



## العنوان

أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين  
-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي-المسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: مراقبة التسيير

إشراف الأستاذ:  
عسلي نور الدين

إعداد الطالبة:  
روان عفاف

لجنة المناقشة

رئيسا .....  
مشرفا ومقررا .....  
مناقشا .....

أبحري علي  
عسلي نو الدين  
حسين بركاتي

السنة الجامعية

2015/2014

# إهداء

الى روح **والدي** الغالي على قلبي رحمه الله  
الى **والدتي** اسبغ الله عليها ثوب الصحة و العافية التي  
غمرتني بدعواتها حتى يسر الله لي اتمام هذه الدراسة .  
الى اخوتي و اخواتي "ميلود، زهية، فايذة، سهام،  
ميادة،عبدو،سليم، غنية، دليلة"  
الى روح خالي الغالي رحمه الله و خالتي شريفة وعمي و عائلته  
الى حافظة اسراري و مصححة اخطائي سعيدة و اولادها  
الى كل عائلة روان  
الى زوجة اخي و الكتكوت الصغير عبد الرؤوف و العيد ومرم  
الى كل صديقاتي حكيمة، زينب  
،شريفة، سارة،لامية،إيمان،خديجة،خلود  
الى زملاء الدراسة "قسم مراقبة التسيير"  
الى كل من علمني حرفا فلا انسى له فضلا و دعمي و كان لي  
عونا و سندا و الى كل من يؤمن بان بدور جناح التغيير هي دواتنا  
و ليست شيء اخر  
الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع

# عفاف

عبدالمجيد

# تشكرات



الحمد لله و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده و على اله و صحبه  
إلي يوم الدين، نحمده حمدا كبيرا و نشكره على توفيقه لنا و تقديرنا على  
إتمام هذا العمل المتواضع، و نرجو حسنة الختام و الجزاء

الحمد لله حتى ترضى و لك الحمد اذا رضيت، و لك الحمد بعد الرضا

نتقدم بالشكر الجزيل لك من شرفنا بالعمل معه إلى الذي تحمل معنا عناء  
هذا العمل إلى الأستاذ المشرف "عسلي نور الدين" الذي كان نعم الموجه  
لي أشكره على نصائحه و توجيهاته و صبره عليا و الشكر لجميع  
الأساتذة على النصائح و التعليمات القيمة كثيرا في هذا البحث، كما  
نتقدم بشكرنا إلى أخ "ناصر و صادق و مكتبة السفير" الذي سهر على  
كتابة و طباعة المذكرة .

إلى كل عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية "الزهراوي" الذين تعاونوا  
معنا ومددوا لنا به المساعد

إليك جميعا جزيل الشكر و وفقنا الله و إياكم إلى ما فيه خير لنا و  
لكم.

# فہرس المحتویات

# فهرس المحتويات

I.	إهداء
.II	كلمة شكر
.III	فهرس المحتويات
.IV	قائمة الأشكال والجداول
أ-هـ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي</b>	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: مدخل نظري للولاء التنظيمي.
9	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الولاء التنظيمي.
10	المطلب الثاني: مراحل وأهمية الولاء التنظيمي.
11	المطلب الثالث: طرق بناء الولاء التنظيمي والنتائج المترتبة.
20	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.
20	المطلب الأول: المتغيرات التنظيمية
24	المطلب الثاني: المتغيرات الشخصية.
29	المطلب الثالث: العلاقة بين الولاء والمتغيرات التنظيمية والنماذج المفسرة له.
33	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: مردودية المورد البشري</b>	
35	تمهيد

36	المبحث الأول: تقييم أداء العاملين.
37	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته.
38	المطلب الثاني: مسار ومعايير تقييم أداء العاملين.
40	المطلب الثالث: أساليب تقييم الأداء.
44	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء.
46	المبحث الثاني: المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء العاملين
46	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.
47	المطلب الثاني: العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.
48	المطلب الثالث: الولاء التنظيمي و أثره على أداء العاملين.
50	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي
52	تمهيد
53	المبحث الأول: ميدان الدراسة.
53	المطلب الأول: المؤسسات الصحية.
55	المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة.
63	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المؤسسة العمومية الاستشفائية "الزهراوي"
64	المبحث الثاني: أدوات الدراسة
64	المطلب الأول: العينة و كيفية اختيارها.
65	المطلب الثاني: الاستبيان
66	المطلب الثالث: الأدوات الدراسة
67	المبحث الثالث: عرض و مناقشة النتائج.

67	المطلب الأول: عرض النتائج و تحليلها
82	المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات والاستنتاج
84	المطلب الثالث: النتائج و التوصيات
85	خلاصة الفصل
87	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الأشكال والجداول

أولاً: الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة القياس	67
02	توزيع الأفراد العينة حسب الجنس	68
03	توزيع الأفراد العينة حسب فئات العمر	68
04	توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	69
05	توزيع الأفراد حسب منصب العمل	70
06	توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	70
07	نتائج محور الولاء التنظيمي	71
08	يبين اختبار T TEST للولاء التنظيمي	73
09	يبين الرضا عن الأجر و التحفيز	74
10	يبين العلاقة بين جماعات العمل	75
11	يبين المشاركة التنظيمية	76
12	يبين العدالة التنظيمية	77
13	يبين ظروف العمل	78
14	يبين قياس الرضا الوظيفي	79
15	نتائج محور الأداء العاملين	80
16	بين قياس الأداء العاملين	81
17	نتائج اختبار الفرضية الأولى	82
18	نتائج اختبار الفرضية الثانية	83
19	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	83

## ثانياً: الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	مدخلات و مخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز	(5_1)
13	عوامل زيادة معدلات مشاركة العاملين	(1_1)
14	العلاقة بين معدل المشاركة و معدل مقاومة التغيير	(2_1)
16	هرم الحاجات الإنسانية لدى ماسلو	(3_1)
18	عوامل تحقيق التعلم و التدريب العاملين	(4_1)
28	العلاقة بين الولاء التنظيمي و المتغيرات التنظيمية والشخصية	(6_1)
63	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي	(1_3)
64	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	(2_3)



مع مطلع القرن الحادي و العشرين يشهد الفكر الإداري هناك عدة تحولات وتغيرات ما كان ليعرفها من قبل، وأن السمة الأساسية و البارزة لهذا العصر هي السرعة والتغيير الدائمين لذلك وحب على منظمات الأعمال اليوم بشتى أنواعها وأهدافها التنبؤ والاستجابة لهذه التغيرات ومن ثم التكيف مع بيئتها لتضمن البقاء والاستمرار في السوق والمنافسة، فنجاح منظمات القرن الحادي و العشرين لا يرتبط بما تملكه من أصول مادية ولكن أصبح يعرف بما تملكه من أصول و موارد بشرية.

والولاء التنظيمي لا يأتي من العدم و إنما هو شعور يكتسب، والفرد منا يوالي من يحسن إليه و يجد أن مصالحه تتحقق ضمنا خلال تحقيق مصالح الطرف الأخر، لذلك على المؤسسات خلال سعيها لكسب ولاء عمالها أن ترضى دوافعهم، و تشبع رغباتهم و تحسسهم إن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يتطلب من المديرين دراية بنظريات الحوافز و الدوافع، حتى يتمكنوا من فهم سلوك العامل و توجيهه لخدمة مصالح المنظمة، فسلوك الفرد أيا كان لا يكون عشوائي وإنما يكون مدفوعا بحاجات سعي لإشباعها ورغبات يحاول المورد البشري تحقيقها.

يجب أن تهتم المنظمة بخلق و رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد اتجاه المؤسسة، من أجل التزامهم بأداء العمل و بقائهم و استمرارهم في المؤسسة، و ذلك عن طريق إتباع الطرق مختلفة مثل: توفير أنظمة مناسبة من الحوافز و العلاوات، حيث أن الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين اتجاه المنظمة يؤدي إلى زيادة أداء العاملين و نجاح و استمرار المنظمة و تحقيق أهدافها من أجل تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة و زيادة مردوديته في العمل، ومن هنا نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

**"ما هو تأثير الولاء التنظيمي على تحسين أداء المورد البشري؟"**

للإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الأداء العاملين؟
- هل توجد علاقة دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الأداء العاملين؟
- هل توجد علاقة دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي؟

وقصد الإجابة على الإشكالية نطرح الفرضية العامة التالية:

"الولاء التنظيمي له تأثير إيجابي وقوي على تحسين أداء المورد البشري "

قصد الإجابة على هذه الأسئلة و كمنطلق البحث يمكننا طرح الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الأداء العاملين .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الأداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي.

### أهمية الموضوع :

نظرا لأهمية القطاع الصحة في الجزائر و في كل دول العالم أردنا أن نسلط الضوء على دراسة ولاء التنظيمي في تقييم أداء العاملين في قطاع صحة الذي شهد للتطور المستشفيات العمومية عما كانت عليه في الماضي فلم يعد دورها مقصورا على مجرد تقديم الخدمات العلاجية للمريض بل تعددت أهدافها إلى التعليم و البحث العلمي كدا كالوقاية من المرض و تدريب الموظفين لان الموارد البشرية أصبحت الركيزة الأساسية لاستمرارها.

### أهداف الموضوع : تهدف الدراسة إلى :

- التعرف على المكانة التي يحتلها الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية .
- التعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع الولاء التنظيمي و مرد ودية المورد البشري.
- التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية.
- تقييم أداء العاملين على الولاء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.
- الأهمية العملية تتمثل في استفادة متخذي القرار من نتائج و توصيات البحث و تطبيقها على ارض الواقع في المؤسسة العمومية الاستشفائية "الزهاوي".

### منهجية الدراسة:

اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي أما الجانب التطبيقي يتمحور حول دراسة حالة من خلال قيام جمع المعلومات و البيانات من مصدرها ثم تحليلها و تفصيلها للوصول إلى نتيجة ،وكان المنهج الوصفي التحليلي الأداة التي عاجلت الجانبين سواء الجانب النظري أو التطبيقي.

## حدود الدراسة:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

**الحدود المكانية:** المؤسسة العمومية الاستشفائية "الزهاوي" في ولاية المسيلة.

**الحدود الزمانية:** لقد كان التربص في الفترة الممتدة من { افريل ،ماي 2015}، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من العمال و موظفي العاملون في المستشفى الزهاوي .

## الدراسات السابقة:

**1- دراسة مزوار منوية:** رسالة ماجستير من جامعة أحمد بوقرة بومرداس، علوم التسيير السنة الجامعية 2013/2012 بعنوان "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي" دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، و الفرضيات المطروحة هي: هناك علاقة ذات دلالة اجتماعية موجبو بين التحفيز و الولاء التنظيمي، مستوى؛ مستوى رضا أفراد العينة على الحوافز المقدمة ضعيف يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية، يوجد اختلاف في مستوى اختلاف في درجة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي باختلاف نوع الحوافز المقدمة، و المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي و الإحصائي و النتائج المتوصل إليها: التنوع في أشكال الحوافز الممنوحة وذلك بعد دراسة وتصنيف حاجة العمل، فسياسة التمييز في موضوع الحوافز تأتي بنتائج عكسية، تكوين المدراء و المسؤولين في الطرق الحديثة لإدارة الموارد البشرية فهذا كفيل بتحسيسهم بأهمية هذا المورد وسبل التعامل معه للوصول به إلى قمة العطاء، الاهتمام أكثر بالجانب النفسي و المعنوي للعامل حيث بينت نتائج الدراسة التطبيقية أن الحوافز المعنوية ذات تأثير مرتفع على مستويات الولاء الذي يؤثر بدوره على مستويات الأداء.

**2- دراسة روان حمدان وياسمين الساكت:** رسالة الحصول على درجة البكالوريوس، إدارة أعمال السنة الجامعية 2013 بعنوان " التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية " والفرضيات هي: يوجد علاقة بين التحفيز المادي (الأجر، المكافآت، الترقية، العلاوات الدورية) و الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية (الخدماتية والعسكرية)، يوجد علاقة بين التحفيز المعنوي(شهادات تقدير، الأوسمة ، الترقية الشرفية) والولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية (الخدماتية والعسكرية)، و المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي و تم التوصل إلى النتائج التالية: تقديم مكافآت مادية و معنوية للموظفين الذين يقومون بعملهم على أكمل وجه دون تقصير؛ العمل على تحسين الأجور حتى يزيد الولاء عند الموظفين و يعطيهم سعادة أكبر في وظيفتهم، مكافئة الموظفين الجتهدين

ومعاقبة المخالفين والمقصرين، الاهتمام أكثر بالحوافز المادية عوضاً عن الحوافز المعنوية و التي لا يهتم الموظفون كثيراً لشأنها.

**3- دراسة أمينة صديقي: رسالة الماجستير من جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-علوم التسيير، السنة الجامعية 2013/2012 بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الفرضيات المطروحة، لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية" في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة، لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل وروح الفريق على مستوى أداء الموارد البشرية " في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة، لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بالالتزام والاحترام لقيمة الوقت على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة، والمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي و استخدام برنامج SPSS19 وبرنامج EXCEL وأهم النتائج المتوصل إليها: هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة؛ وذلك للدور الحيوي الذي يقوم به، خصائص و عناصر الثقافة التنظيمية و دورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الذي يساهم في الرفع من مستوى الأداء؛ هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية؛ وهذا يدل على مدى حرص العاملين على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها؛ وهذا يشير إلى مدى اهتمام الأفراد وشعورهم بأهمية عنصر الوقت باعتباره من الموارد الهامة داخل بيئة العمل؛ وهذا يساهم بدوره في رفع مستوى الأداء، ويعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين و يؤثر بشكل إيجابي على مستوى الكفاءة الإدارية في المؤسسات ويعزز مستوى الولاء والانتماء.**

**4- دراسة شامي صليحة: رسالة ماجستير من جامعة أمحمد بوقرة بومرداس في العلوم الاقتصادية، السنة الجامعية 2010/2009 بعنوان "المنهج التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، والفرضيات المطروحة في هذه الدراسة هي: الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أية منظمة، الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية، تنظيمية، اجتماعية، و بيئية، المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين، والمنهج المستخدم المنهج الموجي و توصلت النتائج إلى ما يلي ، محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجيهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين و محاولة مواجهتها و التغلب عليها؛ العمل على توظيف و توجيه التقنيات الحديثة نحو إنشاء شبكة اتصالات و معلومات تربط بين مختلف الإدارات و الأقسام فيما بينها و بين الإدارات والقيادات التابعة لها؛ مع دعم سبل الاتصال و التنسيق بينها من أجل رفع مستوى أداء العمل، العمل على التخلص من الأنماط المركزية التي لا تتناسب مع أهداف الجامعة و طبيعتها الوظيفية و التركيز على عمل و بناء الفريق الذي يقود للأداء المتميز.**

5- دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا: رسالة ماجستير إدارة أعمال السنة الجامعية 2009 بعنوان " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي" دراسة تطبيقية دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة و الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور و علاقتها بضغط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي؛ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعلاقته بضغط العمل وأثره على الولاء التنظيمي؛ و المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي واهم التوصيات المتوصل إليها: التركيز على البرامج التدريبية و التطويرية في المجال الإداري و الأمني والعسكري؛ توسيع المستوى الإداري من حيث زيادة المسؤولين في المستوى القيادي متخذ القرار لأنه هو الذي يضع الخطط الإستراتيجية و السياسات العامة في وزارة الداخلية، التركيز على حملة الشهادات الجامعية في التوظيف لاسيما فئة المدراء؛ توفير بيئة عمل أفضل من البيئة الحالية من خلال توفير ما يلزم من احتياجات لتسيير العمل بالصورة الصحيحة، تعزيز الولاء التنظيمي، و العوامل التي تساهم في تكوينه و تنمية و ترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم بالنفع الكبير.

#### خطة البحث:

للإمام بجوانب الموضوع قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول ، حيث خصصنا الفصل الأول الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي و يشمل هذا الفصل على مبحثين ،نتطرق في المبحث الأول مدخل نظري حول الولاء التنظيمي أما في المبحث الثاني العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ،أما الفصل الثاني مردودية المورد البشري و يشمل مبحثين نتطرق في المبحث الأول قياس و تقييم أداء العاملين أما المبحث الثاني دور ولاء العاملين في زيادة أداء العاملين وأخيرا العلاقة بين أداء العاملين و الولاء التنظيمي، أما الفصل الثالث خصص لدراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "الزهاوي" وقسمت إلى ثلاث مباحث ،في المبحث الأول خصص إلى ميدان الدراسة المؤسسة،أما المبحث الثاني نتطرق إلى أدوات الدراسة ،أما المبحث الثالث نتطرق إلى عرض و مناقشة النتائج الدراسة.



الفصل الأول

تمهيد..

العصر الحالي هو عصر النهضة الشاملة في كل المجالات ،و الذي أساسها وجود منظمات لها أهداف تسعى لتقديم السلع و الخدمات و اشباع حاجات الأفراد ،و يعتبر العنصر البشري أساس و ركيزة الرفع من مستوى و كفاءة التنظيم،من خلال ما يبذله من جهد و فعالية في الأداء، و لها فان مصلحة المنظمة تكمن في الاحتفاظ بالعاملين لديها عن طريق اشباع حاجاتهم و توفير مناخ تنظيمي جيد يسمح بخلق روح الولاء التنظيمي لدى أفراد،حيث أن الادارة التي تعمل على تنمية روح الولاء و الاخلاص و الكفاءة لدى أفرادها و السعى الى خلق مناخ جيد و مناسب من أجور و حوافز و رضا الوظيفي ،فذلك مايؤدي الى نجاح و استمرار المنظمة و الوصول الى تحقيق أهدافها ،ونظرا لأهمية موضوع الولاء التنظيمي سنتعرف على مفهومه و أهميته و مراحلها ،و العوامل المؤثرة فيه و النتائج المترتبة عنه.

المبحث الأول :مدخل نظري للولاء التنظيمي

المبحث الثاني :العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

المبحث الأول: مدخل نظري للولاء التنظيمي.

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي، والسلوكي في الفترة الأخيرة، وهذا الاهتمام يرجع إلى حقيقة أن الولاء التنظيمي هو من بين العوامل التي تؤثر على أداء وإنتاجية الفرد وبالتالي فعالية وكفاءة المؤسسة. هناك عدة مفاهيم حول الولاء التنظيمي وخصائصه.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الولاء التنظيمي.

### 1\_ مفهوم الولاء التنظيمي.

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، ولقد تعددت التعاريف التي تفسر الولاء التنظيمي، وبغرض تحديد مفهوم له سنتعرض لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال منها:

- 1- الولاء التنظيمي يعني: "مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها".<sup>1</sup>
  - 2- الولاء المؤسسي أو التنظيمي هو: "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة".<sup>2</sup>
  - 3- الولاء التنظيمي "العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها. إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء على رأس العمال، كما يدفعه هذا الشعور إلى مزيد من العطاء الجيد مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز أفرادها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها".<sup>3</sup>
- إن المفهومين الأول والثاني السابقين يشيران إلى الولاء من جهة نظر الفرد، لكن التعريف الأخير يشير إلى الولاء من جهة نظر المنظمة ما هو مطلوب منها لكي تحقق الولاء في أفرادها، والملفت للانتباه في هذا التعريف أن الولاء التنظيمي ذا بعد استراتيجي، فالولاء التنظيمي لا يستهدف تحقيق الخطط فقط بل يساعد المنظمة في التفاعل مع بيئتها، لذلك اعتبره دخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمة الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد لها.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 274.

<sup>2</sup> محنت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 45.

<sup>3</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 238.

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن كيف تعمل المنظمة كي تحقق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة والإجابة على هذا السؤال تكمن في أن المنظمة تتبنى إستراتيجية مع العاملين ولقد أثبتت التجربة (وخاصة في المنظمات اليابانية) بأن الاتجاه المعاصر لإستراتيجية دمج العاملين قد حققته نتائج مميزة في درجة الولاء التنظيمي في المنظمات التي طبقتها حيث أصبح ينظر للولاء في ظل إستراتيجية الدمج المعاصر على أنه:

استجابة عاطفية نفسية إيجابية ناتجة عن قناعة، تحدث لدى العاملين في المنظمة نتيجة تقييمهم العام الإيجابي لما تقدمه لهم من إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم ورغباتهم المختلفة، مما ينعكس إيجاباً على اتجاهاتهم وأدائهم وسلوكهم في العمل، فيشعرون بانتماء وارتباط والتزام نحوها ونحو وظائفهم فيسعون عن رغبة وقناعة لبذل الجهود اللازمة لتحقيق أهدافها، لعلمهم المسبق بأن أهدافهم لن تتحقق إلا من خلال تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي فنجاح المنظمة يعني أن الخير سيعم على كل الأطراف المعنية فيها".<sup>1</sup>

من خلال كل ما سبق يمكن أن نستخلص أن الولاء التنظيمي هو: "وجود ولاء متبادل بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها".

### 2- خصائص الولاء التنظيمي.

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد لتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط.<sup>2</sup>
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- إنه يفقد خاصية الثبات بمعنى أن الولاء قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى الولاء يضع ويكتسب وليس فطرة في الفرد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية "بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 542.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 321.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 322.

- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة، يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تجسد مدى ولائهم.

الولاء إذن ليس ملموس وإنما يمكن استنباطه من مجموع تصرفات العامل.

### المطلب الثاني: مراحل وأهمية الولاء التنظيمي

هناك عدة مراحل يمر بها الولاء التنظيمي و تطوره في الإدارة السلوكية وأهميته التي يتمتع بها الولاء التنظيمي .

