركه لها.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة والنماذج المفسرة للولاء الوظيفي

1- العوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي:

هناك مجموعة من العناصر أو العوامل التي تدل على وجود الولاء الوظيفي لدى الموظفين في أي مؤسسة ومنها¹:

1- **إنجاز العمل بإتقان**: الحرص على العمل بشكل متقن ومتميز وهذا يظهر من خلال المتابعة المستمرة من المسؤول لموظفيه للتعرف على معدلات إنجاز الأعمال الموكلة إليهم والعمل على معرفة أسباب انخفاض مستوى الأداء والتي تأتي في الغالب نتيجة لعدم شعور الموظفين بالارتياح في العمل وهو ما يستلزم من المسؤول معرفة المشكلات والصعوبات التي يعاني منها الموظف والعمل على علاجها ومحاولة التخلص منها ومن تأثيرها على أدائه.

2- **عدم هدر الوقت**: وهذا العنصر يعني التزام الموظف بوقت عمله وعدم هدره فيما لا يفيد المؤسسة وهو ما يوضح ولائه للمؤسسة التي يعمل بها وحرصه على إنجاز ما يكلف به وما يطلب منه على أكمل وجه.

3- **الشعور بالانتماء لجهة العمل والاعتزاز بالعمل فيها** : كل موظف لديه ولاء وظيفي لجهة عمله نجده يعتز بالانتماء إليها. ويعمل على ذكر محاسن عمله وتغاضى أو يخفي عيوب عمله إن وجدت.

4- **المشاركة الإيجابية** : ويتم ذلك من خلال تقديم الموظف للاقتراحات والأفكار الإبداعية والتطويرية الهادفة إلى زيادة فعالية العمل وتحسين الأداء والإنتاجية بعكس الموظف الذي ليس لديه ولاء لمؤسسته أو يقل لديه هذا الولاء إذ نجده ليس لديه الرغبة في التطوير ولا يبذل أي جهد في عمله من أجل ذلك بل على العكس من ذلك نجده يشكل عائقا أمام المؤسسة والآخرين في تطوير العمل .

2- النماذج المفسرة للولاء الوظيفي :

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء الوظيفي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء الوظيفي لذا فإن الباحث سوف يستعرض عدد من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم حتى الأحدث وكان ذلك على النحو التالي²:

1- **نموذج (Etzioni 1961)** : تعتبر كتابات اتزيوني من أهم الكتب حول الولاء الوظيفي , حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي :

¹ إدارة التخطيط والدراسات ، مرجع سابق ، ص3.

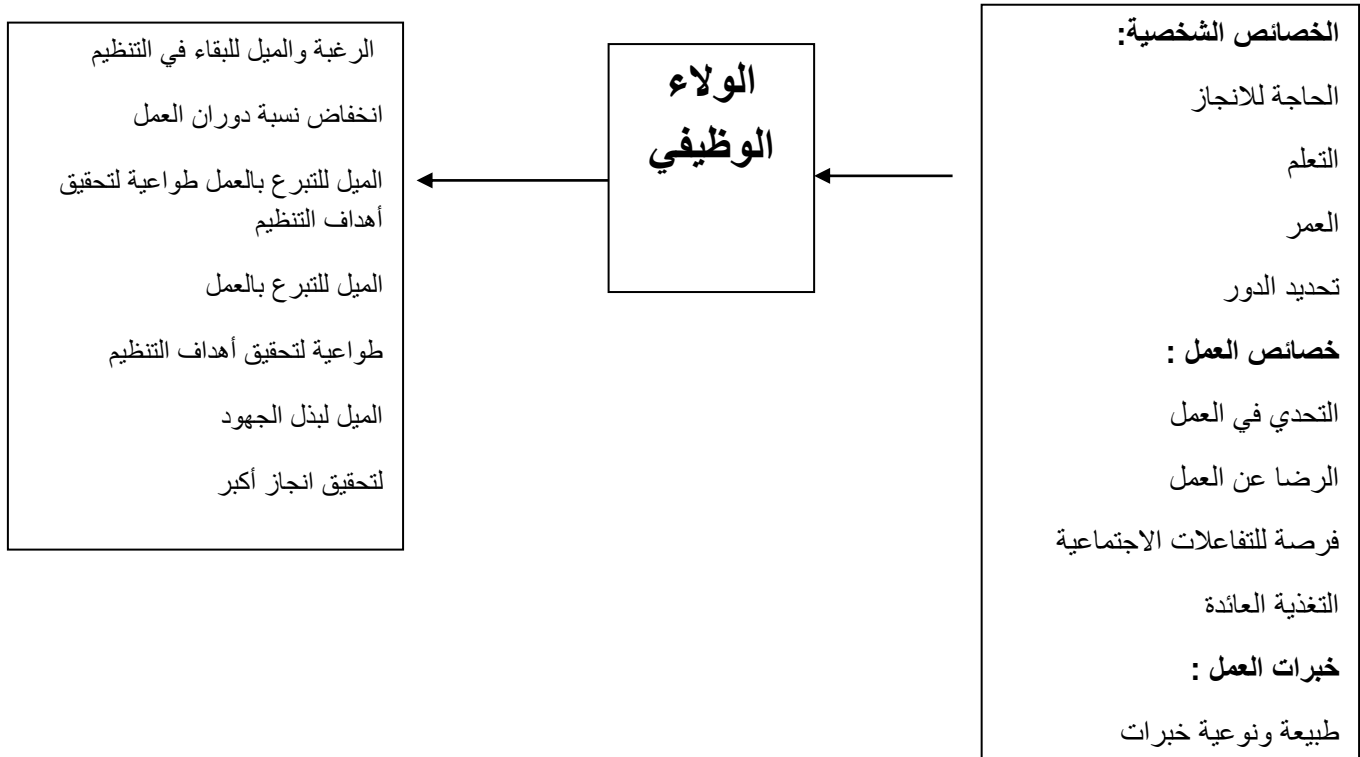
² - جمال مراد ، مرجع سابق ، صص56-57

- 1- **الولاء المعنوي** : ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير .
- 2- **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة** : وهو أقل درجة في رأيه , من حيث اندماج الفرد مع منظّمته الذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه منظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة .
- 3- **الولاء 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 .

2- نموذج سياترز 1977:SITTERS:

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها , وقبول هذه الأهداف والقيم , ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها , وقد بين سياترز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء الوظيفي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم مصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات .

شكل بين مدخلات ومخرجات الولاء الوظيفي عند سياترز¹



المصدر: (المعاني ، أيمن عودة ، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية ، دراسة ميدانية ، مجلة الإداري ، مسقط م21 ، ع1999 ، 78 ، ص3).

3- نموذج ستاو وسلانيك (staw an salanick) 1977:

ويعتمد على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما :

¹ نفس المرجع ، ص57.

1- **الولاء الموقفي:** وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه علي أنه يشبه الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعض مَن العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوي الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود والتي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

2- **الولاء السلوكي:** يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته علي أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد أ الخبرات المكتبية، علي تطوير علاقة الفرد بمنظمتة، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة إطلاعهم علي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت علي هذا السلوك ،مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

4- نموذج ستيفنز وزملائه، (Stevens et al., 1978) :

ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلي اتجاهين نظريين، هما:

1- **الاتجاه التبادلي:** يركز هذا الاتجاه علي مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز علي العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة. وبموجب هذه الطريقة فان انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقائه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإن ينزع إلي ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

2- **الاتجاه النفسي:** وهذا الاتجاه أورده أيضا ستيفنز وتبناه بورتر وسميث (1996) حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه ايجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضواً فيها. فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي علي أنه توجه الفرد بايجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز علي بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياس الأدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء الوظيفي نوعاً من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماناً كبيراً في قيم المنظمة وأهدافها.¹

5- نموذج انجل وبيري :

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم علي أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما.

1- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني علي أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلي هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً، واضح أو ثابتاً وطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلي خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز علي ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلي المنظمة، إلي جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد علي أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز علي ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلي المنظمة، إلي جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد علي أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

2- نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج علي أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلي الفرد في هذه الحالة علي أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين – الفرد والمنظمة لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلي رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة. وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساس الآلية التي تقود إلي التزام الفرد أو عدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها بحيث أن المنظمة التي تأخذ علي عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلي، أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

6- نموذج كانتر :

يري هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء الوظيفي نابعة من متطلبات السلوك المختلف، التي تفرضها المنظمات علي أفرادها، هي:

- 1- **الالتزام المستديم :** ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.
- 2- **الالتزام التلاحمي :** ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، وإضافة إلي الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية¹.

7- نموذج ألين و ماير:

يعرف هذا النموذج "بنموذج العناصر الثلاثية للالتزام التنظيمي"، لأنه يستند في نظريته للالتزام إلي ثلاثة عناصر مكونة له، هي:

- 1- **الولاء العاطفي :** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته

¹ نفس المرجع، ص-ص 59-60.

بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين، كذلك فإن هذا المكون "يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي).

2- **الولاء المستمر** : يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة. ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة (مثل الترقيات والتعويضات). والمكافآت بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتتحدد درجة التلازم الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

3- **الولاء المعياري**: يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي وتؤثر هذه المكونات للولاء التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الولاء الوظيفي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، ويختلف باختلاف طبيعة الالتزام فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يَبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة.

4- **الولاء السلوكي**: يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الأختيارات المكتسبة، على تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقدام عن هذا السلوك¹.

المبحث الثالث : أساليب تنمية الولاء الوظيفي

المطلب الأول : الأساليب المادية

الفرع الأول : التحفيز

1- مفهوم التحفيز

1- التحفيز motivation هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمير².

2- يعرف نبيل عشوش التحفيز بأنه وصول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف والتلهف والسعادة بأعمالهم، ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل بدون تدمير أو شكوى، وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل والمنظمة.

3- كذلك يعرف محمد مرعي مرعي التحفيز بأنه مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل

1 نفس المرجع، ص-ص 60-61.

2 مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، سنة 2012، ص151.

حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله.

2- أنواع التحفيز :

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض ، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين ، وأهمها هذه التقسيمات¹

قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى:

1- حوافز مادية :

والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، و هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل ، وتجنيد ما لديهم من قدرات ، والارتفاع بمستوى كفايتهم ، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات ، والمشاركة في الأرباح ، والمكافآت عن الاقتراحات وبصفة عامه يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل ، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيله بإشباع متطلبات الفرد ، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل ، الذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الانتاجيه .

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة ، والحوافز المادية قد تكون إيجابيه كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات ، وقد تكون سلبية كالحرمات من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب.

وكذلك يمكن إن تكون حوافز مادية مباشره مثل الأجر الإضافي ، العلاوات ، المكافآت ، البدلات ، الأرباح ، أو حوافز مادية غير مباشره مثل (التغذية ، الإسكان ، المواصلات ، القروض ، الإعانات . والتسهيلات ، العلاج ، التخفيضات) .

وقد أجمعت التجارب والبحوث العلمية على أن الحوافز المادية وحدهما ليست كافية ما لم تساعدها أنواع أخرى من الحوافز

وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها²:

- الأجر : ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

- المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.

- مكافآت العمل الإضافي : بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

- المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها أسهمًا في شركاتها لتحفيز العاملين.

- الترقية : حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديًا لأنها غالبًا ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.

- التأمين الصحي : يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليها وأسرههم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.

- العلاوات الدورية والاستثنائية : وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير ، THE INTERNATIONAL VIRTUAL UNIVERSITY, ARAB ، BRITISH ACADEMEY FOR HIGHER EDUCATION، ص 22- 23.

² نفس المرجع ، ص-ص 23-24.

- السكن والمواصلات :حيث يعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لعبئ النفقات.

- ربط الأجر بالإنتاج : وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.

- الضمان الاجتماعي) مكافأة الخدمة (وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضمانا ماديا لحياة كريمة.

وللحافز المادي مزايا رئيسية هي:

- 1- السرعة والفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهد.
- 2- تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم.
- 3- اشتماله على معاني نفسيه واجتماعية.

وللحافز المادي بعض العيوب هي:

1-أنها تدفع العمال إلى العمل الشاق والمضني الذي غالبًا ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلاً.

2- أن هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساسا لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات والإشراف وكذلك أعمال البحث العلمي.

كما أن الحوافز المادية هي الحوافز التي تتخذ صورة مادية ملموسة تقدم إلى المرؤوسين أو للمرؤوس نتيجة لأدائه المتميز والمتفوق ، أو نتيجة لفوزه بالدرجة الأولى في المسابقات وتتخذ هذه الحوافز المادية أشكالا متعددة ومن أمثلتها:

- 1- التحسين في ظروف العمل المادية.
- 2- تخصيص نسبة من الوفورات الناتجة من تقليل تكلفه الإنتاج.
- 3- أجور إضافية.
- 4- نسبة من المبيعات أو عمولة المبيعات.
- 5- الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة.
- 6- تقاسم الأرباح نتيجة لزيادة الإنتاجية.
- 7- التأمين الصحي.
- 8- التأمين على الحوادث
- 9- الإسكان.
- 10- القروض التي تعطي للموظف.
- 11 - خصم على منتجات المؤسسة
- 12 - الراتب.
- 13 - العلاوة لأنها الغالب عليها زيادة في الراتب.

2- حوافز معنوية¹

الحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية ، فتزيد من شعور العامل بالرفي في عمله وولائه له ، وتحقيق التعاون بين زملائه والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية ، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة ، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها ، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي.

¹ نفس المرجع،ص25.

و كذلك الحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية ويقصد بها كل ما ترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل (الإجازات ، الوظيفة المناسبة ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، الترقية ، الإعلام في لوحة الشرف) ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية ، وهي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك . ولا بد أن يتم استخدام النوعين معًا بشكل متوازن.

وهناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية :

1- الوظيفة المناسبة: حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته.

2- الإثراء الوظيفي : وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسئوليتهم والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلته هذه الأعباء والمسئوليات.

3 -المشاركة في اتخاذ القرارات : ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين.

4 -الترقية : حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي ، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسئولية وتأكيد الذات.

5 -الباب المفتوح: ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات تأكيد الذات

واحترام الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.

6- لوحات الشرف: ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولائهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.

7 -أنواط الجدارة : ويعني ذلك تقديم أنواطًا للإنتاجية العالية كتقدير العاملين الذين يحققون ابتكارات داخل العمل.

8 -المركز الاجتماعي: فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزا اجتماعيا مرموقًا تعد حافزا ايجابيًا وتمثل إشباعًا لحاجات الإنسان والمركز الاجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها.

9- تسلم الأوسمة : وهذا الحافز الإيجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيره أو جلييلة ويعد هذا الحافز دافعًا للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام .

كما قسمت الحوافز المعنوية إلى الأقسام التالية:

1- شهادات التقدير

2- الاعتراف بالكفاءة وبجهود المرؤوسين.

3- الأوسمة.

4- عمل حفل على شرف المرؤوس.

5- تحسين لقب المرؤوس أو الإداري.

6- الترقية الوظيفية شريطه أن لا ي ارفعها زيادة في الراتب.

7- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.

8- امتيازات نقل الموظف.

9- امتيازات الإعارة .

10- منح المرؤوس الأقدمية.

قسمت الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:

1- حوافز إيجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة ، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى

تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك . والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد والعاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

-عدالة الأجور الأساسية.

- الأكفاء علاوات استثنائية.

- ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب ، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

-أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج

عاليًا وجيدًا يزداد تبعًا لذلك حجم الحافز.

-أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها ، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه منعدمة.

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه. وتتمثل الحوافز الإيجابية في :

-أن يكون الأجر مناسبًا وعادلاً.

-أن يكون الأجر حاف أو لرفع الكفاية الإنتاجية.

-إشعار الفرد بإنجازه.

-العدالة والموضوعية في معاملة العاملين.

-عضو بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.

2- حوافز سلبية¹:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسئولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات ، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية ، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به .

فالحافز السلبي يتضمن نوعًا من العقاب ، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حاف أو لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة ، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يُعلم الأداء وإنما يُعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل ، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكلوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادةً ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل. والحوافز السلبية تحدث توازنًا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز ، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين.

ومن أمثلة الحوافز السلبية :

-الإنذار والردع.

-الخصم من الراتب.

-الحرمان من العلاوة.

