

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية ببلدية القنار نشفي - ولاية جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- بلعيساوي الطاهر

من إعداد الطالب:

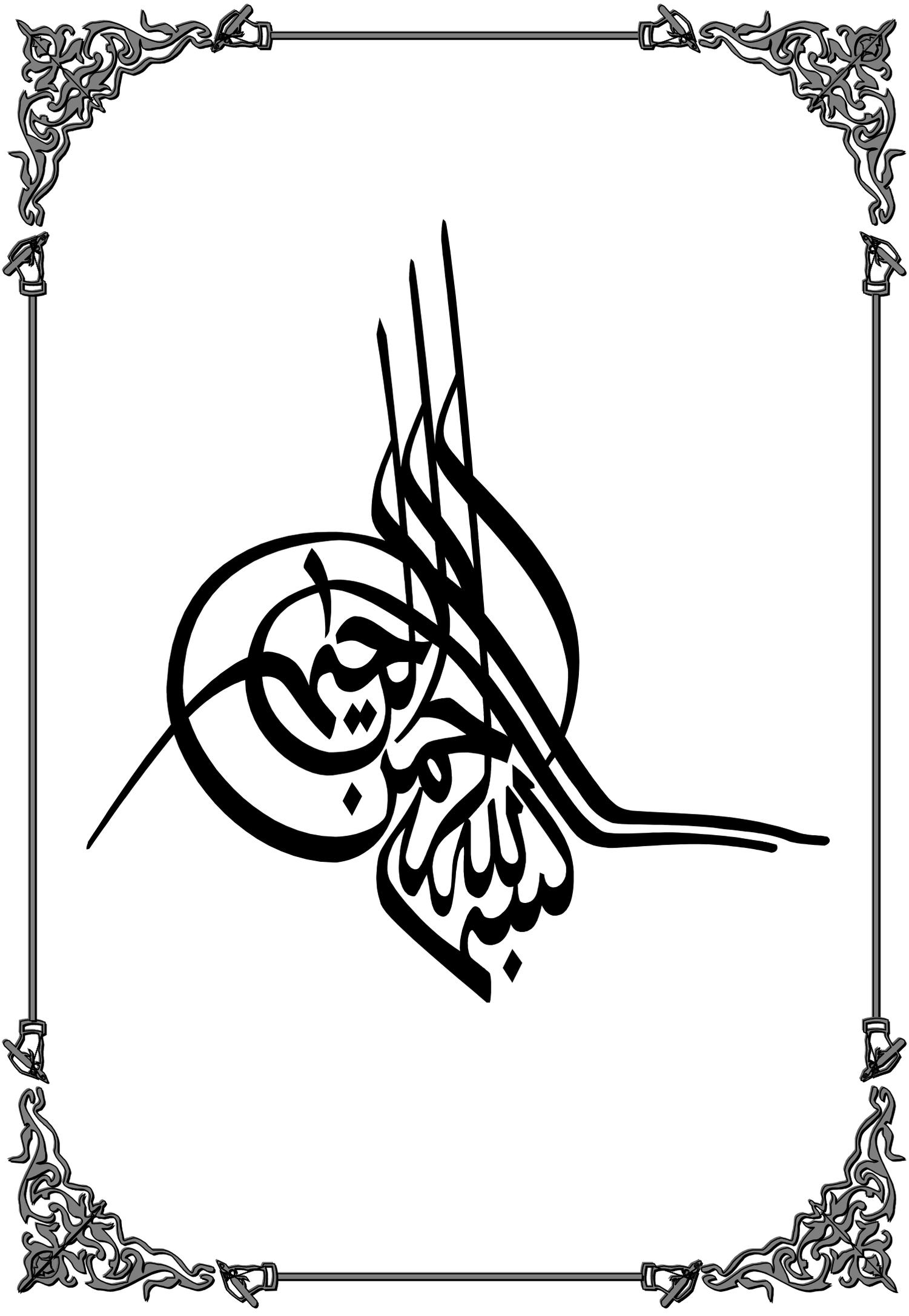
- عبود ياسر

لجنة المناقشة

رئيسا		
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	د. بلعيساوي الطاهر
مناقشا		

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره سبحانه وتعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على أن وفقنا وأنار دربنا لتحقيق النجاح

وإتمام هذا العمل.

ثم نشكر والدينا الكريمين على كل ما بدلاه لأجل تربيتنا وتعليمنا ووصولنا إلى هذا المستوى وإتمام هذه

المذكرة التي نقدمها كهدية بسيطة تتوجّ تعبهما وكدهما.

كما نشكر أستاذنا الفاضل "بلعيساوي الطاهر" على قبوله تأطير هذه المذكرة وعلى توجيهاته

ونصائحه القيمة، والتي نرجو من الله عز وجل أن يجعلها في ميزان حسناته.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الموقرين أعضاء لجنة المناقشة الذين يستولون مناقشة هذه المذكرة

وتقديمهم النصائح والإرشادات اللازمة لتصويب هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع موظفي بلدية القنار نشفي على تعاونهم معنا طيلة مدة إجراء هذا التبرص.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

ملخص الدراسة

تعتبر تنمية الموارد البشرية من المواضيع الضرورية التي باتت الإدارات والمؤسسات العمومية تسعى لتطبيقها، كون العنصر البشري المكون الأساسي في أي مؤسسة والقلب النابض لبقية المكونات التنظيمية خصوصا ما تعلق الأمر بالولاء التنظيمي، من أجل تحسين وتطوير الخدمة العمومية، وهذا ما ستحاول هذه الدراسة البحث فيه، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية لبلدية القنار نشفي - ولاية جيجل - ، واعتمدت الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية: لتنمية الموارد البشرية دور فعال في تحقيق الولاء التنظيمي وتتدرج تحتها فرضيتين على النحو التالي:

- يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى الاستمرارية في العمل.

- تساهم الحوافز المادية في زيادة روح الانتماء.

وبغرض اختبار فرضيات الدراسة تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال السياق المنهجي اعتمدنا على طريقة العينة العشوائية لملاءمتها وطبيعة الدراسة، وتبعاً للظروف البوائية الطارئة والتي تمثلت في 32 موظف من أصل الطاقم الإداري الإجمالي البالغ عددهم 69 موظف، وهي نسبة مؤوية مقبولة تفوق 30 بالمائة، حيث قمنا بمختلف الأدوات وهي : الملاحظة ، المقابلة، وتوزيع استمارة استبيان كوسيلة أساسية للحصول على المعلومات من أفراد مجتمع البحث والتي احتوت على 32 مفردة من مجتمع الدراسة، وبعد تفريغ البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها توصلنا إلى النتائج التالية:

- الاتصال الرسمي لا يؤدي إلى الاستمرارية في العمل، والحوافز المادية لا تساهم في زيادة روح الانتماء.

وبعدم تحقق الفرضيات الفرعية خلصنا إلى نتيجة مفادها أن لتنمية الموارد البشرية دورا غير فعال لتحقيق الولاء التنظيمي في ميدان الدراسة.

Abstract:

Human resource development is considered one of the necessary topics that public administrations and institutions seek to implement, as the human element is the main component in any institution and the beating heart of the rest of the organizational components, especially with regard to organizational loyalty, in order to improve and develop the public service, and this is what this study will try to research, Where the study aimed to know the role of human resource development in achieving organizational loyalty in the public institution of the municipality of Qinar Nashfi - State of Jijel -, and the study relied on the following main hypothesis: Human resource development has an effective role in achieving organizational loyalty, and two hypotheses fall under it as follows:

Informal communication leads to continuity in the business.

Financial incentives contribute to an increase in the sense of belonging.

For the purpose of testing the hypotheses of the study, the descriptive and analytical approach was employed, and through the methodological context we depended on the random sample method for its suitability and the nature of the study, and according to the emergency epidemiological conditions, which were represented by 32 employees out of the total administrative staff of 69 employees, an acceptable percentage of more than 30%. Where we used various tools, namely: observation, interview, and the distribution of a questionnaire form as a basic method for obtaining information from members of the research community, which contained 32 individuals from the study community. After unpacking, presenting, analyzing, interpreting and discussing the data, we reached the following results:

-Official communication does not lead to continuity in work, and material incentives do not contribute to an increase in the spirit of belonging.