#### 1-1 مراحل ولاء التنظيمي.

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحل المتعددة:

#### 1-1-1 مرحلة التجربة:

أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد حتى تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة منا الاستعداد للولاء التنظيمي ناتجة من توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديد.<sup>1</sup>

#### 1-2-2 مرحلة العمل والبدء به:

وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، وظهور قيم الولاء التنظيمي، والخوف من العجز.

#### 1-3-3 مرحلة الثقة في التنظيم:

وتمثل السنة الخاصة من تاريخ بدء العمل، حيث يزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإجراءات المعطاة للأفراد.

<sup>1</sup> <http://www.kau.edu.sa/10/03/2015>

### 2 - أهمية الولاء التنظيمي.

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:

- أنه مقوم من مقومات الإبداع الإداري "يعتبر الولاء الوطني ومن ثم المؤسسي والأسري أساسا للإبداع على المستوى القومي والمؤسسي والعائلي وتعتبر اليابان مجتمعا وإدارات مثلا حيا على ما لذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع".
- أن الولاء التنظيمي يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد المنتمين لتنظيم سيكُونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>
- أن مجال الولاء التنظيمي قد جذب كلا من المديرين، وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- أن الولاء التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.
- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد والعاملين لها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز كما أنه يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: طرق بناء الولاء التنظيمي والنتائج المترتبة.

إن تحقيق الولاء التنظيمي يقتضي من المنظمات اختيار منهج أو طريقة عمل تتبعها حتى تقف فعليا على ثمار هذا الولاء.

#### 1- طرق بناء الولاء التنظيمي.

هناك طرق عديدة لا يمكن اقتراحها في بناء وتدعيم الولاء التنظيمي (المؤسسي) لدى العاملين داخل المنظمة نذكر منها على سبيل المثال:

- 1- أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- 2- أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية.
- 3- أسلوب الإدارة على المكشوف.
- 4- دراسة وإشباع حاجات العاملين.
- 5- تقديم المزايا والخدمات للعاملين ولأسرهم.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 316.

<sup>2</sup> www.abahe.co.uk

6- وجود نظام حوافز مستمر ومناسب وعادل موضوعي.

7- توفير التدريب الذي يحتاجه العاملون.

8- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

وسيتم التطرق لهذه الطرق بشيء من التفصيل في مايلي:

### 1-1 أسلوب الإدارة بالمشاركة.

مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل (وضع الأهداف السياسية والتخطيط وصنع واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقييم) ومشاركة المرؤوسين شكل من أشكال الديمقراطية والشورى، ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام الاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم.<sup>1</sup>

### 2-1 أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية.

ظهرت كتب عديدة في الإدارة تؤكد على الجانب الإنساني والاجتماعي في العملية الإدارية، ومدى مساهمة هذا الجانب في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، من هذه الأساليب نذكر:

القيادة المرحة، الإدارة بالضحك، العلاقات الإنسانية، الإدارة بالحب Management by love.

وقسمت الإدارة الحب إلى : حب المنظمة، وحب العاملين، وحب العملاء [المستفيدين من خدمات المنظمة]، وحب المجتمع المحيط بالمنظمة.

1- فحب المنظمة يكون بالعمل والإخلاص والانتماء والولاء لها والإيمان برسالتها والارتقاء بالأداء والعمل على زيادة الإنتاج والخدمات.

2- وحب العاملين يكون بالتعاون معهم والاحترام المتبادل وتقديم برامج لرعايتهم ولأسرهم بواسطة المنظمة.<sup>2</sup>

3- وحب العملاء يكون بتقديم الخدمات لهم وحسن المعاملة والاحترام وأخذ رأيهم في الحساب وإشراكهم في صنع القرارات ووضع السياسات والاهتمام بشكاوهم ومقترحاتهم والحرص الدائم على تحسين جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.

4- وحب المجتمع يكون من خلال تقديم الخدمات له والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة به ومساعدة أسر العاملين بالمنظمة.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 75.

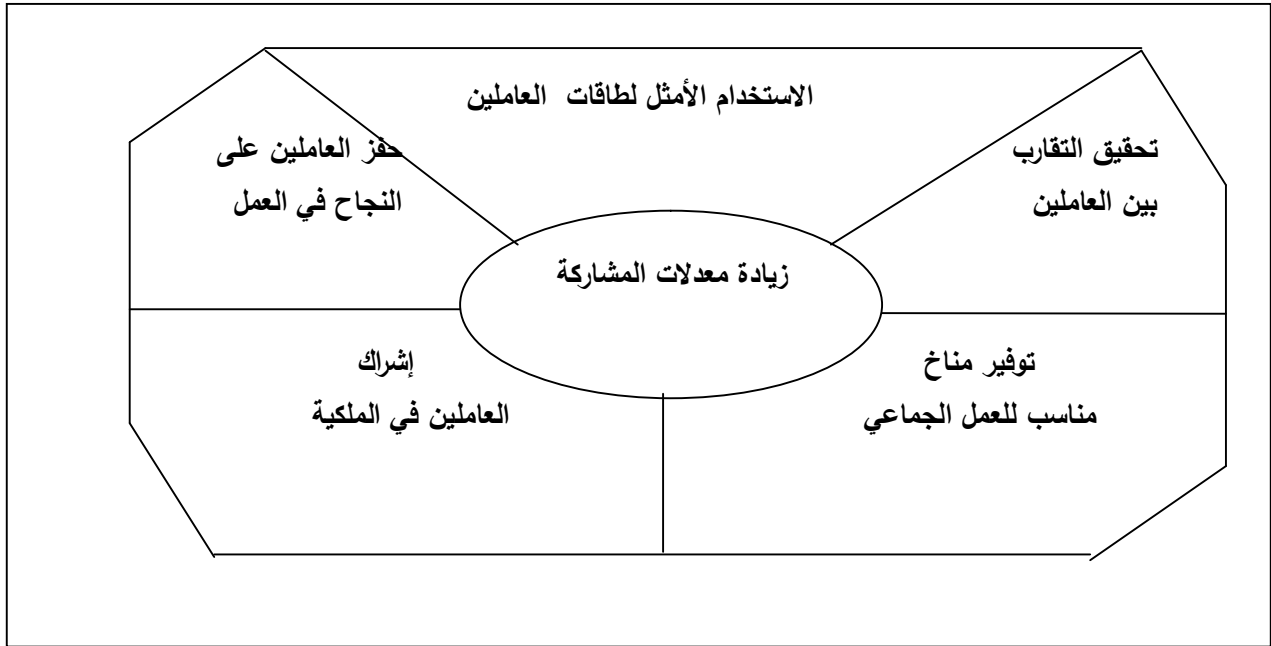
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 76.

ولتحقيق الإدارة بالحب لا بد من الاستحواذ على قلب العاملين حتى يقعوا في حب منظماتهم، وأن تكون العلاقة بينهم والمنظمة علاقة أخذ وعطاء، وأن تكون المشاركة في السراء والضراء، وأن تساعد المنظمة في رعاية أسر العاملين.

### 1-3 أسلوب الإدارة على المكشوف.

استخدم مصطلح الإدارة على المكشوف Open book management والمنظمة المكشوفة Open book organisation، لأول مرة عام 1989 في مقال كتبه جون كيس John case يصف فيه تجربة ثلاث شركات طبقت هذا النوع من الإدارة، بما فيها شركة (S.R.C) في ولاية ميسور في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان رئيسها التنفيذي.

### شكل رقم (1-2): عوامل زيادة معدلات مشاركة العاملين.



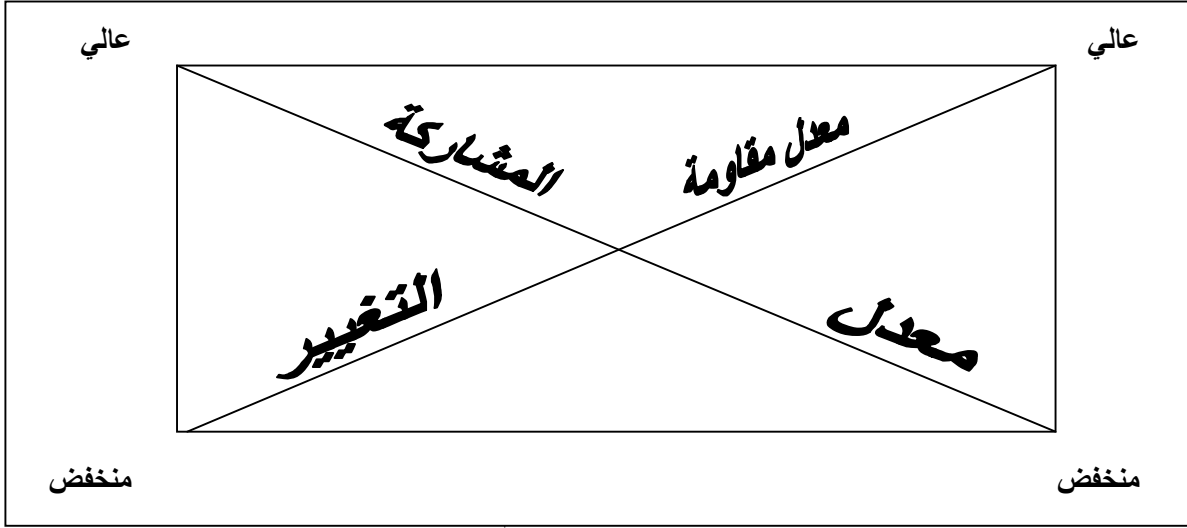
المصدر: مدحت محمد أبوالنصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر،

2005، ص 76 .

من نتائج المشاركة نذكر:

- 1- تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها.
- 2- نجاح البرامج والمشروعات التي شارك في تخطيطها المرؤوسين.
- 3- تكوين وتدعيم الولاء المؤسسي (التنظيمي) للمرؤوسين تجاه المنظمة التي تحرض على أخذ رأيهم واحترامه وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل وكأن المنظمة هي ملكهم وليس ملك للآخرين.
- 4- تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا اقتراحه (أنظر الشكل رقم (1-3))

شكل رقم (1-3): العلاقة بين معدل المشاركة ومعدل مقاومة التغيير



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 76 .

#### 4-1 دراسة وإشباع حاجات العاملين

الحاجة هي عبارة عن "نقص ينشأ حينما يكون هناك عدم توازن فيسولوجي أو نفسي" وقد صنفها ماسلو إلى نوعين من حاجات أساسية وأخرى ثانوية.

الحاجات الأساسية: تتمثل في :

##### 1. الحاجات الفسيولوجية:<sup>1</sup>

وتتمثل تلك الحاجات في الضروريات التي يعتمد بقاء الإنسان عليها مثل: المأكل، الملابس، المشرب، المسكن، النوم، الجنس، الراحة... الخ، ويمكن القول بأن الفرد الذي قد عانى من عدم إشباع هذه الحاجات فإنه يميل في المستقبل إلى إشباع هذه الحاجات وبصورة معظمة، لذا نجد أن الفئات التي عانت من الفقر لفترات طويلة إذا ما ازدادت غنى، فإننا سنجد أن إنفاقهم سيكون غير رشيد وموجه أساسا إلى المتع الحسية كالأكل والشرب والزواج مرة أخرى، والاتجاه إلى المكيفات والإدمان.

##### 2. الحاجة إلى الأمان:<sup>2</sup>

عندما يتم إشباع الحاجات الأولية ولو جزئيا- كحد أدنى- وهو حد الكفاف ينتقل الفرد لمحاولة إشباع الحاجة إلى الأمان وتتمثل في محاولة الفرد في تأمين حياته ضد الأخطار كما أنها تنعكس في المجال الإداري في محاولة الفرد تأمين حاجات الرعاية الصحية ومرتب عند التقاعد و التأمينات الاجتماعية والترقية بالتقدم وهكذا.

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 123.  
<sup>2</sup> محمد عبد العليم صابر وآخرون، إدارة الموارد البشرية "مدخل معاصر"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 231.

### 3. الحاجة إلى الانتماء:<sup>1</sup>

حيث يرغب الفرد بأن يشعر بأنه عضواً في الجماعة التي ينتمي إليها وإن هناك نوع من التفاعل الوجداني بينه وبين أفراد جماعته-يعطي ويأخذ- وهي تعتبر أولى الحاجات الاجتماعية للفرد والحد الفاصل بين الحاجات التي يسبقها والحاجات التي تليها، هذا ويلاحظ أن سيادة الروح المعنوية الطيبة وأمن القيادة، والإشراف الحسن أنظمة إدارية تهتم بنظم الاقتراحات والرحلات... إلخ، يمكنها أن تؤثر على إشباع هذه الحاجات.

الحاجات الثانوية: وتتمثل في

#### 1. الحاجة إلى الاحترام:

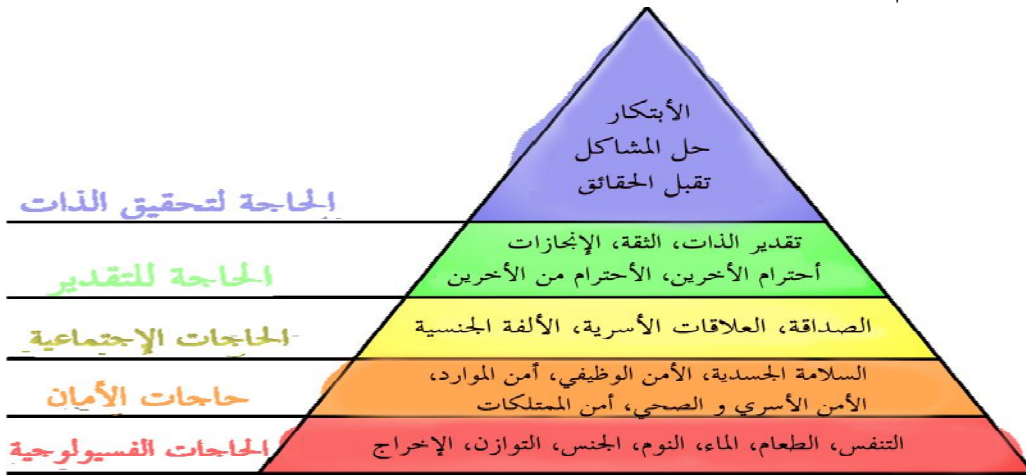
حيث يحتاج الإنسان إلى الشعور بالثقة والمركز الاجتماعي وكذا يحتاج إلى أن يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية وإلى رؤية ذلك الاحترام والاعتراف في عيون الآخرين كما يحتاج إلى إحساسه بالثقة في النفس القوة والمقدرة والكفاءة هذا وتلعب الحوافز والألقاب البراقة دوراً هاماً في إشباع هذه الحاجات.

#### 2. الحاجة إلى تقدير الذات:<sup>2</sup>

حيث يحتاج الإنسان إلى أن يشعر بأهميته وبوجوده عضواً قوياً محترماً بالغ الأهمية والتأثير في جماعته وأنه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته ويشعر كذلك بأن له رسالة في الحياة هو في ذلك يسعى إلى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهارته وقدراته وهو يطور من مقدراته الإبداعية والابتكارية الذي يحقق إنجازاً عالياً.

ويمكن توضيح هذه الحاجات كما هو موضح في الشكل التالي:

#### شكل رقم (1-4): هرم الحاجات الإنسانية لدى ماسلو



المصدر: محمد عبد العظيم صابر وآخرون، إدارة الموارد البشرية "مدخل معاصر"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 229.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 258.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 230.

### 1-5 تقديم المزايا والخدمات للعاملين ولأسرهم:

يستخدم عليها المزايا الوظيفية الإضافية وفي عبارة عن حوافز تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية تقدمها المنظمات لجميع العاملين لديها تمنح دون مقابل، أو بتغطية جزء من تكلفتها ودون استثناء فئة منهم (للعاملين الدائمين فقط) وبغض النظر عن مستوى أدائهم وكفاءتهم في العمل، فهي تقدمها لهم لكونهم أعضاء يعملون لديها، وتأخذ هذه المزايا: الأول تطوعي اختياري والغاية منه خلق الشعور بالانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة والولاء لها، والثاني إلزامي حيث تفرض غالبية قوانين العمل في الدول على المنظمات تقديم بعض المزايا الوظيفية للعاملين لديها:<sup>1</sup>

ويمكن القول بأن المزايا الوظيفية الإضافية تتميز بأنها تحقق الفوائد التالية:

- زرع الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين ورضاهم الوظيفي، الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم.
- وسيلة لاستقطاب الكفاءات البشرية من سوق عمل وخاصة النادرة منها وخاصة النادرة منها.
- كسب رضا المجتمع وترك انطباع جيد عن المنظمة لديه، حيث ينظر إليها نظرة أخلاقية.
- تحسين علاقة المنظمة مع النقابات، مما يعكس أثره إيجاباً على علاقتها مع العاملين لديها.

من بين أهم هذه المزايا الأكثر شيوعاً في الاستخدام: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي، الإجازة المرضية، إجازة الاستحمام والراحة، الإجازة العائلية رعاية الأطفال، المساعدة التعليمية، تعويض تغيير مكان الإقامة خدمة الطعام، برامج الرعاية الصحية.

وأخيراً خدمة المزايا الوظيفية الإضافية: لا شك أنه يصعب للغاية على منظمة أن تقدم جميع المزايا الوظيفية السابقة مجاناً، لأن تكلفتها ستكون مرتفعة جداً، وبالتالي فسعيها لاستفادة مواردها البشرية من أكبر عدد ممكن من المزايا الوظيفية التي تقدمها لهم، تقوم بتخصيص مبلغ معين لكل فرد منها وتترك له حرية اختيار المزايا التي تناسب ظروفه ويشترك فيها بنسب محددة من هذا المبلغ.

### 1-6 وجود نظام حوافز مستمر ومناسب وعادل وموضوعي.

التحفيز يعني "تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات<sup>2</sup> شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية" ويقول الدكتور عمر وصفي عقيلي أن مسألة الولاء والالتزام مسألة إستراتيجية للمنظمات اليابانية

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 521-526

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 235.

عندما وصلت إلى ذلك مارست عدة برامج<sup>1</sup> متعددة في مجال التحفيز والمزايا الوظيفية... الخ فالأمر يحتاج إلى تخصص وخبرة عالية المستوى.

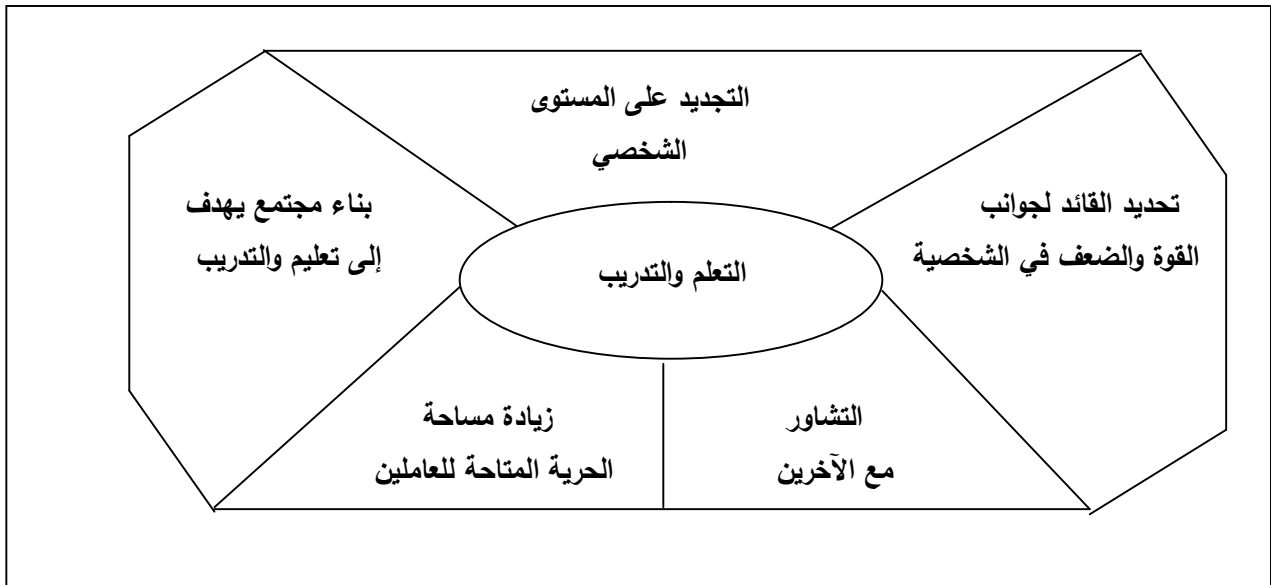
عند التأمل في هذه الطرق نجدتها متكاملة ولا نلاحظ اختلافا واردا بينها فهي تنظر إلى الولاء التنظيمي بأنه حاجة اجتماعية ينبغي إشباعها بطريقة تخدم المنظمة لتحقيق أهدافها.

### 7-1 توفير التدريب الذي يحتاجه العاملون.

إذا أردت أن تقود الآخرين، فلا بد أن توفر لهم فرض النمو والنضج، ومن أدوات ذلك إتاحة الفرص لهم للتعلم والتعليم والتدريب، فعلى سبيل المثال لا بد من توفير التدريب المناسب وبشكل مستمر لجميع العاملين في المنظمة.<sup>2</sup>

فالتدريب يهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء وتطويره وفقا للاتجاهات التي تخدم أهداف العمل وأولوياته، ولهذا يعتبر استثمارا في رأس المال البشري على أن يراعي في الكفاءة و الاقتصاد والإنتاجية، والتدريب الجيد له تأثير في كسب الثقة والتركيز على المهام، ويساعد أيضا في اكتشاف القدرات وقياسها والأخطاء وتصحيحها بصورة واقعية و ملموسة، وهو الوسيلة الوحيدة لبيان أسلوب إنجاز المهمة، هذا ولا يوجد أحد ليس في حاجة إلى التدريب، فالتدريب أحد الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير الفاعلية الكاملة لها

### شكل رقم (1-5): عوامل تحقيق التعلم والتدريب العاملين



المصدر: مدحت محمد أبوالنصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر،

2005، ص 88 .