-الحرمان من الترقية.

قسمت الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين إلى¹:

1- حوافز فردية:

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والايجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافئة والحسم وغير ذلك ، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلاً أن تمنح مكافئة مالية لأفضل موظف أو عامل فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها:

-الترقيات

-المكافآت

-العلاوات التشجيعية.

-تخصيص مكافئة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج.

-تخصيص جائزة لأفضل موظف في المنظمة.

-إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

2- حوافز جماعية:

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي ، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المازيا العينية ، والرعاية الصحية ، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية ، أو قسم واحد ، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية ، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية ، مادية أو معنوية فقد تصرف المكافئة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعاً بعمل مشترك، وهنا توزع المكافئة عليهم بنسب معينة طبقاً لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف . والحوافز الجماعية تحقق أهدافاً هامة :

-إشباع حاجة الانتماء والولاء.

-زيادة التعاون بين الأفراد.

-إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

قسمت الحوافز من حيث ارتباطها إلى²:

1- حوافز داخلية:

وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل نفسه ، وتشمل الإحساس بمسئولية الفرد تجاه جزء ذو مغذى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أداءه .

وكذلك فإن الحوافز الداخلية هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته ومنها:

1- الاستقلالية في العمل.

2- استخدام مهارات متنوعة.

3- القيام بأداء عمل مهم.

4- الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته.

هذا وتتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة لأخرى ويكون تأثيرها غالباً في الأداء وفي الرضا

2- حوافز خارجية:

وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية والمزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية

¹ نفس المرجع، ص-ص 29-30.

² نفس المرجع، ص-ص 30-31.

وتقدير زملاء العمل والمهنة والترقيات والتعويضات المؤجلة . والحوافز الخارجية هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل ذاته ومنها:

-الأجر النقدي.

-الإجازات.

-التأمين.

-الوجبات المجانية.

-العلاج.

وغالبًا ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية وتوجد ثلاثة أنماط رئيسية للحوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المنظمة هي :

-الأجر والمكافآت المالية الأخرى.

-التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء .

والجدير بالذكر إلى أن علماء كثيرون أشاروا إلى أن الحوافز الداخلية أكثر فاعلية من الحوافز الخارجية من حيث التأثير على السلوك والأداء ، وقد نشأ هذا الاعتقاد جدل كبير في مجال بحوث

السلوك التنظيمي فيما يتجه الفكر المعاصر إلى أن الحوافز الداخلية والخارجية تتفاعل مع بعضها

بصورة معقدة في تأثيرها على الأداء .

3- مراحل تصميم نظام الحوافز:

يحدد هيثم العاني مراحل تصميم نظام الحوافز كالتالي:

1- تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من تقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هناك نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

2- دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، يستدعي ما يلي:

1- وجود عدد سليم للعاملين.

2- وجود وظائف ذات تصميم سليم.

3- ج- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

4- د- وجود ظروف عمل ملائمة.

3- تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز كلي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

1- قيمة الحوافز والجوائز: وهي يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا وغيرها.

¹ مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق ، ص176-177.

- 2- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.
- 3- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات. وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنودا خاصة أخرى بها.

الفرع الثاني: الأجور

1- مفهوم الأجور:

تشير جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة . وبشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الأجور يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية الإنتاج.¹

2- أهمية الأجور:

تتمثل أهمية الأجور فيما يلي:²
تشجيع العاملين وتحفزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية .
تساعد على تخفيف حدة الإضراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم .
تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكانياتهم في العمل .

تعتبر الأجور والرواتب من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة وطيدة وحسنة بين العاملين والمنظمة .

تلعب الأجور والرواتب الأساسية دورا هاما في توزيع الموارد البشرية . وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن ، فعن طريقها يمكن استقطاب العمالة الجيدة للمنشأة ، كما يمكن جذبها إلى أعمال معينة ذات ظروف قاسية في بعض الأحيان كما هو الحال في دول النفط .

1- أهداف الأجور:

وتتمثل أهداف الأجور في:³

- 1- جذب أفضل العناصر إلى المنظمة .
- 2- الحفاظ على أفضل العناصر المتوفرة في المنظمة .
- 3- تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء .
- 4- مكافأة الأداء السابق للفرد .
- 5- ضمان التنافس في سوق العمل .
- 6- الحفاظ على عدالة الأجور بين العاملين .
- 7- تشجيع الأداء المستقبلي للفرد .
- 8- تخفيض معدل دوران العمل .

2- العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر:⁴

هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا أساسيا ومباشرا في تحديد مستوى الأجر في أي منظمة ولأي وظيفة ومن أهم تلك العوامل :

- 1- الإنجاز : المقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقا للمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة بها ، ويشمل مدى الإنتاج الذي تم تحقيقه حيث أن الإنجاز ومستوى الأجر يتناسبان تناسباً طردياً فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع

¹ مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق، ص170.

² نفس المرجع ، ص171.

³ نفس المرجع ، ص172.

⁴ نفس المرجع ، ص173.

- 2- **الجهد** : المقصود بالجهد هنا الجهد العقلي أو الجهد الجسدي والجهد العقلي والجسدي المطلوب يختلف من وظيفة إلى أخرى علما أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسبان تناسباً طردياً مع مستوى الأجر المتوقع .
- 3- **الأقدمية** : تعني عدد سنوات الخبرة العلمية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في المنظمة حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملاء من نفس المستوى الوظيفي .
- 4- **المؤهل العلمي** : تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية مثل البكالوريوس لتمكن الشخص من القيام بعمله والبعض الآخر يتطلب درجة الماجستير وهكذا فإن الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة لتمكن الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعال تناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر .
- 5- **صعوبة العمل** : تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة لأخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى .
- 6- **قدرة المنظمة المالية** : أن توفر الموارد المالية في المنظمة سبب رئيسي لتحديد مستوى الأجر في المنظمة والقدرة على الاستمرار في دفعها. كلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل وبالتالي فإن إمكانية دفع أجور منافسة تكون أعلى .
- 7- **مستويات الأجور في سوق العمل** : إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جداً للمنظمة من عدة جوانب وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المنظمة لذا لا بد من التعرف على معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجور لديها.
- 8- **معدل التضخم السائد** : المقصود بالتضخم هو جدول الأسعار السائدة في السوق والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع سنوات سابقة . وكلما ارتفع معدل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك ارتفاع سعر السلع والخدمات بنسب مختلفة فيجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجور بمعدل التضخم .

عوامل تحديد الأجور:1

- 1- **العوامل الاقتصادية** : للأجر وجهان كما سبق أن ذكرنا وجه يمثل التكلفة من وجهة نظر صاحب العمل ، ووجه آخر يمثل الدخل بالنسبة للعامل ، وفي الوقت نفسه يمثل السعر بالنسبة لصاحب العمل ، أي ما يدفعه مقابل توظيف أحد عوامل الإنتاج ، وبهذا المعنى يمثل المدفوع مقابل خدمات العامل عملية اقتصادية، وبالتالي فإن سعر العمل يتحدد على أساس طلب المشتريين (أصحاب العمل) وعرض البائعين (العاملين) .
- 2- **العوامل الاجتماعية** : ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه بوصفه رمزا للمركز الأدبي الذي يمثله بالإضافة إلى أنه وسيلة لشراء احتياجاته وهذا يفسر ما يعلقه العاملون من دلالات حتى على الاختلافات الطفيفة في الأجور .
- 3- **العوامل النفسية** : فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات النفسية للعاملين وحفزهم للعمل .
- 4- **العوامل الأخلاقية** : فالأجر يجب أن تكون عادلة .
- 5- **العوامل الإدارية** : وهي تلك المتعلقة بمحتوى الوظيفة كما تبينها عوامل التحليل الخاصة بها التي تعكس طبيعة واجباتها ومسؤولياتها وظروف أدائها ونطاق إشرافها ونظم الاتصال واتخاذ القرارات الخاصة بها .

4- معايير تحديد الأجور:

يمكن للمنظمة استخدام المعايير التالية لتحديد الأجور:¹

- 1- **الأداء:** إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجرا يتناسب مع أدائه تبعا لمعايير موضوعية ومحددة بشكل مسبق، وتكمن مشكلة هذا المعيار مع التميز بين كم الأداء ونوع الأداء فمثلا ينتج الفرد كمية كبيرة من المنتجات لكن بنوعية متدنية. وقد يكافأ على هذه الكمية ويتم التعاضي عن النوعية.
- 2- **الجهد:** يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافيا.
- 3- **الأقدمية:** تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور، وهذا العامل أكثر وضوحا واستخداما في نظام الخدمة في الجهاز الحكومي.
- 4- **المؤهل العلمي والخبرة:** إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد اجر الفرد عند التحاقه لأول مرة في المنظمة. ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة.
- 5- **مستوى صعوبة الوظيفة:** يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة في تحديد الأجر. فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجرا أقل من الوظائف المعقدة فكريا وجسديا. كما أن مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها.
- 6- **المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق:** تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم، الأمر الذي يجعل كثيرا من المنظمات العالمية تميل إلى تحديد الأجور وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

الفرع الثالث: ظروف بيئة العمل²1- **تلطيف جو العمل أو الإنتاج:**

لقد كان من نتيجة المبالغة الشديدة في تقسيم العمل وفي التخصص الذي دعت إليه حركة الإدارة العلمية للأعمال أن تميز العمل بالروتينية والتكرار الشديدين، وبأنه لا يتيح فرصة للابتكار والتجديد. وتنتج عن ذلك الشعور بالضجر والتعب والاستياء من العمل، وانعكست آثار ذلك في بعض الظواهر السلبية مثل: ضعف الإنتاجية، وعدم القدرة على التجديد والتطوير. مما كانت الدعوة في السنوات الأخيرة لإعادة تصميم العمل وتلطيف الإنتاج ليصبح أكثر قبولا لدى العاملين. ومن وسائل ذلك نذكر:

1-1 **التناوب في العمل:**

ويقصد به أن العمال أو الموظف الواحد لا يظل يعمل نفس العمل المحدود بشكل روتيني ومتكرر طوال اليوم، وإنما يقوم بالتناوب مع زملائه للقيام بعدة أجزاء من العمل على التوالي، بمعنى التغيير الدوري للعاملين بين أعمال مختلفة تتضمن مهام مختلفة، وذلك وفق جدول زمني محدد على مدى ساعة/يوم/أسبوع/شهر، مما يقلل من الرتابة والتعب الجسمي.

وهذا الأسلوب يحتاج عند تطبيقه إلى إكساب الموظف لمهارات جديدة ليكون قادرا على إنجاز عديدة في العمل المطلوب.

¹ نفس المرجع، ص175.

² مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص261-262.

1-2 توسيع مجال العمل:

بتوسيع أو تكبير العمل أو الوظيفة، بمعنى جعل العمل أو الوظيفة تتضمن مجموعة متنوعة من الواجبات أو المهام من نفس المستوى بدلا من القيام بمجرد جزء بسيط من العملية طوال الوقت. ويحتاج تطبيق هذا الأسلوب إلى إكساب الموظف لمهارات جديدة حتى يستطيع القيام بالأعمال الجديدة التي سيقوم بها.

1-3 إثراء العمل: (الإثراء الوظيفي)

إثراء العمل أو الإثراء الوظيفي، بمعنى توسيع العمل عموديا، أي إعطاء الموظف درجة كبيرة من الرقابة على عمله، بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج ومراقبة الجودة. كذلك فإن الإثراء الوظيفي يشير إلى التوسع في تفويض السلطة للعاملين، وإعطائهم فرصا حقيقية لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين.

ويتطلب هذا الأسلوب من الموظف مهارات إضافية ويلقي عليه المزيد من المسؤولية، مما يتطلب معه توفير برامج التدريب المناسب لهم.

2- تحسين ظروف العمل:1

معنى ظروف العمل: تشكل ظروف العمل المناسبة حافزا يشجع العاملين على مزيد من العمل والرضا والإنتاجية وتقليل إصابات وحوادث العمل...

ولقد اهتمت كثير من المنظمات بتحسين ظروف العمل مما ساهم في زيادة إنتاجية العاملين وولائهم واستمرارهم في هذه المنظمات...

كذلك أنشأت كثير من المنظمات أقساما وإدارات للأمن وسلامة العاملين للاهتمام بتحسين ظروف العمل، وتوفير الأمن والسلامة في بيئة العمل.

تتكون ظروف العمل من:

- 1- المكان الذي يعمل فيه الموظف.
- 2- طريقة تصميم وترتيب مكان العمل.
- 3- المعدات المستخدمة في العمل.
- 4- الإضاءة.
- 5- التهوية.
- 6- التكيف والتدفئة.
- 7- الأثاث الموجود في مكان العمل.
- 8- وسائل الخدمة والترفيه كدورات المياه والمقصف والمطعم وحجرات الراحة والمكتبة وصالات الرياضة... وأماكن انتظار السيارات والمساحات الخضراء داخل المنظمة.

1- ظروف العمل غير الآمنة:

إن ظروف العمل غير الآمنة هي أحد الأسباب الرئيسية للحوادث، وتشمل عوامل مثل:

- 1- الآلات غير المحصنة جيدا.
- 2- الآلات التي بها عيوب.
- 3- الممرات الضيقة.

¹ نفس المرجع ص.ص 263-264.

- 4- المخارج الضيقة.
- 5- عدم وجود علاقات إرشادية.
- 6- التهوية السيئة.
- 7- الإضاءة الزائدة أو غير الكافية.
- 8- درجة حرارة غير مناسبة (أقل من اللازم أو أكثر من اللازم)
- 9- التخزين الخطر مثل الازدحام والتكدس.
- 10- التحميل الزائد على شبكة الكهرباء.
- 11- عدم توفر أدوات إطفاء الحرائق أو قتلها أو انتهاء صلاحيتها أو عدم مناسبتها لطبيعة الحرائق الممكنة.
- 2- التصرفات غير الآمنة من جانب العاملين:¹

وإذا كانت ظروف العمل غير الآمنة هي السبب الأول الرئيسي للحوادث، فإن التصرفات غير الآمنة من جانب العاملين هي السبب الثاني الرئيسي للحوادث. ومن أمثلة التصرفات غير الآمنة من جانب العاملين نذكر:

- 1- عدم الانتباه.
- 2- شرود الذهن.
- 3- قلة المهارة لدى العاملين.
- 4- ضعف الوعي لدى العاملين بإجراءات الأمن والسلامة.
- 5- عدم إتباع العاملين لإجراءات الأمن والسلامة.
- 6- عدم استعمال واستخدام الملابس والأدوات التي تقي من الحوادث.
- 7- عدم القيام بالصيانة الدورية الوقائية.
- 8- اللامبالاة.
- 9- سوء استخدام أدوات العمل.
- 10- إلقاء الأدوات والمواد في الطرقات.
- 11- التشاجر.
- 12- الإضراب.
- 13- إدمان بعض العاملين للكحوليات أو للمخدرات.
- 3- تحقيق الأمن والسلامة في بيئة العمل:²

للوفاة من حوادث العمل وتحقيق الأمن والسلامة في بيئة العمل يمكن اقتراح القيام بالآتي:

- 1- الحد من ظروف العمل غير الآمنة من خلال تجنب العوامل السابق الإشارة إليها.
- 2- خفض الأعمال غير الآمنة من جانب العاملين من خلال عدة أساليب أهمها: التوعية والإرشاد والتدريب والتحفيز بل والعقاب لمن لا يتبع قواعد وإرشادات الأمن والسلامة.

المطلب الثاني: الأساليب المعنوية

الفرع الأول: التدريب

1- مفهوم التدريب:

هو عبارة عن عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى كونه عبارة عن إجراءات منظمة ومخطط لها

¹ نفس المرجع، ص265.

² نفس المرجع، ص266.