After the sub-hypotheses were not fulfilled, we concluded that human resource development has an ineffective role in achieving organizational loyalty in the field of study.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	شكر وعرقان
ب	فهرس المحتويات
ج	فهرس الجداول والأشكال
	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
05	المبحث الأول: منهجية الدراسة
05	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
06	ثانياً: إشكالية الدراسة
09	ثالثاً: فرضيات الدراسة
09	رابعاً- أهداف الدراسة
10	خامساً: أهمية الدراسة
11	سادساً- تحديد المفاهيم
21	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية
21	أولاً- مجالات الدراسة
24	ثانياً- عينة الدراسة
25	ثالثاً: منهج الدراسة
26	رابعاً- أدوات جمع البيانات
30	خامساً- أساليب المعالجة الإحصائية: أساليب التحليل
30	سادساً- صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: المقاربات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة
33	أولاً- نظرية الإدارة العلمية
34	ثانياً- النظرية البيروقراطية
36	ثالثاً- حركة العلاقات الإنسانية

38	رابعاً- نظرية سلم الحاجات
42	خامساً- مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي وامتنال المورد البشري وتوجيهه من طرف التنظيم المؤسسي.
45	سادساً- نظرية التوازن
47	سابعاً- نظرية العوامل الثنائية
48	ثامناً- النظرية اليابانية
51	المبحث الثاني -الدراسات السابقة
67	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية	
69	تمهيد
70	المبحث الأول: مدخل عام للموارد البشرية
70	أولاً: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية
74	ثانياً- المراحل التاريخية لتطور ممارسات إدارة الموارد البشرية
78	ثالثاً- إدارة الموارد البشرية ومعايير الإيزو (ISO)
78	رابعاً- خصائص الموارد البشرية
80	خامساً - وظائف الموارد البشرية
81	المبحث الثاني: مدخل لتنمية الموارد البشرية
81	أولاً: إطار مفاهيمي للتنمية الموارد البشرية
84	ثانياً- الموارد الأساسية للمؤسسة
85	ثالثاً- أسباب ودوافع الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في العالم الثالث
85	رابعاً - أهداف تنمية الموارد البشرية
86	خامساً- مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
87	سادساً- متطلبات تنمية الموارد البشرية
88	سابعاً - العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية
95	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: دور الاتصال والحوافز في تنمية الموارد البشرية	
97	تمهيد
98	المبحث الأول: الاتصال ودوره في تنمية الموارد البشرية
98	أولاً - تعريف الاتصال وعناصره
100	ثانياً - مفهوم الاتصال التنظيمي وأهدافه
101	ثالثاً: مهام ووظائف الاتصال التنظيمي في المؤسسة
102	رابعاً: أنواع الاتصال التنظيمي
104	خامساً - خصائص الاتصال غير الرسمي
105	سادساً - مظاهر وأشكال الاتصال غير الرسمي
108	سابعاً - واقع دور الرسالة في إدارة وتنمية الموارد البشرية
109	ثامناً - إيجابيات وسلبيات الاتصال غير الرسمي
113	المبحث الثاني: الحوافز ودورها في تنمية الموارد البشرية
113	أولاً - مقدمة الحوافز في المؤسسات
114	ثانياً - أنواع الحوافز، أهدافها وأهميتها
117	ثالثاً - خصائص وشروط نظام الحوافز الفعال
117	رابعاً - أهم أنواع نظم الحوافز المادية
118	خامساً - أسس تحديد نظام الحوافز المادية
120	سادساً - أساليب فعالة لنظام الحوافز المادية في المؤسسات
121	سابعاً - الصعوبات والظروف التي تواجه تطبيق الحوافز المادية
124	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الولاء التنظيمي	
125	تمهيد
126	أولاً - مفهوم الولاء التنظيمي
127	ثانياً - أنواع الولاء
129	ثالثاً - أهمية الولاء التنظيمي وخصائصه
131	رابعاً - مراحل الولاء التنظيمي وأثاره

133	خامسا- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
135	سادسا- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
137	سابعاً- قياس الولاء التنظيمي
138	ثامناً- أساليب وطرق لبناء الولاء التنظيمي
143	تاسعاً- النتائج المترتبة على زيادة الولاء التنظيمي
145	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات واستخلاص نتائج الدراسة	
147	تمهيد
148	أولاً - عرض وتحليل البيانات الميدانية
152	ثانياً - عرض وتحليل الفرضية الأولى
167	ثالثاً - عرض الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
170	رابعاً- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
184	خامساً- عرض الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
186	سادساً - تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
188	سابعاً: النتائج العامة للدراسة
190	ثامناً - الاقتراحات والتوصيات
191	خلاصة الفصل
193	خاتمة.
195	قائمة المصادر والمراجع.
216	الملاحق.

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
1	الدافع والعوامل الصحية عند -هزبرج	47
2	الفروع الرئيسية الثلاث لوظائف الموارد البشرية في المنظمة	84
3	مسؤوليات وفقا للمستويات الإدارية الثلاث	86
4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	148
5	توزيع أفراد العينة حسب السن	149
6	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	150
7	توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	150
8	توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في المؤسسة	151
9	اعتماد المؤسسة للحصول على الموارد البشرية من الصحف اليومية وغيرها من المصادر.	152
10	ارتباط الفرد بالمسؤول بأسلوب غير مباشر بالقرار الصائب	153
11	حرص الفرد على المواظبة في إطار العمل أثناء انشغاله مع الآخرين	154
12	مدى شعور الفرد بمشكلات الاتصال بالإدارة كجزء من مشكلات المؤسسة	155
13	مدى غموض في الرسائل الإدارية عند الاستفسار عنها في المؤسسة	156
14	مدى أهمية الحديث عن المؤسسة لاستقطاب الوافدين الباحثين عن عمل	157
15	مدى الشعور بالتميز في المؤسسة من خلال التواصل مع المؤسسات الأخرى	159
16	الرغبة في مزاوله العمل والبقاء في ظل توفر اتصالات وفرص بديلة	160

160	تأثير الفرد في علاقاته الاجتماعية حيل مغادرة المؤسسة	17
161	مدى دفاع الفرد على مؤسسته وديمومة الاتصال بعد سن التقاعد	18
162	مدى مثابرة الفرد في العمل خلال اللقاءات (منتديات) خارج إطار العمل	19
163	عراقيل سير العمل من خلال نقشي المعلومات غير الصحيحة والمغرضة	20
164	مدى احتواء الإشاعات على المصدقية في مواصلة العمل	21
165	دور تبادل الزيارات مع المسؤول لمواصلة الاجتهاد في العمل	22
166	آراء لمدى قلة إظهار الموظف الانطوائي لولائه في المؤسسة في خضم العمل	23
167	دور رسالة الواجب الأخلاقي في المهنة المراد إيصالها للآخرين	24
170	مدى تناسب الأجر المتقاضى مع الحاجات المختلفة	25
171	مدى الاستعداد لتقصص وظيفة لخدمة الموارد البشرية على المدى القريب	26
172	مدى اهتمام الإدارة بزيادة الراتب دون الترقية الشرفية	27
173	مدى ضرورة العلاوات الاستثنائية في التكفل بمختلف اللوازم المادية	28
174	مدى توفير مجموعة من الخدمات الاجتماعية للتمسك بالعمل	29
175	مدى اعتبار العمل المزاول حافز استثمار وظيفي	30
176	مدى الاستعداد لتقديم جهد أكبر مقابل منح رمزية	31
177	مدى وجود تخفيضات حيل المشاركة في دورات تدريبية	32
178	محدودية الخيارات في سلم المكافآت والتخمين في ترك العمل	33
179	مدى شعور الفرد بالأريحية والانتساب للمؤسسة عند تواجد معدات حديثة	34
180	مدى ضرورة الانتماء الفعلي في تغيير نظام منح الحوافز المادية	35
181	الحكم على الجانب المهاري للموظف على خلفية التوزيع العادل للمكافآت	36
182	مدى الاستعدادات لترك العمل في حال تواجد وظيفة مترادفة المهام	37
183	مدى تقديم اقتراحات قبلية حول تصميم نظام للحوافز المادية	38

قائمة الأشكال

الرقم	عناوين الأشكال	الصفحة
1	هرم الحاجات عند أبرهام ماسلو	40
2	هرم الحاجات وفق دراسة بورتر	41
3	الاحتياجات الأساسية حسب دراسة "ستيفن كوفي"	46
4	أشكال الاتصال غير الرسمي	107
5	تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير حسب اقتراح جون كيس	140

مقدمة

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري الركن الأساسي في أي مؤسسة وأينما وجدت فهو بمثابة الشريان النابض لبقية المكونات، فكلما كان لهذا الأخير أكثر فعالية ازداد تميزا تتطور المؤسسة، كونه الثروة الحقيقية في الإسهام في تطوير المؤسسة وزيادة فعاليتها ومستوى القدرة والانجاز لتحقيق أهدافها المرجوة .