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 108.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 230.

### 1-8 تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

ويعرف كاي كيبلر الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الإجازات، إنما هو ذلك الشعور الارتياح النابع من العمل ذاته، ويرجع الرضا الوظيفي لقبول الإنسان وظيفته كما هي وقيامه بالاستفادة من كامل سبل الرضا المتاحة له من خلالها، ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق مصدر لتحقيق الرضا فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل أو عمله أو تعلم مهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق العمل وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء فيمكن<sup>1</sup> لأي عامل أو موظف الحصول على مصادر الشعور بالرضا الوظيفي ويرى الكثير من الناس أن الاتصال بالآخرين ومناقشة أمور مختلفة يحقق نوعا من الشعور بالرضا، فالنقل وتلقي الخبرات وسماع النكت والقصص نوعا من الراحة، وهذا النشاط قد لا يكون متاحا في العصر الحالي نظرا لطول ساعات العمل وكثرة أعباء الأسرة لذلك على منظمات العمل، أن تحاول إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين في العمل على سبيل المثال: في أوقات الراحة أو أثناء تناول الغذاء في مطعم الشركة، بل وفي أوقات الإجازات على سبيل المثال: تنظيم الرحلات والمسابقات للعاملين ولأسرهم، والإفطار الجماعي في بعض أيام شهر رمضان الكريم للعاملين ولأسرهم... الخ، وكلما زاد الفرد من قدراته زادت ثقته بنفسه وتقدم أكثر نحو وظائف أكثر قيادية وبالتالي يزيد شعوره بالرضا كما يشعر بالارتياح لنجاحه في عمله، فهو يشعر إذا زادت قدراته الشخصية سواء كان ذلك مرتبطا بالعمل أم لا.

### 2- النتائج المترتبة على زيادة الولاء التنظيمي.

يترتب على زيادة الانتماء والولاء التنظيمي (المؤسسي) نتائج إيجابية عديدة نذكر منها:<sup>2</sup>

- 1- زيادة الإنتاجية الإنجاز.
- 2- ارتفاع الروح المعنوي.
- 3- قلة نسبة الغياب والتأخير.
- 4- قلة الفاقد في مواد الإنتاج.
- 5- معدل أعلى في المحافظة على وسائل وأدوات الإنتاج.
- 6- قلة حوادث وإصابات العمل.
- 7- معدل أعلى في الاستمرار في العمل.
- 8- العاملون الذي لديهم ولاء مؤسسي، يجعلون العملاء لديهم أيضا ولاء مؤسسي.
- 9- الحد من تسرب العاملين (تقليل معدل دوران العاملين).
- 10- زياد معدل الابتكار على مستوى الفرد والمنظمة.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي مرجع سابق، ص ص 90-94.

<sup>2</sup> مدحت أحمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 71.

- 11- السلوك المنضبط.
- 12- احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة والالتزام بها.
- 13- احترام الأخلاقيات المهنية والالتزام بها.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر وتتأثر بالولاء التنظيمي، بعضها عوامل تتعلق بالمتغيرات التنظيمية وبعضها عوامل تتعلق بالمتغيرات الشخصية.

المطلب الأول: المتغيرات التنظيمية

1- القيادة.

1-1 مفهوم القيادة:

عرفها ريتشارد وزملائه Retchard etat فإنهم يعتقدون أن القيادة هي:

"عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية، وكذلك خصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمر بها لناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهدافه مرغوبة".<sup>1</sup>

وعرفها Boss "بأنها العملية التي تتم عن طريقها إشارة اهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب".

1-2 أنماط القيادة:

لقد صنفت أساليب القيادة الإدارية على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عليمه التأثير في موظفيه إلى ثلاث أنماط وهي:

أ. القيادة الأوتوقراطية:

يدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم إلى سلطة القائد، حيث يحتكر اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها حلول بمفرده، ويعتبر العامل كالألة عليه أن يتواجد في المكان المخصص له و يؤدي الأعمال الموكلة إيه دون اعتراض، وهذا ما يخلق لدى هؤلاء العمال شعور بالقصور والعجز، وتعدم الثقة فيما بينهم وبين قائدهم مما يؤدي إلى اللامبالاة وعدم اتفاق العمل، والشعور بالإحباط ومجرد تفكير الفرد بأنه سيذهب للعمل يشعر بالكآبة.<sup>2</sup>

ب. القيادة الحرة:

ويطلق عليها القيادة المنطلقة أو الفوضوية أو غير الموجهة، وفي هذا النمط يكون القائد محاييد لا يشارك إلا بالحد الأدنى من المشاركة ويترك الحرية للجماعة في اتخاذ القرار، ويصبح القائد في حكم المستشار ولا يمارس أي سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول التأثير فيهم ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العملي، إن

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 715.

<sup>2</sup> باديس بوخلوة ومحمد حمزة بن قريينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد 13، 2013، ص 9.

معظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين، ومنها: تفكك مجموعة العمل، فقدان التعاون والافتقار إلى الضبط والتنظيم وزيادة النزعة الفردية لذلك هذا النمط من القيادة غير منتشرة بكثرة.

وبين القيادة الأوتوقراطية والقيادة الحرة نجد الحل الوسط المتمثل في القيادة الديمقراطية.

### ج. القيادة الديمقراطية:

ويطلق على هذا النمط من أنماط القيادة أيضا أسماء أخرى مثل: القيادة الإنسانية، التعاونية، التشاركية، التشاورية ويعتبر اسم التشاركية هو الأحدث في الأسماء وتهدف القيادة الديمقراطية إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### 1-3 العلاقة بين نمط القيادة والولاء التنظيمي:

اعتمدنا على المفاهيم المتعلقة بالقيادة ومختلف أنماطها، نلاحظ أنها مرتبطة بشكل أساسي بالأفراد وكيفية التأثير فيهم، حيث أنه تبعا لمدى تقبل العمال لسلوك قائدهم وثقتهم به واعتزازهم بقيادته يرتفع مستوى رضاهم عن العمل، وأيضا ترتفع معنوياتهم وبالتالي يزيد تقبلهم لأهداف المنظمة ويسعون لتحقيقها، وتزداد عندهم الرغبة في الاستمرار في العمل، وهذه العناصر تعد الأساسية في الولاء التنظيمي وبهذا نقول أنه كلما اتجه نمط القيادة إلى أن يكون ديمقراطي كلما أحس الأفراد بأهميتهم كيانهم وبالتالي ينمو شعور الولاء عندهم، والعكس فكلما اتجه القائد لأن يكون أوتوقراطي متسلط كما هرب العمال من العمل وقلت رغبتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم، وأصبح العمل بالنسبة لهم عقوبة وبالتالي قل ولائهم لذلك القائد وتلك المنظمة، وفي أول فرصة يختارون التخلي عن هذه المنظمة للانتهاج من تسلط قائدهم وللنمط القيادي تأثير قوي على مستوى الولاء التنظيمي للفرد وأنه كلما كان يعتمد على المشاركة والمشاورة كلما كان العمل أكثر ولاء لمنظمتهم.

### 3- الثقافة التنظيمية.

### 1-2 مفهومها:

هي مجموعة من القيم والمعتقدات المباشرة وغير المباشرة (الواضحة وغير المعلنة) والخبرات، والمهارات والممارسات التي تحقق التفوق التنظيمي، وتؤثر الثقافة على المنظمة في سلوك العاملين و المديرين حيث تبني القيم الجديدة وتنشر الفكر الجديد تجاه الجودة وقيمة الوقت وأهمية روح الفريق والتعاون وإثبات الذات والابتكار، وتؤثر القيادات على الثقافة التنظيمية، ويجب استخدام منظومة للحوافز والدافع لتشجيع أعضاء المنظمة على الاستمرار.

<sup>1</sup> باديس بوخلوة ومحمد حمزة بن قرينة، مرجع سابق، ص10.

### 2-2 خصائص الثقافة التنظيمية:

- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين متبهمين للتفاصيل.
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا الأفراد.
- نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفق للأداء وليس أي اعتبارات شخص آخر.
- درجة تكامل بين وحدات التنظيم المختلفة.<sup>1</sup>
- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية.
- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة

### 3-2 العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي:

إن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في المنظمات خصوصاً في مجالات معينة مثل الإدارة والولاء حيث يعتبر أن ولاء الفرد للمنظمة ينشأ من اعتقاده القوي بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها لذلك فإن استيعاب وفهم الثقافة التنظيمية سيخلق درجة عالية من الولاء للمنظمة، إن خلق بيئة عمل داعمة أو ثقافة داعمة في المنظمة مثل الثقافة الجماعية من شأنه أن يؤدي كسب ولاء أفراد المنظمة في دعم ومساندة وإنجاح عملية التغيير في المنظمة والثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في المنظمات وبالتالي:

### 3- التحفيز.

### 1-3 مفهوم التحفيز:

هي جهودات تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق الحاجات الجديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.<sup>2</sup>

### 2-3 خصائص التحفيز:

- 1- تنبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو مناقشته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو التالي الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع (خلق شعور بالرضا والولاء والاستقرار، تخفيض تكلفة العمل، وتلاقي العديد من مشاكل العمل، كالغياب والتسرب... الخ).
- 2- تقوم عملية التحفيز على استخدام محفزات لإثارة دافعية الأفراد لأداء أعمالهم بشكل أفضل.

<sup>1</sup> ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص 623-237.

<sup>2</sup> سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، العدد الأول، 2011، ص ص 5-14.

3- تعتمد فعالية التحفيز على استقبال المثيرات الخارجية وإدراك مضامينها للدفع الإيجابي نحو سلوك أفضل وأداء أعلى مع الأخذ بالحسبان التفاوت في قوة الدفع بين المثيرات بالاتجاهات السلوكية المرغوب فيها.

4- تعد عملية التحفيز أحد أساليب الرقابة والتقييم الذاتي وأداة التأثير الفعالة في توجيه السلوك.

5- يتوقف نجاح التحفيز في تحقيق أهدافه وخاصة في تحسين مستوى الولاء التنظيمي.

### 3-3 العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي:

وجود علاقة بن الولاء التنظيمي والتحفيز فقد أشارت دراسة جايمون إلى وجود علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي وكل من الإجهاد الوظيفي والرغبة في ترك العمل نتيجة مستوى منخفض من الولاء التنظيمي أما لوك فقد وجد علاقة إيجابية بين السلوك القائم على التشجيع والتحفيز والمشاركة وبين الولاء التنظيمي.

### 4 جماعات العمل.

#### 1-4 مفهوما:

هي ظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

#### 2-4 خصائص جماعة العمل: تمتاز بالخصائص التالية:

- دراسة سلوك الجماعات ومحاولة تفسيره والعمل على تحفيزهم.
- يتشارك أعضاء الجماعة هدفا واحدا أو أكثر مثلا مجموعة تطوير المنتج، أو مجموعة التصنيع، أو مجموعة تسويق المنتج الجديد.
- تحتاج المجموعة إلى التفاعل والاتصال بين أعضائها، إذ من غير الممكن أن يكون عمل المجموعة متناسقا من دون الاتصال بين أعضائها.<sup>1</sup>
- تطور الجماعة معاييرها Norms الخاصة بها والتي يلتزم بها الأعضاء دون استثناء.
- التفاعل الو جاهي Face to face بين أعضاء المجموعة، على رغم من أن أعضاء المجموعات الاسمية Nominal groups يتصلون مع بعضهم عن طريق الكتابة فقط.
- التنوع في العضوية Diversity of membership: تتضمن المجموعة أعضاءا من مختلف الألوان والأجناس والأعراق والديانات أو حتى القوميات.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 312.

### 4-3 العلاقة بين جماعات العمل والولاء التنظيمي:

تنحز الجماعة المتميزة بالديناميكية والفاعلية والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فعالية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين لذا تتبنى<sup>1</sup> المنظمات الناجحة "قيمة فرق العمل" انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق وبناء الإجماع والالتزام وإشارة الدافعية وجذب انتباه شاردي الذهن من أعضاء المشارك وتجنب حدوث الأخطاء وهذا يتطلب التوازن بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية وزيادة ولائهم ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات العمل الجماعي وتؤثر على جماعة العمل بالأداء المرتبط به وزيادة ولاء العاملين في المنظمة عن طريق معاملة حسنة وبإنصاف وإنسانية تؤدي بالتالي إلى تنمية مشاعر الولاء في صفوفهم إلى منظمتهم وتؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهود والعمل على تحقيق أهداف مؤسستهم و أهدافهم التي يسعون إليها.

### المطلب الثاني: المتغيرات الشخصية.

هناك عدة متغيرات تطرأ على المتغيرات الشخصية من خلال الرضا الوظيفي، الشخصية، القيم، الإدراك

#### 1- الرضا الوظيفي.

#### 1-1 مفهوم الرضا الوظيفي:

عرف لوك Locke على أنه "الحالة العاطفية الانفعالية الايجابية أو السارة التي تنشأ على طبيعة عمل الفرد وخبراته العملية، وعادة ما ينجح الرضا عن مدركات الفرد حل المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل".

ولذا فإن الرضا الوظيفي يقترن بثلاث أبعاد أساسية هي:

- 1- الجانب الشعوري أو العاطفي وهذا يرتبط بالاستجابة الشعورية نحو العمل وطبيعة الاقتران به ولذا لا يمكن رؤيته بوضوح إذا أنه يتعلق بالعواطف الكامنة لدى الفرد اتجاه العمل ذاته.
- 2- يرتبط الرضا الوظيفي بمدى تجاوز التوقعات التي يحصل عليها العامل من جراء عمله.<sup>2</sup>
- 3- ارتباط الرضا الوظيفي بالعديد من الاتجاهات المترابطة التي تشكل لديه رغبة كبيرة في الارتباط بعمله أو الاعتزاز به.

إذ أن الملاحظ من خلال تلك الدراسات أن الإسهام في تحقيق المستوى العالي من الرضا من شأنه أن ينعكس إيجابياً على الفرد والمنظمة على حد سواء وله العديد من الآثار الهادفة على سبيل الحصر ما يلي:

<sup>1</sup> على السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 715.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 117.

- يتمتع العاملون الراضون عن العمل بصحة نفسية وذهنية وجسمية عالية المعنوية، مما ينعكس أثره على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين والعكس صحيح.
- انخفاض واضح وملحوس في مستوى الغيابات والتمارض ودوران العمل والحوادث وتحقيق مستوى أمان عالي وانخفاض في السرقة والغدر والضياع وتوقف العمل وغيرها من السلبيات المرافقة للأداء الإنساني المتدني في العمل.
- انخفاض واضح وملحوس في الشكاوى والتظلم والتبرم والإحباط في العمل مما ينعكس أثره إيجابيا بخلق درجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة والسعي الجيد لتحقيق أهدافها.
- تتسم المنظمة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي البناء في ميدان العمل وهذا ما يعزز الدور الفعال في المنظمة لتحقيق الانجازات الكفؤة في مجالات العمل كافة.
- سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين القيادة الإدارية والمرؤوسين وبين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الانجاز الفعال في هذا المجال.

### 1-2 علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي:

لقد أكد بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي والولاء مرتبطان بالمواقف والاتجاهات المتميزة، وأن رضا الأفراد عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعيتهم أو بإنتاجيتهم فحصول الفرد على مزايا وعوائد وظيفته ل تجعله بالضرورة راغبا في أداء العمل الموكل إليه ويستدل من ذلك أن الرضا الأفراد عن الوظيفة لا يعني بالضرورة زيادة أدائهم، حيث قال Kahm "أريد أن أبدأ بالتأكيد بدون رجعة بأن الأداء والرضا الوظيفي لا يبران بالضرورة معا" وهذا المنطق ينطبق مع الرأي القائل بأن وجود الولاء لدى الأفراد لا يعني بأي حال زيادة أدائهم، وأشار Batenan إلى أن الرضا الوظيفي هو نتاج الولاء التنظيمي وأن للولاء التنظيمي تأثير سببا إيجابيا على الرضا الوظيفي، وأشار أيضا إلى أنه ربما يصح العاملون مرتبطون بالولاء للمنظمة قبل أن يمكن المواقف الرضا أن تظهر بشكل ذي معنى، وقد يبدأ الولاء التنظيمي في وقت مبكر<sup>1</sup> تماما، ولربما حتى كدليل للخبرات السابقة للانضمام للتنظيم، وهذا يتضح بجلاء أن الرضا الوظيفي وتحقيق الولاء والانتماء للمنظمة يعتبر وفقا للفكر الإداري المعاصر هاجسا "أساسيا" تسعى له المنظمات المعاصرة سيما في ظل المنافسة المحتدمة بين المنظمات المختلفة بغية البقاء في السوق الأعمال ومواصلة الاستمرار في العطاء الإنتاجي والخدمي المستهدف.

<sup>1</sup> طلال بن عايد الأحمد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، مجلة العربية للإدارة، الرياض، السعودية، العدد الأول، 2004، ص 13.

### 2- الشخصية.

#### 1-2 مفهوم الشخصية:

عرفها غوردن ألبرت Gordon Allport بأنها "التنظيم الديناميكي للأنظمة النفسية للفرد والتي تحدد طريقة تعامله وتكيفه مع المحيط الذي يعيش فيه، وهو أمر يشار إليه في أغلب الأحيان عن طريق خصائص سلوكية واضحة لدى الفرد".<sup>1</sup>

#### 2-2 خصائص الشخصية: تمتاز بهذه الخصائص كما يلي:

- منهج السمات trait approach

- منهج الأنماط type approach

و يلاحظ أنه لا يمكن بأي من المنهجين السابقين للأسباب التالية :

- اختلاف المفاهيم بين الأفراد و المجموعات .

- تضارب المفاهيم .

- وجود كثير من الناس بين طريقي نقيض بين نمط و آخر .

- إغفال تأثير الوقف.

#### 2-3 العلاقة الشخصية بالولاء التنظيمي

إن علاقة الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية فمن حيث عدد السنوات الخبرة نجد أن معظم الدراسات أثبتت و جود علاقة ايجابية بين سنوات الخبرة و درجة الولاء التنظيمي و من حيث المؤهل التعليمي فقد اختلفت الدراسات بشأن هذه العلاقة اذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة ايجابية بين مستوى تعليم الفرد و درجة الولاء التنظيمي، على حين أن دراسات أخرى أثبتت أن المستوى التعليمي للفرد له تأثير سلبي على الولاء التنظيمي ، و تبرر ذلك بأنه كلما ازدادت درجة تعليم الفرد زادت طموحاته و تتوقع المزيد من منظمته ، و بالتالي يقل التزامه في حالة عدم تحقيق كل ما يطمح فيه.

#### 3- القيم.

#### 1-3 مفهوم القيم:

بأنها عبارة عن معتقدات يؤمن بها الأفراد ويلتزمون بها كونها وسيلة فعالة في تحديد الأنماط السلوكية المرغوب بها وغير المرغوب بها وهذا يؤدي إلى تشكيل مفاهيم وقيم يعتمد عليها الأفراد لبيان ومعرفة ما هو

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009، ص 86.

مرغوب به، وما على الإدارة إلا محاولة تشجيع الأفراد على تبني الأنماط السلوكية الإيجابية في محاولات للتأثير على بعض القيم الغير مرغوب بها.<sup>1</sup>

### 2-3 خصائص القيم: تتميز القيم بالخصائص التالية:

- أنها مرتبطة بالإنسان.
- من الصعب إقناع الفرد بتغيير قيمه واتجاهاته.
- أنها إنسانية لا يمكن قياسها بالموجودات.
- أنها صعبة الدراسة بسبب تعقدها.
- أنها نسبية تختلف من شخص لآخر.

### 3-3 العلاقة القيم بالولاء التنظيمي:

إن القيم ترتبط بالنظام ويمثل إلى جانبه أكثر من ارتباطها بالفرد فهي للفرد لا تمثل أكثر من إطار يجمع لوائح وأهداف واتجاه وأهداف واتجاه المؤسسة التي ينتهي إليها، وقد يوافق هذا الاتجاه اتجاه الأفراد ويختلف كما أن القيم تتخذ شكل النظام وتتسم سمات، إن القيم تكون في الهيكل التنظيمي العضوي تمتاز بموقعها الأفقي المرن والقابل للتوجيه والمشاركة وتحقيق الولاء لها والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف

### 4- الإدراك.

### 1-4 مفهوم الإدراك:

هو نقطة البداية في السلوك الإنساني لأنه يمثل تلك العملية التي من<sup>2</sup> خلالها يقوم الفرد باستقبال وتقييم المثيرات التي تنشأ من داخل أو خارج الكائن الحي.

### 2-4 أهمية الإدراك:

- التركيب الفيزيولوجي والسيكولوجي للفرد وما تلعبه الآثار الوراثية في بناء وتركيب المزاج والنوازع الشخصية ورسم صور الاتجاهات والمشاعر والأحاسيس والوجدانية للفرد.
- البيئة المادية والاجتماعية ودورها في بناء الشخصية.
- رغبات الفرد وحاجاته المتباينة أو المتغيرة وسبل إشباعها.<sup>3</sup>
- الخبرات والتجارب المتراكمة لدى الفرد.
- النزعة التكاملية لتفاعل العوامل أعلاها مع بعضها.

<sup>1</sup> أحمد السيد كردي، إدارة السلوك التنظيمي، دار سندرات عربية، السعودية، 2011، ص ص 33-37.  
<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 213.  
<sup>3</sup> خضير كاظم محمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 148.