لتعمل على مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي إلى رداءة أو بطء في الأداء ، ويتم إجراء التدريب من خلال برامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في المنظمة ، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية والعاملين المتدربين ، فإدارة المنظمة يجب أن تهتم بإجراء عمليات التدريب للعاملين باعتبار ذلك جزء من مهمة استثمار المورد البشري ، أما إدارة الموارد البشرية فذلك جزء من مهمة إدارتها في إدارة وتطوير وتنمية العاملين ، أما بالنسبة للعاملين فإن أداء التدريب بشكل جيد وناجح هو جزء من مسؤوليتهم باتجاه المنظمة وضرورة تقديمهم الأفضل وتطوير مهاراتهم .¹

2- أنواع التدريب : يشتمل التدريب على نوعين من المقاصد من خلال الهدف الرئيس الموضوع له حيث ينقسم التدريب إلى مفهومين :

- 1- التدريب : والذي يقصد تدريب العاملين وتنمية مداركهم على تعلم المهارات والمعرفة المهنية أو الإدارية لتمكينهم من استخدام وتشغيل آلات أو أجهزة جديدة أو انتهاج أساليب عملية مبتكرة بهدف زيادة الكفاءة في الأداء في الزمن الحاضر وتحقيق إمكانية حسن وفعالية الأداء والكفاءة في الإنتاج .
- 2- التنمية : ويقصد به تدريب العاملين وتنمية مداركهم على تعلم المهارات والمعرفة المهنية أو الإدارية لتمكينهم من استخدامها في المستقبل عند حصولهم على وظيفة بمستوى أعلى من المستوى الوظيفي الحالي .

3- أهمية التدريب :2

إن أهمية التدريب فتنقسم إلى شقين الأول يتجه نحو فائدة المنظمات ، والثاني نحو فائدة العاملين منه ، أما الشق الأول المتجه نحو فائدة المنظمات فيتلخص في التالي :

- 4- السيطرة على مستوى العاملين في المنظمة من حيث تمكنهم من تقديم أعمالهم بكل مهارة وعملية وتميز وظيفي ، يساعد ويعين المنظمة على تحقيق أهدافها سواء في الربح والانتشار أو التميز في الأداء .
- 5- بسبب التدريب وعرض كافة المعلومات المهنية بشكل مستمر فإن ذلك يساعد العاملين في المنظمة إلى التقليل من أخطاء العمل والتقليل من التكاليف والإحساس بالمسؤولية وتحمل هموم تحقيق أهداف المنظمة كما لو كانوا هم من ضمن ملاكها .
- 6- حصول المنظمة على مستويات جيدة من العاملين الذين يساهمون في تطوير مستوى وكفاءة الإنتاج للمنظمة مقارنة بغيرها فيعتبرون أي نجاح للمنظمة هو تقدم اجتماعي وحضاري يشملهم جميعا لأنهم سيعملون بروح الفريق الواحد ، فيعتبرون المنظمة هي المجال الذي جمعهم وعمق الصلة بينهم ناهيك عن كونها مصدر رزقهم .

بينما الشق الثاني لأهمية التدريب يتجه نحو فائدة العاملين في المنظمات باختلاف مستوياتهم الوظيفية أو العلمية وتتلخص في التالي :

- 7- يقلل التدريب من عملية دوران العمل ، لأن التدريب يعمل على زيادة مستوى العاملين الثقافي والمهني والإداري كما يعمل على زيادة تعلق العاملين بوظائفهم في المنظمة والإخلاص فيها وهذا ما ثبته الواقع العملي بمعظم الشركات
- 8- يزيد التدريب من ثقافة العاملين وزيادة الصلات الوثيقة بينهم اجتماعيا و وظيفيا كما أنه يعمق ثقتهم بأنفسهم من خلال تهيؤهم لمجابهة الصعوبات ومشاكل العمل ، إضافة إلى استعدادهم لتصدر القيادة والمسئوليات بمستوى أعلى من السابق بكثير .
- 9- يبني التدريب شخصيات العاملين من خلال توسيع مداركهم وثقافتهم في أداء وظائفهم ومواجهة صعوبات العمل وتصميم أداء الأعمال بشكل منهجي متقدم فيؤدي ذلك إلى تكوين طبقة ممتازة من المسؤولين الأكفاء .

¹ ابراهيم عباس الحلبي ، مرجع سابق ، ص 52 .

² نفس المرجع ، ص 53 .

4- أقسام التدريب: 1

- 1- **التدريب في موقع العمل** : وغالبا ما يتم ذلك في المجالات الصناعية التي توفر للمتدربين الاستيعاب الكامل للجانب النظري والعملي، وتشمل هذه الطريقة على الأنواع التالية :
 - 1-1 **التلمذة الصناعية** : وتعني تدريب الأفراد مهنيًا في المصانع لغرض إتقان مهارة العمل بشكل عملي على الآلات المقصود تدريبهم عليها حسب خطة التدريب .
 - 1-2 **التناوب الوظيفي** : وتعني تدريب الأفراد من خلال إجراء التنقل بين أواع متنوعة من الوظائف في القسم الواحد ومن ثم يتم استقرارهم على أكثر الوظائف إتقانًا منهم وأداء .
 - 1-3 **التدريب الوظيفي المبرمج** : وذلك من خلال وضع برنامج محدد ذو خطوات متتابعة يتم ممارسته من قبل المدرب إلى أن يتم إتقانه من قبل المتدرب .
 - 1-4 **التوسيع الوظيفي** : وهو عبارة عن برنامج تدريبي خاص للمدراء ورؤساء الأقسام من خلال إضافة واجبات ومسؤوليات إضافية يتم من خلالها زيادة خبرته ومهارته في إدارة العمل .

2- **التدريب خارج موقع العمل** : ويقصد به إجراء التدريب في أماكن ذات إمكانيات علمية وثقافية عالية المستوى تمتلك الإمكانيات والمهارات التدريبية التي لا يمكن توافرها في مناطق العمل ، وغالبا ما تكون هذه المحافل التدريبية هي الجامعات أو المعاهد المتخصصة ، ومن أبرز ما يميز هذا النوع من التدريب هو تكاليفه المرتفعة بعض الشيء وأن من مميزاته أنه يجري بدون تعطيل للعملية الإنتاجية في المنظمة .

الفرع الثاني : الاتصال

1- مفهوم الاتصال :

- 1- إن كلمة الاتصال communication مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة communes وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة وعامة ، وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة ، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار ، والآراء ، أي الترويج لفكرة أو موضوع ، أو سلعة أو خدمة أو قضية أو فرد ..الخ، عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات ، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين المرسل والمستقبل²
- 2- يعرفه الطنوبي بأنه ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو لكليهما ويتم ذلك من خلال نقل المعلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية³
- 3- الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنظمة أو في أي مجموعة من الناس ذات نشاط اجتماعي ، إذن هي بمثابة خطوط ترابط أوصال البناء أو لهيكل التنظيمي لأي منظمة ربطا ديناميكية ،فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منها وحدة عضوية لها من التكامل تسمح بقيامها بنشاطها⁴

¹ نفس المرجع، ص55-56.

² بشير العلق ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، سنة 2009، صص16-17.

³ شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، سنة 2009، صص06.

⁴ نفس المرجع ، صص06.

- 4- عرف مايكل وبستر M,Weestoun الاتصال بأنه نقل المعاني، وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم¹
- 5- كما عرفه انجل باركنسون A, Parkinson بالقول أن الاتصال هو عملية منظمة ونظمية وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها²
- 6- عرف الاتصال بأنه عملية تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الناس في إطار ثقافي اجتماعي ونفسي يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة³

من التعاريف السابقة الذكر يمكننا أن نستنتج أن الاتصال هو عملية تتم بين طرفين تتضمن انتقال الرسالة معبر عنها برموز من المرسل إلى المستقبل وهذا حسب الغرض المنتظر من الرسالة فالاتصال هو جوهر التفاعل المباشر بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم.

- 2- **أهمية الاتصال:** لا غنى للإنسان عن الاتصال لأنه يستمر مع استمرار الحياة ولأنه حاجة نفسية واجتماعية أساسية، ويمكن تلخيص أهمية الاتصال في الآتي:⁴
- 1- **الثقافة:** حيث يعمل الاتصال على نشر الإبداع والمواهب والخبرات والأفكار والخيالات وحفظ التراث وتطويره من جماعة لأخرى ومن شعب لأخر . تأكيد الذات: لان الإنسان بحاجة إلى تحقيق الذات عليه الاتصال مت الآخرين والتأثر بهم والتأثير عليهم. الحوافز: لان الاتصال يوفر أسباب المناقشة الشريفة والرأي و الرأي الآخر ومعرف العوامل التي أدت إلى تحقيق النجاحات وحفز الأفراد نحو محاكاة هؤلاء.
- 2- **الرفاهية:** حيث يعمل الاتصال على تخفيف المعاناة والتوتر نتيجة ارهاقات الحياة عن طريق تقديم الرقص والرياضة والغناء والموسيقى والمسرحيات وغيرها .
- 3- **التنشئة الاجتماعية:** وهي عملية مستمرة طيلة الحياة ويكتسب الإنسان من خلالها السلوكيات والقيم والعادات المقبولة اجتماعيا وإنسانيا. التقارب الاجتماعي: حيث يتيح الاتصال الفرصة للفرد كي يعرف أبناء الآخرين في محيطه وهذا يؤدي إلى التقارب الاجتماعي والتفاهم والشعور معهم.
- 4- **التعليم:** حيث يعمل الاتصال على نشر المعرفة الهادفة والتي تثري الشخصية والعمل والقدرات لمواجهة المشاكل والتغلب عليها.

إن الاتصال في شركات الأعمال يهدف إلى مساعدة الإدارة في فهم واجبات ومسؤوليات الشركة وتحقيق التعاون بينهم من اجل عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية.

- 3- **مكونات الاتصال:** لا يوجد اتفاق محدد حول ماهية عناصر العملية الاتصالية فمنهم من يحددها بثلاثة هي المرسل والرسالة والمستلم، وحددها آخر بأربعة عناصر هي المرسل والرسالة والوسيلة والمستلم، وأضاف إليها عنصر آخر والتأثير . ومن هنا يمكن حصر عناصر أو مكونات الاتصال بالآتي:⁵

¹ بشير العلق، ص64.

² نفس المرجع، ص64.

³ علي الفلاح الزعبي، الاتصالات التسويقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان- الأردن، سنة 2013، ص28.

⁴ علي فلاح الزعبي، مرجع سابق ص33.

⁵ عبد الناصر جرادات، لبنان هاتف الشامي، مقدمة في العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن- عمان، سنة 2011، ص-

ص102-104.

1- المرسل sender: أو ما يعبر عنه بمصدر الاتصال وهو الذي يبدأ أو يستهل عملية الاتصال وقد يكون هذا المصدر أو المرسل شخصا أو مؤسسة والمرسل دور كبير في إنجاح الرسالة الإعلامية من خلال إيمان المرسل وثقته بالمعلومات التي ينقلها للجماهير.

2- المستلم receveur : ويقصد به مستقبل الاتصال، وهو الذي تنتهي إليه عملية الاتصال من خلاله يتحدد نجاح أو فشل الجهود المبذولة في هذه العملية، فإذا كان موقف المستلم سلبيًا تجاه الرسالة الإعلامية، فإن من الصعوبة بلوغ الرسالة لهدفها، وهذا ويمكن أن يتحول المرسل إلى مستلم إجراء مبادلة المواقع بينهما وفقا لنقاط البداية والنهاية في عملية الاتصال كما هو الحال في مفهوم نشاط العلاقات العامة.

3- الرسالة message: إن الرسالة تعبير عن مضمون معين يراد به نقل معناه إلى طرف ثان وهو المستلم، والرسالة الناجحة لا بد أن تتضمن هدفا معينا يراد تحقيقه وإلا فستفقد أهميتها ويتجسد هذا الهدف في استحداث وضع جديد محدد، أو إجراء تعديلات محددة على أوضاع قائمة أو اتجاهات سائدة، ويجب أن تكون الرسالة مصاغة بأسلوب يفهمه المستلم جيدا، وأن تتصف بعدة مواصفات كالإنسانية والتركيز والوضوح والتنوع.

4- الوسيلة Channel: وهي الأداة التي يتم استخدامها لإيصال المعلومات والأفكار بين أطراف عملية الاتصال وتقسّم وسائل الاتصال إلى أربعة عناصر:

4-1 **وسائل طباعة :** وهي التي تحقق التأثير المطلوب في سلوك المستلم من خلال عدة وسائل كالمجلات والصحف والنشرات ، وتعتمد هذه الوسائل على الكلمة المكتوبة التي بحاجة إلى خيرة ومقدرة في الصياغة والكتابة ، والتعبير عن الأفكار المراد توصيلها.

4-2 **وسائل سمعية:** وهي التي تؤثر في المستلم للرسالة الإعلامية عن طريق حاسة السمع كالمذياع والخطب والمحاضرات وغيرها ، وهذا يتطلب أن يكون إلقاء الشخص المتحدث واضحا ومفهوما، وأن يكون الشخص نفسه صادق الانفعال ومقتنعا بما يقوله.

4-3 **وسائل مرئية:** وتشمل هذه الوسائل التماثيل والرسوم والمعارض والمتاحف حيث أنها وسائل صامتة، وإن تأثيرها يأتي عن طريق القدرة على تصميمها ثم وضعها في المكان المناسب لتحقيق الهدف من استخدامها.

4-4 **الوسائل المزروجة:** وهي تشمل الوسائل الطباعة والسمعية والوسائل البصرية، فهي تؤثر المستلم من خلال ما يشاهده ويسمع من خلال أجهزة تجمع بين الصوت والصورة مثل التلفاز والسينما والمسرح، مما يسهل تحقيق الرسالة الإعلامية ونقلها بشكل سليم وفعال.

5- أنواع الاتصال:¹

1- الاتصال الهابط:

هو الذي يتم من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أقل ويأخذ شكل الأوامر والتعليمات وتتمثل أهم وسائله: الإعلانات الداخلية، مجلة المنظمة، الخطابات الخاصة بالعمل، الزيارات الميدانية.

يحقق هذا الاتصال الأهداف التالية:

- تحديد أهداف وبرامج العمل للمرؤوسين وشرح طريقة أداء العمل، كما يقدم النصح والإرشاد للمرؤوسين في حل مشكلاتهم.

2- الاتصال الصاعد:

هو الذي يتم من المرؤوسين إلى رؤسائهم في المستويات العليا من الإدارة ومن أهم وسائله: مقابلات الشكاوي، اشتراك العاملين في اللجان، اشتراك العاملين في الإدارة، مقابلات ترك الخدمة.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 371-372.

ويهدف هذا النوع إلى رفع المعلومات والبيانات عما تم إنجازه من أعمال والاستفهام عن بعض جوانب العمل وكيفية إتمام الأداء.

3- الاتصال الأفقي:

هو الذي يتم بين الأفراد الذين يشغلون مستويات متساوية من الإدارة كالاتصال بين رؤساء الأقسام أو مديري الإدارات.

ويهدف هذا الاتصال إلى بث ونشر المعلومات بين الأفراد المهتمين بها، تشجيع ودعم التعاون بين الوحدات الإدارية في المواقف المختلفة التي تواجهها، سهولة التنسيق بين الوحدات الإدارية عند أداء الأعمال المشتركة.

4- الاتصال القطري:

هي التي تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة، ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة، كأن يتصل مدير التسويق بأحد أقسام الإدارة .

الفرع الثالث: القيادة

1- مفهوم القيادة:

- 1- يعرفها اردواي تيد بأنها " القدرة على التأثير في الناس وجعلهم يتعاونون معا على العمل لتحقيق هدف يجدونه كلهم مصلحة لهم" ¹
- 2- تعريف جون لوك: "هي علاقة ديناميكية بين القائد والمرؤوسين ، وحالة من التبعية بدون مقاومة حيث تكون بواسطة قوة التأثير الشخصية للقائد في موقف معين من خلال الاتصال والتسيير نحو تحقيق هدف خاص" ²
- 3- يرى Brou وRosen بأن القيادة هي: عملية إيجاد علاقات ايجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم، القيادة هي عملية تفاعل بين القادة ومجموعة من الناس في موقف معين ، ويترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف" ³
- 4- ماك غريغور يعتبر القيادة علاقة بين خصائص أو سمات القائد واتجاهات الإلتباع وخصائص التنظيم، والهدف وطبيعة العمل والوسط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي الذي توجد فيه.
- 5- والقيادة التنظيمية يتطلب تحليلها معرفة العلاقة بين القائد والمرؤوسين أو معرفة نوعية مطالب القيادة واحتياجات الأفراد. ⁴
- 6- فيدلر Fiedler وهو من ابرز الباحثين في مجال القيادة فأشار لوجود عدة تعاريف لها وكل منها يعكس وجهة نظر صاحبه بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية وهامة فعرّفها بأنها: " عملية التأثير في الآخرين بهدف عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء

¹ توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة 2007، ص24.

² نفس المرجع، ص24.

³ نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة) ، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص 16.

⁴ شاين نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية)، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012-2013، ص82.