ومن طرق زيادة فاعلية المورد البشري الاهتمام بزيادة الولاء التنظيمي للموظفين والذي من خلاله يمكن كسب ودعم وتوجيه جهودهم نحو خدمة أهداف المؤسسة والحرص على سمعتها ومصالحها والسعي بها نحو الأفضل، فكلما زاد ارتباط الموظف بمؤسسته، اشتد حرصه على استمرارية علاقاته مع الآخرين والحفاظ على باقي موارد المؤسسات من أصول مادية وغيرها، ويكون أكثر رضا بالعمل ، وأقوى استعدادا ورغبة في بذل المزيد من الجهد لنجاح ورقي مؤسسته.

ويتأثر الولاء التنظيمي بعدة عوامل من ضمنها العوامل التنظيمية كالاتصال والحوافز، حيث تعمل هذه العوامل على توفير الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل من خلال زيادة رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين عن طريق دعم الاحترام المتبادل ومراعاة مشاعرهم سواء بالاتصال الرسمي وغير الرسمي خاصة، وأن نلتزم احتياجاتهم ودعم اعتقادهم بأهمية المؤسسة سواء بالحوافز المعنوية والمادية خاصة ومن ثم نخلص إلى بناء شخصية أفراد قوامها الصدق والأمانة والاستقامة يقدمون على الثقة والنزاهة والشفافية والافتداء بأنصار الضمائر الحية، الذين يؤنبهم ضميرهم المهني في تجسيد قيم الالتزام داخل المؤسسة، وبأخلاقيات فذة.

وتشير العديد من الدراسات إلى ضرورة تنمية الموارد البشرية بما تحمله من متغيرات تنظيمية (حوافز، اتصال، تدريب، قيادة...) في المؤسسات إلى تحسين مستوى الولاء

التنظيمي بصفة عامة، الأمر الذي استدعانا للقيام بهذا البحث المتواضع حول تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية الخدماتية ببلدية القنار نشفي .

ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ستة فصول:

الفصل الأول والذي حددت فيه " الإطار المنهجي للدراسة" والذي تضمن أسباب اختيار الموضوع، إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة وأهدافها وتحديد مفاهيمها ، وكذا تطرقنا فيه إلى منهجية والإجراءات المنهجية للدراسة والتي تتمثل في مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع المعلومات وأساليب التحليل، وكذلك صعوبات الدراسة.

أما الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة ويتضمن على مبحثين، المبحث الأول عن المقاربات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة، والمبحث الثاني حول الدراسات السابقة.

أما الفصل الثالث فجاء بعنوان تنمية الموارد البشرية ويتشكل من مبحثين:

المبحث الأول: مدخل عام للموارد البشرية

المبحث الثاني: مدخل لتنمية الموارد البشرية.

أما الفصل الرابع فقد جاء بعنوان: دور الاتصال والحوافز في تنمية الموارد البشرية وتضمن مبحثين هما:

المبحث الأول: الاتصال ودوره في تنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني: الحوافز ودورها في تنمية الموارد البشرية.

أما الفصل الخامس: فجاء تحت عنوان الولاء التنظيمي ويتضمن أنواعه أهميته، خصائصه، مراحل وأثاره، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي والنماذج المفسرة له، وعنصر

قياس الولاء التنظيمي، وكذا أساليب وطرق لبناء الولاء التنظيمي والنتائج المترتبة على زيادة الولاء التنظيمي.

أما الفصل السادس فقد خصص لعرض وتحليل البيانات، وفي الأخير تم عرض النتائج العامة للدراسة، لتنتهي الدراسة بخاتمة عامة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: إشكالية الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً - أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً - تحديد المفاهيم

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية

أولاً - مجالات الدراسة

ثانياً - عينة الدراسة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً - أدوات جمع البيانات

خامساً - أساليب المعالجة الإحصائية: أساليب التحليل

سادساً - صعوبات الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

تعد تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مختلف التنظيمات الإدارية كونها أصبحت تعتمد على الأفراد أكثر في تحقيق الأهداف المرجوة تبعاً لتلبية احتياجاتهم في توفير فرص الترقية والاتصال والحوافز بنوعيتها، وذلك للحصول على ولاء هؤلاء الأفراد وضمان استمرارهم وبقائهم في المؤسسة.

وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى أهم الأسباب التي دفعت إلى دراسة دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي، والكشف على الأهداف وراء إجراء هذه الدراسة وإبراز أهميتها، بالإضافة إلى طرح إشكالية البحث وتحديد المفاهيم.

أولاً- أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- الفضول الشخصي لمعرفة مدى دور تنمية المورد البشري في تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة العمومية.

- الإسهام في إثراء المكتبة الجامعية.

-أسباب موضوعية:

- إعطاء نظرة علمية حول الموضوع ناهيك عن قيمة العملية في المسار المهني للموظفين.

- الوصول إلى نتائج تفيد في تحديد معرفة سبل وكيفيات تنمية المورد البشري وتجسيد قيم الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

-ازدياد الحاجة إلى تنمية فعالة للموارد البشرية، في إطار التوجهات العالمية الجديدة وما تمتلكه هذه الأخيرة من مهارات وقدرات وخبرات تسمح بمواجهة تحديات العصر.

-التطرق إلى واقع تنمية الموارد البشرية وصلته بالولاء داخل المؤسسة الجزائرية.

ثانيا - إشكالية الدراسة:

إن التوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة، يتجلى في ضرورة الاهتمام بالموارد البشري، إذ أكدت كتابات وأدبيات الفكر الإداري من تغير النظرة إليه باعتباره أصلا أساسيا بتركيبته البشرية وكيانه الإنساني وإسهامه اللا متناهي في سبيل النهوض بأهداف المؤسسة، في ظل اقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات الهائلة والتسارع الرقمي الرهيب، وهذا بطبيعة الأحوال لا يكون دون أفراد ذات قدرات ومهارات ومعارف حتى يتسع لها التحكم بباقي موارد المؤسسة.

إن الرأسمال الحقيقي للمؤسسة أضحى بشكل المصدر الأول لخلق القيمة فيها قبل كل شيء، وإن تفوق المؤسسة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الأفراد لتجسيد ذلك على مستويات مرموقة في إمكانية العطاء وضمان الاستمرارية إلى أجل غير مسمى بكل عزم وانتساب.

إن الدور الهام والحيوي الذي يلعبه الولاء التنظيمي كونه بمثابة الركن الأساسي في تفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم البعض، فمازال مسعى كل مؤسسة ومنذ القدم تبدي اهتماماتها بدراسة رغبات الأفراد وتوجهاتهم السلوكية إزاء الأعمال التي يؤديونها نحو تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجاتهم الضرورية، مما أدى إلى بلورة عدد من المداخل النظرية التي تفسر الولاء التنظيمي كالمدخل النظري الإتجاهي الذي يوصي باعتبار الولاء التنظيمي اتجاها وليس سلوكا يتضمن الاستعداد لبذل جهد أكبر، وفي سبيل البقاء أما المدخل السلوكي والذي وضح أن العوامل الإجتماعية والنفسية أكثر فاعلية من العوامل البنائية ونمط السلوك هو الذي يحدد القبول الإجتماعي والمدخل النظري التبادلي الذي أولى الإهتمام بحصيلة العلاقة المتبادلة بين الإسهامات والمنافع، وإن مستوى الولاء التنظيمي

يعكس حظوظ البقاء، فبطبيعة الأمر فإن الأفراد متباينين فيما بينهم فمنهم ذو الولاء المرتفع تجاه مؤسساتهم ومنهم عكس ذلك، هناك من يقدم الأكثر من الجهد والتفاني في العمل ويطلب هذا الفرد سمات حب الإرتباط والانتماء، وهناك على نظير ذلك يسلك خطى وتوجهات مغايرة قوامها التسويق والتماطل والتي تمهد إلى طريق منقطع النظير في ضمان البقاء والإستمرارية، فقد أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث حول هذا الموضوع منها دراسة "الشهري عبد الرحمن" بعنوان مستوى العلاقات غير الرسمية والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي ودراسة "منوبة مزوار" حول "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي"، وعليه فإن أسمى هدف تسعى إليه المؤسسة إلى تحقيقه من مواردها البشرية هو تحسين متطلبات التنمية في مختلف المجالات والأصعدة، وتعد تنمية الموارد البشرية موضوعا يستقطب اهتمام المختصين في الفكر التنظيمي وإدارة الأعمال، ذلك في خلق سبل الرقي بالمجتمعات باعتبار إدارتها من التنظيمات المنوطة بمهمة توليد المعرفة نشرها واستغلالها، وكان لزاما عليها بتثمين مواردها البشرية والرفع من مهارتها ومعارفها من خلال تبنيها وتطبيقها لفكرة الإستثمار في تميمتها استثمارا فعالا حتى يعظم الإستفادة من فحواها، باعتبارها رأسمالها الحقيقي الذي يتزايد بالإستخدام التدريجي وحسب التراكم الزمني لخبراته، فمن النظريات التي تفسر هذا الموضوع "حركة العلاقات الإنسانية" والتي أبدت اهتماما كبيرا في جماعات العمل وخاصة غير الرسمية وإسهاماتها في تقديم أساليب جديدة للعمل و"نظرية الإدارة العلمية" التي اعتبرت الجزء المادي هو المحرك الوحيد للفرد والذي يبحث عنه لا غير، ومتجاهلة بذلك الجانب الإنساني وتسعى إدارة الموارد البشرية في تسخير جل مجهوداتها في التنمية بمختلف ما أمكن من الوسائل وتوفير اليد العاملة وتزويدهم بمختلف المهارات ناهيك عن تفعيل إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين.