3-4 العلاقة بين الإدراك والولاء التنظيمي:

إن أداء المرؤوس وسلوك المواطنة التنظيمية لديه والمؤهل التعليمي تعتبر من أهم محددات الإدراك للولاء الوجداني للمرؤوس بينما كان سلوك المواطنة التنظيمية وعامل السن من أهم محددات الإدراك الإداري للولاء التنظيمي للمرؤوسين، وفيما يتعلق بالنتائج المترتبة على إدراك الإدارة للولاء التنظيمي للمرؤوس فقد تبين من خلال الدراسات أن حصول المرؤوس على بعض العوائد ممتلئة في المكافأة والترقية والمشاركة وغيرها قد ارتبط ارتباطاً موجبا بمدى ولائه وجدانياً اتجاه المنظمة في الوقت الذي كان ارتباط معظم هذه العوائد بالولاء المستمر سالبا، كما أكدت محدودية تأثير الخصائص الشخصية (السن والتعليم) كمحددات للإدراك للولاء التنظيمي بنوعية الوجداني والمستمر.

والشكل التالي يوضح مدى العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية والمتغيرات الشخصية كالتالي:

شكل رقم (1-6): العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: العلاقة بين الولاء والمتغيرات التنظيمية والنماذج المفسرة له

توجد علاقة بين الولاء التنظيمي و المتغيرات التي تطرأ عليه لدى الأفراد في بيئة العمل و هناك عدة نماذج مفسرة له نذكر منها

### 1- العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية

#### 1-1 العلاقة بين الولاء التنظيمي والروح المعنوية:

وهي اتجاهات الأفراد والجماعات نحو البيئة العمل، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف والروح المعنوية هي نتائج الإدارة السلوكية الناجحة وارتفاع المعنويات.

#### 1-2 العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئة عملهم بمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف التنظيم.

#### 1-3 العلاقة بين الولاء التنظيمي وتسرب العاملين

يعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمة الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، ويمكن تعريف التسرب كما أشار له الأدب التنظيمي بأنه "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً".<sup>1</sup> أنه كلما كان هناك تسرب العاملين أثناء عملهم قل ولائهم اتجاه المنظمة .

#### 1-4 العلاقة بين الولاء التنظيمي والعقد النفسي:

وهو اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، والتحاق الفرد بالتنظيم يعني وجود عقد نفسي واقتصادي وإهماله لهم يترتب عليه إهمال وضعف الولاء ومن ثم بدء المحاولات للانتقال.

#### 1-5 العلاقة بين الولاء التنظيمي والمكانة الاجتماعية

وهي تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في أي نظام اجتماعي، والمكانة في مرتبة الأفراد كما حددها البناء التنظيمي وهي إما رسمية أو اجتماعية وفقدان الشخص للمكانة يعتبر حدثاً سيئاً يترتب شعور الفرد بالقلق والاضطراب ومن ثم ترك العمل.<sup>2</sup>

يمثل الولاء التنظيمي غاية تنشدها كل المنظمات وإن تحقيقه ليس بالأمر السهل خاصة وأنه يتعلق بجانب نفسي يصعب التحكم فيه إلا أنه يبقى على المنظمة السعي والحرص لتحقيقه.

<sup>1</sup> صلاح عبد الله البريدي، حقائق حول الولاء التنظيمي، مجلة التدريب والتقنية، الرياض، السعودية، العدد 93، أكتوبر 2006، ص 2.

<sup>2</sup> <http://www.drsm.com>.

### 2- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

توجد العديد من الدراسات التي حاول البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما تعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي وسنحاول التطرق إلى عدد من النماذج المفسرة للولاء التنظيمي على النحو التالي:

#### 1-2 نموذج (Etzioni) 1961:

تعتبر كتابات اتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال وهي:

أ- **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من فناعة الفرد بأهدافه وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

ب- **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظّمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

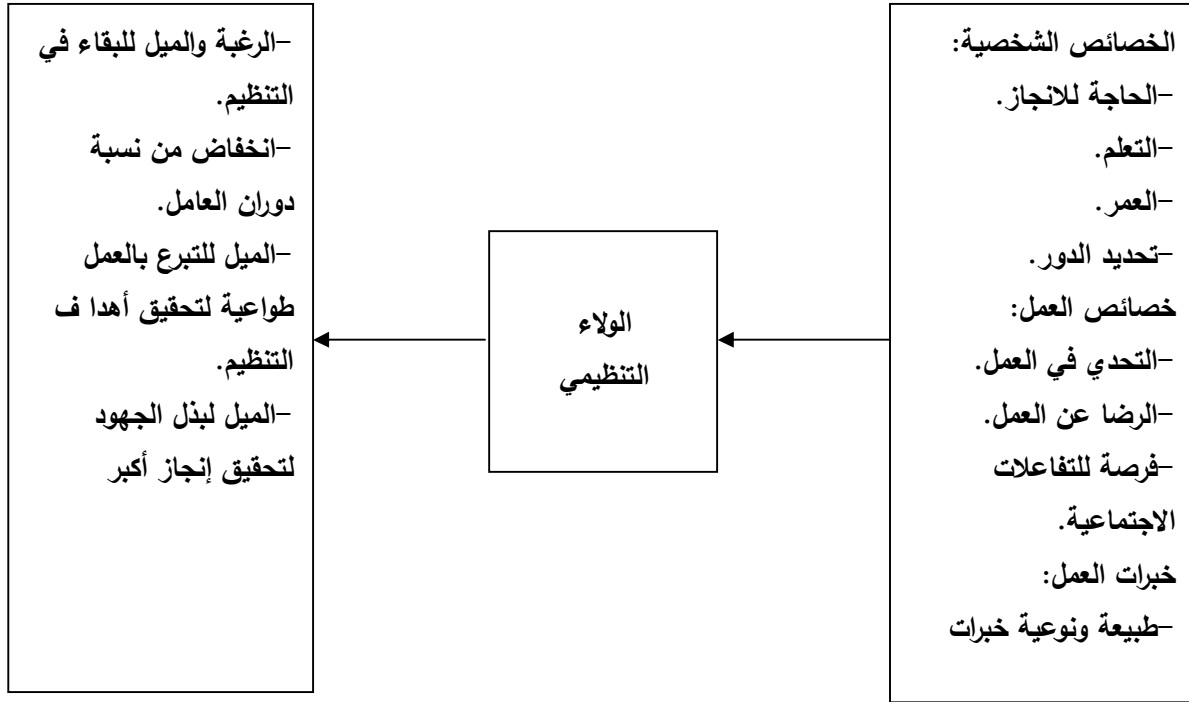
ج- **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظّمته غالبا ما يكون خارج إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.<sup>1</sup>

#### 2-2 نموذج سيترز (Setters) 1977:

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، ورغبة الأكيذة 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 تكون بين سيترز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحه في الشكل.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 155.

شكل رقم (1-1): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز



المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 156.

ثالثاً: نموذج ستيفنز وزملائه (Stevens et al., 1978).

أ. الاتجاه التبادلي:

يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد لمنظمته يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتلخص 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 إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.<sup>1</sup>

ب. الاتجاه النفسي:

وهذا الاتجاه أوردته أيضاً ستيفنز وتبناه بورتير و سميث (Porter et Smith 1996) حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجه مميز يبذله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضواً فيها، فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 176.

في ترك المنظمة مقياسا لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذي يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيمانا كبيرا في قيم المنظمة وأهدافها.

### 4-2 نموذج كانتر Kanter (1986):

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف التي تفرضها المنظمات على أفرادها هي:<sup>1</sup>

#### أ. الالتزام المستديم:

ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

#### ب. الالتزام التلاحمي:

ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد ومنظمتهم والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 182.

### خلاصة الفصل

من خلال ماتم عرضه عن الولاء التنظيمي و أهميته التي يتمتع بها في الإدارة فانه شعور ايجابي المتولد عند الموظف اتجاه منظمته و الارتباط بها و الإخلاص لها و التوافق مع قيمها و أهدافها و الحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد و الرغبة في الحفاظ على مكانة المنظمة ، و لديه عدة عوامل مؤثرة في الولاء التنظيمي من خلال متغيرات كانت تنظيمية أو شخصية التي يتمتع بها الأفراد داخل المنظمة خارجها ، فان العامل يقوم بالتفكير في المنظمة أولا ذلك من خلال تحقيق أهدافها من البقاء و الاستمرار بواسطة أفرادها العاملين، و الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بحيوية و النشاط و منحها الولاء المتبادل بين المنظمة و الأفراد العاملين فيها.

# الفصل الثاني



تمهيد:

يعد مصطلح قياس وتقييم الأداء العاملين من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، إذ تعتبر عملية تحسين الأداء من الوظائف الأساسية والإستراتيجية في المنظمة حيث تهدف المنظمة من خلالها إلى الحكم على أداء مواردها البشرية ومن ثم على أدائها العام، وهي في الواقع تشكل نظاما يتم عبر خطوات مترابطة، ونظرا لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلية في المنظمة، يتوجب على المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص والقيام بمراقبة الأداء في المنظمة، وفي هذا الفصل سوف نحاول التطرق إلى مفهوم قياس وتقييم الأداء وكل ما يتعلق به من أساليب ومعايير والعوامل المؤثرة على تقييم الأداء.

**المبحث الأول: قياس وتقييم الأداء العاملين.**

**المبحث الثاني: دور الولاء العاملين في زيادة أداء العاملين.**

### المبحث الأول: تقييم أداء العاملين.

يشغل موضوع أداء العاملين اهتمام الباحثين والممارسين، سواء على المستوى الكلي (الدول والقطاعات الاقتصادية) أو على مستوى الجزئي (المؤسسات الربحية وغير الربحية والأفراد)، وهذا الاهتمام يرجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع على عاتق المسيرين المعنيين عن طريق التقارير و لوحات القيادة ومساعدتهم بعد ذلك في تحليل الفجوة الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته.

#### 1- تعريف تقييم أداء العاملين.

يعرف تقييم الأداء بأنه "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، أو فكرية، أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة أو الضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل.<sup>1</sup>

ويعرف تقييم الأداء بأنه "نظام يتم من خلال كفاءة العاملين وسلوكهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعة لهم وبذلك يتضح أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و تسعى إلى كشف نطاق القوة والضعف في أداء العاملين كما أنها تشمل تقييم كل من أداء العاملين وكذا سلوكهم عند أداء أعمالهم وهي بذلك تعد خصائص تقييم الأداء في إنجاز الأعمال وإنما أيضا على تقييم السلوك أثناء فترات العمل.<sup>2</sup>

وقد عرف أيضا أنه "تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولي على معرفة جوانب القوة والضعف في نشاط ذاك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف أن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي للعامل في ظل متطلبات وظيفته، ويعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أدائه".<sup>3</sup>

ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن ندرك معنى تقييم الأداء هو: "تلك العملية التي تقوم المنظمة لقياس كفاءة وأداء العامل ومن خلال هذا التقييم تتمكن المنظمة من وضع الصورة المستقبلية لهذا العامل".

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2003، ص 419.

<sup>2</sup> محمد عبد العليم صابر وآخرون: مرجع سابق، ص 204.

<sup>3</sup> محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، الأردن ، 2004، ص 137.

### 2- أهمية تقييم أداء العاملين.

أما فيما يتعلق بأهمية تقييم الأداء، ففضلا عن كونه يعتبر من وظائف إدارة الأفراد الهامة لدوره الهام في تحسين دافعية العاملين وتشجيع أدائهم الجيد وتزويد الإدارة بأدلة تحتاجها في تحقيق الأهداف التنظيمية، فهو يقوم الكثير من الفوائد يمكن تلخيص أهمها في الآتي:<sup>1</sup>

#### 2- 1 التغيرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة والمتمثلة في:

أ. إضافة واجبات جديدة.

ب. توسيع اختصاص الوظيفة الجغرافي.

ج. تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى.

د. اختلاف موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.

2- 2 التغيرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة، لاستخدام الحاسبات الآلية، أو استخدام نظم ولوائح جديدة.

2- 3 التغيرات التي قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل مثل التغيرات في تركيب قوة العمل، ونوعيات العملاء.

2- 4 التغيرات التي تطرأ على الفرد ذاته لارتفاع أو انخفاض مستوى مهاراته.

2- 5 يفيد تقويم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف.

2- 6 يحرص العاملون على معرفة مدى نجاحهم في تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم عنهم، كذلك بهم كل رئيس أن يتعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذي طرأ على أداء كل من المرؤوسين، وبالإمكان الوصول إلى كل هذه عن طريق وضع نظام فعال وكفء لتقويم الأداء.

### المطلب الثاني: مسار ومعايير تقييم أداء العاملين.

هناك مسار و معايير من أجل عملية تقييم أداء العاملين نذكر منها

#### 1. مسار عملية تقييم أداء العاملين:

تتطلب عملية تقييم الأداء تخطيطا سليما يركز على أسس وخطوات متسلسلة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموما تمر هذه العملية بالمراحل التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر ، 2007، ص ص 34-35.  
<sup>2</sup> لقواق عبد الرزاق: أهمية مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة الماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2009، ص 67.

**1-1 وضع معايير الأداء:** وتعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (الأهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات-إدارية وإشرافية- والعاملين، وبالتالي يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.

**2-1مراقبة التقدم في الأداء:** تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التقيد بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

**3-1 تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

**1- 4التغذية العكسية:** يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين فلا بد أن يستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

**1-5 اتخاذ القرارات الإدارية:** إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب... إلخ.

**1-5 وضع خطة تطوير تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.

### 2.معايير تقييم أداء العاملين:

**2-1 الفرق بين معايير الأداء ومقاييس تقييم الأداء:** قبل الشروع في استظهار معايير تقييم الأداء يتوجب علينا إبراز الفرق بين معايير الأداء ومقاييس الأداء.

إن عملية القياس تتطلب وجود معايير الأداء، وعلى أساسها يقارن أداء المنظمة والحكم على مستوى كفاءة الإنجاز أو الفعالية، فمعايير الأداء هي مجموعة الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها وذلك في الآجال القريبة والبعيدة، أما مقاييس الأداء فهي مجرد أدوات لقياس الدرجة في تحقيق تلك الأهداف، بمعنى أن مقاييس تقييم الأداء أو أساليبها هي طرق تقييم الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لقواق عبد الرزاق: مرجع سابق، ص68.

**2-2 نطاق معايير تقييم الأداء:** يشمل تقييم الأداء على ثلاثة جوانب أساسية في ضوءها تتحدد أنواع معايير التقييم التي بدورها تحدد نطاقها، وهذه الجوانب أو الأنواع تصف الأداء الجيد من ثلاث نواحي هي مايلي:<sup>1</sup>

### **1-2-2 معايير تصف الخصائص الشخصية TRAITIS:**

ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال عليها: الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء، فالشخص الذي يتحلى بأدائه بها، لا شك أنها ستعكس إيجابيا على أدائه، مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

### **2-2-2 معايير تصف السلوك BEHAVIORS:**

يقصد بالسلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن... إلخ، إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم، تحتاج إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أدائه، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

### **3-2-2 معايير تصف النتائج Outcomes:**

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أدائه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حي الكم، والجودة، والتكلفة، والزمن، والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه.

لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال، ويتم تقييم النتائج المحقق من قبل الفرد، عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها فيتحدد مستوى هذا الإنجاز.

### **3. العوامل المؤثرة في نجاح المعايير في تقييم الأداء:**

لا بد من توفر مجموعة من الخصائص في المعايير حتى تكون قادرة على التقييم الجيد للأداء، هذه الخصائص هي:

**1-3 الثبات:** بمعنى الحصول على نتائج مماثلة متشابهة نتيجة تكرار استخدام المعيار، أي أن ثبات المعيار يتضمن جانبيين هما الاستقرار والتوافق، فالاستقرار يعني أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبع عنها نفس النتائج، أما التوافق فيقصد به أن القياسات المأخوذة في أوقات مختلفة أو بطرق مختلفة تؤدي إلى نتائج متقاربة.

**2-3 المصدقية:** بمعنى أن يقيس المعيار الأشياء التي صمم من أجلها، حيث الجوانب التي تحتويها تكون ذات أهمية وارتباط حقيقي بالكفاءة والفعالية المطلوبة للأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 411.

**3-3 العملية:** بمعنى أن يكون المعيار سهل التطبيق، وأن يكون مقبولاً وواضحاً، وهذا ما يعكس حقيقة الأداء الفعلي للمؤسسة.

**3-4 التمييز:** ويقصد به مدى قدرة المعيار على التعرف بين المستويات المختلفة للأداء، حيث تبرز أهمية وضرة أن يتضمن المعيار قدرًا مناسباً من التمييز في الحالات التي تكون كفاءات الوحدات والأقسام متقاربة.

**3-5 قابلة للمراجعة:** وهذا بسبب تغيرات العمل، فلا بد من التأكد أنها معقولة و أنها تعبر عن الأهداف.

**3-6 المرونة:** وهذا حتى يمكن تعديلها وما تقتضيه الظروف وتحولات العمل.

**3-7 الدقة:** حتى يمكن الاعتماد عليها عند التخطيط والرقابة ومحاسبة الأفراد (فيما يخص مقاييس النتائج).

**المطلب الثالث: أساليب تقييم الأداء.**

يوجد هناك مجموعة من طرق تقييم الأداء، وعلى المكلفين بالقيام بعملية تقييم اختيار الطريقة التي يعتقد أنها تتناسب مع طبيعة الأعمال التي ينفذها العمال ومع حجم وطبيعة ونوعية نشاطها وغيرها من المتغيرات وستناول نوعين من الطرق لتقييم الأداء وهما:

### **1- الطرق التقليدية في التقييم:** ويندرج تحتها الطرق التالية:

**1-1 طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضها لتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.<sup>2</sup>

**1-2 طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية):** تقوم طريقة المقارنات الثنائية على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل مرؤوس مع باقي المرؤوسين للوصول إلى أفضلهم، وتساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل مرؤوس بالنسبة لكل سمة أو خاصية يباقي المرؤوسين، مما يسهل عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة.<sup>3</sup>

**1-3 طريقة التدرج:** حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المتميز، توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث

<sup>1</sup> لقواق عبد الرزاق: مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 302.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 383.

يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.<sup>1</sup>

**1-4 طريقة التوزيع الإجباري:** وفقا لهذه الطريقة التوزيع الإجباري يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى مجموعات ويرتب كل مجموعة حسب موقعها أو مراكزها، كأن يضع 15% من أعضاء مجموعة معينة في المجموعة الأولى، و 25% في المجموعة التي تليها وهكذا ويجري تقسيم الأفراد إلى مجموعات وترتيب هذه المجموعات طبقا للمستوى العام لأدائهم وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم.<sup>2</sup>

**1-5 طريقة التدرج البياني:** وموجبه يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات اللازمة للعمل الكفء والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم تقييم مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة، والمقسم إلى أقسام حيث يمثل كل قسم منها توفر معيار والتقييم لدى الفرد، ولهذا التقييم أسلوبين هما:<sup>3</sup>

أ- التقييم بواسطة الأوصاف التقديرية، كما في الشكل التالي:

100 80 70 60 50 0

ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
-------	---------	-----	-------	------

ب- التقييم بواسطة الجمل الوصفية: وهي الأكثر استعمالا، نظرا لإعطائه فكرة واضحة ودقيقة أكثر من السابق مدى توافر الصفات في الفرد، ويستطيع المقيم تقديرها بشكل أسهل وأدق، ويسمى هذا الأسلوب بمقاييس التقييم السلوكية الثابتة، والشكل الآتي يوضح ذلك:

100 80 70 60 50 0

مواظب باستمرار على العمل	عادي التغيب	يتغيب لأسباب معقولة	يتحيز الفرص ليتغيب عن العمل	كثير التغيب لأسباب تافهة
-----------------------------	-------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------

وتقتصر مهمة المقيم بموجب هذه الطريقة على دراسة كل صفة أو معيار على حدا بشكل دقيق، ووضع إشارة على القسم الأكثر انطباقا على الفرد، وتكرر العملية لباقي المعايير.

وبعد ذلك أن يتم تقييم جميع المعايير، يستخرج التقييم النهائي الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وذلك على النحو التالي:

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2011، ص 89.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 423.

<sup>3</sup> علي محمد ربيعة: إدارة الموارد البشرية "تخصص نظام المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2003، ص ص 92-91.

لنفرض أن موظفا قد حصل على الدرجات الآتية في تقييم كفاءته:

التعاون	-	90 درجة.
المواظبة	-	80 درجة.
حسن التصرف	-	60 درجة.
القدرة على التفكير	-	90 درجة.
معاملة الجمهور	-	80 درجة.
المجموع		100 درجة.

يتم جمع هذه التقديرات، ثم يستخرج المتوسط الحسابي لها، وذلك بهدف تحويله إلى قيمة وصفية تعبر عن كفاءة الفرد محدد كالاتي:  $80 = 5/400$  درجة

أقل من 50 درجة	ضعيف	50 وأقل من 60 درجة	مقبول
60 وأقل من 70 درجة	جيد	70 وأقل من 80 درجة	جيد جدا
80 وأقل من 100 درجة	ممتاز.		

## 2: الطرق الحديثة في التقييم.

وتشمل هذه الطرق التالية:

**1-2 طريقة الأحداث الحرجة:** الأساس في طريقة الأحداث الحرجة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الرئيس أن يلاحظ أداء مرؤوسيه ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم، ويتم تقسيم أداء الفرد على أساس عدد من الوقائع التي تحدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.<sup>1</sup>

**2-2 طريقة القوائم المراجعة:** حسب هذه الطريقة يستخدم المقيم القوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأشير المقيم إما نعم أو لا وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحدي الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل في ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا وبالتالي فإن هذه الطريقة تقلل من التحيز، ومن عيوبها أن كلفتها عالية لأنها تتطلب إعداد قوائم بقدر التصنيفات الموجودة طبقا للأعمال المحددة وإن فقرات القائمة تختلف من عمل لآخر.<sup>2</sup>

الفقرات	نعم	لا
---------	-----	----

<sup>1</sup> كامل بربر: إدارة الموارد البشرية "اتجاهات وممارسات"، دار المنهل اللبناني، لبنان ، 2008، ص 184.  
<sup>2</sup> نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 174.