الجماعة لإنجاز عمل معين ، ولذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لغرض الادعان وقد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره¹

7- القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي يقوم بواسطتها الفرد بتوجيهه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد الآخرين أو مشاعرهم أو في سلوكهم. القيادة هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين. بمعنى آخر القائد مسئول عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك².

2- **أهمية القيادة الإدارية:** تكمن أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:³

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تعتبر الوثيقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- تدعيم القوى الايجابية للمنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

- تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

3- **مصادر قوة القيادة وتأثيرها:**

- يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة كما يلي:⁴

1- **السلطة الرسمية:** ومن مظاهرها ما يلي:

1-1 **قوة المكافأة:** مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بنجاح وطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.

1-2 **قوة الإكراه:** مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن إهماله في تأدية واجباته أو عدم إطاعة رئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب قد يصل إلى حد الفصل من الوظيفة.

1-3 **قوة السلطة القانونية:** مصدر هذه السلطة هي المركز الرسمي للفرد وهذه القوة بمعنى السلطة تنساب من أعلى إلى أسفل، فالمدير العام يتمتع بسلطة على رؤساء الأقسام، ورؤساء الأقسام لهم سلطة شرعية على مرؤوسيه.

2- **السلطة غير الرسمية:** وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب أي بقوة التأثير الشخصي ومن مظاهرها:

2-1 **قوة التخصص:** مصدر هذه القوة هي الخبرة أو المهارة أو المعرفة افلتي يمتلكها الفرد

ويتميز بها عن غيره من الأفراد في مجال التخصص كالسلطة التي يمارسها مهندس الصيانة على العمال الفنيين يجعلهم يقبلون بقيادته نتيجة القناعة بخبرته الفنية.

2-2 **قوة الإعجاب :** ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه لتوفر نوع من الجاذبية في شخصية القائد.

الفرق بين القائد الرسمي والقائد غير الرسمي:

- القائد الرسمي هو الذي يجمع إلى جانب قدرته على التأثير على العاملين صلاحيات وظيفية رسمية تخوله سلطة اتخاذ القرارات وقد يكون مدير عام أو مدير إدارة أو رئيس قسم.

1 نفس المرجع ،ص 22.

2 بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان -الأردن، سنة 2016، ص 13-14.

3 عبد السميع، احمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن، سنة 2010، ص 228.

4 علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط8، عمان -الأردن، سنة 2014، ص 160.

- القائد غير الرسمي هو الذي يملك قدرة التأثير في سلوك العاملين من دون أن يؤهله منصب رسمي لذلك، فقد يكون فردا عاديا ضمن فريق العاملين.¹
- 4- مهارات القيادة :**

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بمهارات أو صفات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون بها. وهذه المهارات هي:²

- 1- **المهارة الفنية:** هي أن يكون القائد مجيد لعمله ومتقن له، وملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، وعارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها . وكذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا للطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل.
- 2- **المهارة الإنسانية:** هي المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، والعوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفة القائد بأبعاد سلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرف مرؤوسيه ثانيا، وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة.
- 3- **المهارة التنظيمية:** هي أن ينظر القائد للمنظمة أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.
- 4- **المهارة الفكرية:** هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.
- 5- **خصائص القيادة الناجحة:**

مهما كانت النظريات المعتمدة في القيادة إلا يمكن تحديد بعض الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد وهي:³

- 1- **الوعي:** ويقصد بذلك وعي القائد لمدى تأثيره على مرؤوسيه والأسلوب الأفضل لممارسة مثل هذا التأثير كما يتضمن وعي القائد للعوامل والمتغيرات التي تزيد من فعاليته وهذا ما يتضمن الإلمام بالنظريات والأبحاث المتعلقة بالقيادة ونظريات الحفز والاتصال.
- 2- **الإحساس والتعاطف:** أي القدرة على فهم ومعرفة حاجات ورغبات وشعور الآخرين، وهذا المفهوم هو أبعد من مفهوم الشفقة لأنه يتضمن الفهم بكل هذه النواحي الإنسانية بدل إظهار الشفقة على المرؤوسين، فالقدرة على معرفة حاجات الأفراد ورغباتهم تؤدي إلى الميراث والسلوك الصحيح الذي يؤدي إلى التعامل معها ومعرفة ردود الآخرين تجاهها مما يؤدي إلى فعالية أكثر وإنتاج أفضل.
- 3- **الثقة:** إن ثقة القائد بنفسه وقدراته وقدرات المرؤوسين تؤثر تأثيرا ايجابيا على فعالية القيادة ، فالقائد الذي ينقصه مثل هذه الثقة يصعب عليه تشخيص المشكلة بشكل جيد كما تؤثر على قناعاته بعدم قدرة مرؤوسيه على تنفيذ الأعمال مما يضطره إلى الرقابة والإشراف عليهم بشكل مباشر ودقيق مما يؤدي إلى تعطيل الأعمال وتأخيرها ، كما أن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة أو متأخرة ويترتب على ذلك أثار سيئة بالنسبة للمنظمة.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات – العمليات الإدارية- وظائف المؤسسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2017، ص 300.

² نفس المرجع، ص14-15.

³ فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، عمان – الأردن، 2014، ص-ص 289-290.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه عن الولاء الوظيفي وأهميته داخل المؤسسة باعتباره من المواضيع المهمة في الحقول الإدارية، فهو الشعور الايجابي المتولد عند الموظف اتجاه مؤسسته والارتباط بها والإخلاص لها والحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد والرغبة في الحفاظ على مكانة المؤسسة، وهذا ما يعكس الغرض الذي يسعى إليه الموظف والمدير وهو تحسين الأداء مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية في الإنتاج والكفاءة في العمل، والرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بحيوية والنشاط ومنحها الولاء المتبادل بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، لذلك تعمل المؤسسات إلى تقصي سلوك العاملين لديها خاصة في ظل تزايد ضغوط العمل وعليه تعمل المؤسسة على استرضاء العاملين مما يوصلنا إلى حالة من الولاء للمؤسسة إذ ترى انه لا بد لها من خلق الولاء الوظيفي.

الفصل الثاني : دراسة حالة
المؤسسة العمومية
الاستشفائية الإخوة مغلاوي
ميلة

الاستمارة

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر حول موضوع أساليب تنمية الولاء الوظيفي للموظفين قمنا بإعداد هذه الاستمارة قصد التوصل إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة ، و لهذا الغرض نرجو منكم أن تشرفونا بإجاباتكم عن الأسئلة الآتية ، و ذلك بوضع العلامة (+) في المكان المناسب للإجابة المختارة .

المحور الأول: يتضمن معلومات أولية خاصة بالموظف

1- الجنس

• ذكر

• أنثى

2- السن

• من 20 إلى 30 سنة

• من 30 إلى 40 سنة

• من 40 إلى 50 سنة

• من 50 إلى 60 سنة

• من 60 إلى 70 سنة

3- المستوى التعليمي

• غير متعلم

• ابتدائي

• متوسط

• ثانوي

• جامعي

4- الرتبة أو الوظيفة

• عامل مهني

• متصرف إداري أو أقل

• رئيس مصلحة أو أقل

• الوظائف العليا

2- مدة الخدمة

- أقل من 10 سنوات
- أقل من 20 سنة
- أقل من 30 سنة
- أقل من 40 سنة

3- طريقة الالتحاق بالعمل

- التحاق حسب الطلب على موظفين
- التحاق بعد النجاح بالمسابقة الخاصة بالمنصب
- التحاق بعد النجاح بالامتحان الخاص بالمنصب
- التحاق عن طريق صداقة لأحد المسؤولين
- التحاق عن طريق أحد أفراد العائلة أو المعارف

المحور الثاني: الموارد البشرية

- 1- هل تحرص على انجاز العمل بإتقان وتميز؟ نعم أحيانا لا
- 2- هل لديك الاستعداد لبدل جهد اكبر لتحقيق أهداف المؤسسة؟
نعم أحيانا لا
- 3- هل تشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائك للمؤسسة؟ نعم أحيانا لا
- 4- هل أنت مستعد للعمل خارج أوقات العمل لتحسين أداء المؤسسة؟
نعم أحيانا لا
- 5- هل لا تفكر في ترك العمل في المؤسسة مهما كانت الظروف؟
نعم أحيانا لا
- 6- هل هذه المؤسسة تجعلك تقدم أفضل ما عندك من ناحية الأداء؟
نعم أحيانا لا

المحور الثالث: الأساليب المادية

- 1- هل يتلاءم راتبك مع ما تبدله من جهد؟ نعم أحيانا لا
- 2- هل تقدم الإدارة مبالغ مالية عادلة ومناسبة للأداء زيادة على الأجر؟
نعم أحيانا لا

3- هل تهتم المؤسسة بتقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين الأكفاء؟

نعم أحيانا لا

4- هل تمتلك المؤسسة نظام تحفيز مادي ومعنوي يحقق حاجاتك ويحفزك؟

نعم أحيانا لا

5- هل المكان الذي تعمل فيه ملائم للعمل ومتوفر فيه كل ظروف العمل التي تشعرك بالراحة (الأمن النقل...)?

نعم أحيانا لا

6- هل توفر المؤسسة كل الوسائل والإمكانيات الضرورية للعمل؟

نعم أحيانا لا

المحور الرابع : الأساليب المعنوية

1- هل تتيح لك المؤسسة فرص للتدريب لزيادة مؤهلاتك؟

نعم أحيانا لا

2- هل البرامج التدريبية المعتمدة في المنظمة أدت إلى تحسين أدائك ورفع مهاراتك؟

نعم أحيانا لا

3- هل تساهم طريقة وأسلوب القائد في التسيير بالمؤسسة على التزامك بتنفيذ واجباتك بالعمل؟

نعم أحيانا لا

4- هل قائدك في العمل يهتم براحتك وسلامتك ويستشيرك في أمور العمل؟

نعم أحيانا لا

5- هل تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك عملك وتزودك بالمعلومات في الوقت المناسب؟

نعم أحيانا لا

6- هل لديك اتصالات جيدة مع زملائك داخل المؤسسة؟ نعم أحيانا

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الفصل الأول إلى الجانب النظري من موضوع البحث أين تم الإلمام بمختلف جوانب ومعالم كل من الموارد البشرية والولاء الوظيفي وأساليب تنمية الولاء الوظيفي داخل المنظمة، ننتقل في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية ، هذه الأخيرة تعد وسيلة هامة من وسائل جمع المعلومات والبيانات من واقع البحث بصورة موضوعية ومنهجية ، كما أنها جزء هام لدعم الدراسة النظرية ووفقا للعرض المحدد سابقا المتمثل في أساليب تنمية الولاء الوظيفي سند عن دراستنا هذه بدراسة تطبيقية من شأنها توضيح الرؤية أكثر، وقد تمت دراستنا الميدانية على بعض الموظفين بمستشفى الإخوة مغلاوي بولاية ميله.

وفي هذا السياق يشتمل فصلنا على ثلاث مباحث :

المبحث الأول : ميدان الدراسة .

المبحث الثاني: أدوات الدراسة.

المبحث الثالث : عرض النتائج وتحليلها .

المبحث الأول :ميدان الدراسة. المطلب الأول :المؤسسات الصحية¹.

1- مفهوم المؤسسات الصحية.

هناك عدة تعاريف حول المؤسسات الصحية نذكر منها:

- 1- عرفت جمعية المستشفيات الأمريكية المؤسسات الصحية أنها "مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بتجهيزات طبية دائمة تشمل على أسرة للمرضى الداخليين، وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض مستمرة و ذلك لإعطاء المرضى التشخيص والعلاج".
- 2- كما عرفت منظمة الصحة العالمية المؤسسة الصحية من المنظور الوظيفي بأنها "جزء أساسي من التنظيم اجتماعي و طبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان، سواء كانت علاجية أو وقائية، وتمتد عيادات خدماته الخارجية إلى الأسرة فيما بينها المنزلية، كما انه أيضا مركز لتدريب العاملين الصحيين و مركز القيام بالبحوث الاجتماعية والحيوية".

2- خصائص المؤسسات الصحية:

²تتميز المؤسسات الصحية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- تعدد الوظائف والمهن العامة في المؤسسة الصحية مما أدى إلى زيادة دقة وصعوبة إدارة هذه المؤسسة (المستشفيات والمراكز الصحية)
- 2- وجود أكثر من خطة للسلطة داخل المؤسسة الصحية و هذه الخطة أدت إلى وجود نوع من التعارض و الصراع على السلطة داخل المستشفى بين مختلف المهن و مستويات الإدارة.
- 3- كثرة القوانين والأنظمة و التعليمات التي يطبقها المستشفى أثناء تأدية العمل.
- 4- عدم وجود خط ثابت وواضح لإنتاج وتقديم الخدمات وصعوبة التنبؤ بالحالات المرضية التي تراجع المستشفى و تلعب دورا كبيرا في عدم تحديد نمط ثابت لتقديم الخدمات الطبية.
- 5- صعوبة تقييم الخدمات الطبية المقدمة بحيث يصعب إيجاد قيم كمية للخدمات الطبية التي يقدمها المستشفى .
- 6- وجود عدة أطراف للمستشفى و المركز الصحي مثل تقديم الخدمات واستخدام التكنولوجيا الطبية و تدريب العاملين و البحث العلمي.
- 7- الخدمة المستمرة و الدائمة خلال الفترات الزمنية(على مدار الساعة).
- 8- يحتاج العمل في المستشفى درجة عالية من التخصص.

- أساليب تقييم أداء إدارة المؤسسة الصحية³

يتم تقييم أداء إدارة المؤسسة الصحية من خلال عدة أساليب أو نظم وأهم هذه النظم أو الأساليب هي:

- 1- نظام تقييم الأداء من خلال الدرجات و المعدات :تعتبر من الطرق السهلة لتقييم الأداء و تعتمد هذه الطريقة على إيجاد عبارات تعكس أداء الإدارة و تعطي كل عبارة معيار عن خمس درجات و يتم تعبئة هذا الجداول قبل اللجنة فقط و تكون مكلفة بهذا التقييم و تعتمد اللجنة على المعلومات الرقمية و الحقيقية الموجودة في المستشفى قبل الإجابة على أي من هذه الأسئلة و على استخدام الأسلوب الكمي للأنشطة والخدمات التي تحويلها للنواحي، و يتم التقييم من مختلف جهات النظر العامة في المستشفى من الأطباء و التمريض ومهن طبية مساعدة و مهن إدارة وكذلك من وجهة نظر للمرض و المرجعين.

¹ روان عفاف ، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين .(دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة) مذكرة ماستر ، غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014-2015 ، ص53

2- نظام التكامل لتقييم الأداء :يمكن الاستفادة من التقييم كجانب رقابي للمستشفى وبناءا على استخدام هذا النظام لتقييم أداء الإدارة في المستشفى.

يتم البدء بتقييم أداء الأقسام في المستشفى، إيجاد معايير تتناسب وطبيعة عمل كل قسم على انفراد من خلال قياس الانجازات لكل قسم شكل دقيق ومفصل مع توضيح السلبيات والايجابيات المرتبطة بالانجازات وكذلك بيان إجراءات التصحيحية اتخذتها الإدارة العليا إزاء نتائج التقييم و يمكن استخدام الجوانب المؤشرات لتقييم أداء الأقسام وهي على سبيل المثال:

1- أقسام الإدارة المالية :اعتماد المؤشرات التالية لقياس أدائها:

2- عدد الشكاوي المقدمة في القسم "درجة الرضا ."

3- سهولة إجراء أساليب العمل وسرعتها.

4- دقة التقارير الصادرة عن القسم وشموليتها وسرعتها .

5- رأي الإدارة العليا ومدى الرضا عن أداء هذه الأقسام .

2- قسم الجراحة/ تأخذ الأقسام الطبية

1- عدد العمليات الجراحية /عدد الأطباء والجراحين .

2- عدد العمليات الجراحية /عدد غرف العمليات .

3- عدد المرضى المحولين إلى مستشفيات أخرى لأعداد المرضى الكلي .

4- عدد الشكاوي المقدمة /مقارنة مع عدد المرضى / عدد الأطباء في القسم .

3- التمريض :يمكن استخدام الكثير من المعايير و المؤشرات التي تقيم أعمال التمريض في المستشفى و من هذه المعايير:

1- عدد المرضين إلى الأطباء أو إلى أعداد الأسرة أو إلى أعداد المراجعين .

2- عدد الشكاوي إلى أعداد التمريض الموجودة في القسم.