وإن الدور الذي لا مناص منه هو تأهيل المورد البشري وفقا للتقنيات والآليات الحديثة وسبل الإتصال الرسمي وغير الرسمي خاصة والتي يغفل عنها الكثير من المسؤولين باعتباره

مكمل للعملية الإتصالية في كل الإتجاهات، ويساهم في نقل المعلومات عن الزملاء وأعضاء العمل ما يخص ظروفهم، ودافعهم واتجاهاتهم، حيث يحجز الإتصال الرسمي عن إيصالها مما يضيف على العمل جوا نفسيا واجتماعيا ملائما مقللا بذلك حدة الرتابة والملل ومحققا أكبر قدر ممكن من التوافق والإستمرارية داخل منظومة العمل وتحسين نظام الحوافز بصفة عامة والحوافز المادية بصفة خاصة في حياة الفرد العامل لأنها كانت ولا تزال محور اهتمام الباحثين المتخصصين في شتى مجالات المعرفة العلمية، فالمدرسة الكلاسيكية تبنت الأدوات العلمية في الإدارة، حيث ركزت على الحوافز المادية في توجيه سلوك الأفراد داخل التنظيم وزيادة الأجر مرتبط بجهده المبذول وأنه يستجيب لكل تحفيز مادي، وبالرغم من اهتمام المدارس اللاحقة بعوامل أخرى غير مادية إلا أن هذه المكاسب المادية تبقى من الأساسيات في تحديد مستوى الولاء داخل المؤسسة ونحو بذل جهد أكبر والاعتلاء لمصاف الكوادر البشرية وإكساب الأعضاء الجدد قيم الانتماء.

وفي هذا الصدد شهدت الجزائر عدة محاولات لتنمية مختلف القوى العاملة من خلال تطوير أساليب التنظيم وإنشاء مراكز مختلفة للتكوين والتدريب وتأهيل مواردها البشرية، وذلك من أجل مواجهة ومواكبة المنافسة الداخلية والخارجية خصوصا في ظل العولمة التي تفرض على المؤسسات البحث دوما عن طرق وسياسات جديدة لتنمية عاملها بما يتماشى والتغيرات الحديثة، وعلى هذا النحو جاءت هذه الدراسة لتبين دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي في إحدى القطاعات العمومية، وهي بلدية القنار نشفي وتعد هذه البلدية واحدة من ثمانية وعشرين بلدية في ولاية جيجل حسب التقسيم الإداري، والتي توضح مدى إسهام موظفي القطاع، ومستوى الخدمات المقدمة سيما ما نشهده في ظل التغيرات التي تفرض علينا مواكبة التطورات ومحاولة التكيف مع المستجدات الحاصلة باعتبار التنمية رؤية مستقبلية لمختلف القضايا الاجتماعية والاقتصادية من أبرز مهامها النهوض بالمجتمع من خلال المبادرة في حل مشاكله واحتواء احتياجاته وتطلعاته، وهذا لن يكون إلا بالتنظيم

والعمل، مما جعلنا لا نتردد في البحث عن أساليب وتوجهات لسبل تنمية المورد البشري
باعتدانا على متغيرات تنظيمية وهي الإتصال غير الرسمي والحوافز المادية لقياس مستوى
تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة ، ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

- هل لتنمية الموارد البشرية دور فعال في تحقيق الولاء التنظيمي؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يؤدي الإتصال غير الرسمي إلى الإستمرارية في العمل؟

- هل تساهم الحوافز المادية في زيادة روح الإنتماء؟

ثالثا- فرضيات الدراسة:

وللإجابة على تساؤلات البحث اقترحنا الفرضيات التالية:

*الفرضية العامة:

- لتنمية الموارد البشرية دور فعال في تحقيق الولاء التنظيمي.

*الفرضيات الفرعية:

- يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى الاستمرارية في العمل.

- تساهم الحوافز المادية في زيادة روح الانتماء.

رابعا- أهداف الدراسة:

محاولة الاستقراء بعمق علمي وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية

المقدمة من طرف العديد من الباحثين في تنمية الموارد البشرية والولاء للمؤسسة وتحليلها.

- التطرق للصلة بين هذه المتغيرات التنظيمية(الاتصال غير الرسمي والحوافز المادية الولاء التنظيمي).

- التعرف على أهم نظم الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة.

- التعرف على مستوى الولاء لدى الموظفين داخل المؤسسة.

- محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد العوامل المساهمة في الإذعان، من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبها داخل المؤسسة.

خامسا- أهمية الدراسة:

جاءت الدراسة لتبين الاهتمام المتزايد بالموارد البشري داخل المؤسسة.حيث يمثل عنصر الحسم وركيزة التفوق من أي وقت مضى،وأیضا من خلال توضیح الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذه الدراسة خاصة أنها تتناول جانبا مهما من جوانب سلوك الأفراد في المؤسسات وهو مفهوم الولاء التنظيمي، وجانب من جوانب مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال وهو مفهوم تنمية الموارد البشرية.وزيادة الإهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية باعتبارها محدد أساسي للولاء التنظيمي، إذ أن الشعور بالولاء التنظيمي يمكن أن يشكل مدخلا لإعادة دراسة نمط الإتصال ونظم الحوافز في المؤسسة من حيث الوظائف والأدوار بما يمكن من الإستفادة من الطاقات البشرية في تحسين الخدمات داخل المؤسسة ومحاولة إعطاء تصور حقيقي للمؤسسات كما هو في الواقع من خلال الناحية التطبيقية في كيفية التعامل الإيجابي مع المورد البشري وما يحمله من وقع مستقبلي لهذا التنظيم المؤسسي وللمجتمع.

سادسا- تحديد المفاهيم:

- مفهوم الدور:

أ- اللغة: هي عود الشيء إلى ما كان عليه-النوبة- الطبقة من الشيء المدار، بعضه فوق بعض، الدور الممثل هو أحد المرافق التي يظهر فيها الرّكع، والتي تتكون منها المسرحية وقام بدور خطير على مسرح السياسة أي أظهر مقدرة كانت لها أثر بارز وفعالية لها وزنها في هذا الميدان(ج) أدوار.(1)

ب- اصطلاحا: الدور هو النموذج الذي يتركز حول بعض الحقوق والواجبات، ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يصنفها الآخريين، كما يعتنقها الشخص نفسه.(2)

- مفهوم التنمية:

التنمية لغة: تعنى من النمو، نما، نمواً أي زاد نمى ينمى نميا ونماء أي زاد ونمى الحديث وارتفع.(3)

وتعرف أيضا: يقول نص المال وغيره يَنمى نَمِيًا ونَمَاءً، أي زاد وكثر فالنماء الزيادة وأنميتُ بالهمزة، أنماه الله إئماء، ويقال كذلك فما الله، فبعدى بغير همزة ويقال: ونماه: فبعدى بالتضعيف وفي اللغة أيضاً: نما يَنمى وينمو، وأنميت الشيء ونميتته أي جعلته نامياً.(4)

(1) - علي، بن هادية وآخرون. القاموس الجديد للطلاب معجم عربي. تونس: الشركة التونسية للتوزيع، ص349.

(2) - محمد عاطف، غيث. قاموس علم الاجتماع. مصر: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2006، ص358.

(3) - عبد الرزاق حسن، وسن. إضاءات في التنمية البشرية وقياس دليل الفقر الدولي. ط1. عمان: دار حامد للنشر، 2013، ص17.

(4) - جمال الدين، ابن منظور. لسان العرب. ج6. مصر: دار المعارف، ص4551-4552.

التنمية اصطلاحاً: يتضح أن مفهوم التنمية مفهوم واسع، قد اختلف فيه المفكرون والمتخصصون كل حسب تخصصه وميوله منها:

ويعرفها علي الدين هلال: بأنها زيادة الإنتاج وهو هدف التنمية في مرحلة معينة، ومن الخطأ اعتباره الهدف الوحيد لها.