		<p>1. هل يتبع تعليمات المشرف.</p> <p>2. هل يقترح أفكار جديدة.</p> <p>3. هل يتطوع لمساعدة زملائه.</p> <p>4. هل يرتكب أخطاء في عمله.</p>
--	--	--

**2-3 طريقة التقرير المكتوب:** هذه الطريقة تعتمد على كتابة الرئيس لتقرير دوري عن كل مرؤوس، دون إلزامه بشكل أو عناصر معينة للتقرير، ومن ثم يستقل كل رئيس بكتابة انطباعاته وتقديره لمستوى أداء الموظفين التابعين له ويستخدم في هذا الشأن معايير التي يراها مناسبة.<sup>1</sup>

**2-4 طريقة الإدارة بالأهداف:** يمكن استخدام هذه الطريقة كأساس في تصميم نظام تقييم أداء العاملين وبصورة خاصة في تقييم المستويات الإدارية العليا، وتعتمد عملية التقييم حسب هذه الطريقة على أساس النتائج وليس على أساس كيفية الإنجاز، وتتضمن هذه الطريقة خطوتين أساسيتين، الأولى تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء، فعند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة وفقا للواقع الفعلي للعمل والجهد وأن يتم قبول هذه الأهداف من قبلهم وتكون قابلة للقياس، إما في الخطوة الثانية يلتقي الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد ويتم تقييم الأفراد حسب ما تم تحديده من أهداف وما تم تحقيقه من قبلهم، لذلك اعتمد التقييم حسب هذه الطريقة على النتائج و ليس على السلوك.<sup>2</sup>

من مزايا هذه الطريقة:

- 1- تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف مما تزيد من دافعيتهم نحو العمل.
- 2- هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.
- 3- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لكافة المنظمة.

من عيوب هذه الطريقة :

- 1- التأكيد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج .
- 2- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة.

**2-5 طريقة 360 درجة:** يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به، وبعده طرق وعدة أزمنة في آن واحد، أي أنه يتم بواسطة الرئيس وزملائه والمرؤوسين، وباستخدام عدة طرق مثل قوائم التقييم، والإدارة بالأهداف، بالإضافة إلى أنه لا يتم فقط في نهاية السنة، بل وباستمرار (شهريا وكلما دعت الحاجة مثلا)،

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2006، ص 113.

<sup>2</sup> علي محمد ربيعة: مرجع سابق، ص ص 96-97.

وتمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطوال الوقت، مما يجعل الاستفادة منها كبيرة، ومن عيوبها هو اعتراض البعض عليها، على الأخص اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة رؤوسهم، كما يعاب عليها أن تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء.

وهي مؤشرات تساعد المنظمة على قياس مدى التقدم نحو بلوغ أهدافها المرجوة والمحددة عندما تقوم المنظمة بتحليل مهمتها وتعريف أهدافها، كما يطلق عليها مؤشرات أداء النجاح، فالمنظمة تحتاج إلى قياس مدى تقدم أدائها عن طريق استخدام مؤشرات قياس الأداء.

تعتبر مؤشرات قياس الأداء مؤشرات قابلة للقياس وبالتالي فهي تظهر عوامل النجاح الهامة في المنظمة، وهي تختلف عادة من المنظمة لأخرى، فمثلا المنظمات التجارية عادة تستخدم مؤشرات قياس الأداء لمعرفة نسبة زيادة الدخل الخاص بزيادة حجم المبيعات، في حين مؤسسات التعليم مثل المدارس، والجامعات تستخدم هذه المؤشرات لقياس أدائها عن طريق دراسة معدلات وعلامات الطلبة، مهما كان المؤشر المستخدم في المنظمات فهو بطبيعة الحال يعكس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها فما يجب أن يشير وبشكل قابل للقياس إلى مدى نجاحها.

مؤشرات قياس الأداء تعكس أهدافها المنظمة التي يكون أحد أهدافها أن تصبح "أفضل منظمة في قطاعها تملك الأرباح" تتكون مؤشرات قياس الأداء لها خاصة بقياس الأرباح والقياسات المالية.<sup>2</sup>

من مميزات مؤشرات قياس الأداء أنها مؤشرات قابلة للقياس ويجب مراعاة مايلي:

1- بما أن المؤشر يجب أن يحمل قيمة معينة يجب أن تتوفر طريقة لتعريفه وقياس قيمته مثلا "أن تكون منظمة مفضلة لدى المستهلكين" لا يمكن أن نقيسها بمؤشرات قياس الأداء لأنه لا توجد طريقة لقياس مستوى تفضيلها مقارنة مع المنظمات الأخرى.

وأن تهدف المنظمة إلى "أن تكون أكثر منظمة قادرة على استعادة زبائنها السابقين" لا يمكننا استخدام مقياس الأداء في هذه الحالة إلا إذا وضعت المنظمة طريقة لتمييز بين الزبائن الجدد والقدماء على حد سواء.

1- من الهام جدا تعريف مؤشرات الأداء مع الاحتفاظ بنفس التعريف من السنة الأخرى، فعلى سبيل المثال استخدام مؤشرات قياس الأداء "لزيادة المبيعات" في هذه الحالة يجب أن نحدد هل سنقوم بقياس عدد الوحدات التي تم بيعها، أم قيمة المبيعات التي تم بيعها وهل سنقوم بطرح المبيعات التي تم

<sup>1</sup> أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 428.

<sup>2</sup> عريوة محاد: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد و التجارة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص ص 20-21.

إرجاعها من الشهر الذي بيعت فيه أم من الشهر الذي رجعت فيه؟ وهل سيكون تسجيل المبيعات  
سعر البيع أم بعسرها الحقيقي؟

2- يجب تحديد الهدف من كل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء على سبيل المثال إذا أرادت المنظمة  
وضع هدف الاحتفاظ بموظفيها، في هذه الحالة يكون مؤشر قياس الأداء خاص بـ "معدل ترك  
الموظفين للمنظمة" ويمكن تعريفه على أنه عدد الذين استقالوا، أو تم إيقافهم عن عملهم مقسوم  
على عدد الموظفين الكلي في المنظمة، في بداية الفترة المحددة وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها  
من دائرة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين، فيمكن توضيح الهدف من استخدام المؤشرات بأنه  
"لتقليل عدد التاركين للعمل بنسبة معينة في كل سنة" وبهذا يكون الهدف واضح للمسؤولين لاتخاذ  
الإجراءات اللازمة للوصول إلى هذه النتيجة.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول أن مؤشرات قياس الأداء يمكن أن تشكل مفتاح النجاح، بالنسبة للمنظمة إذا تم  
ربط عملية الاختيار لمدة المؤشرات بالعوامل الهامة التي تساعد المنظمة على بلوغ أهدافها، ويفضل اختيار عدد  
قليل من هذه المؤشرات لتركيز الاهتمام على تحقيق أهداف معينة ومحدودة.

<sup>1</sup> عريوة محاد، مرجع سابق، ص 23.

المبحث الثاني: المحددات التنظيمية المؤثرة في أداء العاملين .

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

يتأثر أداء العاملين بجملة متعددة ومختلفة ومتشابكة من العوامل التي يصعب عليها تحديدها وتمييزها، إذ يقول "Bajt" تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء وهذه العوامل تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء وتحسينه في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيراً مباشراً على الأداء بينما البعض الآخر تأثيراً غير مباشر عليه، ويفرض التبسيط ومحاولة منا لإبراز العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء العاملين ونقدمها على شكل النقاط.

### 1. غياب الأهداف المحددة:<sup>1</sup>

إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقّقه من إنجازات أو محاسبة عاملها على معدلات إنجازاتهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير الأداء أو خطط تفصيلية محددة من المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات الإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي عمله والذي يكون أداءه محدود أو معدوم، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فغن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي لتقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينتج عنه صعوبة قياس أداء العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكفي العامل المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعور عدم المبالاة لديه ومن ثم تدني مستوى أدائه.

### 2. مشكلات الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني الأداء، والرضا لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.

والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية مثلاً.

### 3. التسبب الإداري:

يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل.

<sup>1</sup> أمينة بودراع: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص ص 92-93.

### 4. عدم المشاركة في الإدارة:

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا وينتج عنه ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى العاملين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج.<sup>1</sup>

### 5. اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العامل والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء العاملين يتم من خلاله التمييز بين العامل المنتج والمتوسط والعامل غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام الحوافز الإضافية كالمكافآت وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

### المطلب الثاني: العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.

لقد أكدت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأداء والرضا أن هناك تضارب في مجمل نتائجها، ويعود ذلك لوجود عدة عوامل تؤثر على الأداء والرضا إلا أننا بشكل عام نقف على ثلاث تيارات تمثل هذه العلاقة وهي:<sup>2</sup>

#### 1. الرضا سبب الأداء:

بعد نشر دراسات هاوثورن على يد "التونامايو" وزملائه صار الاعتقاد السائد أن مستوى رضا العمال يؤثر على الكثير من جوانب سلوكهم خاصة الأداء والإنتاجية، لذا يفترض هذا المدخل أن الرضا متغير والأداء التابع له بمعنى أن ارتفاع رضا العامل يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائه كنتيجة حتمية، حيث يؤدي تحقيق الرضا بالعامل إلى ارتفاع معنوياته وتعديل نظرتيه واتجاهاته نحو الإيجابية اتجاه المنظمة، فينعكس ذلك على أدائه في الاتجاه الإيجابي، ويفسر ذلك بأن الأداء هو ناتج طبيعي ومنطقي لحالة الرضا التي يكون عليها العامل.<sup>3</sup>

#### 2. الأداء بسبب الرضا:

يفترض هذا المدخل أن الأداء متغير مستقل والرضا الوظيفي تابع له، أي أن الأداء المرتفع للعامل يجعله راضيا، وما يدل على ذلك أن الفرد كلما زادت مهاراته وقدراته، وأهمية الدور والوظيفية التي يقوم بها، كما زادت

<sup>1</sup> أمينة بودراع، مرجع سابق، ص 94.

<sup>2</sup> نور الدين شنوفي، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ص 201.

العوائد التي يحصل عليها وإلى احتلاله مكانة بارزة في المنظمة، وهو ما يجعله يشعر بالسعادة ويرفع من روحه المعنوية، وينعكس ذلك إيجابيا على الرضا الوظيفي عنده.

### 3. الرضا والأداء يرتبطان بعوامل وسيطة:

يفترض هذا المدخل أن العلاقة بين الرضا والأداء مرهونة بعوامل وسيطة بينهما، هذا ما يجعل الرضا أحيانا متغيرا مستقلا يؤثر في أداء العامل وقد يكون تابعا أحيانا أخرى للأداء، أما تلك العوامل الوسيطة التي تحكم العلاقة فهي:

- الصفات الذاتية للعامل: كالجنس والعمر ومستوى التعليم والخبرة والسمات الشخصية.
- الصفات الوظيفية تتضمن درجة الإثراء الوظيفي، السيطرة على الوظيفة، الشعور بالإنجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص الترقية، كالحوافز، العلاقات المهنية.
- صفات المؤسسة: تتضمن ظروف العمل المادية، أساليب وإجراءات العمل، تكنولوجيا المستخدمة، ونمط الإشراف.
- صفات البيئة: تتضمن نظرة المجتمع للموظف والوظيفة التي يشغلها، المعايير الثقافية.

لذلك فالتغيير في الرضا أو الأداء لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير مماثل أو معاكس في الآخر، أي أنه لا توجد أصلا علاقة ثابتة تحكم المتغيرين (الأداء والرضا)، و على ذلك فإنه ليس من الضروري أن يكون العامل الراضي عن عمله ذو أداء مرتفع والعكس الصحيح.

### المطلب الثالث: الولاء التنظيمي و أثره على أداء العاملين

يعتبر الولاء التنظيمي في المنظمة عن "حالة توحد الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها، مع أهدافها و رغبته بالمحافظة على عضويته، فالولاء العالي للمؤسسة يعني التوحد مع هؤلاء الذين يمتلكون أو يديرون المؤسسة".

كما لقي الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا من الباحثين و الدارسين، لأنه يعتبر كأساس لكثير من الآثار الوظيفية السلبية مثل: الغياب، التسرب الوظيفي، تدني مستوى أداء الموظفين، إلى جانب الآثار الإيجابية مثل: الإخلاص في العمل والأداء العالي و الجيد.

فمن المعروف أن للموظفين مجموعة من الحاجات و الرغبات يسعون إلى إشباعها من خلال العمل الذي ينجزونه، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية و حاجاتهم للأمن و الطمأنينة في المؤسسة، و يسعون لأن يكونوا مقدرين و محترمين لأنهم ينتمون لجماعة، فالمؤسسة التي لا تساعد على إشباع حاجات أفرادها لا يمكن أن يكون مكانا لاستقرارهم، بالعكس فالموظفين يبحثون على مؤسسة أخرى لتساعدهم على تحقيق

هذه الاحتياجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي و يدفعهم إلى مزيد من العمل، فالموظفين الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي، يمتازون بأداء جيد ناتج عن جهدهم و حماسهم للعمل، و التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة.

و يعد الولاء التنظيمي مطلباً أساسياً لكثير من المؤسسات، ذلك أن أغلب المؤسسات التي يتميز موظفوها بدرجة عالية من الولاء التنظيمي هي مؤسسات ذات فعالية عالية، فالموظف الذي لديه مستوى عالي من الشعور بالولاء لمؤسسته دائماً يكون لديه رغبة قوية في بذل قصار جهده لبقاء مؤسسته في مستوى عالي من الرقي و الازدهار، كما أنه يسعى لتحقيق أهداف مؤسسة، بالإضافة إلى أنه لديه الاستعداد الكامل في قبول سياسات و لوائح منظمته و السير عليها و عدم الخروج عن القواعد<sup>1</sup>

كذلك أكدت العديد من الدراسات أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع:

### ✓ **طبيعة ثقافة المؤسسة السائدة:**

فكلما كانت ثقافة المؤسسة قوية، كلما زاد إيمان الموظفين و ولائهم لمؤسستهم، و هذا ما يخلق التحفيز و<sup>2</sup> ينمي الدافعية للأداء، أي أن التفات الأفراد حول ثقافة المؤسسة يجعلهم أكثر ولاء له

### ✓ **تقييم أداء الموظف بصفة عادلة:**

فالرغم من أن الموظف يستطيع بشكل غير رسمي على أدائه من خلال زملائه أو الرؤساء إلا أن تقييم الأداء بصفة عادلة هو أسلوب رسمي و نظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى الموظف بجدية المؤسسة التي يعمل فيها مما يزيد من انشغاله و ولائه لمؤسسته و عمله بشكل أكبر.

### ✓ **الرضا الوظيفي للموظف:**

فكلما كان الموظف أكثر رضا عن عمله كلما كان أكثر ولاء لمؤسسته و العكس صحيح.

<sup>1</sup> . زياد سعد خليفة، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستويات الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، العلوم الإدارية، جامعة<sup>1</sup> نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض\_السعودية، 2008، ص.68

<sup>2</sup> Anne maternisent et Lars gronholdt. internal marketing .Danemark.2006p98

### خلاصة الفصل

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من مدى التعرف على نجاح الموظف في أداء عمله ، وأنها أساس لبناء عملية اتخاذ القرارات و الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء الموجودة في عملية تقييم أداء العاملين ، لأنها تقوم أساسا على تبني قرارات هامة متعلقة بتسيير الموارد البشرية لذلك على المنظمة وضع مسار و معايير لتقييم أداء العاملين من أجل تحقيق الأهداف و اتخاذ القرارات الإدارية و هناك عدة معايير لتقييم أداء منها معايير تصف الخصائص الشخصية و معايير تصف السلوك الايجابية عن الأفراد الخاضعين لتقييم و عوامل مؤثرة في نجاح المعايير في تقييم الأداء كالمصداقية و المرونة و الدقة و أن عملية تقييم أداء العاملين عدة طرق لتقييم منها الحديثة و التقليدية في عملية التقييم و عملية تقييم لديها مؤشرات لقياس الأداء ، وذلك لرفع فعالية المنظمة و كفاءتها تتحقق بإشباع حاجيات الموظفين و محاولة تحسينها و تطويرها للوصول إلى موظفين ذوي أداء مرتفع.

# الفصل الثالث



### تمهيد:

يهدف القطاع الصحي إلى تقديم الرعاية، التوعية و التوجيه الصحي سعياً لرفع المستوى الصحي لأفراد المجتمع و من أجل تأمين الوقاية، والحماية الصحية المناسبة ناهيك عن الاحتياجات الخاصة و المعاینات الطبية الدورية والرعاية الأولية للمرضى و زيادة على تأمين الخدمات الطبية لأهالي المنطقة ولأهمية دور هذا القطاع و العاملين به خصوصاً في المستشفى نحاول أن نلقي نظرة عن قرب من خلال دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية الزهراوي بالمسيلة.

المبحث الأول: ميدان الدراسة.

المطلب الأول: المؤسسات الصحية.

### 1- مفهوم المؤسسات الصحية.

هناك عدة تعاريف حول المؤسسات الصحية نذكر منها:

أ-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"<sup>1</sup>

ب- كما عرفت منظمة الصحة العالمية المؤسسة الصحية من المنظر الوظيفي بأنها " جزء أساسي من التنظيم الاجتماعي 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"<sup>2</sup>

### 2: خصائص المؤسسات الصحية.

تتميز المؤسسات الصحية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

أ- تعدد الوظائف والمهن العامة في المؤسسة الصحية مما أدى إلى زيادة دقة وصعوبة إدارة هذه المؤسسة (المستشفيات والمراكز الصحية).

ب- وجود أكثر من خطة للسلطة داخل المؤسسة الصحية و هذه الخطط أدت إلى وجود نوع من التعارض و الصراع على السلطة داخل المستشفى بين مختلف المهن و مستويات الإدارة.

ج- كثرة القوانين والأنظمة و التعليمات التي يطبقها المستشفى أثناء تأدية العمل.

د- 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.

هـ- صعوبة تقييم الخدمات الطبية المقدمة بحيث يصعب إيجاد قيم كمية للخدمات الطبية التي يقدمها المستشفى.<sup>3</sup>

و- وجود عدة أطراف للمستشفى و المركز الصحي مثل تقديم الخدمات واستخدام التكنولوجيا الطبية و تدريب العاملين و البحث العلمي.

ز- الخدمة المستمرة و الدائمة خلال الفترات الزمنية(على مدار الساعة)

ر- يحتاج العمل في المستشفى درجة عالية من التخصص.

<sup>1</sup> صلاح محمد دياب، إدارة المستشفيات والمراكز الحية الحديثة، دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص206.

<sup>2</sup> أحمد محمد غنيم، إدارة المستشفيات " رؤية معاصرة" المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص21.

<sup>3</sup> صلاح محمد دياب، مرجع سابق، ص223.

### 3: أساليب تقييم أداء إدارة المؤسسة الصحية.

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

1-3 نظام تقييم الأداء من خلال الدرجات و المعدات: تعتبر من الطرق السهلة لتقييم الأداء و تعتمد هذه الطريقة على إيجاد عبارات تعكس أداء الإدارة وتعطي كل عبارة معيار عن خمس درجات ويتم تعبئة هذا الجداول قبل اللجنة فقط وتكون مكلفة بهذا التقييم وتعتمد اللجنة على المعلومات الرقمية و الحقيقية الموجودة في المستشفى قبل الإجابة على أي من هذه الأسئلة وعلى استخدام الأسلوب الكمي للأنشطة والخدمات التي تحويلها للنواحي، ويتم التقييم من مختلف وجهات النظر العامة في المستشفى من الأطباء و التمريض ومهن طبية مساعدة و مهن إدارة وكذلك من وجهة نظر للمرض و المرجعين.

2-3 نظام التكامل لتقييم الأداء: يمكن الاستفادة من التقييم كجانب رقابي للمستشفى وبناء على استخدام هذا النظام لتقييم أداء الإدارة في المستشفى.

يتم البدء بتقييم أداء الأقسام في المستشفى، إيجاد معايير تناسب 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:

#### أ. أقسام الإدارة المالية: اعتماد المؤشرات التالية لقياس أدائها:

- عدد الشكاوي المقدمة في القسم " درجة الرضا".
- سهولة إجراء أساليب العمل وسرعتها.
- دقة التقارير الصادرة عن القسم وشموليتها وسرعتها.
- رأي الإدارة العليا ومدى الرضا عن أداء هذه الأقسام.

#### ب. قسم الجراحة /تأخذ الأقسام الطبية

- عدد العمليات الجراحية/ عدد الأطباء والجراحين.
- عدد العمليات الجراحية/ عدد غرف العمليات.
- عدد المرضى المحولين إلى مستشفيات أخرى لأعداد المرضى الكلي.
- عدد الشكاوي المقدمة/ مقارنة مع عدد المرضى / عدد الأطباء في القسم

ج. التمريض: يمكن استخدام الكثير من المعايير و المؤشرات التي تقيم أعمال التمريض في المستشفى و من هذه المعايير:

- عدد المرضى إلى الأطباء أو إلى أعداد الأسرة أو إلى أعداد المراجعين.
- عدد الشكاوي إلى أعداد التمريض الموجودة في القسم.