3- معايير أخرى مرتبطة بأداء أو نشاط التمريض.

4- قسم الصيدلة :هذه المؤشرات يمكن القياس عليها لجميع الأقسام الطبية المساندة:

1- عدد الوصفات الطبية التي صرفت بطريقة خطأ إلى احد الصيادلة أو إلى أعداد الوصفات الكلية... الخ .

2- عدد الأدوية المنتهية صلاحيتها دون استعمال أو تالفة قياسا مع مجموعة الأدوية الموجودة في الصيدلية .

3- عدد الأدوية المصروفة عن طريق الوصفات الطبية إلى عدد الأدوية الكلي .

4- عدد الإجازات المرضية للعاملين في الصيدلية مقارنة مع أعداد الموظفين في الصيدلية .

5- قسم الصيانة والخدمات الأخرى:

1- عدد الأجهزة التي أجريت لها الصيانة مقارنة مع مجموع الأجهزة الكلي .

2- عدد طلبات الصيانة من كل قسم مقارنة مع مجموع طلبات الصيانة أو الخدمات .

3- عدد الشكاوي مقارنة مع أعداد الموظفين .

4- درجة رضا الإدارة العليا عن أداء هذه الأقسام بشكل عام .

3- نظام تقييم الأداء من خلال الإنتاجية :و يشمل هذا النظام تقييم في الإنتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية، و كون المستشفى يقدم خدمات غير ملموسة فانه من الصعب الحكم على هذه الخدمات من ناحية الكمية بشكل موضوعي دقيق إلا إن المعدلات الحيوية و بعض القياسات في المستشفى كنسبة الإشغال و المقاييس الأخرى يمكن أن تعتبر مقاسا كميًا و يمكن الاعتماد عليه كمؤشر لأداء المستشفى و إنتاجيته أما الإنتاجية النوعية فهي عملية قياس نسبية تختلف باختلاف العوامل المرتبطة أصلا بالمرضى و المراجعين ومدى رضاهم عن

الخدمة الطبية المقدمة في المستشفى⁴.

المطلب الثاني : تقديم المؤسسة الاستشفائية الاخوة مغلاوي

سوف نقوم في هذا المبحث بتقديم بطاقة تعريفية للمؤسسة الاستشفائية الاخوة مغلاوي -ميلة-

1- نشأة المؤسسة الاستشفائية الاخوة مغلاوي

مرت المؤسسات الاستشفائية العمومية الاخوة مغلاوي في ولاية ميله بعدة مراحل حيث ظهرت في 17/11/1994 الموافق ل13 جمادى الثانية 1415 تحت اسم القطاع الصحي الاخوة مغلاوي ،ثم أصبحت المؤسسة تحت اسم "المؤسسة الاستشفائية العمومية الاخوة مغلاوي" وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 07 -140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية.

2- تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغلاوي:

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغلاوي من أهم مؤسسات الدولة وذلك للدور الكبير الذي تقوم به ،وهي عبارة عن مؤسسة عمومية لها طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتتكون من مصالح للتشخيص و العلاج و الإستشفاء وإعادة التأهيل الطبي .تغطي حاجيات ومتطلبات السكان في بلدية ميله والبلديات المجاورة لها.

3- مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية.

باعتبار أن المؤسسة العمومية الاستشفائية من أهم المؤسسات لدى الدولة ،فإنها تقوم بعدة أنشطة ومهام التي من شأنها أن تحسن المستوى الصحي لدى السكان ومن بين هذه المهام: التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجيات الصحية للسكان في المنطقة وذلك من خلال: ضمان تنظيم وبرمجة و توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء تطبيق البرامج الوطنية للصحة. ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية . ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة. تجديد معارف مستخدمي مصالح الصحة.

4- دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

1- الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي لمختلف المؤسسة يعتبر المرآة العاكسة لها حيث تبرز فيه مختلف المراكز القيادية ،ويمكن من خلال معرفة مختلف المديريات و المصالح و علاقاتهما ببعضهما البعض، وحتى يتسنى للإدارة متابعة أعمالها بانتظام واضطرار ،وللوصول إلى الأهداف المرجوة عمدت المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة مغلاوي بولاية ميله إلى تنظيم و تسيير أعمالها عبر الهيكل التنظيمي الذي بواسطته تستطيع مراقبة ومتابعة جميع مهامها ،وبعد إطلاعنا على مختلف التقسيمات الموجودة في المؤسسة توصلنا إلى ان الهيكل يتكون من مصالح تقنية و مصالح إدارية. مصالح المؤسسة:

وتتكون من قسمين: قسم إداري، قسم استشفائي.

1- قسم إداري: ويتكون من أربعة مصالح وهي:

1-1- مصلحة المالية و الوسائل: وتضم ثلاث مكاتب وهي:

1- مكتب الميزانية و المحاسبة : ويهتم ب:

- تنسيق و إعداد تقديرات الميزانية للمؤسسة.
- إعداد بطاقات للمشاريع و إنجاز استثمارات المؤسسة.
- متابعة إنجاز استثمارات المؤسسة.
- تسيير ميزانية التسيير.

- 2- مكتب الصفقات: ويقوم هذا المكتب بمجموعة من المهام و هي :
 - المتابعة الميدانية للبرامج الاستثمارية الخاصة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية .
 - تجهيز تقني و تجهيز مكاتب .
 - ترميم و تهيئة و توسيع المصالح الموجودة.
 - إعداد تقييم هذه البرامج بالتنسيق مع مصالح التخطيط و التهيئة.
 - دون أن ننسى أن هذه المصلحة تضم الحظيرة ،المطبخ و مصلحة الغسيل .
- 1-2- مصلحة الموارد البشرية: وهي تضم:
 - 1- مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات: يهتم ب:
 - متابعة الحياة المهنية للموظفين (تعيين ،ترسيم ،عقوبات ،تحويل).
 - التنسيق مع رؤساء المصالح في معالجة شكاوى العمل و حلها.
 - إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .
 - الرد على البريد الوارد من الوزارة.
 - إعداد الإقتراحات و ميزانية التسيير الخاصة بالمؤسسة مع الإدارات الأخرى .
 - دراسة المنازعات الخاصة بالمؤسسة مع الإدارات الأخرى .
 - 2- مكتب التكوين: يقوم بـ:
 - الإشراف على تكوين الأطباء و العمال.
 - إعداد الحصائل الدورية المتعلقة بالدورات التكوينية .
 - عقد اجتماعات مع مختلف المؤسسات التكوينية.
 - 3- مكتب الأجور:
 - حساب الراتب الشهري للعمال(أطباء ،شبه طبي ،إداريون،متعاقدون).
 - حساب المردودية كل ثلاث أشهر.
 - حساب الإستدراكات على الراتب الناتجة عن الترقية أو زيادات في الراتب أو إعادة التصنيف.
 - حساب الإستدراكات على المردودية الناتجة عن الترقية أو زيادات في الراتب .
 - حساب المنح المدرسية الخاصة بالعمال المعنيين بذلك.
 - ملأ جميع الوثائق الخاصة بالتقاعد .
 - استخراج وثيقة كشف الراتب الشهري أو السنوي.
 - ملأ جميع الوثائق الخاصة بالتعويضات الناتجة عن الغيابات المبررة بشهادات طبية CNAS .
 - علاوة المناوبات (الإدارية، الطبية، شبه طبية).
- 1-3- مصلحة المصالح الصحية: وتتكون من ثلاث مكاتب :
 - 1- مكتب القبول: يقوم ب:
 - ملأ استمارة القبول .
 - إعداد شهادة الإقامة في المستشفى .
 - التصريح بالمواليد و الوفيات .
 - تسجيل حركة المرضى المقيمين في المستشفى .
 - ملأ استمارة العلاج.
 - المشاركة في الإيواء و الإطعام.
 - تسجيل الوثائق و ملفات المرضى.
 - الاستقبال ،الاستعلامات و التوجيه.
 - مكتب المجلس الطبي: يقوم ب.

- تحديد برنامج المناوبات بالنسبة للأطباء.
- دعوة الأطباء من أجل عمل اجتماعات لمعالجة مشاكل الطبيب .
- تنظيم عمل المصالح و تطويرها.
- دراسة علم الأوبئة.
- 2- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية :
- جمع المعلومات و كتابة التقارير حول المصالح الإستشفائية.
- كتابة الإحصائيات الخاصة بكل مصلحة.
- 3- مكتب الإعلام الآلي:يهتم ب:
- جمع الحسابات و الأعمال لكل المصالح داخل المؤسسة في برنامج خاص وتبعث نحو الوزارة .
- تنظيم ومتابعة عمل المصالح الإستشفائية .
- 1-4- مصلحة العتاد و التجهيزات الطبية:و يضم مكتيين:
- العتاد الطبي.
- صيانة الوسائل و التجهيزات الأخرى.
- 2-القسم الإستشفائي :ويضم :
- 2-1-مصلحة الاستعجالات الطبية و الجراحية:وتضم:
- 1- مكتب الطبيب : حيث يكون هناك مجموعة من الأطباء العامون يقومون بفحص المرضى و إعطائهم ، و صفة الطبيب ، وإن كان المريض في حالة خطيرة ،يقوم بإدخاله إلى المصلحة الذي يتابع علاجه بها.
- 2- مكتب الملاحظة:إن كان المريض في حالة حرجة، ولم يعرف سبب حالته يوضع تحت الملاحظة، و يعمل له التحاليل و الأشعة من طرف أشخاص مختصين ممرضين ومساعدو التمريض.
- 2-2-مصلحة الجراحة العامة: تقوم ب:
- فحص المريض وتقديم له العلاج الطبي .
- إجراء العمليات الجراحية العامة الداخلية (المعدة –الكيس المائي –الغدة الدرقية...).
- جراحة العظام .
- علاج الحروق من الدرجة الأولى و الثانية .
- 2-3-مصلحة طب الأطفال :وتقوم ب:
- استقبال المريض من طرف طبيب مختص في المصلحة لمعاينته و إجراء له التحاليل و الأشعة من أجل معرفة حالة المريض و توجيهه إلى إحدى الأقسام التالية .
- قسم الرضع .
- الأمراض المعدية .
- قسم أطفال ما فوق سنتين.
- تقديم لهم الأدوية كل 4ساعات.
- مراقبة الأطفال من طرف الطبيب كل 24ساعة .
- 2-4-مصلحة الولادة :وتقوم ب:
- الكشف على النساء من طرف القابلة في مكتب الفحص.
- إدخال النساء إلى قاعة الولادة، و إذا كانت الولادة عسيرة توجه إلى مصلحة أمراض النساء، من أجل القيام بعملية قيصرية.
- القيام بوزن المولود –تلقينه – و تسجيله في سجل خاص بالقابلة و الكشف بعد الولادة للأم .

2-5-مصلحة أمراض النساء :

- فحص النساء أثناء فترة الحمل .
- إجراء عمليات للجهاز التناسلي للمرأة .
- إجراء التحاليل و الأشعة للنساء الحوامل من أجل تتبع حالة الجنين.

2-6-قاعة العمليات :

تشتمل المؤسسة على قاعة للعمليات الجراحية (جراحة عامة، جراحة العظام، الولادة القيصرية) ويشرف على هذه العمليات أطباء مختصون وعاملون بالإضافة إلى مساعدة أطباء التخدير و الممرضين...

2-7-قاعة الإنعاش:

تضم المؤسسة قاعة إنعاش حيث أنه بعد خروج المريض من العملية، يوضع هناك من أجل مراقبة حالته من طرف أطباء مختصون، كما أنه يمكن أن يوضع في قاعة مرضى لم يجروا العمليات و إنما لخطورة وضعهم الصحي و يحتاجون لمتابعة دقيقة ومركزة .

2-8-مصلحة الاستعجالات الطبية و الجراحية:

- تقوم بتقديم الإسعافات الطبية السريعة للمرضى.
- إذا كانت الحالة الصحية للمريض ليست خطيرة يوصف له العلاج اللازم و يغادر المشفى.
- أما إذا كان يعاني من مضاعفات خطيرة فإنه يوجه إلى المصلحة الخاصة بمرضه للعلاج.

2-9-مصلحة الأشعة :

توجد بها معدات و أجهزة حديثة ومتطورة، يسيرها مجموعة من الأطباء و المختصين و الفنيين بالتناوب من أجل تحقيق أفضل الخدمات الصحية للمرضى و المصابين.

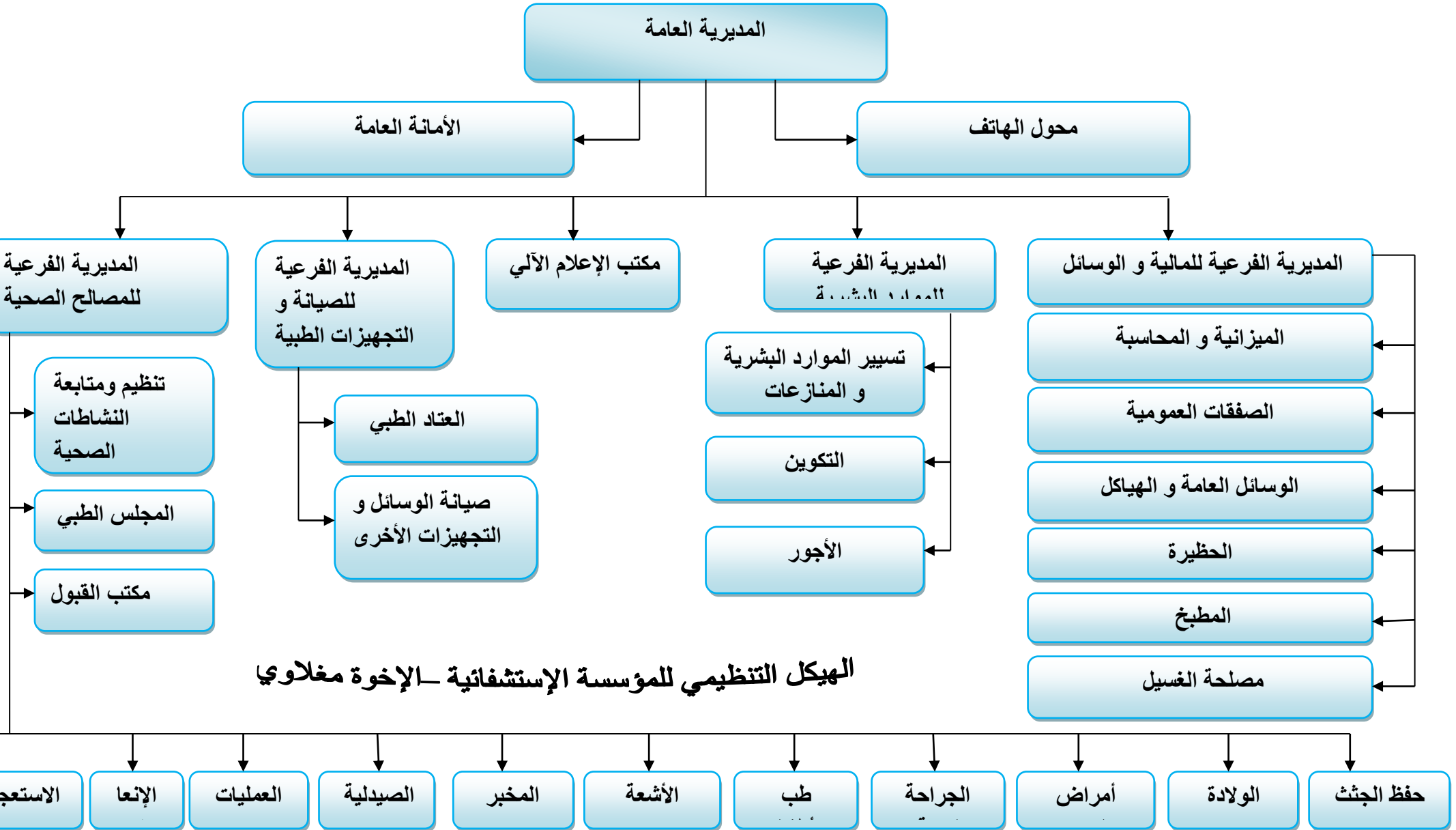
2-10-الصيدلية :

توجد بالمشفى صيدلية من أجل تقديم الأدوية و الحاجات للمصالح الإستشفائية و هي تتوفر عنها مجموعة من الصيدليات موزعة على كل المصالح الإستشفائية من أجل تلبية حاجات المرضى في كل مصلحة استشفائية .