وتعرف أيضاً: التنمية هي اللحاق بالبلاد المتقدمة، وهذا ما يجعل الدول النامية في تبعية دائمة للدول المتقدمة، ويجعلها تلهث وراءها مما يخل بنظامها الداخلي وبالتنمية التي ترجوها.⁽¹⁾

فقد ورد عن هيئة الأمم المتحدة عام 1955 عن التنمية بأنها "العملية المرسومة لتقدم المجتمع جميعه اقتصاديا واجتماعيا معتمدا أكبر اعتماد ممكن على مساهمة الجماعات المحلية".

في حين أعادت هيئة الأمم المتحدة عام 1956 تعريف التنمية "بأنها العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية، ولمساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأكبر قدر مستطاع".⁽²⁾

فرق أغلب الاقتصاديين بين النمو والتنمية، ويمكن تحديد أوجه الاختلاف بينهما في أن اصطلاح النمو، يشير إلى عملية الزيادة الثابتة والمستثمرة التي تحدث في جانب معين

(1) - علي الدين، هلال. "مفهوم التنمية في العالم الثالث". مجلة السياسة الدولية. القاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام. العدد 68، أبريل 1982، ص 35.

(2) - حسين عبد الحميد أحمد، رشوان. التنمية اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا. إداريا. مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2009، ص 8.

من جوانب الحياة أما التنمية فعبارة عن تحقيق زيادة سريعة وتراكمية ودائمة عبر فترة من الزمن.⁽¹⁾

* الموارد البشرية:

- **الموارد لغة:** يعني المنهل، الطريق ومصدر الرزق يعرف المورد البشري على انه هو الذي يمكن أن يحقق ثروة وإيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكن تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير.⁽²⁾

- **الموارد البشرية:** مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فاعلية وتأثيراً في تحقيق أهداف العمل.⁽³⁾

وتعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية.⁽⁴⁾

في حين يعرفها **محمد فتحي** بأنها عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية ونظم الموارد البشرية الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات

(1) - محمد زكي، شافعي. التنمية الاقتصادية. القاهرة: دار النهضة العربية، 1986، ص 78.

(2) - علي، السلمي. القاهرة: غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص 147.

(3) - حبيب، الصحف. معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين. ط 1. عمان: مكتب لبنان، 1998، ص 1.

(4) - سعيد، بن يمينة. تنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 9.

والجنسيات ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين.⁽¹⁾

- **التعريف الإجرائي:** يقصد بالموارد البشرية الأفراد العمال ببلدية القنار نشفي الذين يكتسبون مع مرور الوقت القدرات والمهارات الفنية، المؤهلة لأداء أعمالهم في أكل وجه وبدقة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **تعريف تنمية الموارد البشرية:**

أحمد منصور: يعرف تنمية الموارد البشرية بأنها تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيد أو فلسفات، تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة، والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية واليدوية، وهي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.⁽²⁾

وتعرف أيضا: "عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية وتغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة في عملية التنمية التي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي".⁽³⁾

(1) - محمد، فتحي. 766 مصطلح إداري إيضاح وبيان. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003، ص233.

(2) - أحمد، منصور. قراءات في تنمية الموارد البشرية. الكويت: وكالة المطبوعات، 1975، ص195.

(3) - محمد سمير، أحمد. الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. ط1. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009، ص

وتعرف تنمية الموارد البشرية أيضا حسب تقارير هيئة الأمم المتحدة على أنها تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجل الناس، وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة، من هنا فإن التنمية البشرية تركز بالمطلق على عقول وسواعد الموارد البشرية من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية.⁽¹⁾

وتعرف هيئة التنمية الدولية للو.م.إ تنمية الموارد البشرية بأنها فعل اجتماعي يساعد الناس في المجتمع على تنظيم أنفسهم لتخطيط، التنفيذ حيث يقومون برسم الخطط الكفيلة بسد هذه الاحتياجات وعلاج تلك المشاكل، وتنفيذ هذه الخطط معتمدين في ذلك على الموارد إذا لزم الأمر عن طريق الخدمات والمساعدات المالية التي تقدمها الهيئات الحكومية والأهلية خارج نطاق المجتمع المحلي.⁽²⁾

- مفهوم الولاء التنظيمي:

-الولاء لغة: الملك، القرب، العهد، القرابة والنصرة.⁽³⁾

الولاء في اللغة أيضا : هو الانتماء والانتساب والإخلاص وعندما نقول أن لأبنائهم ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم إليهم، والولاء لهذا المعنى ينطوي على الارتباط وتماسك وجذب تجاه الغير.⁽⁴⁾

(1)-نقلا عن: حسن إبراهيم، بلوط. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة، 2002، ص236.

(2)-نقلا عن: مصطفى، زايد. التنمية الاجتماعية ونظام التعليم الرسمي في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1980، ص63.

(3)- إبراهيم، أنيس وآخرون. المعجم الوسيط. ط5. مصر: مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، 2011، ص1058.

(4)- عبد الفتاح، صالح. خلفيات "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس". رسالة جامعية الجامعة الخاصة الأردنية. جامعة مؤتة، 2010، ص278.

الولاء لغة في سياق التنظيم: مصدر فعل نظم والنظم التأليف، وضم شيء لآخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه ونظاما أي جمعه فانتظم.

اصطلاحا: الولاء التنظيمي: ويقدم مدحت محمد أبو النصر مجموعة من التعاريف حول الولاء التنظيمي وهي كالآتي:

- الشعور بالانتماء ينمو داخل الفرد اتجاه يعتبروه هاما في حياته.

- شعور الفرد بالمسؤولية تجاه شيء هام في الحياة.

- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الإنسان.

- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء ما.⁽¹⁾

ويعرفه أصحاب المنحى التبادلي بأنه إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المثقفة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة.

ويعرفه أصحاب الاتجاه السلوكي بأنه تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية وانصهار الفرد داخل بيئة عمله واستعداد لتقديم التضحيات لصالح المنظمة.⁽²⁾

ويعرف أيضا: الولاء التنظيمي هو حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهداف ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها.⁽³⁾

(1) - نقلا عن : فايزة، روبرم. "واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة المهنية". جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر، 2010، ص110-111.

(2) نقلا عن: سامح عبد المطلب، عامر. التطوير التنظيمي. ط1. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010، ص255.

(3) - عبد الفتاح صالح، خليفات. "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس". الجامعة الخاصة الأردنية. جامعة مؤتة، 2009، ص292.

**** يعرفه "ألتو وهربينك" بأنه عدم استعداد العامل لتلك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية وعلاقات الصداقة⁽¹⁾.

**** ويعرفه "براون" بأنه التوحد والاستغراق في العمل حين يقبل الفرد السلطة الفوقية ويرجع هذا إلى رغبة الرّد في إقامة علاقات طيبة ومحددة مع الآخرين فالاستغراق هو بمثابة اعتناق سلوكيات تشتق أصولها من الفرد والجماعة⁽²⁾.

**** ويعرفه "أورلي وجاثمان" بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة.⁽³⁾

**** ويعرفها "القيوني" بأنها منظومة العاني والرموز والمعتقد والطقوس ويشير هذا التعريف للولاء باعتباره رابط بين العامل والمؤسسة التي يعمل بها، من خلال تبني قيم وأهداف المؤسسة.⁽⁴⁾

- **الولاء التنظيمي:** هو احترام السلطة الفوقية والالتزام بالأوامر، وبالتالي إقامة علاقات جيدة مع أعضاء المؤسسة والتعلق بالتنظيم تعلقاً خالصاً دون اعتبار لجوانب التقدير.⁽⁵⁾

- **التعريف الإجرائي:** نقصد بالولاء التنظيمي حسب موضوع دراستنا أنه درجة ارتباط الفرد الموظف بمؤسسته بلدية القنار نشفي ورغبته الماسة في بذل جهد وعطاء أكبر للاستمرار في عضويته وتحقيق أهداف المؤسسة.

* مفاهيم ذات صلة:

نتطرق لمصطلحات متعلقة بمفهوم الحوافز أولاً:

(1)-نقلا عن: محمد حسن، رسمي. السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية. مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2004، ص 10-11.

(2)- المرجع نفسه، ص ص 10-11.

(3)-نقلا عن: محمد حسن، رسمي. السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية. المرجع السابق، ص ص 10-11.

(4)- محمد قاسم، القريوتي. نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: وائل للطباعة والنشر، 2000، ص 286.

(5)- عبد القادر، فرج. موسوعة علم النفس والتحليل النفسي. القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر، 2003، ص 893.

* **الدافع:** العامل المحرك التابع من داخل الإنسان والذي يشير الرغبة للعمل والإنجاز.

* **الحاجة:** رغبة ملحة بإشباع نقص أو عجز معين لدى الفرد.