• معايير أخرى مرتبطة بأداء أو نشاط التمريض.

د. قسم الصيدلة: هذه المؤشرات يمكن القياس عليها لجميع الأقسام الطبية المساندة:

- عدد الوصفات الطبية التي صرفت بطريقة خطأ إلى احد الصيادلة أو إلى أعداد الوصفات الكلية... الخ
- عدد الأدوية المنتهية صلاحيتها دون استعمال أو تالفة قياسا مع مجموعة الأدوية الموجودة في الصيدلية.
- عدد الأدوية المصروفة عن طريق الوصفات الطبية إلى عدد الأدوية الكلي.
- عدد الإجازات المرضية للعاملين في الصيدلية مقارنة مع أعداد الموظفين في الصيدلية.

هـ. قسم الصيانة والخدمات الأخرى:

- عدد الأجهزة التي أجريت لها الصيانة مقارنة مع مجموع الأجهزة الكلي.
- عدد طلبات الصيانة من كل قسم مقارنة مع مجموع طلبات الصيانة أو الخدمات.
- عدد الشكاوي مقارنة مع أعداد الموظفين
- درجة رضا الإدارة العليا عن أداء هذه الأقسام بشكل عام.<sup>1</sup>

1. نظام تقييم الأداء من خلال الإنتاجية: ويشمل 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 المستشفى.

المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة.

1 : التعريف بمستشفى ميدان الدراسة.

### 1-1لمحة عامة حول المؤسسة الإستشفائية في الجزائر

عرف قطاع الصحة في الجزائر حقبات تاريخية تميزت بطابعين وذلك بناء على أن المنظومة الصحية مبنية على مجانية العلاج، فبمقتضى المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 و المنشور الوزاري رقم 2656 بتاريخ 2007/12/24 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها وتسييرها ونحن بصدد تناول الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة فقد كان العلاج في الحقبة الاستعمارية يقدم من طرف الجهاز العسكري للعدو عن طريق عيادات التمريض و بعد ذلك أنشأت مقاطعات صحية تتمركز بالمدينة و المناطق الأهلة بالمعمرين ومع اندلاع الثورة التحريرية بدأت المؤسسات الاستشفائية تتكفل بعلاج الشعب رغم قلت الإمكانيات بيزوغ ربح الاستقلال و مع انتهاء الحرب التحريرية شيدت المستشفيات

<sup>1</sup> صلاح محمد ذياب، مرجع سابق، ص ص 317-319.

من أجل أكبر تغطية صحية للمواطنين في إطار سياسة الطب المجاني و كان من بينها مستشفى الزهراوي الذي اصحب المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي الذي فزود بأحدث الوسائل والمعدات والتخصصات في فروع الطب فهو مؤسسة خدماتية إنسانية أكثر من 270 مريض يوميا على مستوى مصلحة الاستعجالات التي تعتبر واجهة المستشفى يشرف عليها طاقم طبي وشبه طبي وعمال مهنيون كلهم يسهرون على راحة المريض بتقديم الخدمات المتميزة.

و المؤسسة العمومية الاستشفائية مقسمة حسب المصالح التابعة لها ومجهزة بأسرة (مصلحة الطب الداخلي، الجراحة، طب الأطفال، الأمراض المعدية، والاستعجالات) كما توجد تصفية الكلوي، ومصلحة الطب الشرعي كما سوف نبينه في الهيكل التنظيمي، زيادة على ذلك توجد مصالح إدارية و تقنية أخرى من بينها مصلحة البياضة، مصلحة المالية، مصلحة المحاسبة، ومصلحة الجرد.

### 2: تعريف المؤسسة الاستشفائية "الزهراوي"

هي عبارة عن مؤسسة عمومية استشفائية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي حسب التعليمات الوزارية رقم 22 المؤرخة في 1998/11/2 و يوضع تحت وصاية الوالي حيث يقترح الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الوالي حل أي قطاع صحي بمرسوم تنفيذي.

تعتبر المؤسسة الاستشفائية الزهراوي أحد المؤسسات الصحية التابعة لمديرية الصحة و السكان لولاية المسيلة و تعد من أقدم المستشفيات على التراب الوطني و قد تم تدشينها من قبل رئيس الجمهورية الشاذلي بن جديد سنة 1982 بنفس التسمية "مستشفى الزهراوي" نسبة للعالم الزهراوي الذي يعد ويعتبر أشهر جراح مسلم في العصور الوسطى النابغة في علم الطب.

### 3: موقع المؤسسة الاستشفائية الزهراوي:

يقع مستشفى الزهراوي في الناحية الشمالية الشرقية لعاصمة الولاية، يحده من الشرق حي 80 مسكن، و من الشمال المحكمة، و من الجنوب المدرسة الإكمالية زين الدين يحيى بن المعطي الزواوي أما من الناحية الغربية فيحده الطريق الوطني الرابط بين برج بوعريبيج والمسيلة و يتربع على مساحة 3000 م<sup>2</sup> لفائدة المجموعة السكانية التي تقدر بحوالي 100,000 ساكن وطاقته الإقامية 244 سرير بما يقارب 1,02 سرير لكل 1000 مواطن و معدل 2,66 سرير لكل 1000 مواطن على مستوى البلدية

تحتوي المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي على خمسة طوابق، العليا خاصة بالأقسام الاستشفائية و هي قسم الطب الداخلي، الجراحة العامة، جراحة الأنف الإذن والحنجرة، طب الأطفال و قسم الأمراض المعدية، أما الطابق السفلي يحتوي على قسم تصفية الكلوي، الصيدلة المركزية والمخازن.

وهناك جهة جديدة فتحت في 2010/07/05 تحتوي على الأقسام التقنية بالإضافة إلى مكتب المدير

العام و الذي يضم ثلاث مديريات تسهر على تقديم الخدمات بالمؤسسة وهي على النحو التالي:

مديرية المصالح الصحية، مديرية المصالح الاقتصادية، مديرية الموارد البشرية، مصلحة الاستعجالات الطبية و الجراحية بطاقة استيعاب سرير و ثلاث غرف عمليات، مخبر وقاعة أشعة و غرفة العناية المكثفة و معالجة الصدمة.

### 4: الموظفون، عددهم، رتبهم، دورهم.

تظم المؤسسة الإستشفائية الزهراوي بالمسيلة 720 عامل في جميع التخصصات من بينهم الإداريون 46 عامل الأطباء العاملون 45 طبيب، أطباء اختصاصيون 29 طبيب، الصيدلية 04، الممرضون 326 ممرض، العمال المهنيون 223 عامل، الثانويين 12 عامل، أعوان الأمن و الوقاية 18 عامل، السائقين 15 سائق و تتكون المؤسسة الإستشفائية كذلك من:

— سرير لكل 1795 ساكن.

— طبيب مختص بمجموع 20447 ساكن

— طبيب عام لكل 13832 ساكن

— صيدلي لكل 470302 ساكن

— طبيب نفسي لكل 470302 ساكن

— شبه طبي وممرض لكل 1493 ساكن

### مصلحة الطب الداخلي تتضمن:

— 76 سرير، 30 سرير طب رجال، 30 نساء و مصلحة تصفية الكلى 14 سرير.

— جراحة العامة 64 سرير، جراحة رجال 32، نساء 32 مصلحة الأمراض المعدية 34 سرير 16 رجال، 16

نساء مصلحة الأنف والأذن والحنجرة 32 سرير، طب الأطفال 34 سرير.

— مصلحة الإنعاش 10 أسرة

— طب شرعي 4 أسرة

و له عدة مديريات و طاقم طبي يسهر على تقديم الرعاية التمريضية الكافية كما ونوعا وعلى مدار الساعة مع

مراعاة أولويات عند تقديم الرعاية التمريضية المتميزة وهي:

### 1- مديرية الموارد البشرية: وتتكون من المكاتب التالية:

\* مكتب المدير الفرعي

\* مكتب مصلحة الأجور

\* أمانة المستخدمين

\* مكتب الحركة المهنية

\* الأرشيف

### 2- المديرية العامة: و تتكون من المكاتب التالية:

\* مكتب الأمانة

\* مكتب الاتصال

\* مكتب المدير العام

3- مديرية المصالح الصحية: وتتكون من:

- \* مكتب المدير الفرعي للمصالح
- \* الأمانة الصحية
- \* مكتب قابض المحاصيل
- \* مكتب الوقاية

4- مديرية المصالح الإدارية: وتتكون من:

- \* مكتب مدير المصالح الاقتصادية.
- \* مكتب الأمانة.
- \* مكتب الجرد.
- \* مكتب الحاسبة

تتكون الإدارة بصفة عامة بصفة عامة من المكاتب التالية:

- المدير العام.
- الأمانة.
- مركز الحسابات.
- المدير الفرعي لمصالح الصيانة.
- مكتب التكوين.
- أمانة المدير الفرعي للمصالح الصحية.
- أمانة المدير الفرعي للموارد البشرية.
- المدير الفرعي للموارد البشرية.
- مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات.
- مكتب الصفقات العمومية.
- مكتب الأجور و الضمان الاجتماعي.
- مكتب الميزانية و المحاسبة.
- المدير الفرعي للمالية و الوسائل.

الجدول :يوضح عدد الموظفين و مهامهم

الموظفين	عددهم	رتبهم	دورهم
مدير المؤسسة	01	مدير	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسطير الميزانية الخاصة بالمؤسسة</li> <li>• الأمر بالصرف فيما يتعلق بالمسائل المالية</li> <li>• إنشاء نظام داخلي خاص</li> <li>• توقيع إصدار الأوامر الخاصة بالمصالح المؤسسة</li> </ul>
المدير الفرعي للموارد البشرية	01	متصرف إداري	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إشراف على أمور العمل</li> <li>• القيام بالتخطيط والتسيير المستخدمين داخل المؤسسة</li> <li>• متابعة و مراقبة المتربص داخل المؤسسة</li> <li>• الإمضاء على السندات الخاصة بالخصوم و الاستجابات و العطل المرضية أو السنوية للعمال</li> </ul>
المدير الفرعي للمصالح الصحية	01	ممرض ذو شهادة دولة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إرشاد و إعلام الأشخاص و توجيههم عند الحاجة</li> <li>• يقوم بالاهتمام و إحصاء عدد المرضى الذين يتم إدخالهم إلى المستشفى و الذين غادروا منها</li> <li>• يهتم كذلك بالعمليات الوقائية و كذا الحماية</li> </ul>
المدير الفرعي للمالية و الوسائل	01	نائب مدير	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجهيز المصالح بمختلف الأدوات الطبية و الغير طبية</li> <li>• التموين بالمواد الضرورية</li> <li>• السهر على تسيير مصالح سواء الإستشفائية أو غير الإستشفائية</li> <li>• هو المسؤول على كل الأجهزة الطبية و الغير طبية و كذا الصيانة</li> </ul>

المصدر: بناء على معطيات مصلحة الموارد البشرية 2014

الجدول: يوضح المصالح الادارية للمؤسسة

المكتب	العدد	رتبة الموظف	الوظيفة
مكتب المحاسبة	01	عون إدارة محاسب	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسوية الفواتير و تسجيلها و تحويلها إلى المصلحة المالية</li> <li>• مراجعة الأخطاء الموجودة في الفواتير</li> </ul>
مكتب الجرد	01	عون إداري	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقوم بعملية الجرد و الإحصاء لجميع العتاد الطبي و الغير طبي شريطة أن تكون الأجهزة و العتاد قيمتها تزيد عن 500,00 دج و إلا فلا تقيد في مكتب الجرد</li> <li>• يقوم بعملية الجرد مرة واحدة في السنة</li> </ul>

المصدر: بناء على معطيات مصلحة الموارد البشرية 2014

الجدول: يوضح المصالح التقنية للمؤسسة

المكتب	العدد	رتبة الموظف	الوظيفة
مصلحة البياضة والغسل	01	عون إداري	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توزيع الأغذية و الأفرشة و المآزر اللازمة لجميع مصالح المؤسسة الصحية</li> <li>• استلام المواد المطلوبة و مراقبتها و تخزينها</li> <li>• مراجعة الفاتورة و إمضاءها من قبل تسليمها إلى مكتب المحاسبة</li> </ul>
مكتب التجهيز	01	مهندس دولة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فحص العتاد الطبي</li> <li>• صيانة وإصلاح الأجهزة الطبية</li> </ul>
مكتب الصيانة	01	عون إداري	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاهتمام بالعتاد والصيانة</li> <li>• ترميم وإصلاح أو عطب أو خلل حدث في مصلحة ما</li> <li>• جلب الموارد اللازمة لصيانة عطب ما من مخزن الخردوات</li> </ul>
مصلحة الحظيرة	01	عون إداري	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإشراف على جميع السيارات و الشاحنات التابعة للمؤسسة و صيانتها</li> </ul>
مصلحة الصيدلة	01	صيدلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تموين المستشفى بمختلف الأدوية و الأدوات الطبية المستهلكة</li> </ul>
مصلحة التموين بالأغذية	01	عون إداري	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تموين المؤسسة بجميع المواد الغذائية الضرورية</li> <li>• إعداد وجبات للمرض صحية و اقتصادية</li> </ul>

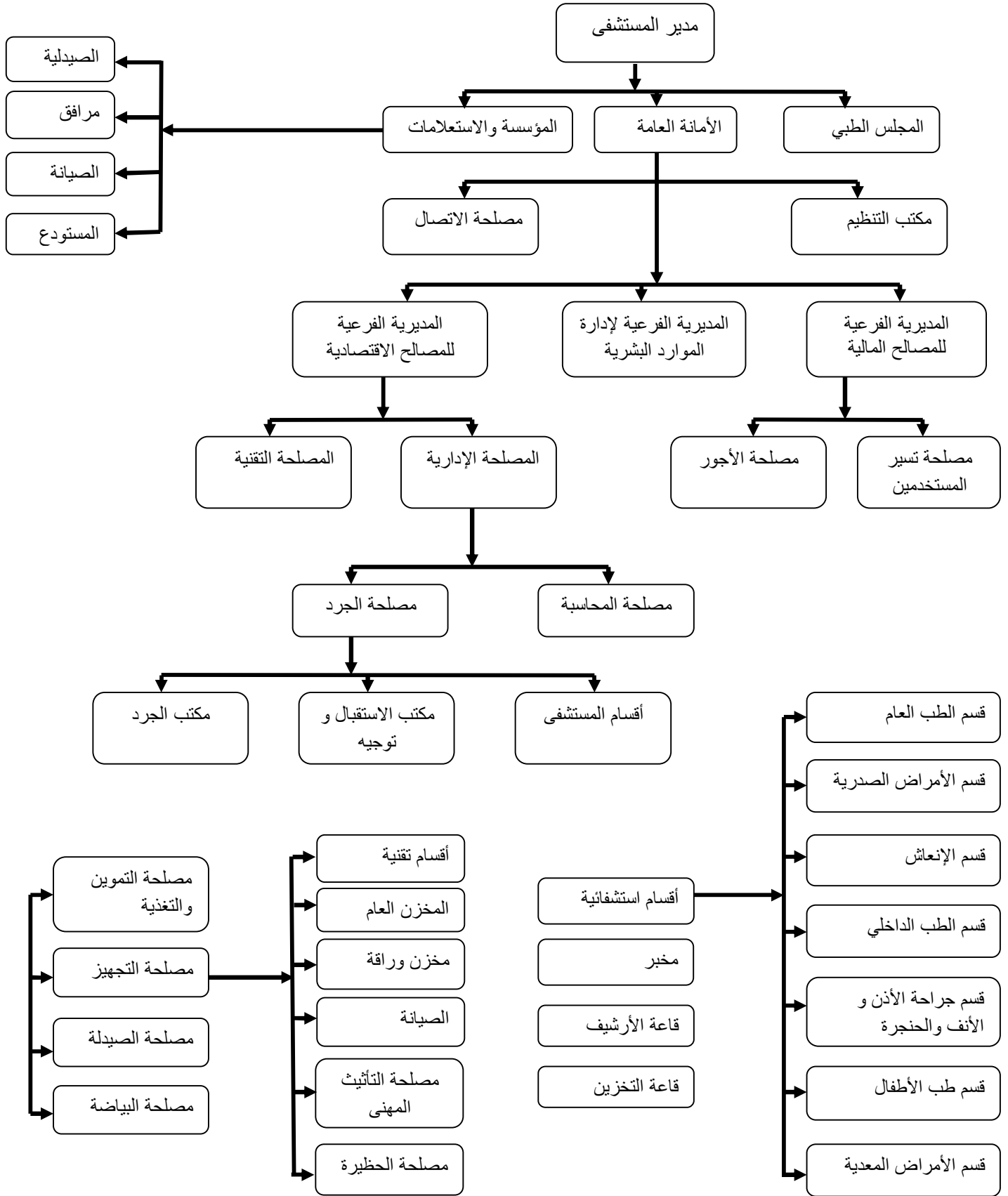
المصدر: المديرية الفرعية للمصالح الصحية للمؤسسة العمومية الإستشفائية "الزهراوي" بالمسيلة

### 5: مهام واختصاصات المؤسسة العمومية الإستشفائية:

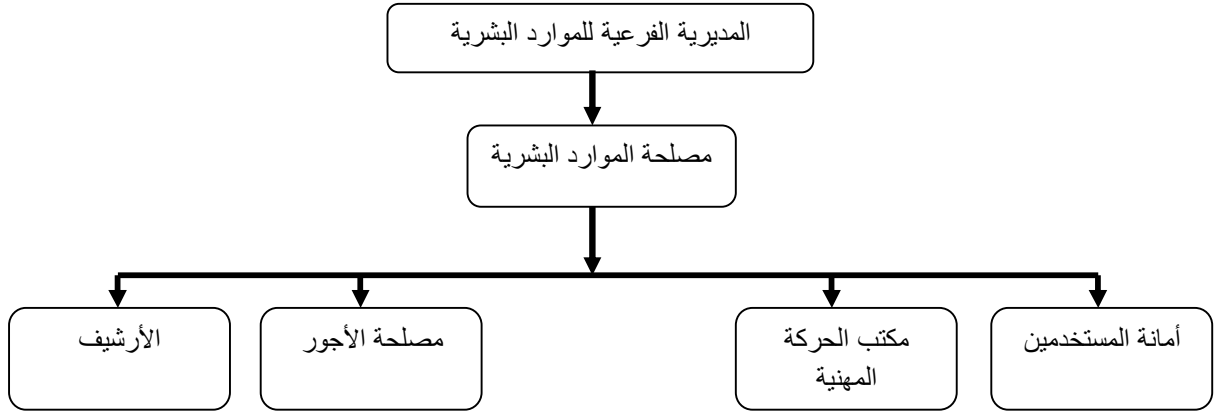
تتكلف المؤسسة العمومية الإستشفائية في مجال نشاطها بشكل منسجم و منظم بحاجيات السكان الصحية و في هذا الإطار يقوم بالمهام التالية:

- \* يضمن تنظيم و توزيع الإسعاف و برمجتها.
- \* تطبيق نشاطات وقائية و التشخيص و العلاج و إعادة التكييف الطبي و استشفاء.
- \* تطبيق البرامج الوطنية و الجهوية و المحلية للصحة والسكان.
- \* تساهم في ترقية المحيط و حمايته في مجالات الوقاية و الصحة و نظافة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية.
- \* تساهم في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية و تحسن مستواهم.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المؤسسة العمومية الاستشفائية "الزهراوي"



الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية



المصدر: مصلحة الموارد البشرية، 2014

المبحث الثاني: أدوات الدراسة

المطلب الأول: العينة وكيفية 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 أن 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 شمت 100 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 في تتضمن الاختيار العشوائي لعدد أفراد العينة من قائمة المجتمع.  
و لقد تم توزيع 100 بطاقة استمارة استبيان على أفراد العينة موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية "الزهراوي" بالمسيلة، وبعد شرح الأسئلة لهم قمنا بجمع الاستمارات الجاب عليها حيث تم استرجاع جميع الاستمارات الموزعة و هي تمثل 13,88% من عينة المجتمع المدروس في المستشفى.

\* رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2002، ص91.

### المطلب الثاني: الاستبيان

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

#### 1- 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 صيغت سهلة بسيطة وتم تقسيمها إلى 3 أقسام **القسم الأول:** و يعبر عن بعض المعلومات الشخصية و الوظيفة التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على (05) عبارات تمثلت في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، منصب العمل، الخبرة المهنية.

**القسم الثاني:** و يتكون من(09) أسئلة لمعرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي القيادة و الرضا الوظيفي وهو مؤخود مقياس بورتير 1975qcq

**القسم الثالث:** تتم تخصيص مجموعة من(13) الأسئلة في هذا المحور لمعرفة قياس أداء العاملين بالمؤسسة و الغرض ضمنها الإجابة على الإشكالية المطروحة.

و قد اعتمد في إنجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، ثم يطلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات أو الاقتراحات حيث تحدد الإجابة على كل سؤال يف خيارين أو أكثر.

### المطلب الثالث: الأدوات الدراسة

هناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس، مدى ثبات أداة الدراسة يعتمد في معظمها على الحساب: النسبة المؤوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، t test

\* عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، 1998، ص29.

النسبة المئوية: ويتم حسابها بالطريقة التقليدية بواسطة استعمال Excel مثلا.

$$\begin{cases} 74 \rightarrow 100\% \\ 18 \rightarrow x \end{cases}$$

المتوسط الحسابي: و يتم حسابه بالطريقة بواسطة قانون الإحصاء و يوضح أوزان الإجابات:

Tapez une équation ici.

حيث:

5 : موافق بشدة

4 : موافق

3 : محايد

2 : غير موافق

1 : غير موافق بشدة

$$x = \frac{\sum Xi}{n}$$

الانحراف المعياري: ويتم حسابه بواسطة قانون:

t.test يكون بحساب لعينتين مستقلتين أو مرتبطين.