2-11-مصلحة المخبر:وتقوم بإجراء التحاليل التالية :

- تحليل السكر.
- تحليل الكلى.
- تحليل الكولسترول.
- تحليل التهاب السحايا .
- تحليل فقر الدم.
- تحليل أمراض القلب.
- تحليل الكالسيوم.
- تحليل أمراض الكبد.
- تحليل خاص بتوازن الجسم .
- تحليل خاص بنسبة الحديد في الدم +البروتين +الييمين .
- والمخطط التالي يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية –الإخوة مغلاوي –ميله

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الاخوة مغلاوي ميلة -



المبحث الثاني : أدوات الدراسة**المطلب الأول : العينة و كيفية اختيارها.**

تعتبر عملية اختيار العينة من أهم المراحل و أبرزها في البحث العلمي حيث تعرف العينة على " أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع من البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على ان تكون ممثلة للمجتمع الذي تجري عليه الدراسة، فالعينة إذا هي جزء أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي . و نظرا لطبيعة بحثنا و تطلعا للموضوعية في النتائج ارتأينا اختيار العينة العشوائية والتي شملت 25 شخصا كموظفين في المؤسسة المدرسة

- 1 العينة العشوائية: وتعتمد هذه الطريقة على منح فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع على أن يكون ضمن أفراد العينة المختارة فهي تتضمن الاختيار العشوائي لعدد أفراد العينة من قائمة المجتمع .

ولقد تم توزيع 25 بطاقة استمارة استبيان على أفراد العينة موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية الإخوة مغلاوي ميله ، وبعد شرح الأسئلة لهم قمنا بجمع الاستمارات المجاب عليها حيث تم استرجاع 24 استمارة منهم 6 لم يتم الإجابة عليها و 4 استمارات تالفة و واحدة لم يتم استرجاعها وتمت على الباقي (14 استمارة).

المطلب الثاني : الاستبيان

و هي أداة للحصول على البيانات حول المبحوث، فيقدم الباحث عدد من العبارات التي يجيب عليها المستجوبون بكل صدق و موضوعية.

-استمارة الاستبيان: تضمنت استمارة الاستبيان عدة أسئلة موجهة للعمال.

و قد اعتمدت الدراسة على الاستمارة باعتبارها أداة تمد الباحث بالمعلومات اللازمة عن المؤسسة و تعتمد على قيام الباحث بالاتصال الشخصي بالمبحوثين من أفراد العينة و قد صيغة سهلة بسيطة وتم تقسيمها إلى 4 محاور :

المحور الأول: و يعبر عن بعض المعلومات الشخصية و الوظيفة التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على 6 عبارات تمثلت في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة ، مدة الخدمة ، طريقة الالتحاق بالعمل .

المحور الثاني : تم تخصيص 6 أسئلة في هذا الفرع عن الموارد البشرية .

المحور الثالث : تم تخصيص 6 أسئلة في هذا الفرع عن الأساليب المادية .

المحور الرابع : تم تخصيص 6 أسئلة في هذا الفرع عن الأساليب المعنوية.

المطلب الثالث : الأدوات الدراسة

هناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس، مدى ثبات أداة الدراسة يعتمد في معظمها على الحساب: النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري .

المبحث الثالث : عرض ومناقشة النتائج

المطلب الأول : عرض النتائج وتحليلها

1- عرض لجدول إدخال البيانات :

	Nom	Type	Largeur	Décimales	Libellé	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
1	الجنس	Numérique	8	2		{1,00} نذكر...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
2	السن	Numérique	8	2		{1,00} من 20 إلى...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
3	المستوى التعليمي	Numérique	8	2		{1,00} غير متعلم...	Aucun	8	☰ Droite	Ordinal	↘ Entrée
4	الوظيفة	Numérique	8	2		{1,00} عامل مهن...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
5	مدة الخدمة	Numérique	8	2		{1,00} أقل من 1...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
6	رقبة الإلتحاق ب...	Numérique	8	2		{1,00} التحاق ج...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
7	س1	Numérique	8	2		{1,00} نعم...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
8	س2	Numérique	8	2		{1,00} نعم...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
9	س3	Numérique	8	2		{1,00} نعم...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
10	س4	Numérique	8	2		{1,00} نعم...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
11	س5	Numérique	8	2		{1,00} نعم...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
12	س6	Numérique	8	2		{1,00} نعم...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
13	س7	Numérique	8	2		{1,00} نعم...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
14	س8	Numérique	8	2		{1,00} نعم...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
15	س9	Numérique	8	2		{1,00} نعم...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
16	س10	Numérique	8	2		{1,00} نعم...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
17	س11	Numérique	8	2		{1,00} نعم...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
18	س12	Numérique	8	2		{1,00} نعم...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
19	س13	Numérique	8	2		{1,00} نعم...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
20	س14	Numérique	8	2		{1,00} نعم...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
21	س15	Numérique	8	2		{1,00} نعم...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
22	س16	Numérique	8	2		{1,00} نعم...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
23	س17	Numérique	8	2		{1,00} نعم...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
24	س18	Numérique	8	2		{1,00} نعم...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée

- يبين الجدول (02) محاور الأسئلة المطروحة :

حيث المحور الأول : بيانات شخصية .

المحور الثاني : الموارد البشرية .

المحور الثالث : الأساليب المادية .

المحور الرابع : الأساليب المعنوية

2- **ثبات الإستبانة:** يقصد به الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة ، وقد تم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة القياس وتكون القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية إذا كانت أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 0,64 والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل لها :

1- الجدول رقم (03) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ

الإستبانة	قيمة ألفا كرونباخ
الإستبانة ككل	0,697

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

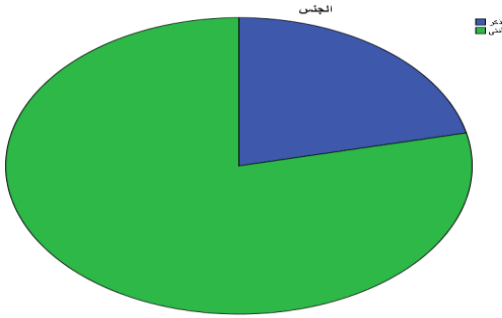
قيمة ألفا كرونباخ 0.697 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات الاستبيان ويمكن الاعتماد على نتائجه.

2-تحليل المحور الأول: (المعلومات الشخصية).

أ-الجنس: يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم(04): نتائج توزيع عينة الدراسة الشكل رقم (02): توزيع عينة الدراسة

حسب الجنس



حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	3	21.4%
أنثى	11	78.6%
المجموع	14	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن عينة العاملين المدروسة تتكون في أغلبها من الإناث بنسبة 78.6%، أما نسبة الذكور فبلغت 21.4%، وهذا ما يدل على أن نسبة تواجد المرأة في المستشفيات أعلى من نسبة تواجد الرجل نظرا لخصوصية المهنة.

ب . العمر: يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

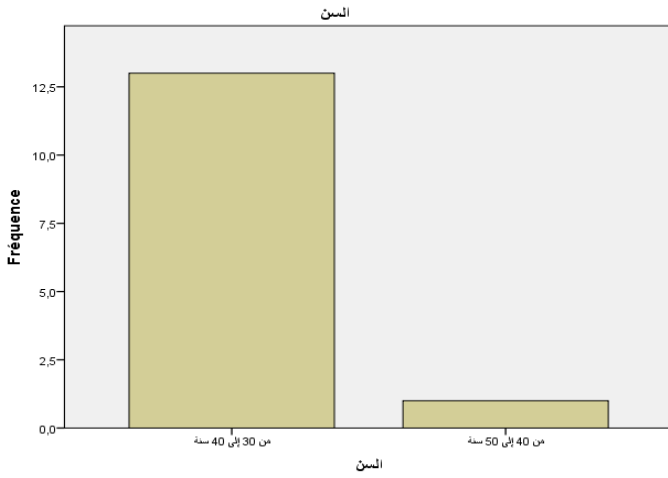
الجدول رقم (05) : توزيع عينة الدراسة الشكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة

حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	0	0%
من 30 إلى 40 سنة	13	92.9%
من 40 إلى 50 سنة	1	7.1%
من 50 إلى 60 سنة	0	0%
من 60 إلى 70 سنة	0	0%
	14	100%

حسب العمر

المجموع	%
---------	---



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول و الشكل السابقين يتضح أن عينة العاملين المدروسة تتكون في أغلبها من الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 92.9% ، ثم تأتي الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 7.1% ، أما الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة و من 60 إلى 70 سنة فكانت معدومة .

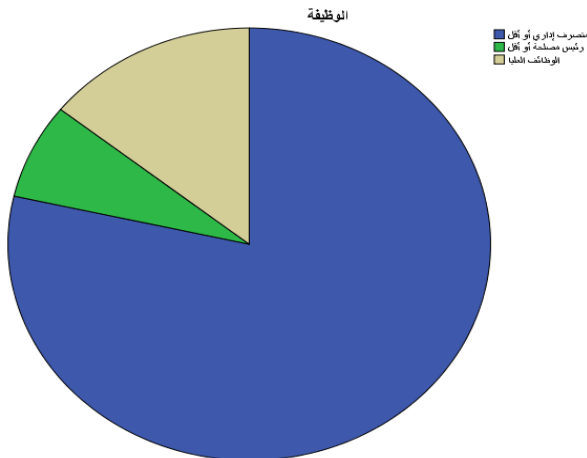
ج. الوظيفة : يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهنة.

الشكل رقم (04) : توزيع عينة

الجدول رقم (06) : توزيع عينة الدراسة

حسب متغير الوظيفة

حسب متغير الوظيفة



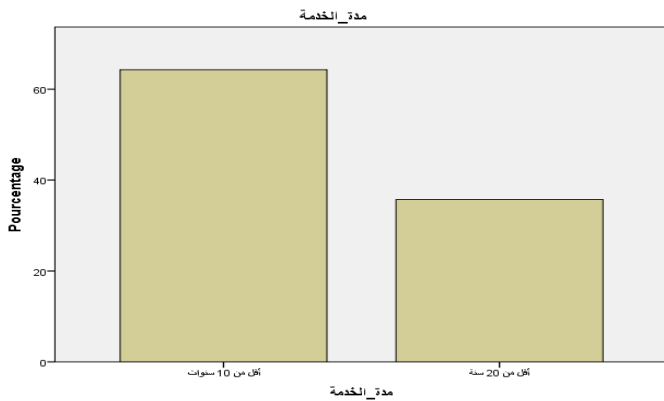
الوظيفة	التكرار	النسبة
عامل مهني	0	0%
متصرف إداري أو أقل	11	78.6%
رئيس مصلحة أو أقل	1	7.1%
الوظائف العليا	2	14.3%
المجموع	14	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول و الشكل أعلاه أن أغلب فئة العينة هم متصرف إداري أو أقل في المستشفى بنسبة 78.6%، ثم تأتي بعد ذلك فئة الوظائف العليا بنسبة 14.3%، ثم تأتي بعد ذلك فئة رئيس مصلحة أو أقل بنسبة 7.1% وفي المرتبة الأخيرة تأتي فئة عامل مهني بنسبة 0% .

د. مدة الخدمة: يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة
الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة



مدة الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	9	64.3%
أقل من 20 سنة	5	35.7%
أقل من 30 سنة	0	0%
أقل من 40 سنة	0	0%
المجموع	14	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول والشكل السابقين نجد أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة أقل من 10 سنوات بنسبة 64.3%، ثم يأتي بعد ذلك العاملين الذين لديهم خبرة عمل أقل من 20 سنة بنسبة 35.7%، وأقل نسبة تمثيل كانت لذوي الخبرة أكثر من 30 و 40 سنة بنسبة 0% .

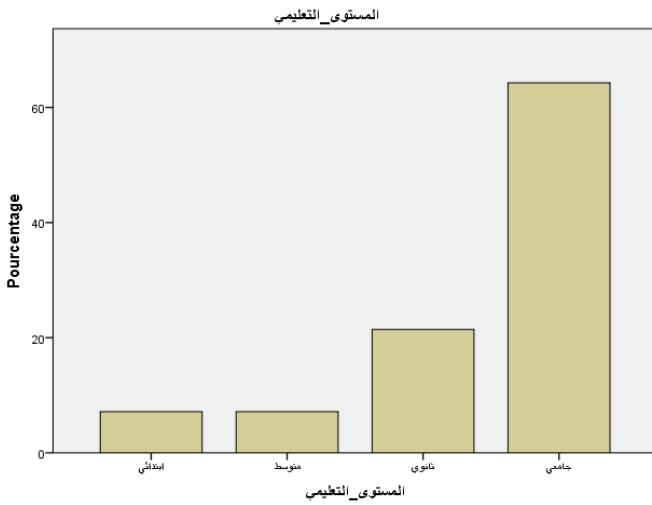
ه. المستوى التعليمي: يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة
---------	---------	--------

حسب المستوى التعليمي



التعليمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
غير متعلم	0	0%
ابتدائي	1	7.1%
متوسط	1	7.1%
ثانوي	3	21.4%
جامعي	9	64.3%
المجموع	14	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ،حيث نلاحظ أن اغلب أفراد العينة المدروسة هم عمال لهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 64.3% ، تليها فئة العاملين الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 21.4% ، ثم تليها فئة العاملين الذين لهم مستوى تعليمي متوسط وابتدائي بنسبة 7.1% ، أما فئة العاملين الذين لهم مستوى تعليمي غير متعلم فيمثلون أقل نسبة ب 0% .

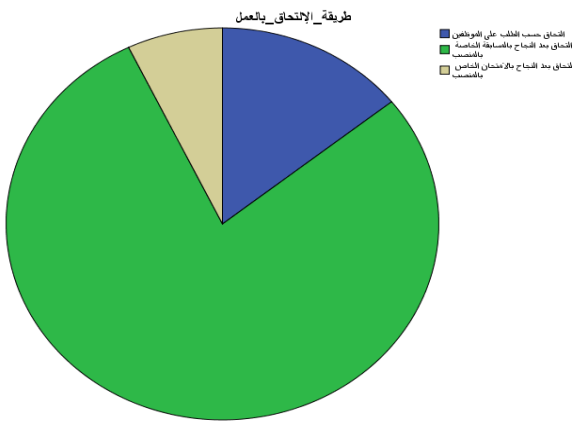
و. طريقة الإلتحاق بالخدمة : يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب طريقة الإلتحاق بالخدمة.

الشكل رقم (07) : توزيع عينة الدراسة

الجدول رقم (09) : توزيع عينة الدراسة

حسب طريقة الإلتحاق بالخدمة

حسب طريقة الإلتحاق بالخدمة



طريقة الإلتحاق بالعمل	التكرار	النسبة المئوية (%)
التحاق حسب الطلب على الموظفين	2	14,3%
التحاق بعد النجاح بالمسابقة الخاصة بالمنصب	11	78,6%
التحاق بعد النجاح بالامتحان الخاص بالمنصب	1	7,1%
المجموع	14	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب طريقة الالتحاق بالعمل ، حيث نلاحظ أن اغلب أفراد العينة المدروسة هم عمال التحقوا بالعمل بعد النجاح بالمسابقة الخاصة بالمنصب بنسبة 78,6% ، تليها فئة العاملين الذين التحقوا بالعمل حسب الطلب على الموظفين بنسبة 14,3% ، ثم تليها فئة العاملين الذين التحقوا بالعمل بعد النجاح بالامتحان الخاص بالمنصب بنسبة 7.1% ، أما فئة العاملين الذين التحقوا عن طريق صداقة لأحد المسؤولين أو عن طريق أحد أفراد العائلة أو المعارف فيمثلون أقل نسبة ب 0% .