* **الحافز:** مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق استجابة لها.⁽¹⁾

الحوافز (لغة): يشير مصطلح الحوافز إلى (حفزه، دفعه إلى الخلف، والليل يحفز النهار أي يسوقه ورايته متحفزا أي مستقر مستعجلا لا يمكن جلوسه في الأرض)⁽²⁾.

- **مفهوم الحوافز:** هي مجموعة مؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه، وذلك لإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه.⁽³⁾

وهي مجموعة من الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد، التي تدفع لإشباعها طريق العمل.⁽⁴⁾

* أما التحفيز فهو ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العمال من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها، وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة.⁽⁵⁾

- **الحوافز المادية:** هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي.⁽⁶⁾

(1) - صالح مهدي محسن، العامري وطاهر محسن منصور الغالي. الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص490.

(2) - أحمد، رضا. معجم متن اللغة. موسوعة لغوية حديثة، المجلد الثاني، بيروت: منشورات دار مكتبة الحياة، 1958، ص122.

(3) - خليل محمد حسن، الشماع وخضير كاظم محمود. نظرية المنظمة. ط7، عمان: دار الميسرة، ص274.

(4) - مهدي حسين، زويلف. إدارة الأفراد. ط3، الأردن: دار المجدلاوي للنشر، 1991، ص223.

(5) - طارق مهدي محسن، العامري وطاهر محسن منصور، الغالي. الإدارة والأعمال. ط2. عمان: دار وائل، 2008، ص491.

(6) - أيمن منصور، فهمي. أثر الحوافز على عملية التدريب عند الشرطة المرورية. جامعة الإمام محمد، 1993، ص335.

- **تعريف إجرائي:** هي ما تشجع الموظفين في البلدية على بذل قصار جهدهم في العمل لإشباع حاجاتهم، وللاارتفاع بمستوى كفايتهم ومن هذه الحوافز الأجور والكفاءات والعلاوات.

- **الحوافز المعنوية:** هو الحافز ذو الطابع النفسي والاجتماعي والذي يزيد العامل بالرقى في عمله والتعاون بين زملائه.(1)

- **تعريف إجرائي:** هي ما تساعد الفرد الموظف في البلدية على تحقيق حاجاته النفسية والاجتماعية من خلال توجيه خطاب شكر وثناء، مما يؤدي إلى تحقيق الذات أو الاحترام وقبول الآخر ومن أجل زيادة الروح المعنوية.

- **الاتصال غير الرسمي:**

هو الذي يتم خارج قنوات الاتصال الرسمي، وهناك العديد من الطرق التي تسلكها المعلومات عن طريق الاتصال غير الرسمي كأى مناسبة بجمع العاملين وتسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم.(2)

- **التعريف الإجرائي:**

- **الاتصال غير الرسمي:** شبكة من الاتصالات تحدث بين فريق أو زملاء العمل فيما بينهم، وبين المسؤولين عليهم سواء داخل أو خارج بلدية القنار نشفي، وعبر خطوط غير مقيدة ومحددة.

- **الأثر:** تأثير نوع من الإيحاء وال جذب الذي يمكن أن يحدث انفعالا في النفس، كأن يحاول من أوتي قدرة فكرية أو قدرة تعبيرية أي يحدث الدهشة والإعجاب في نفوس المستمعين، أو

(1)- فارس حمدان، اللّوزي. المكافآت والحوافز الخاصة بالموظفين. عمان: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 1995، ص376.

(2)- علي فلاح، الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة. مبادئ الإدارة والأصول والأساليب العلمية. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013، ص262.

كان يحاول أحدهم عن طريق التأثير النفسي أو بحث الآخرين على القيام بأعمال تشجعها العادات والتقاليد الاجتماعية، أو القيام بما يخالف القوانين.⁽¹⁾

- **الفعالية:** وتعني مقارنة النتائج بالأهداف المحددة.⁽²⁾

ويعرفها علي عبد الوهاب والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقاً.⁽³⁾

* **الروح المعنوية: (Morale)**

الروح المعنوية: هي ردود الفعل الوجداني اتجاه العمل وما يتضمنه من توقع النجاح والحوافز، وتشير إلى قدرة مجموعة من الأفراد على التكاتف بإصرار ومثابرة وبنّات لتحقيق هدف مشترك.⁽⁴⁾

تعتبر هذه الخطوة المرحلة الأساسية في أي بحث أو دراسة كانت، وعلى هذا الأساس ثم في هذا الفصل وضع إطار منهجي لإبراز القيمة العلمية والعملية لموضوع الدراسة دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي، وتحديد مسار البحث وتوجيهه.

(1) - جمال الدين، ابن منظور. لسان العرب. ط2. المجلد الثاني عشر. لبنان: دار إحياء التراث العربي. مؤسسة التاريخ العربي، 1993، ص223.

(2) - علي، مزيان. "مدخل لمراقبة التسيير وتسيير الميزانيات". محاضرات جامعة بومرداس. الجزائر، 2003، ص03.

(3) - علي محمد، عبد الوهاب. المقدمة في الإدارة: منهج تحليلي. القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1975، ص27.

(4) - حسن، شحاتة وزينب النجار. معجم المصطلحات التربوية النفسية. ط1. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص191.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية

بعد استكمال الجانب المنهجي للدراسة، يعرض في الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، والذي يعتبر بدوره محورا رئيسيا وامتداد للفصول السابقة وتجسيديا لما طرح من أهداف، وما أثارته إشكالية الدراسة من قضايا تحتاج إلى التعمق الإمبريقي، ويتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي للدراسة والحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء فرضيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع المدروس.

ويتناول هذا الفصل بالتحديد مجالات الدراسة، عينة الدراسة، منهج الدراسة أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل وصعوبات الدراسة.

أولا- مجالات الدراسة:

إن تحديد مجالات الدراسة تعد عملية ضرورية وهامة لأي بحث اجتماعي، حيث تساعد الباحث على مواجهة مشكلة بحثه بكل موضوعية وعلمية، ويعد مجال الدراسة من بين النقاط الأساسية التي يجمع فيها الباحثين في مناهج البحث الاجتماعي على أهميتها ولمجال البحث ثلاث أبعاد هي المجال الجغرافي، المجال الزمني، المجال البشري.

1- المجال المكاني:

يعتبر المجال الجغرافي المكان الذي تم فيه إجراء الدراسة الميدانية، ويتعلق موضوعنا بتتمية الموارد البشرية والولاء التنظيمي، وعليه ارتأينا أن يكون مجال دراستنا في مؤسسة عمومية تبعا لموضوع الدراسة وكان كذلك في إحدى بلديات ولاية جيجل وهي "بلدية القنار نشفي".

وتقع بلدية القنار نشفي شرق مدينة جيجل على بعد 18 كلم يحدها شرقا بلدية سيدي عبد العزيز وغربا بلديتي الشقفة الطاهير وشمالا البحر الأبيض المتوسط وجنوبا بلديتي الشقفة وبرج الطهر، حيث تتربع البلدية على مساحة تقدر ب: 56.53 كلم²، حيث أنشأ تجمع القنار نشفي عام 1957 كمحتشد من قبل الاستعمار في إطار مخطط شال الذي طبق آنذاك على الولاية التاريخية الثانية، وبعد الاستقلال ظلت منطقة مستقبلية للنازحين من عدة جهات الشيء الذي زاد من تسارع عدد السكان وظل تجمع القنار على هذه الحالة حتى التقسيم الإداري الذي عرفته البلاد سنة 1984، حيث رقي إلى مصف البلديات تحت اسم بلدية القنار نشفي، وتعرف البلدية حسب القاموس القانوني للبلدية بأنها: "إدارة محلية تقوم ضمن نطاقها بممارسة الصلاحيات التي يخلو لها إياها القانون وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري"⁽¹⁾، وقد عرفها قانون البلدية، على أنها "الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدث بموجب القانون [المادة 01 من قانون البلدية]"، "لذلك تعتبر البلدية هي الخلية القاعدية للدولة في نظام التسيير اللامركزي" وبحكم تعاملها المباشر مع المواطنين، وعملها على تحقيق سياسة⁽²⁾ الدولة، تكتسي البلدية أهمية خاصة لكونها الهيئة القاعدية الأولى التي يلجأ إليها المواطن سواء لطلب مصلحة أو حماية، أو التعبير عن ضرر.⁽³⁾

يتكون التنظيم الإداري للبلدية من عدة أجهزة منها:

- **المجلس الشعبي البلدي**: يعد المجلس الشعبي البلدي هو المجلس الوحيد المنتخب عن طريق الاقتراع العم لسكان البلدية⁽⁴⁾، ولذلك جعلت منه أحكام الدستور الإطار الذي يعبر

(1)-Sid Ali,Belaid."Compéteuces des orqanes délibérants et des orqanes Exécutifs au niveau de Commune la revue de Ceneap",N-2 Mitidja inpression, 2002,p07.