المبحث الثالث: عرض و مناقشة النتائج.

بعد اكتمال جمع المادة العلمية يتم تفرغها في جداول برنامج ال: Excel وتم عرضها على شكل جداول و رسومات بيانية متمثلة في الدوائر و الأعمدة و المدرجات التكرارية، كما تم استخدام الأدوات الإحصائية المتاحة من خلال برنامج SPSS\* بحيث يتم ترميز البيانات.

ومن ثم جدولتها و يستطيع هذا البرنامج حساب مختلف العلاقات الإحصائية كالمتوسطات والانحرافات المعيارية و النسبة المئوية التي تساعد على تحديد العلاقة المتغيرات و الخروج بتفسير حقيقي لكل متغير.

المطلب الأول: عرض النتائج و تحليلها

### 1-قياس صدق الاستبيان:

و يتم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ لتحقق من ثبات أداة القياس ، و الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها

جدول رقم (01) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة القياس

الرقم	المحور	معامل ألفا كرونباخ	الدالة الإحصائية
1	الولاء التنظيمي	0.59	دال إحصائيا
2	الرضا الوظيفي	0.813	دال إحصائيا
3	الأداء العاملين	0.796	دال إحصائيا
المجموع		0.733	

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 01 )، أن نسبة معامل ألفا كرونباخ جيدة و أكبر من 60 % لمختلف المحاور الثلاث من المحاور التالية:الولاء التنظيمي،الرضا الوظيفي،الأداء العاملين حيث قدرت ب:59% ، 81% ، 79% على التوالي .

وكانت قيمة ألفا كرونباخ لجميع المحاور تساوي (0.73) تقريبا (73%)، و هي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، تشير إلى وجود ترابط بين عبارات استمارة ،و إلى إمكانية الحصول على

نفس النتائج فيما لو تكرر القياس في ظل أوضاع مختلفة و مع مرور الوقت

2: خصائص العينة

2-1 الجنس لأفراد العينة

الجدول رقم (02) توزيع الأفراد العينة حسب الجنس

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	48	50%
انثى	48	50%
المجموع	96	100%

المصدر: بناء اعتماد من نتائج الاستبيان

التعليق: نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة متساوية بين الذكور و الإناث (50 % )، وهذا راجع لوجود توافق بين الذكور و الإناث.

2-2\_ فئات العمر الأفراد العينة

الجدول رقم (03) توزيع الأفراد العينة حسب فئات العمر

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
20 _ 35	55	57.3%
36 _ 50	27	28.1%
50 _ 65	14	14.6%
المجموع	96	100%

المصدر: بناء اعتماد من نتائج الاستبيان

التعليق: يظهر من الجدول رقم (03) أن اغلب أفراد العينة هم في الفئة العمرية 20-35 سنة وذلك بنسبة (57.3%) أما الفئة العمرية 36 \_ 50 كانت النسبة (28.1%)، و الفئة العمرية من (50-60) كانت النسبة (14.6%)، و نلاحظ أن اغلب الأفراد العينة هم من فئة الشباب في المؤسسة.

2-3\_ المستوى التعليمي لأفراد العينة

الجدول رقم (04) توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
17.7%	17	اقل من الثانوي
32.3%	31	ليسانس
16.7%	16	تقني سامي
8.3%	8	ماستر
10.4%	10	مساعد تمريض
7.3%	7	دكتوراه
7.3%	7	ممرض شهادة الدولة
100%	96	المجموع

المصدر: بناء اعتماد من نتائج الاستبيان

**التعليق:** ظهرت نسبة الأفراد ذوي المستوى الجامعي (ماستر، ليسانس) بنسبة (40.3%) وهي أكبر نسبة، تليها نسبة الأفراد ذوي اقل من الثانوي التي قدرت ب (17.7%) في حين ان نسبة الأفراد ذوي تقني سامي قدرت ب (16.7%) وان نسبة مساعد تمريض قدرت ب (10.4%) أما الأفراد ذوي شهادة الدكتوراه و ممرض شهادة الدولة قدرت و بالتساوي

(14.6%) ، ولان العمل في المستشفى يتطلب في العامل أن يكون مثقف وله مستوى تعليمي مرتفع لأنها تؤثر في أدائه و ولائه لعمله.

2-4\_ منصب العمل لأفراد العينة

الجدول رقم (05) توزيع الأفراد حسب منصب العمل

النسبة المئوية	التكرارات	المنصب
31.3%	30	إداري
9.4%	9	طبيب
22.9%	22	مساعد ممرض
5.2%	5	عون شبه طبي
21.9%	21	ممرض
4.2%	4	عامل متعاقد
5.2%	5	أخرى
100%	96	المجموع

المصدر: بناء اعتماد من نتائج الاستبيان

التعليق: نلاحظ أن نسبة الإداريين في المستشفى كبيرة من خلال النسبة (31.3%) و يليها مساعد ممرض بنسبة قدرت (22.9%) أما نسبة الممرضين فكانت جيدة قدرت بـ

(21.9%) و الباقي المناصب طبيب و عامل متعاقد و أخرى و عون شبه طبي فقدت النسبة بـ (14.6%)

2-5\_ الخبرة المهنية لأفراد العينة

الجدول رقم (06) توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
30.2%	29	اقل من 3 سنوات
31.3%	30	من 4 إلى 10 سنوات
16.7%	16	من 11 إلى 15 سنة
21.9%	21	أكثر من 15
100%	96	المجموع

المصدر: بناء اعتماد من نتائج الاستبيان

التعليق: يظهر من الجدول السابق أن أكبر عدد الأفراد العينة التي تقل مدة تواجدهم في المؤسسة هي لأقدمية العمال من (4 إلى 10 سنوات) وذلك بنسبة (30.2%)، ثم تأتي الفئة التي تتراوح اقدميتهم من (4 سنوات) بنسبة

(30.2%)، ثم تليها الفئة التي تتراوح مدة اقدميتهم من (أكثر من 15 سنة ) بنسبة(21.9%) و أخيرا تأتي الفئة (11 إلى 15 سنة) بنسبة (16.7%)، فكلما زادت الخبرة المهنية للموظفين زادت نسبة تفاعلهم و احتكاكهم في المحيط و المناخ السائد للعمل

### 3\_ عرض نتائج محور الولاء التنظيمي

جدول رقم(07) نتائج محور الولاء التنظيمي

الرتبة	الدلالة	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
2	0.000	13.950	0.812	4.156	1
3	0.000	8.172	1.086	3.906	2
6	0.522	0.598	1.366	2.916	3
1	0.018	2.400	5.357	4.312	4
4	0.135	1.507	1.286	3.197	5
5	0.142	1.479	1.310	3.197	6
7	0.119	1.573	1.362	2.871	7
8	0.128	1.536	1.329	2.791	8
/	/	/	1.738	3.015	المجموع العام

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (06)، أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات:

بالنسبة للعبارة (4): تهمني سمعة و علامة المؤسسة لدى الآخرين .

حيث توجد في المرتبة الأولى من ناحية الترتيب لأن متوسطها الحسابي كان في درجة أعلى وقدر ب (4.312) و أن المعنوية قدرت ب (0.135) و هذا يعني أنها أكبر من المعنوية المقترحة (0.05) وهذا يكون غير دال إحصائيا و

إجابات أفراد العينة لا تتفق حول الإجابة على هذه العبارة ،و تعني أن العمال في هذه المؤسسة تهمهم كثيرا خارج أوقات العمل السمعة التي تتمتع بها عند الآخرين و علامتها .

بالنسبة للعبارة (1):أنا مستعد بأن أقدم مجهودا كبيرا لإنجاح عمل المؤسسة .

حيث توجد في المرتبة الثانية من ناحية الترتيب لأن متوسطها الحسابي قدر ب (4.156) وأن المعنوية قدرت ب (0.000) تعني أنها أقل من المعنوية المقترحة (0.05) و هذا أنها دال إحصائيا وتتفق حول العبارة ،يعني أن العمال هم مستعدون بتقديم أفضل ما عندهم من مجهودات إن كانت (فكرية ،عضلية)لضمان بقائها و نجاحها في أعمالها .

بالنسبة للعبارة (2): اشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد الأفراد العاملين في المؤسسة .

حيث توجد في المرتبة الثالثة من ناحية الترتيب لأن المتوسط قدر ب (3.906) وأن المعنوية قدرت ب (0.000) وهذا يعني أنها أقل من المعنوية المقترحة (0.05) إذن هذه دال إحصائيا هذا يدل أن الأفراد العينة متفوقون على الإجابة و العكس ،هو من خلال ذلك الشعور الذي يحس الفرد بانتمائه لهذه المؤسسة بالفخر و الاعتزاز بها لأنه أحد الأفراد العاملين بها .

بالنسبة للعبارة (5) و (6) على الترتيب :هذه المؤسسة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية الأداء ،ثقتي قوية في زملائي العاملين في المؤسسة .

حيث توجد في المرتبة الرابعة و الخامسة من ناحية الترتيب لأن لمتوسطهما قدر ب (3.197) و أن المعنوية قدرت ب (0.135) و (0.142) هذا يعني أنهما أكبر من المعنوية المقترحة (0.05) و عليه فإنها غير دال إحصائيا هذا يدل أن الأفراد العينة لا يتفوقون على الإجابة ،أن اهتمام المؤسسة بالعاملين تجعلهم دائما بتقديم الأحسن لديهم و الإضافة لمكانتها من ناحية تحسين أدائهم الموكل إليهم أن الثقة المتبادلة بين العاملين تكون قوية حسب طبيعة عملهم في المستشفى السائدة فيه .

بالنسبة للعبارة (3): لا أفكر في ترك العمل في المؤسسة مهما كانت الظروف.

حيث توجد في المرتبة السادسة من ناحية الترتيب لأن المتوسط قدر ب (2.916) و أن المعنوية قدرت ب (0.522) هذا يدل أنها غير دال إحصائيا مما يعني أن أفراد عينة لا يتفوقون على هذه الإجابة ،

لأن العاملين ليس في تفكيرهم ترك هذا العمل في المؤسسة لأنهم تعودوا على هذا العمل وأصبح جزء منهم في هذه الحياة .

بالنسبة للعبارة (7): احصل على مكاسب مادية و معنوية مهمة عند انتمائي للمؤسسة.

حيث توجد في المرتبة السابعة من ناحية الترتيب لأن المتوسط قدر ب (2.871) و أن المعنوية قدرت ب (0.119) يعني أنها أكبر من المعنوية المقترحة (0.05) و تدل أنها غير دال إحصائيا مما يعني أن أفراد عينة لا يتفقون على هذه الإجابة، لأن التحفيز بأنواعه يعتبر محفز من أجل إثارة دافعية الأفراد لأداء أعمالهم بشكل أفضل بمجرد انتمائهم للمؤسسة .

بالنسبة للعبارة (8): مستعد للعمل خارج أوقات العمل لتحسين أداء المؤسسة.

حيث توجد في المرتبة الثامنة من ناحية الترتيب لأن المتوسط قدر ب (2.791) و أن المعنوية قدرت ب (0.128) وهذا يعني أنها أكبر من المعنوية المقترحة (0.05) و تدل على أنها غير دال إحصائيا مما يعني أن أفراد عينة لا يتفقون على هذه الإجابة، أن هناك بعض العمال لديهم الرغبة في تحسين أدائهم خارج أوقات العمل و بالتالي فان تحسين أدائهم بطبيعة الحال يتحسن أداء المؤسسة .

أما بنسبة للمتوسط العام فقدر ب (3.015) مما يعكس مستوى الولاء التنظيمي الموجود داخل المستشفى و تحقيق الرضا و الانتماء للمستشفى من أجل البقاء و الاستمرار فيسعى الأفراد من أجل تحقيقها

#### 4\_ قياس للمستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المستشفى " الزهراوي "

#### الجدول رقم (08) يبين اختبار T TEST للولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة	درجة الحرية	التعليق
الولاء التنظيمي	3.40	1.12	7.019	0.000	95	دال إحصائيا

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي هو 3.40 أي أن الإجابات تميل موافق هذا يعني وجود ولاء تنظيمي لدى العاملين تعكسه إجاباتهم وبما أن الدلالة (المعنوية) انه حسب اختبار T لعينة الأحادية إذا كانت درجة المعنوية اقل من 0.05 المقترحة هذا يدل أن الأفراد العينة متفقون على الإجابة و العكس، و أن سؤال 1 و 2 لديهم دلالة معنوية، بينما من سؤال 3 إلى 8 ومستوى الدلالة أكبر من 0.05 هذا يكون غير دال إحصائيا و إجابات أفراد العينة لا تتفق على حول الإجابة على هذه العبارات .

5- عرض و تقييم الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين

5-1 المحور الأول في الرضا: الرضا عن الأجر و التحفيز

الجدول رقم (09) يبين الرضا عن الأجر و التحفيز

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة	الرتبة
1	2.343	1.405	4.575	0.000	3
3	2.357	2.583	2.441	0.017	2
9	3.729	1.080	6.661	0.000	1
المجموع	2.80	1.68			

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

التعليق: يتضح من الجدول السابق أن معظم الأفراد العينة لديهم توجهات عديدة بالنسبة للمحور الأول في الرضا و كان المتوسط الحسابي هو (2.80) ونوضح في ما يلي درجة الاستجابة على الترتيب:

بالنسبة للعبارة (9): من خلال مهنتي اشعر بالثقة في نفسي وبان لدي مكانة اجتماعية متميزة .

تأتي في المرتبة الأولى من حيث أن المتوسط الحسابي (3.729) وأن الدلالة كانت قدرت ب (0.000) أي أن الدلالة هي اقل من (0.05) هذا يدل أن الأفراد العينة متفقون على الإجابة و هذا يعبر على أن الأفراد العاملين لديهم شعور بالرضا و الثقة الموجودة في نفوس العاملين مما يجعلهم يتمتعون بالمكانة متميزة و راقية في المجتمع .

أما بالنسبة للعبارة (3): تهتم المؤسسة بتقديم التحفيز المادي و المعنوي للموظفين الأكفاء .

تأتي في المرتبة الثانية حيث أن المتوسط الحسابي قدر ب (2.357) و أن الدلالة قدرت ب (0.017) أي الدلالة اقل من (0.05) و هذا يدل أن الأفراد جميعا متفقون في هذه العبارة وعلى المؤسسة أن تهتم بتقديم مختلف التحفيزات الممكنة للعمال في المستشفى أن كانت هذه التحفيزات مادية أو معنوية ليس فقط للموظفين الأكفاء بل لجميع الموظفين في المؤسسة من اجل تقديم الأفضل عندهم.

أما بالنسبة للعبارة (1): راتبي يتلاءم مع ما ابذله من جهد .

تأتي في المرتبة الثالثة من حيث أن المتوسط الحسابي قدر ب (2.343) و أن الدلالة قدرت ب (0.000) توجد الدلالة اقل من (0.05) مما يدل على أن معظم الأفراد متفقون و هذا لايعني بالضرورة أن الموظفين راضين الأجر و

مختلف التحفيزات الموضوعية من اجل زيادة البذل المجهود في المستشفى و ذلك من خلال رفع في رواتبهم و هذا يؤدي بطبيعة الحال إلي تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة لجميع المرضى .

## 5-2 المحور الثاني: جماعات العمل

### الجدول رقم(10) يبين العلاقة بين جماعات العمل

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	المنعوية	الرتبة
4	2.937	2.562	1.291	0.200	1
5	2.875	1.311	2.048	0.043	2
المجموع	2.906	1.93	/	/	/

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

التعليق: يتضح من الجدول السابق بالنسبة لمحور جماعات العمل و توضيح لدرجة الاستجابة بالترتيب:

بالنسبة للعبارة (4): يوجد تعاون بين الموظفين لانجاز الأعمال .

تأتي في المرتبة الأولى نرى أن المتوسط الحسابي هو (2.937) انه مرتفع قليلا و أن الدلالة هي (0.200) اكبر من الدلالة المقترحة (0.05) وهذا يعني انه غير دال إحصائيا و هذا يبين لنا انه هناك وجود علاقة مشتركة بين الموظفين لانجاز مختلف الأعمال المطلوبة فعلا انجازها من اجل وجود جماعات عمل متماسكة و مشتركة و متضامنة مع بعضهم البعض .

بالنسبة العبارة (5): يتبادل الموظفين الخبرة و المعلومات و مصادر المعرفة.

تأتي في المرتبة الثانية حيث المتوسط الحسابي لديها هو (2.875) هو مرتفع أما بالنسبة للدلالة (0.043) فهي اقل من الدلالة (0.05) المقترحة و هذا يدل أن الأفراد العينة موافقون مما يعني أن هناك عملية مبادلة بين الموظفين من المعلومات المتاحة و كيفية التنسيق مع بعضهم البعض و الخبرة الموجودة لدى الموظفين التي لديهم الاقدمية في هذا العمل من اجل المبادلة في مختلف مصادر المعرفة المتاحة أمام جميع الموظفين في المستشفى

3-5 المحور الثالث: المشاركة التنظيمية

جدول رقم (11) يبين المشاركة التنظيمية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة	الرتبة
6	2.468	1.352	0.950	0.344	2
7	2.635	1.240	0.280	0.780	1

المصدر: بناء على مخرجات SPSS.

التعليق: يتضح لنا من خلال الجدول السابق لمشاركة التنظيمية و توضيح الاستجابة على الترتيب :

بالنسبة للعبارة (7): تخول الإدارة للعاملين الصلاحيات اللازمة لتسهيل العمل

تأتي في المرتبة الأولى و متوسط حسابها قدر ب (2.635) هو مرتفع أما بالنسبة للدلالة (0.780) فهي أكبر من الدلالة المقترحة (0.05) هذا يكون غير دال إحصائيا و يدل على أن الأفراد لا يتفقون في هذه العبارة ،وعليه فان المشاركة التنظيمية تدفع الإدارة بإتاحة الفرص وانتهازها في الضرورة من تسهيل العمل و بالتالي يؤدي إلى زيادة ولاء الأفراد المؤسسة .

بالنسبة للعبارة (6): تحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين.

تأتي في المرتبة الثانية و متوسطها الحسابي قدر ب (2.468) هو منخفض أما بالنسبة للدلالة (0.344) فهي أكبر من الدلالة المقترحة (0.05) يكون غير دال إحصائيا على الأفراد العينة لا يتفقون في هذه العبارة ، أن الإدارة لا تسمع لمقترحات الموظفين و هذا نتيجة النقص السائد في الإدارة و علاقتها مع الموظفين و هذا أدى إلى زوال الديمقراطية و انتشار نظام البيروقراطية أي انعدام العدالة بين الإدارة و الموظفين

4-5 المحور الرابع: العدالة التنظيمية

جدول رقم (12) يبين العدالة التنظيمية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	المعنوية	الرتبة
2	2.291	2.379	1.270	0.207	1
8	2.125	1.153	4.033	0.000	2
المجموع	2.208	1.766			

المصدر: بناء على مخرجات spss

التعليق: من خلال الجدول السابق يتضح لنا الاستجابة للعدالة التنظيمية على الترتيب:

بالنسبة للعبارة (2): أشعر بعدالة نظام الترقية في المؤسسة .

و تأتي في المرتبة الأولى و متوسطها الحسابي (2.291) هو مرتفع أما المعنوية فقدرت ب (0.207) فهي أكبر من المعنوية المقترحة (0.05) هذا يكون غير دال إحصائيا لإجابات الأفراد العينة لا يتفقون حول الإجابات ، و هذا راجع إلي وجود شعور عادل لنظام الترقية السائد في المؤسسة و نظام المكافآت و المشاركة و غيرها و ارتبط ارتباطا موجبا بمدى ولائه اتجاه المؤسسة مما يساعد على وجود عدالة تنظيمية .

بالنسبة للعبارة(8): توجد عدالة في تعامل الإدارة مع العاملين .

و تأتي في المرتبة الثانية و متوسطها الحسابي (2.125) هو منخفض أما المعنوية قدرت ب (0.000) هي أقل من المعنوية المقترحة (0.05) هذا يكون دال إحصائيا لأفراد العينة و هم متفقون على الإجابة ، وعلى المؤسسة أن تكون إدارتها عادلة بين جميع العاملين دون التمييز بينهم لأنه يخلق حساسية بين العاملين في تعاملهم مع بعضهم البعض مما يجعلهم عدم قيامهم بالعمل المطلوب منهم .

5-5 المحور الخامس: ظروف العمل

جدول رقم (13) يبين ظروف العمل

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	المعنوية	الرتبة
10	3.145	1.239	4.315	0.000	1
11	2.677	1.417	0.533	0.596	2
المجموع	2.911	1.328	/	/	/

المصدر: بناء على مخرجات spss

التعليق: نلاحظ من الجدول السابق مدى الاستجابة على ظروف العمل على الترتيب:

بالنسبة للعبارة (10): المكان الذي أعمل فيه ملائم للعمل .

و تأتي في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي قدر ب (3.145) فانه مرتفع جدا و أن المعنوية قدرت ب (0.000) هي أقل من المعنوية (0.05) و هذا يدل أن درجة المعنوية دال إحصائيا هذا يدل أن الأفراد العينة متفقون على الإجابة ،أن المكان الذي أعمل فيه ملائم للعمل نوعا ما ومن جهة في المستشفى أنه يغطي نسبة من احتياجات اليومية بالنسبة للدخل العامل ومن جهة أخرى فهو لا يتوفر على وسائل و إمكانيات المتطورة و الحديثة التي من خلالها إنجاز العمل بسرعة و دقة وتوفر الراحة للعامل داخل مكان العمل .

بالنسبة للعبارة (11):توفر الإدارة كل الوسائل و الإمكانيات الضرورية للعمل .