المطلب الثاني : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

تحليل المحور الثاني : (الموارد البشرية)

وفيه سيتم عرض إجابات أفراد العينة حول أسئلة المحور الثاني المتعلقة بالموارد البشرية ، والعمل يكون من خلال مخرجات البرنامج (spss) انطلاقا من المدخلات المستمدة من إجابات أفراد العينة المحصلة عن طريق الاستبيان ، والتحليل كمايلي :

أولا : الجدول رقم(10):يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشر إدارة الموارد البشرية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبارات	
		لا	أحيانا	نعم	العبارات	
0,0000	1,000	0	0	14	تك	1- هل تحرص على إنجاز العمل بإتقان وتميز؟
		%0	%0	%100	%	
0,3631	1,1429	%0	2	12	تك	2- هل لديك الاستعداد لبذل جهد اكبر لتحقيق أهداف المؤسسة؟
		%0	%14,3	%85,7	%	
0,7559	1,5714	2	4	8	تك	3- هل تشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائك للمؤسسة؟
		14,3	28,6	57,1	%	
0,6793	2,0000	3	8	3	تك	4- هل أنت مستعد للعمل خارج أوقات العمل لتحسين أداء المؤسسة؟
		%21,4	%57,1	%21,4	%	
0,8925	2,2143	7	3	4	تك	5- هل لا تفكر في ترك العمل في المؤسسة
		%50	%21,4	%28,6	%	

						مهما كانت الظروف؟
0,5135	2,4286	6	8	0	تك	6- هل هذه المؤسسة تجعلك تقدم أفضل ما عندك من ناحية الأداء؟
		%42,9	%57,1	%0	%	
0,5340	1,7262	المجموع				

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(09) أن اتجاهات الأفراد نحو العبارات :

1- بالإجابة على السؤال الأول الذي جاء في صيغة(هل تحرص على انجاز العمل بإتقان وتميز؟)

يتبين أن جميع أفراد العينة يحرصون على إنجاز العمل بإتقان وتميز بنسبة مئوية قدرت ب100% وذلك من خلال مبحوث 14 مبحوث في حين كانت الإجابة ب لا و أحيانا منعدمة تماما، وقد يعود هذا أنهم يحرصون على انجاز عملهم بجودة من اجل زيادة إنتاجيتهم في العمل وتحسين الخدمة المقدمة للمجتمع.

2- بالإجابة على السؤال الثاني الذي جاء في صيغة(هل لديك الاستعداد لبدل جهد لتحقيق أهداف المؤسسة؟) نجد أن أغلب أفراد العينة على استعداد لبدل جهد أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 85,7% بينما الذين صرحوا عكس ذلك فمنعدمة في حين هناك فئة من أفراد العينة صرحوا "أحيانا" ما يكون لديهم هذا الاستعداد وقد قدرت نسبتهم ب 14,3% وهذه النتائج تفسر مدى اهتمام المبحوثين بالمؤسسة من خلال سعيهم إلى تقديم الأفضل لتحقيق أهدافها.

3- بالإجابة على السؤال الثالث الذي جاء في صيغة (هل تشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائك للمؤسسة؟) ومن خلال النتائج في الجدول نلاحظ أن نسبة 57,1% اقروا بشعورهم بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للمؤسسة بينما الذين صرحوا عكس ذلك تقدر نسبتهم ب 14,3% في حين قدرت نسبة المجيبين ب أحيانا ب 28,6% وقد يفسر ذلك ارتباط الموظفين بالمؤسسة وحبهم للعمل فيها .

4- بالإجابة على السؤال الرابع الذي جاء في صيغة (هل مستعد للعمل خارج أوقات العمل لتحسين أداء المؤسسة؟) نجد أن الأغلبية من الأفراد مستعدين أحيانا للعمل خارج أوقات العمل من أجل تحسين أداء المؤسسة بنسبة 57,1% أما فيما يخص الذين في استعداد للعمل خارج أوقات العمل لتحسين أداء مؤسستهم فنقدر نسبتهم ب 21,4% وكذلك الغير مستعدين لذلك جاءت نسبتهم مساوية لهذه الأخيرة اي بنسبة مئوية تقدر ب21,4% وقد يعني هذا أن هناك أفراد لديهم الرغبة في تحسين أدائهم خارج أوقات العمل وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

5- بالإجابة على السؤال الخامس الذي جاء في صيغة(هل لا تفكر في ترك العمل في المؤسسة مهما كانت الظروف؟) يتضح أن المبحوثين يفكرون في ترك العمل في المؤسسة إذا اختلفت الظروف وذلك بنسبة 50% من أفراد العينة، ثم الذين لا يفكرون في ترك العمل في المؤسسة مهما اختلفت الظروف بنسبة 28,6% من أفراد

العينة ،في حين نسبة المبحوثين الذين أحيانا لا يفكرون في ترك العمل في المؤسسة مهما كانت الظروف 21.4% وهذا راجع ربما للشعور بعدم الاستقرار.

6- بالإجابة على السؤال السادس الذي جاء في صيغة (هل هذه المؤسسة تجعلك تقدم أفضل ما عندك من ناحية الأداء؟) تظهر النتائج أن نسبة المجيبون بـ أحيانا ما تجعل المؤسسة الموظف يقدم أفضل ما عنده من ناحية الأداء تقدر بـ 57.1% ، في حين المجيبون ب لا بلغت نسبتهم 42.9% ، نسبة المجيبين بنعم منعدمة تماما قد يعود هذا لطبيعة النظام المتبع داخل المؤسسة.

تحليل المحور الثالث : (الأساليب المادية)

ثانيا : الجدول رقم (11): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشر الثاني حول الأساليب المادية :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبارات	
		لا	أحيانا	نعم	العبارات	
0,7559	2,5714	10	2	2	تك	7- هل يتلاءم راتبك مع ما تبدله من جهد؟
		%71,4	%14,3	%14,3	%	
0,8548	2,5000	10	1	3	تك	8- هل تقدم الإدارة مبالغ مالية عادلة ومناسبة للأداء زيادة على الأجر؟
		%71,4	%7,1	%21,4	%	
0,2672	2,9286	13	1	0	تك	9- هل تهتم المؤسسة بتقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين الأكفاء؟
		%92,9	%7,1	%0	%	
0,0000	3,0000	14	0	0	تك	10- هل تمتلك المؤسسة نظام تحفيز مادي ومعنوي يحقق حاجاتك ويحفزك؟
		%100	%0	%0	%	
0,4972	2,6429	9	5	0	تك	11- هل المكان الذي

		64,3%	35,7%	0%	%	تعمل فيه ملائم للعمل ومتوفر فيه كل ظروف العمل التي تشعرك بالراحة (الأمن النقل...)?
0,6462	2,4285	7	6	1	تك	12- هل توفر المؤسسة كل الوسائل والإمكانات الضرورية للعمل؟
		50%	42,6%	7,1%	%	
0,5035	2,6785	المجموع				

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توجه أفراد العينة نحو العبارات :

- 1- بالإجابة على السؤال السابع (هل يتلاءم راتبك مع ما تبدله من جهد؟) نجد أن نسبة الأفراد الذين صرحوا بـ لا يتلاءم الراتب مع الجهد المبذول هي الأكبر وتقدر بـ 71.4% في حين أن نسبة 14.3% تصرح عكس ذلك وهي نسبة تعادل الذين صرحوا بـ أحيانا ما يتلاءم راتبهم مع ما يبذلوه من جهد بنسبة 14.3% وقد يدل هذا إلى أن معظم الموظفين غير راضين بالأجر الموضوع لبدل مجهود أكبر في المستشفى لتقديم خدمة أفضل للمجتمع.
- 2- من خلال الإجابة على السؤال الثامن (هل تقدم الإدارة مبالغ مالية عادلة ومناسبة للأداء زيادة على الأجر؟) يتضح أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت بـ لا وذلك بنسبة 71.4% ثم تأتي نسبة الإجابات بنعم وهي ضئيلة بالنسبة للأولى وتقدر بـ 21.4% ، أما نسبة الإجابات بـ أحيانا ما تقدم الإدارة مبالغ مالية عادلة ومناسبة للأداء زيادة على الأجر فتقدر بـ 7.1% وهذا قد يدل على عدم فعالية نظام الأجور والمكافآت المتبع في المؤسسة.
- 3- بالإجابة على السؤال التاسع (هل تهتم المؤسسة بتقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين الأكفاء؟) نلاحظ أن الأغلبية الساحقة للمبحوثين أقروا بأن المؤسسة لا تهتم بتقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين الأكفاء وذلك بنسبة 92.9% ثم تأتي نسبة المصرحين بـ أحيانا 7.1% ، في حين نسبة المصرحين بنعم منعدمة تماما.
- 4- من خلال الإجابة على السؤال رقم عشرة (هل تمتلك المؤسسة نظام تحفيز مادي ومعنوي يحقق حاجاتك ويحفزك؟) صرح جميع أفراد العينة بعدم امتلاك المؤسسة لنظام تحفيز مادي ومعنوي يلبي حاجات ويحفز الموظفين بنسبة 100% في حين كانت الإجابة بنعم و أحيانا منعدمة وهذا يمكن تفسيره بأن المؤسسة تمتلك نظام تحفيز غير فعال إطلاقا.
- 5- بالإجابة على السؤال الحادي عشرة (هل المكان الذي تعمل فيه ملائم للعمل ومتوفر فيه كل ظروف العمل التي تشعرك بالراحة (الأمن النقل...)?) نرى أن المبحوثين الذين صرحوا بـ لا تمثل الأغلبية بنسبة 64.3% أما الذين صرحوا بـ أحيانا فتمثل 35.7% في حين كانت الإجابة بنعم منعدمة ومن هذا يمكن استنتاج أن مكان العمل

غير ملائم نوعا ما ولا يتوفر على الظروف -المساعدة على العمل بسرعة وتوفر الراحة للعامل داخل مكان العمل.

6- من خلال الإجابة على السؤال الثاني عشرة (هل توفر المؤسسة كل الوسائل والإمكانيات الضرورية للعمل؟) يتبين أن نسبة 50% لا تعتبر أن المؤسسة توفر كل الوسائل والإمكانيات الضرورية للعمل بينما كانت نسبة المبحوثين الذين أقروا عكس ذلك 7.1% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالأولى أما فيما يخص الإجابة ب أحيانا فتمثل نسبة مئوية تقدر بـ42.6% .

تحليل المحور الرابع : (الأساليب المعنوية)

ثالثا: الجدول رقم(12): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشر الثالث الأساليب المعنوية :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبارات
		لا	أحيانا	نعم	
0,4621	2,5714	12	1	1	13- هل تتيح لك المؤسسة فرص للتدريب لزيادة مؤهلاتك؟
		%85,7	%7,1	%7,1	
0,5789	2,7857	9	4	1	14- هل البرامج التدريبية المعتمدة في المنظمة أدت إلى تحسين أدائك ورفع مهاراتك؟
		%64,3	%28,6	%7,1	
0,9168	2,0714	6	3	5	15- هل تساهم طريقة وأسلوب القائد في التسيير بالمؤسسة على التزامك بتنفيذ واجباتك بالعمل؟
		%42,9	%21,4	%35,7	
0,7449	2,3571	7	5	2	16- هل قائدك في العمل يهتم براحتك وسلامتك ويستشيرك في أمور العمل؟
		%50	%35,7	%14,3	
0,6112	2,2857	5	8	1	17- هل تتصل الإدارة

		35,7%	57,1%	7,1%	%	بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك عملك وتزودك بالمعلومات في الوقت المناسب؟
0,4258	1,2143	0	3	11	تك	18- هل لديك اتصالات جيدة مع زملائك داخل المؤسسة؟
		0%	21,4%	78,6%	%	
0,6232	2,2142					المجموع

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إتجاهات أفراد العينة للعبارات كالتالي:

1- من خلال الإجابة على السؤال الثالث عشرة (هل تتيح لك المؤسسة فرص للتدريب لزيادة مؤهلاتك؟) صرح 12 موظف من أفراد العينة بـ لا تتيح المؤسسة فرص للتدريب لزيادة مؤهلات الموظفين وهذا بنسبة 85.7% في حين كانت نسبة إجابة أفراد العينة ب نعم 1.7% وهي نسبة معادلة للعدد الأفراد المجيبين ب أحيانا والمقدرة بـ 7.1% وهذا قد يرجع إلى نقص الإمكانيات المادية للمؤسسة.

2- بالإجابة على السؤال الرابع عشرة (هل البرامج التدريبية المعتمدة في المنظمة أدت إلى تحسين أدائك ورفع مهاراتك؟) نلاحظ أن معظم أفراد العينة صرحوا بعدم تأثير البرامج التدريبية المعتمدة داخل المؤسسة على تحسين أدائهم ورفع مهاراتهم بنسبة مئوية تقدر بـ 64.3% أما فيما يخص الذين صرحوا ب أحيانا تقدر نسبتهم بـ 28.6% والذين أقرروا بأن البرامج التدريبية المعتمدة في المؤسسة أدت إلى تحسين أدائهم ورفع مهاراتهم فنقدر نسبتهم بـ 7.1% .

3- من خلا الإجابة على السؤال الخامس عشر (هل تساهم طريقة وأسلوب القائد في التسيير بالمؤسسة على التزامك بتنفيذ واجباتك بالعمل؟) يتبين أن نسبة 42.9% من المبحوثين صرحوا أن طريقة وأسلوب القائد في التسيير بالمؤسسة لا تساهم في الالتزام بتنفيذ واجباتهم بالعمل في حين أن 35.7% أقرروا عكس ذلك أما إجابات المبحوثين المتضمنة أحيانا فكانت نسبتهم 21.4% وهذا قد يكون راجع لأسلوب القائد في التسيير أو أخلاق الموظفين .

4- من خلال الإجابة على السؤال السادس عشر (هل قائدك في العمل يهتم براحتك وسلامتك ويستشيرك في أمور العمل؟) نلاحظ أن نسبة 50% من المبحوثين صرحوا أن القائد في العمل لا يهتم براحة وسلامة الموظف ولا يستشيرهم في أمور العمل ، بينما الذين صرحوا عكس ذلك قدرت نسبتهم بـ 14.3% في حين إجابات أفراد العينة المتضمنة أحيانا فكانت نسبتهم 35.7% .

5- من خلال الإجابة على السؤال السابع عشر (هل تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك عملك وتزودك بالمعلومات في الوقت المناسب؟) نجد أن نسبة المجيبين أحيانا تمثل 57.1% ، أما نسبة المجيبين لا تمثل 35.7% ، في حين نسبة المجيبين نعم 7.1% ، قد يعود هذا إلى نظام الإتصال المعتمد في المؤسسة .

6- من خلال الإجابة على السؤال الثامن عشر (هل لديك اتصالات جيدة مع زملائك داخل المؤسسة؟) صرح أغلبية المبحوثين أن لديهم اتصالات جيدة مع زملائهم داخل المؤسسة وذلك بنسبة 78.6% ، في حين مثلت نسبة 21.4% عدد المبحوثين المجيبين أحيانا ، أما فيما يخص الإجابة لا فمعدومة تماما ، وقد يرجع هذا إلى العلاقات الاجتماعية الموجودة بين الموظفين .

المطلب الثالث : مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

لقد أسفرت نتائج الدراسة التي أجريت حول موضوع البحث، حيث كانت العينة الكلية المتكونة من 25 عامل وذلك بغرض الكشف عن الأساليب التي تؤثر بتتمة الولاء الوظيفي للموظفين وهذا بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي.

أظهرت النتائج وبصورة واضحة ما يلي:

- توفر المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي على قوة بشرية شابة متوسط عمرها ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة بلغت 92.9% .
- المستوى التعليمي السائد في المؤسسة هو الجامعي، حيث بلغت نسبة 64.3% من مجموع المبحوثين.
- تضمن الطاقم الإداري وظائف المبحوثين وعلى الأخص وظيفة متصرف إداري أو أقل التي كانت بنسبة كبيرة بلغت 78.6%.
- مدة الخدمة السائدة داخل الطاقم الإداري تخص فئة أقل من عشر سنوات خدمة بنسبة 3.64%.

الفرضية الأولى:

من خلال النتائج المتوصل إليها أن الفرضية الأولى والتي تضمنت إمكانية وجود ولاء وظيفي لدى المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية مقبولة حيث أكدت النتائج الإحصائية المتوصل إليها :

- فمن خلال دراستنا وجدنا موظف إدارة المؤسسة الاستشفائية على استعداد لبدل جهد أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بنسبة 85.7% لذلك يمكن القول أن العمال يسعون إلى تحقيق رؤى المؤسسة وهذا لتكون في الصدارة .
- كما وجدنا نسبة 57.1% من المبحوثين تلمس شعور بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للمؤسسة ، لذلك يمكننا القول أن العمال لديهم ارتباط بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
- كما تبين أيضا أن المؤسسة العمومية الاستشفائية أحيانا ما تجعل الموظف يقدم أفضل ما عنده من ناحية الأداء بنسبة تقدر ب 57.1% لذلك يمكننا القول أن المؤسسة لا تتبنى آلية التحفيز رغم أن لها دور فعال في تحقيق الأهداف المسطرة .
- كما تبين لنا أن نسبة 57.1% تقر أن أحيانا ما يكون لديها استعداد للعمل خارج أوقات العمل من أجل تحسين أداء المؤسسة، مما يمكننا القول أن هناك بعض العمال لديهم الرغبة في تحسين أدائهم خارج أوقات العمل وبالتالي فإن تحسين أدائهم يتحسن أداء المؤسسة.
- كما اتضح أن نسبة 50% من المبحوثين لا يفكرون في البقاء في المؤسسة مهما كانت الظروف، لذلك يمكن القول أن نصف العمال ليس في تفكيرهم ترك العمل في المؤسسة لأنهم تعودوا على العمل وأصبح جزء منهم في هذه الحياة.