(2)-Lakdhar ,Abid."Organisation administrative des collectives Locales".office des publications universitaires ,Alger, p06.

(3)- لخضر، عبيد. التنظيم الإداري للجماعات المحلية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص17.

(4)- المرجع نفسه، ص17.

فيه الشعب عن إرادته ويراقب عمل السلطات العمومية، كما اتخذته قاعدة اللا مركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية.

- **المجلس التنفيذي البلدي:** هو عبارة عن جهاز يتم انتخابه من طرف المجلس الشعبي البلدي إذ ينتخب من بين أعضائه رئيسا، ونائبين للرئيس أو أكثر، بحيث يشكلون الهيئة التنفيذية للبلدية، ويكون الاقتراع سريا وبالأغلبية المطلقة، يجتمع المجلس في اجتماعات عادية مرتين على الأقل في الشهر في اجتماعات طارئة كلما اقتضت الضرورة ذلك بطلب من الرئيس أو ثلثي (3/2) أعضاء المجلس.⁽¹⁾

- **الهيئات الاستشارية:** يعمل على تشكيلها المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه، تكون لها صلاحيات ذات طبيعة استشارية، حيث تتكفل بدراسة المشاكل المرتبطة بالإدارة والشؤون المالية والتخطيط والتجهيز، والأشغال العمومية، والشؤون الاجتماعية والثقافية.⁽²⁾

2- المجال الزمني:

حيث يتعلق الأمر بالمدة الزمنية التي استغرق في إنجاز هذه الدراسة التي امتد إلى حوالي 8 أشهر.

الجانب النظري: وتم فيه جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة بهدف الإحاطة النظرية بموضوع البحث.

الجانب الميداني: حيث مرت الدراسة الميدانية بفترات عديدة وعويصة في نفس الوقت.

(1)- لخضر، عبيد. التنظيم الإداري للجماعات المحلية. المرجع السابق، ص18.

(2)- Bernard, Gournay et des autres administration publique. Paris : Universitaires de France, 1976, p120.

***الفترة الأولى:** انطلقنا في الدراسة الميدانية التي فتحت إدارة الجامعة مصرعيها للشروع في الدراسة يوم 2020/03/15 لكن الإنسان يدبر والله يقدر، فظروف الجائحة الوبائية أخرت الأمور في إجراء الدراسة الاستطلاعية واكتفيت بالتقصي والبحث في الجانب النظري.

***الفترة الثانية:** في أواخر شهر أوت [23-26] محاولة التقصي عن بعض المعلومات اللازمة في المجال البشري والمجال الجغرافي والهيكل لكن الظروف لم تسمح لوجود بعض الغيابات والخوف من تفشي الوباء ولم تسمح الفرصة بذلك.

الفترة الثالثة: في يوم 23 سبتمبر 2020 تم النزول إلى ميدان الدراسة والترخيص بإجراء البحث بموافقة من رئيس المؤسسة وجمع الحقائق المتعلقة بالدراسة ما أمكن حتى بعد انتهاء الشهر الفارط والقيام ما أمكن بالخطوات التي يقتضي موضوع دراستي.

3- المجال البشري:

انطلاقاً من تحديد وضبط إشكالية الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار المعطيات المتوفرة في الميدان، قمنا بتحديد المجال البشري والذي يتمثل في الموظفين من مؤسسة عمومية (بلدية) مختلف المصالح الإدارية وتتمثل في: مصلحة المالية والمستخدمين، مصلحة التنظيم والشؤون العامة ومصلحة التعمير والبناء .

ثانياً - عينة الدراسة:

تعتبر عملية اختيار العينة عملية حاسمة في البحث العلمي وهي أحد أهم شروط البحث العلمي للتأكد من صدق الفروض ومن خلالها يستطيع الباحث تحديد مجتمع الدراسة وحصر جميع العناصر والفروض التي يحتاجها، ويمكن تعريف العينة بأنها "نموذج يشمل جانبا أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعين بالبحث وتكون ممثلة له، بحيث تحمل

صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يعين الباحث عن دراسة كل وحدات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل الوحدات⁽¹⁾.

- وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 40 موظفا من أصل مجتمع البحث المكون من المستويات الثانوية والجامعية والدراسات العليا والبالغ عددهم 69.

ثالثا - منهج الدراسة:

لكل بحث علمي منهج وعلى الباحث أن يلتزم بخطوات وطرق المنهج العلمي في البحث، حتى يصل إلى نتائج أكثر دقة، وهذا الأسلوب يساعد على تركيز الجهد واختصار الوقت، وحصر العمل في نطاق البحث المطلوب.⁽²⁾

سوف يتم في هذه الدراسة توظيف المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويعتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها وعلاقتها مع الظواهر الأخرى، ويعتبر هذا المنهج الأكثر استخداماً⁽³⁾ غالباً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية.⁽⁴⁾ ونعتقد من خلال هذا المنهج أنه مناسباً إذ يوفر صورة متكاملة عن الوضع الراهن ويصف الظاهرة وصفا شاملاً، ويحاول تحديد دور المتغيرات التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي عبر التنبؤ بالأوضاع المستجدة والمستقبلية، وارتباطه

(1) - جودت عزت، عطوي. أساليب البحث العلمي: مفاهيمه وأدواته وطرقه الإحصائية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 99.

(2) - محمد، الصاوي محمد مبارك. البحث العلمي أسس وطريقة كتابه. المكتبة الأكاديمية، 1992، ص 19.

(3) - أمين، ساعاتي. تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوريا، ثم الماجستير حتى الدكتوراه. ط 1. مصر: المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، 1991، ص 78.

(4) - رحي مصطفى، عليان. البحث العلمي أسسه، مناهجه، أساليبه، وإجراءاته. عمان: بيت الأفكار الدولية، ص 47.

بدراسة واقع الظواهر والمواقف والأحداث، وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج مفيدة قابلة للتعميم، وحتى يتسنى لنا توظيفها لأغراض الإسهام في تحديث هذا الواقع وتغييره حسب التحليل السوسولوجي للظاهرة، والتقصي عن دور تنمية الموارد البشرية كموضوع بحث ومعرفة الظروف والعوامل التي تحيط بالظاهرة وعن مستوى الولاء التنظيمي داخل المؤسسة وما يتوجب من تحسين وتطوير للخدمة كونها من المؤسسات الخدمائية.

انطلاقاً من الأهداف التي رسمناها من خلال هذه الدراسة الحالية وجملة التساؤلات التي انطلقنا منها، اقتضت الدراسة الأخذ بالمنهج الوصفي التحليلي.

رابعاً - أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات في الوسائل الأساسية للحصول على الحقائق والمعلومات التي يسعى الباحث للوصول إليها، باعتبارها من أهم المراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الأدوات المناسبة لذلك، وعلى هذا الأساس اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية:

1- الملاحظة:

تعد الملاحظة هي بداية أي عملية بحثية، فهي التي تمهد لاختيار موضوع البحث لذلك تعتبر أداة أساسية وهامة في عملية البحث كونها تمثل إحدى القواعد المنهجية⁽¹⁾ في توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه⁽²⁾.

(1) - طاهر حسو، الزبياري. أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع. ط1. لبنان: دار المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2011، ص131.

(2) - محمد بكر، نوفل وفريال محمد أبو عواد. التفكير والبحث العلمي. ط1. لبنان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص263.

فالملاحظة توجه العقل إلى الأشياء وعناصرها وتوجيهها تاما لغرض خاص⁽¹⁾، بمعنى أنها الحوار الذي يتم بين الباحث وذاته، والمبادئ العلمية حول الموضوع والأهداف مع مراعاة المبحوث وأساليبه الدفاعية التي تحول دون الملاحظة.⁽²⁾

وقد تمكنا من جمع الكثير من الملاحظات من خلال الدراسة الاستطلاعية المهمة للدراسة الميدانية بمشاركة بعض المبحوثين، والاطلاع على تصرفاتهم، سلوكياتهم بعض الإيماءات والإيحاءات في العمل داخل الوحدات الإدارية للمؤسسة وما تحمله من دلالات ومما ساعدنا على الدراسة، اعتمادنا على الملاحظة البسيطة من خلال ملاحظة ميدان الدراسة بتجهيزاته وعلاقات الموظفين فيما بينهم.

2- المقابلة:

تعد المقابلة من أهم الأدوات التي يعتمدها الباحث لجمع المعلومات حول موضوع بحثه، فهي بمثابة عملية حوارية بين الباحث والمبحوث، للحصول على بيانات مباشرة ذات صلة بمشكلة البحث، تطرح من خلالها أسئلة، ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة من قبل الباحث.