و تأتي في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي قدر ب (2.677) فانه منخفض و أن المعنوية قدرت ب (0.596) هي أكبر من المعنوية المقترحة (0.05) و هذا أن درجة المعنوية غير دالة إحصائيا و هذا يدل أن الأفراد العينة غير موافقين على الإجابة ,أن على الإدارة توفير الإمكانيات اللازمة و الوسائل التكنولوجية المتطورة في الوقت الراهن لذا أصبحت عليها أن توفر الوسائل و الإمكانيات الحديثة و المتماشية مع الوقت الحالي .

6\_ قياس الرضا الوظيفي

الجدول رقم (14) يبين قياس الرضا الوظيفي

التعليق	درجة الحرية	المعنوية	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرضا الوظيفي المحور
غير دال إحصائيا	95	0.34	0.94	0.95	2.69	الرضا الوظيفي

المصدر: بناءا على مخرجات spss

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن حالة عاطفية ومزاجية و تختلف من شخص لأخر و قناعة شخصية و وجود رضا تام و لا يمكن رؤيته بوضوح لأنه مرتبط بالعواطف الكامنة لدى الأفراد اتجاه العمل ذاته، و نلاحظ أن مستوى المعنوية (0.34) هي أكبر من المعنوية المقترحة (0.05) و يكون غير دال إحصائيا وأن الإجابات أفراد العينة لا يتفقون على هذه العبارات.

7\_ عرض نتائج محور الأداء العاملين

جدول رقم (15) نتائج محور الأداء العاملين

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	المعنوية	الرتبة
1	3.335	1.335	4.159	0.000	9
2	3.354	1.222	6.045	0.000	2
3	3.291	1.255	5.396	0.000	5
4	3.177	1.289	4.385	0.000	11
5	3.260	1.258	5.141	0.000	6
6	3.333	1.262	5.693	0.000	4
7	3.104	1.325	3.726	0.000	13
8	3.468	4.403	1.933	0.000	1
9	3.343	1.304	5.586	0.056	3
10	3.322	1.476	4.799	0.000	12
11	3.197	1.573	3.723	0.000	8
12	3.208	1.479	4.030	0.000	7
13	3.156	1.275	4.272	0.000	10
المجموع	3.272	1.573	/	/	/

المصدر: بناء على مخرجات spss

التعليق: نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات ( 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 10، 11، 12، 13) كانت مستوى المعنوية لديهم أقل (0.000) بكثير عن المعنوية المقترحة و هذا يدل أنها دالة إحصائيا على معظم الإجابات أما بالنسبة للعبارات ففهم على الترتيب (يحرص العاملون على أداء المهام بجودة عالية لتحقيق أهداف العامة للمؤسسة، يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد، توجد قدرة للعاملين لتحمل المسؤولية إنجاز الأعمال اليومية، يوجد التزام و تقيد بأنظمة و قوانين العمل و تعليمات الرؤساء، توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل، يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية، تتوافر لدى العاملين الرغبة و الحماسة لإنجاز مهام العمل، يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة جيدة و صحيحة، يتم التنسيق

مع الآخرين لانجاز العمل المطلوب (العمل الجماعي)، وهذا راجع إلى توفر لدى العاملين القدرة على الإبداع و التطوير العمل و اكتساب المهارات التي تساعدهم على تحسين جودة عملهم ،هناك انخفاض في معدل الغيابات و ترك العمل ،يسعى العاملون إلى تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء العمل) فان متوسطهم الحسابي محصور بين (3.468 و 3.104 ) و أن المعنوية قدرت ب (0.000) يعني أنها أقل من المعنوية المقترحة (0.05) مما يعني أنها دال إحصائيا و هذت يدل أن معظم أفراد عينة متفوقون على هذه الإجابة و يرجع إلى أداء العاملين أنهم يحرصون على أداء مهامهم بجودة من أجل زيادة إنتاجيتهم في العمل و تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع ،و تحقيق أهداف المؤسسة و انجاز العمل المحدد في وقته لأنه هناك قدرة للعاملين على التحمل المسؤولية الموكلة إليهم والتزامهم و تقيدهم بأنظمة و قوانين و تعليمات الرؤساء و مدى القدرة على التكيف في الحالات الطارئة و الالتزام بأوقات العمل الرسمية ،مع توفر الحماس و رغبة في انجاز العمل و بذل الجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة جيدة و صحيحة و بالتالي التنسيق مع الآخرين أي العمل الجماعي من أجل انجاز العمل المطلوب مما يمنح العاملين القدرة على الإبداع و تطوير العمل و اكتساب مهارات تساعدهم على تحسين جودة عملهم ،و بالتالي نلاحظ نسبة الغيابات منخفضة و هذا نتيجة الالتزام بالعمل و عند حدوث خطأ ما يسعى العاملون لتصحيحه وعدم الخطأ فيه مجددا .

أما بالنسبة للعبارة (9):توفر لدى العاملين المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.

حيث قدر متوسطها الحسابي ب (3.343) و مستوى المعنوية ب(0.056) و هي قريبة من مستوى المعنوية المقترحة (0.05) وهذا يدل أنها غير دالة إحصائيا و أن أفراد عينة لا يتفوقون على الإجابة على هذه العبارة، و هذا راجع إلى المعرفة و الدراية الكاملة و الشاملة بالوظيفة التي يشغلونها في المؤسسة و المتطلبات الضرورية من أجل تأديتها بشكل جيد و سليم

### 7-1\_ قياس الأداء العاملين في مستشفى الزهراوي

#### جدول رقم(16) بين قياس الأداء العاملين

الأداء العاملين المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	المعنوية	درجة الحرية	التعليق
أداء العاملين	3.26	0.95	6.76	0.000	95	دال إحصائيا

المصدر: بناء على مخرجات spss

التعليق: نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي هو 3.26 أي أن الإجابات تميل إلى الموافق هذا يعني وجود أداء لتقييم العاملين في المستشفى و تعكسه إجاباتهم و بما أن المعنوية (0.000) أقل من المعنوية المقترحة (0.05) مما يعني أن هناك دالة إحصائية مما يدل أن إجابات أفراد عينة موافقون على الإجابة لهذه العبارات

المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات والاستنتاج

1: اختبار الفرضيات

1-1 الفرضية الأولى :

H0\_ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء العاملين .

H1\_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الأداء العاملين .

جدول رقم (17) نتائج اختبار الفرضية الأولى

التعليق	الدلالة	درجة الحرية	T	الارتباط	
دال إحصائيا	0.000	94	5.229	0.475	الربط الولاء و الأداء

التعليق: من خلال الجدول يتبين أن قيمة الارتباط (بيرسون) تساوي (0.475) ومن مربع الارتباط (معامل التفسير) فهذا يعني أن المتغير الولاء يبين (95%) من التباين الحاصل في المتغير التابع الأداء و نظرا لأن قيمة t تساوي 5.229 و مستوى الدلالة (0.000) لذلك نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر دال إحصائيا للولاء التنظيمي في الأداء العاملين.

1-2 الفرضية الثانية:

H20\_ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الأداء العاملين.

H21\_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الأداء العاملين .

جدول رقم(18) نتائج اختبار الفرضية الثانية

التعليق	الدلالة	درجة الحرية	t	الارتباط	
دال إحصائيا	0.000	94	3.999	0.381	الربط الرضا مع الأداء

**التعليق:** من خلال الجدول يتبين أن قيمة الارتباط (بيرسون) تساوي (0.381) و من مربع الارتباط (معامل التفسير) فهذا يعني أن المتغير الرضا يبين (95%) من التباين الحاصل في المتغير التابع الأداء ونظرا لأن قيمة t تساوي 3.999 و مستوى الدلالة (0.000) لذلك نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر دال إحصائيا للرضا الوظيفي في الأداء العاملين

1-3 الفرضية الثالثة:

H30\_ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي.

H31\_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي .

جدول رقم(19) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

التعليق	الدلالة	درجة الحرية	t	الارتباط	
دال إحصائيا	0.000	94	4.978	0.457	الربط بين الرضا و الولاء

**التعليق:** من خلال الجدول يتبين أن قيمة الارتباط (بيرسون) تساوي (0.457) ومن مربع الارتباط (معامل التفسير) فهذا يعني أن المتغير الولاء يفسر (95%) من التباين الحاصل في المتغير التابع الرضا ونظرا لأن قيمة t تساوي 4.978 و مستوى الدلالة (0.000) و نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائيا للولاء التنظيمي في الرضا الوظيفي .

### 2: الاستنتاج

نستنتج من خلال مناقشة الفرضيات أنها جاءت صحيحة من خلال النتائج المتحصل عليها من نتائج الاستبيان و تحليله أفق أساليب دقيقة و نتائج سليمة لا يوجد بها أخطاء

### المطلب الثالث: النتائج و التوصيات

تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية التي خصصت بها المؤسسة العمومية الاستشفائية "الزهراوي" بالمسيلة إلى جملة من النتائج و التوصيات التالية:

- الجوانب الملموسة (توفير الأدوية و اعتناء العاملون بمظهرهم الخارجي)؛
- وجود عنصر الثقة من خلال مقدمي الخدمات الصحية و الشعور بالأمان عند التعامل معهم؛
- الاهتمام أكثر بإظهار الشكر و العرفان للعمال المتميزين و ذلك بتكريمهم علنا أمام زملائهم، فهذا كفيل بتعزيز ثقتهم بأنفسهم و زيادة فخرهم و تحسسيهم بأهميتهم في المؤسسة، مما يؤدي إلى خلق نوع من المنافسة الحميدة مما تدفع العمال الآخرين للقيام بأعمال متميزة يحمدون عليها؛
- الاهتمام أكثر بالجانب النفسي و المعنوي للعامل حيث أن الحوافز أن كانت مادية أو معنوية فإنها لها أثر مرتفع على مستويات الولاء الذي يؤثر بدوره على مستويات الأداء ؛
- الالتزام بتقديم الخدمات الصحية بأوقاتها المحددة ؛
- الاستعداد الدائم للمساعدة و الاستجابة لمختلف طلبات المرضى ؛
- وجود الرضا الوظيفي للعاملين مما يدفعهم إلى زيادة أدائهم و تحسين من مستوى الخدمات المقدمة لكافة المجتمع؛
- وجود جماعات العمل مما يولد حب الجماعة في نفوس العاملين مما يؤدي إلى زيادة ولائهم للمؤسسة و بالتالي زيادة أدائهم؛
- كفاءة الأطباء المهنية الذي يعمل في المؤسسة الاستشفائية التي يقصدها المريض تؤدي دورا أساسيا في تحسين مستوى الأداء الموجود في العاملين ؛
- تشجيع العمل الجماعي من أجل خلق التكافؤ و التضامن و التلاحم بين العاملين؛

### خلاصة الفصل

من خلال هذا أو الفصل أخذنا فكرة عن المنظومة الصحية في الجزائر إضافة إلى إصلاح النظام الصحي و أوجه قصوره، ثم التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الزهراوي"

والمتعلقة بمدى الولاء التنظيمي و أثره على تحسين أداء العاملين الذي تقدمه المؤسسة وحيث بلغ عينة الدراسة 96 عامل، وتم اختيارهم بطريقة عرضية و أبرزت المعالجة الإحصائية للبيانات، و التي تمت عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إلى صحة الفرضيات

— الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الأداء العاملين

— الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الأداء العاملين

— الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي



تمهيد:

إن المورد البشري هو أعلى مورد من موارد المنظمة باعتباره من أهم العوامل التي تحقق كيفية تكيف المنظمة مع التغييرات السائدة في بيئة أعمالها، و من ثم قدرها على تحقيق أهدافها المحددة و دراسة الإطار الثقافي للمنظمة الذي يساعد على فهم و تفسير سلوك الأفراد وبيكولوجيتهم، والقيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة في إنجاز الأعمال، إتقان العمل... الخ كلها تعتبر سمات ضرورية لنجاح في أي ميدان وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات الموجودة.

كما يعد تطوير الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية من المجالات الرئيسية للتنمية البشرية والتي أولتها العديد من الدول اهتماما كبيرا حيث عرضنا في آخر فصل التطورات الحاصلة في الجزائر من خلال تطور المؤسسات الصحية الذي تواجه عدة قيود تحد من فعاليته و أدائه، في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تحدث وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة على الإشكال الرئيسي "الولاء التنظيمي له تأثير قوي وإيجابي لتحسين أداء المورد البشري"، فقد تم التأكيد على صحة الفرضيات الثلاثة المتعلقة بالولاء التنظيمي وتأثيرها على الأداء العاملين والرضا الوظيفي .

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الأداء العاملين

يعني وجود أثر إيجابي بين الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين في المؤسسة و كسب ولائهم .

**الفرضية الثانية :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الأداء العاملين

يعني هذا أنه وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وبالتالي يؤثر على زيادة الأداء العاملين وتحسين جودة الخدمات المقدمة لكافة المجتمع .

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي .

وهذا يعني أنه توجد علاقة حسنة بين الرضا يعني أنه كلما زاد الرضا لدى العاملين زاد شعورهم بالولاء و الانتماء للمؤسسة.

### النتائج والاقتراحات:

وفيما يلي نستعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال البحث مع تقديم بعض الاقتراحات.

### النتائج:

- الولاء التنظيمي هو عقد معنوي بين العامل و مؤسسة و مفاده السعي لإنجاحها والرضي بها.
- إن الأجر الذي يتقاضونه لا يناسب عملهم و يحقق حاجاتهم ؛
- إن الإدارة لا تهتم بالاقتراحات و المبادرات المقدمة من قبل الموظفين؛ \_
- تحسين الظروف العمل المادية تدفعهم للتمسك بالعمل ؛
- الولاء التنظيمي ليس فطرة في الإنسان و إنما هو شعور يكتسب و ينمي في ظل توفر الشروط اللازمة من مناخ تنظيمي متبني ،نمط ديمقراطي،قنوات الاتصال مفتوحة ،جماعات عمل مريحة و متماسكة ،حوافز مادية و معنوية...الخ؛
- الولاء التنظيمي له أثر ايجابي على أداء الأفراد حيث يرفع إنتاجيتهم، و يقلل من معدلات الغياب و دوران العمل و بالتالي التقليل من تكاليف إحلال العمالة وأيضا الخسائر الناجمة عن توقف عملية التشغيل أو تباطؤها بسبب الغياب ، كما ينمي الولاء التنظيمي سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- على الإدارة تقديم علاوات و ترقية عادلة و مناسبة؛
- إن تحسين الأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية يكون هو الدافع الحقيقي نحو الرضا الوظيفي للعمال عن مكان العمل الموجودين فيه؛
- إن الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء العاملين و زيادة الولاء التنظيمي؛

### الاقتراحات:

بعد عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة و اختيار مدى الفرضيات الدراسة لابد من تقديم جملة من الاقتراحات نوردتها فيما يلي:

- ضرورة إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة، مما يدعم من قيم الاعتراف و التقدير للعامل و يزيد من الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد للأداء؛
- العمل على تحسين الأجور حتى يزيد الولاء عند الموظفين و يعطيهم سعادة أكبر في وظيفتهم؛
- توفير المعدات و الأجهزة الطبية الحديثة؛
- زيادة عدد الأفراد الطاقم الطبي و شبه الطبي ؛
- تطوير مختلف هياكل المؤسسة العمومية الاستشفائية ؛
- تحسين طرق التسيير في المؤسسة و تحسين الظروف الاستشفائية للمرضى ؛
- الرفع من مستوى أداء العاملين من خلال تكثيف الدورات التكوينية ،مع إقامة برامج تدريبية تركز على تنمية مهاراتهم السلوكية و النفسية في التعامل مع المريض؛
- تطبيق سياسة و منح امتيازات متنوعة للعمال ،من أجل تشجيعهم على التعامل مع المؤسسة و كسب ولائهم؛
- الاهتمام والعناية الذاتية والتركيز على الجانب العاطفي في التعامل مع العمال وهذا سيولد لديهم الرضا والولاء والانتماء للمؤسسة ؛

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب:

- 1- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 2- احمد محمد غنيم، إدارة المستشفيات "رؤية معاصرة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
- 3- احمد السيد الكردي، إدارة السلوك التنظيمي، دار سندرات عربية، السعودية، 2011.
- 4- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 5- حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2002.
- 6- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 7- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 8- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2002.
- 9- سامر جلدة، السلوك التنظيمي الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 10- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 11- صلاح محمد ذياب، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة، دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 12- طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2011.
- 13- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية "بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 14- علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

- 15- عثمان حسن عثمان ، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب، باتنة ، 1998
- 16- علي محمد رابعة ، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظام المعلومات الإدارية" ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2003.
- 17- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية، 2006.
- 18- كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي " مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم " ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان، 2010.
- 19- كمال بربر ، إدارة الموارد البشرية "اتجاهات و ممارسات" ، دار المنهل اللبناني ، لبنان ، الطبعة الاولى، 2008.
- 20- محمد الصيرفي ، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية" ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية، الطبعة الأولى ، 2007.
- 21- مدحت محمد أبو النصر ، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، دار إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة ، 2005.
- 22- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الرابعة ، 2009.
- 23- محمد عبد العليم صابر و آخرون ، إدارة الموارد البشرية "مدخل معا صر" ، دار الفكر الجامعي ' الإسكندرية ، الطبعة الأولى، 2010.
- 24- ماجد العطية ، سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2009.
- 25- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي "دراسات السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الخامسة ، 2009
- 26- محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2003.
- 27- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، عمان، الطبعة الأولى، 2001.
- 28- محمد الصيرفي ، قياس و تقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولة ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2007.

- 29- مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008.
- 30- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2011.
- 31- نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011.
- 32- نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2011.
- 33 \_ نور الدين شنوفي ، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.

### ثانيا: الرسائل الجامعية:

- 34- أمينة بو دراع ، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة المسيلة-الجزائر ، 2013.
- 35- عريوة محاد ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات للصناعات الغذائية ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، جامعة فرحات عباس ، سطيف-الجزائر ، 2011.
- 36- لقواق عبد الرزاق ، أهمية مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2009.
- 37- زياد سعد خليفة، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستويات الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة ، العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 2008.

### ثالثا: المجالات و الملتقيات

- 38- باديس بوخلوة و محمد حمزة بن قرينة ، اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي ، مجلة الباحث ، ورقلة - الجزائر ، العدد 13 ، 2013 .
- 39- سالم رشيد عزيمة ، علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين ، مجلة الفتح ، بغداد- العراق ، العدد 31 ، 2007.
- 40- سليمان الفارس ن اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مجلة دمشق الاقتصادية و القانونية، دمشق - سوريا ، العدد الأول ، 2011.
- 41- ضحي فتاحي ، خصائص التعلم ، موسوعة التدريب و التعليم ، الأردن ، العدد الثاني ، 2009.

42- طلال بن عايد الأحمدي ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية و الرغبة في ترك المنظمة ، مجلة العربية للإدارة ، الرياض - السعودية ، العدد الأول ، 2004.

43- عبد الله البريدي ، حقائق حول الولاء التنظيمي ، مجلة التدريب و التقنية ، الرياض -السعودية ، العدد 93 ، أكتوبر 2006.

رابعا: الانترنت

44-<https://www.drsmv.com>.

45-[www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

46-<http://www.slidefinder.net>

II-المراجع باللغة الأجنبية

47- Anne Martensent et Lars Gronholdt, UNTERNAL Marketing, denmark, 2006



## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الولاء التنظيمي على تحسين أداء المورد البشري خلال الفترة (مارس، أبريل 2015) في المؤسسة العمومية الاثتشفائية "الوهراوي" و من خلال هذه الدراسة تبين لنا صحة ونتائج الفرضيات و باعتبار الولاء التنظيمي يؤثر على الرضا الوظيفي و أداء العاملين بنسبة 94% وهذا يرجع إلى ضرورة إشراك العاملين في صنع القرارات و تحديد الأهداف و رسم السياسات و التوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف و التقدير للعامل، و يزيد من الشعور بالانتماء و الولاء للمؤسسة و يقوي من دافعية الأفراد للأداء العاملين و عليه فان الموارد البشرية تعمل بكل طاقتها و بكل أمانة و إخلاص و من هنا يتحقق الانتماء و الولاء و الرغبة في العمل، و هذا بدوره ينعكس على الأداء العاملين، و منه فان الولاء التنظيمي يرفع من مستوى الرضا الوظيفي و بالتالي زيادة أدائهم .

**الكلمات المفتاحية:** الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، المستشفى، تقييم أداء.

## Résumé

*Le but de cette étude est de savoir L'impact de la Fidélité organisationnelle Pour améliorer la performance des ressources humaines Pendant la durée de la période (Mars, Avril 2015) Dans l'hôpital publique "Al-Zahrawi".à travers cette étude nous avons constaté la validité et les résultats des hypothèses et que la fidélité organisationnelle affecte la satisfaction au travail et la performance des employés à 94%. et cela est dû à la nécessité d'impliquer les travailleurs dans la prise de décisions . Cela est dû à la nécessité d'impliquer les travailleurs dans la prise de décision et la mise en buts ; les règles de stratégie politique; ainsi l'orientation future de l'institution. Cela favorise les valeurs de reconnaissance et d'appréciation pour les travailleurs, et augmente le sentiment d'appartenance et de loyauté envers l'institution et renforce la motivation de la performance du personnel. En conséquence, les ressources humaines travaillent à pleine capacité et en toute honnêteté et sincérité ; ainsi se réalise l'affiliation ; la fidélité et le désir de travail, et cela, à son tour reflète dans le rendement des employés, ..Bref la fidélité organisationnelle augmente le niveau de satisfaction au travail ainsi leur performance.*

**Mots clés:** *fidélité organisationnelle ; la satisfaction au travail, performance Fonctionnalité, Hôpital, évaluer la performance.*