من خلال ما سبق تبين لنا أن الولاء الوظيفي هو حصيصة تفاعلات عديدة لكثير من العوامل والمتغيرات فهو نتاج للعديد من السلوكيات المتفاعلة، وأن الفرد يوالي من يحسن إليه ويجد مصالحه تتحقق ضمنا خلال تحقيق مصالح الطرف الآخر.

ومن خلال دراستنا تبين لنا أن الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي غير راضين عن وضعيتهم في المؤسسة بسبب إحساسهم بعدم تلبية حاجياتهم ورغباتهم داخل المؤسسة رغم أنه لديهم حب وشعور بالفخر والانتماء للمؤسسة وأيضا الرغبة في تحسين أدائهم ونجاح المؤسسة واستمرارها هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن الأفراد لديهم تعود على العمل في المؤسسة وأنه أصبح جزء من حياتهم مما جعل لديهم شعور بالولاء للمؤسسة وحرصهم على إنجازهم العمل بإتقان وتميز .

من خلال ما سبق يمكن القول أن الفرضية الأولى مقبولة.

الفرضية الثانية:

من خلال النتائج المتوصل إليها والتي تؤكد أن الفرضية الثانية التي تضمنت إمكانية تطبيق الأساليب المادية والأساليب المعنوية في تنمية الولاء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية مرفوضة حيث أكدت النتائج الإحصائية المتوصل إليها:

- فمن خلال دراستنا وجدنا أن الراتب الذي يتقاضاه الموظف لا يتلاءم مع ما يبذله من جهد بنسبة 71.4%، وأيضاً الإدارة لا تقدم مبالغ مالية عادلة ومناسبة للأداء زيادة على الأجر بنسبة 71.4%، ومنه يمكننا القول أن لا بد على المؤسسة العمومية الاستشفائية مراجعة نظام الأجور والمكافآت لديها.
- كما تبين لنا أن نسبة 92.9% من المبحوثين ترى أن المؤسسة الاستشفائية لا تقدم حوافز مادية ومعنوية للموظفين الأكفاء، كما اجمع جميع أفراد العينة أن المؤسسة لا تمتلك نظام تحفيز يحقق حاجياتهم ويحفزهم، لذلك يمكن القول أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ليس لديها آلية للتحفيز من أجل زيادة ولاء الموظفين.
- كما اتضح أن نسبة 64.3% من أفراد العينة أقرروا أن المكان الذي يعملون فيه غير ملائم للعمل، و أيضاً غير متوفر على كل الظروف والإمكانيات الضرورية للعمل بنسبة 50%.
- كما تبين أن نسبة 64.3% تقر أن البرامج التدريبية المعتمدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية لا تؤدي إلى تحسين أدائهم ورفع مهاراتهم.
- كما تبين لنا أن نسبة 35.7% ترى أن أسلوب القائد في التسيير بالمؤسسة تساهم في الالتزام بتنفيذ واجبات العمل.
- كما اتضح أن الإدارة أحيانا ما تتصل بالموظفين خلال فترات منظمة أثناء أداء العمل لتزويدهم بالمعلومات في الوقت المناسب بنسبة 57.1%، مما يمكن القول أن الإدارة لديها اتصالات دائمة وفي كل وقت مما يسهل من عمليات تنفيذ الأعمال.
- كما تبين لنا أن أفراد العينة لديهم اتصالات جيدة فيما بينهم داخل المؤسسة بنسبة 78.6%، مما يساعد من تبادل المعلومات من أجل إنجاز واجبات العمل.

من خلال ما سبق قد تبين أن سعي المؤسسة إلى رفع مستويات الولاء الوظيفي لا يأتي من فراغ إنما من خلال تقديرها لمجهوداتهم والعمل على زيادة رغبة العامل في البقاء بها الأمر الذي يتطلب توفير مختلف الظروف التي تساعد على العمل وتطبيق الأساليب التي تنمي ولاء الموظف وهذا من خلال دراية المسيرين بنظريات الحوافز والدوافع والعلاوات، حتى يتمكنوا من فهم سلوك العامل وتوجيهه لخدمة مصالح المؤسسة وأيضاً من خلال الأهمية البالغة التي تقدمها إليهم أن ما يقدمونه من أداء ينعكس إيجاباً سواء على المؤسسة أو على العامل بها، وهذا من شأنه تعزيز مفهوم الولاء والانتماء للمؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الفرضية الثانية مرفوضة.

خلاصة الفصل :

نستخلص مما سبق ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج ومعطيات الدراسة الميدانية حيث توصلنا إلى أن المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي لا بد لها من أتباع أساليب تنمية الولاء الوظيفي سواء كانت المادية منها أو المعنوية من أجل أن يكون لها دور في تجسيد روح الولاء والانتماء داخل الإدارة فإتباع النهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات وأنظمة وحوافز وترقيات ذلك يعتبر من الأساليب القادرة على المساهمة في الولاء الوظيفي ومن خلال دراستنا وجدنا أن الولاء الوظيفي ليس فطرة في الإنسان إنما شعور ينمي ويكتسب في ظل توفر الشروط اللازمة من حوافز مادية ومعنوية، قنوات اتصال مفتوحة، بيئة عمل مريحة و نمط قيادي ديمقراطي كما أن الولاء الوظيفي يؤثر على أداء الموظفين حيث يرفع إنتاجيتهم، ويقلل معدلات الغياب ودوران العمل. وإن تحسين الأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية يكون هو الدافع الحقيقي نحو الولاء الوظيفي للعمال للمكان العاملين فيه.

خاتمة:

ليس من الصعب على أي مؤسسة الاهتمام بعاملها و تلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية وتحسين أدائهم.

وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تطلب سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق الكفاف المعقول مما تتطلب لعائلة العامل إضافة إلى إفساح المجال للعاملين لمنحهم فرص الإطلاع ابتكاراتهم وطاقاتهم الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما تجسده في المؤسسة مجال الدراسة حيث أحطت اهتماما كبيرا لعمالها، من خلال إشعارهم بأهميتهم الكبيرة داخل المؤسسة وإن كل ما يتم طرحه من أفكار رائعة مما يتسنى له تقديم المزيد والأفضل وتطبيقها ضمن مجال العمل، وهذا ما أدى بالضرورة إلى رفع معدلات الولاء والانتماء للعامل داخل المؤسسة .

ولقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة الأساليب التي تنمي الولاء الوظيفي للموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي ميلة، حيث ركزنا في الجانب النظري على الموارد البشرية وخصائصها ، والولاء الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة فيه ، كما تطرقنا إلى أهم الأساليب التي تنمي الولاء الوظيفي داخل المؤسسة، حيث برز هذا الموضوع بسبب اهتمام مختلف المؤسسات بطرق كسب ولاء العامل وهذا بعد ظهور بعض الظواهر المتمثلة في نقص الأداء والتغيب عن العمل ودوران العمل ، مما يجعل المؤسسة عاجزة عن التحكم في سلوك الفرد والذي يتغير من وقت لآخر .

ومن خلال الدراسة لاحظنا أن العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لديهم ولاء نوعا ما ورغبة في تحسين الأداء في المؤسسة لكن المؤسسة لا تعتمد هذه الأساليب بشكل كبير لحفاظها على المورد البشري العامل فيها لذلك وضعنا بعض الاقتراحات من أجل تبني الأساليب المادية والمعنوية في تنمية ولاء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي.

الاقتراحات:

كما استعرضنا مما سبق بعض الاقتراحات والمتمثلة فيما يلي:

- تقدير المؤسسة لمجهودات العمال في كونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع.
- تبني آلية لتحفيز الموظفين وتقدير جهودهم سواء المادية والمعنوية لزيادة ولائهم والتزاماتهم
- لا بد للمؤسسة من تحسين نظام التحفيز لديها من أجل رفع أداء العاملين فيها.
- الاهتمام بجانب المكافآت والعلاوات من أجل دفع العاملين لتحسين أدائهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية وبالتالي تحسين الخدمة الصحية.
- العمل على تحسين الأجور حتى يزيد الولاء عند الموظفين ويعطيهم سعادة اكبر في وظيفتهم.
- الاهتمام بتوفير الجو المناسب للعمل من أجل تنمية شعور الانتماء لدى الموظف والراحة في العمل لتقديم أفضل ما لديه من أداء.
- شعور الموظف بالاستقرار والأمن داخل المؤسسة يقوي وينمي ولائه وانتمائه.
- الاهتمام بالتدريبات المهنية المتعلقة بالعمل وتشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية.

-
- على المؤسسة العمومية الاستشفائية إتاحة فرص التدريب للموظفين فيها وتحسين البرامج التدريبية المعتمدة مكن أجل تحسين أداء العاملين ورفع مهارتهم.
 - زرع القائد أو مدير المؤسسة الولاء الوظيفي في أعماق موظفيهم وهذا للتقليل من معدلات الدوران الوظيفي.
 - يجب أن تكون الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين هادفة إلى تعظيم الشفافية وإظهار ما تقوم به المؤسسة وتوجهها ودور الموظف من خلال مساهمته في تحقيق رؤيتها.
 - الاهتمام بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والاستماع لشكاويهم وأرائهم من خلال عمليات الاتصال الجيدة والسلمية.
 - زرع ثقافة التعاون والعمل الجماعي من شأنه تعزيز مفهوم الولاء اتجاه المؤسسة العمومية الاستشفائية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للطبع والنشر، ط1، سنة 2013
2. أحمد محمد غنيم، إدارة المستشفيات "رؤية معاصرة" المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، سنة 2006.
3. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، سنة 2009
4. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، سنة 2010.
5. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات – العمليات الإدارية- وظائف المؤسسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، سنة 2007.
6. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان – الأردن.
7. صلاح محمد دياب، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، سنة 2009.
8. عبد السميع، احمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، سنة 2010.
9. عبد الناصر جرادات، لبنان هاتف الشامى، مقدمة في العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن-عمان، سنة 2011.
10. علي الفلاح الزعبي، الاتصالات التسويقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان-الأردن، سنة 2013.
11. فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، عمان – الأردن، سنة 2014.
12. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط2، سنة 2015.
13. مجيد كرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، سنة 2014.
14. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان-الأردن، سنة 2014.
15. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، قنديل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، سنة 2010.
16. محمد علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط8، عمان – الأردن، سنة 2014.
17. محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية HR) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الإسكندرية –مصر، سنة 2014.
18. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموع العربية للتدريب والنشر، ط1، سنة 2012.
19. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري، تكنولوجي، عولمي)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، سنة 2014.

مذكرات تخرج بالعربية

1. توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء (دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك) ، رسالة ماجستير ، قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر ،2006-2007.
2. جمال مراد ،تحفيز العاملين لرفع روح الولاء (نموذجاً) رسالة ماجستير المؤسسي (شركة صوفية سوق اهراس Iasa- ، غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار – عنابة ،2010-2011.
3. روان عفاف، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة)مذكرة ماستر (أكاديمي)،قسم علوم التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة ،2014-2015
4. شاين نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية)، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية،جامعة منتوري قسنطينة،2012-2013.
5. محمد الحسن التيجاني يوسف،التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة،رسالة ماجستير ، THE INTERNATIONAL VIRTUAL UNIVERSITY, ARAB BRITISH ACADEMEY FOR HIGHER EDUCATION
6. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين(دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة) ، رسالة ماجستير،قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة محمد خيضر بسكرة،2013-2014.

المجلات

1. إدارة التخطيط والدراسات، دراسة ميدانية عن الولاء الوظيفي في دائرة التنمية الاقتصادية، رأس الخيمة – الإمارات العربية المتحدة،سنة 2011 .
2. سرمد حمزة الشمري، محسن عروق الوائلي،بشير إسماعيل الحياني، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الولاء الوظيفي نبحث استطلاعي في شركة الفداء العاصمة ،مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد الثاني عشر ، عدد33،سنة 2017.

المحاضرات:

1. ليلي مصطفى البراد عي ، إدارة الموارد البشرية، محاضرات، Master Class Leadership Program ، الجمعية المصرية لإدارة الموارد البشرية، كلية إدارة الأعمال والاقتصاد والإعلام،الجامعة الأمريكية بالقاهرة-2007.



الملاحق

الاستمارة

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر حول موضوع أساليب تنمية الولاء الوظيفي للموظفين قمنا بإعداد هذه الاستمارة قصد التوصل إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة ، و لهذا الغرض نرجو منكم أن تشرفونا بإجاباتكم عن الأسئلة الآتية ، و ذلك بوضع العلامة (+) في المكان المناسب للإجابة المختارة .

المحور الأول: يتضمن معلومات أولية خاصة بالموظف

1- الجنس

• ذكر

• أنثى

2- السن

• من 20 إلى 30 سنة

• من 30 إلى 40 سنة

• من 40 إلى 50 سنة

• من 50 إلى 60 سنة

• من 60 إلى 70 سنة

3- المستوى التعليمي

• غير متعلم

• ابتدائي

• متوسط

• ثانوي

• جامعي

4- الرتبة أو الوظيفة

• عامل مهني

• متصرف إداري أو أقل

• رئيس مصلحة أو أقل

• الوظائف العليا

2- مدة الخدمة

- أقل من 10 سنوات
- أقل من 20 سنة
- أقل من 30 سنة
- أقل من 40 سنة

3- طريقة الالتحاق بالعمل

- التحاق حسب الطلب على موظفين
- التحاق بعد النجاح بالمسابقة الخاصة بالمنصب
- التحاق بعد النجاح بالامتحان الخاص بالمنصب
- التحاق عن طريق صداقة لأحد المسؤولين
- التحاق عن طريق أحد أفراد العائلة أو المعارف

المحور الثاني: الموارد البشرية

- 1- هل تحرص على انجاز العمل بإتقان وتميز؟ نعم أحيانا لا
- 2- هل لديك الاستعداد لبدل جهد اكبر لتحقيق أهداف المؤسسة؟
نعم أحيانا لا
- 3- هل تشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائك للمؤسسة؟ نعم أحيانا لا
- 4- هل أنت مستعد للعمل خارج أوقات العمل لتحسين أداء المؤسسة؟
نعم أحيانا لا
- 5- هل لا تفكر في ترك العمل في المؤسسة مهما كانت الظروف؟
نعم أحيانا لا
- 6- هل هذه المؤسسة تجعلك تقدم أفضل ما عندك من ناحية الأداء؟
نعم أحيانا لا

المحور الثالث: الأساليب المادية

- 1- هل يتلاءم راتبك مع ما تبدله من جهد؟ نعم أحيانا لا
- 2- هل تقدم الإدارة مبالغ مالية عادلة ومناسبة للأداء زيادة على الأجر؟
نعم أحيانا لا

3- هل تهتم المؤسسة بتقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين الأكفاء؟

نعم أحيانا لا

4- هل تمتلك المؤسسة نظام تحفيز مادي ومعنوي يحقق حاجاتك ويحفزك؟

نعم أحيانا لا

5- هل المكان الذي تعمل فيه ملائم للعمل ومتوفر فيه كل ظروف العمل التي تشعرك بالراحة (الأمن النقل...)?

نعم أحيانا لا

6- هل توفر المؤسسة كل الوسائل والإمكانيات الضرورية للعمل؟

نعم أحيانا لا

المحور الرابع : الأساليب المعنوية

1- هل تتيح لك المؤسسة فرص للتدريب لزيادة مؤهلاتك؟

نعم أحيانا لا

2- هل البرامج التدريبية المعتمدة في المنظمة أدت إلى تحسين أدائك ورفع مهاراتك؟

نعم أحيانا لا

3- هل تساهم طريقة وأسلوب القائد في التسيير بالمؤسسة على التزامك بتنفيذ واجباتك بالعمل؟

نعم أحيانا لا

4- هل قائدك في العمل يهتم براحتك وسلامتك ويستشيرك في أمور العمل؟

نعم أحيانا لا

5- هل تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك عملك وتزودك بالمعلومات في الوقت المناسب؟

نعم أحيانا لا

6- هل لديك اتصالات جيدة مع زملائك داخل المؤسسة؟ نعم أحيانا