والمقابلة إحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها، وتتم بين طرفين حول موضوع محدد، منطلقا من أسباب ومحققا لغايات، وتهدف المقابلة العلمية إلى التعرف على الظاهرة أو الموضوع بالبحث عن العلل والأسباب من خلال الالتقاء المباشر بين الباحث والمبحوث،

(1)- عبد اليمين، بوداود وعطاء الله أحمد. المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص95.

(2)- عقيل حسين، عقيل. فلسفة مناهج البحث العلمي. مكتبة مديولي، 1990، ص171.

سواء كان فردا أو اثنين أو جماعة وحسب علاقاتهم بالموضوع، وتطرح خلالها أسئلة تهدف إلى إيضاح الحقائق من ذوي العلاقة بالحالة أو الظاهرة.⁽¹⁾

حيث قمت بالمقابلة الأولى وهي مقابلة حرة كانت مع الأمين العام للمؤسسة ثم القائم على مصلحة الميزانية المالية، ومصلحة الموارد البشرية المتمثلة في مصلحة المستخدمين التي تم فيها الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية وقاموا بإعطائنا بعض النصائح منهم من تلك المصلحة والبعض من مصلحة التجهيز وتوجهننا إلى الأشخاص الذين يمكنهم مساعدتنا كرؤساء المصالح داخل المؤسسة.

المقابلة الثانية تم تقديم بعض التوجيهات ومعلومات تخص المؤسسة، لتتوضح لنا الرؤية حول العديد من النقاط وحول ما يخدم صلب موضوع الدراسة بالإضافة إلى تزويدنا ببعض البيانات منها الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية.

إضافة إلى ذلك وجهننا بعض الأسئلة المباشرة حول تنمية الموارد البشرية الولاء التنظيمي الأقرب إلى فرضيات الدراسة على بعض المكاتب(مصلحة تسيير المستخدمين مصلحة البناء والتعمير، مصلحة التجهيز...)، أي ما أمكن مقابلتهم في خضم الوضع الاستثنائي(الوباء العالمي)، ولقد اشتملت استمارة المقابلة على أربعة أسئلة(انظر الملاحق في آخر البحث).

3- استمارة الاستبيان:

هي إحدى الأدوات التي يتم الاعتماد عليها في جمع البيانات وهي الوسيلة الأكثر لجوءا إليها لإمكانية الحصول على أكبر قدر من البيانات التي يسهل تحليلها ومعالجة بياناتها بالطرق الإحصائية ولأنها تقلل من التحيز في إجابات المبحوثين لطبيعة أسئلتها وأنها أفضل أداة لقياس متغيرات ومؤشرات البحث التي تم تحديدها بناء على فروض الدراسة

(1) - عقيل حسين، عقيل. فلسفة مناهج البحث العلمي. المرجع السابق، ص182.

ومؤشراتهما، أي أنها تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، التي يطلب من المخصوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث⁽¹⁾، ولقد أرتأينا أن أداة استمارة الاستبيان هي الأداة المناسبة لإجراء هذه الدراسة وذلك لعدة اعتبارات نذكر منها: ضيق الوقت والذي لا يكفي لإجراء المقابلة مع جميع أفراد البحث استحالة إجراء المقابلة مع جميع أفراد البحث ومن بينهم رؤساء المصالح في ظل التخوف من نقشي الوباء.

حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر خرجات ميدانية واسترجع منها 35 استبياناً وبعد فحصها ألغيت منها 3 استبيانات نظراً لعدم إجابة مبحوثيها على أكثر الأسئلة، وبالتالي أصبح لدينا 32 استبياناً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما أن نسبته تفوق 30% من مجتمع البحث واستبعدنا طريقة المسح الشامل نظراً للظروف الوبائية، حيث يتعذر علينا دراسة كل المبحوثين.

وقد تمثلت استمارة الاستبيان في ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول: يشتمل على خصائص أفراد العينة من السؤال الأول إلى الخامس.

المحور الثاني: يتعلق بالاتصال غير الرسمي والاستمرارية في العمل من السؤال السادس إلى الواحد والعشرون.

المحور الثالث: يتعلق بالحوافز المادية وروح الانتماء من السؤال الواحد والعشرون إلى الخامس وثلاثون.

وقد تم إعداد استمارة الاستبيان وفق مراحل. المرحلة الأولى تضم (30 سؤال) مع التعديل في بعض المفردات. المرحلة الثانية (36 سؤال) مع التعديل. المرحلة الثالثة (35 سؤال) وأيضاً التعديل بعد توزيع استمارة الاستبيان التجريبية في حذف سؤال واستبعاد أحد

⁽¹⁾ -ربحي مصطفى، عليان. طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي. ط1. عمان: دار صفاء للنشر

الأسئلة المغلقة لأنه لم يلقى استجابا من المبحوثين، ويغيب التحكيم تبعا للظروف التي نعيشها مع الأسرة الجامعية وضيق الوقت وتبقى استمارة الاستبيان على صورتها النهائية تحت إشراف الأستاذ.

خامسا - أساليب المعالجة الإحصائية: أساليب التحليل

* أسلوب التحليل الكمي: هو الذي يعبر عن الأرقام والإحصائيات في الجداول المتعلقة بإجابات المبحوثين التي تضمنتها استمارة بحثنا، وذلك في شكل أرقام ونسب مئوية.

* أسلوب التحليل الكيفي: اعتمدنا عليه في تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج وتفسير المعطيات الكمية وذلك بالتعليق عليها.

سادسا - صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا:

- صعوبة توزيع الاستمارة على المبحوثين في ظل الظروف الوبائية وتباعد الجغرافي لبعض المصالح والمكاتب (الملاحق الإدارية).

- الفترة الزمنية القصيرة لم تعطينا الوقت الكافي لإنجاز دراسة ميدانية طبقا لشروط العينة، حيث تعرضنا لمجموعة من الضغوطات والاضطرابات.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: المقاربات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة

أولاً- نظرية الإدارة العلمية

ثانياً- النظرية البيروقراطية

ثالثاً- حركة العلاقات الإنسانية

رابعاً- نظرية سلم الحاجات

خامساً- مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي وامتثال المورد البشري وتوجيهه من طرف التنظيم المؤسسي.

سادساً- نظرية التوازن

سابعاً- نظرية العوامل الثنائية

ثامناً- النظرية اليابانية

المبحث الثاني-الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الباحث في ميدان البحث العلمي يجب أن يتبع العديد من الخطوات العلمية، ويستند إلى أطر نظرية لبلوغ الأهداف المسطرة، وتعد المقاربات النظرية والدراسات السابقة من أهم الخطوات التي تعتمد من طرفه، لأنها تساهم في وضع الأسس والقواعد العريضة للبحث.

وعليه من خلال هذا الفصل سوف نتطرق للمقاربات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة والدراسات السابقة الأقرب لدراستنا.

المبحث الأول: المقاربات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة

أولاً- نظرية الإدارة العلمية:

اهتمت هذه النظرية بكفاءة التنظيمات ومنها تنمية الموارد البشرية، حيث استخدمت في ذلك أسلوب التحفيز وبعض المبادئ كتقسيم العمل وتسلسل السلطة وإتباع طرق عقلانية رشيدة (الحركة والزمن والأدوات والمواد التي يستخدمها العامل في تأديته للعمل).⁽¹⁾ وأول روادها "تاييلور" الذي أسس مذهبه على ثلاثة ركائز أساسية وهي:

- الفرد في العمل عاص ومعاقد لا يبحث إلا على الجزاء المادي.

- العمل وأرباب العمل يشتركون في نفس المنظمة وهي فعالية المؤسسة كما اهتمت نظرية الإدارة العلمية بالبيئة وظروف العمل وكيفية أداء العمل بطريقة فعالة، ويرى "تاييلور" أنه يمكن تجاوز المشاكل وتفاديها من خلال العقلانية والموضوعية في العمل والتي تتمثل في الأساليب العلمية للأداء والتعاون وزيادة الإنتاج وبالمقابل زيادة مالية (تحفيز مادي للعمال).⁽²⁾

وقد وضع "فريدريك تاييلور" نظام الحوافز كدافع لرغبة العمال في قبول النظام الجديد للعمل وتأدية الأعمال بالمستوى المخطط الذي حدد بالطريقة العلمية.⁽³⁾

فقد قام تاييلور بتجاربه في مصنع الصلب، حيث لاحظ أن عامل تحميل الزهر على عربات السكك الحديدية يعمل بمعدل 12.5 في اليوم الواحد، فأراد تحسين هذا المقدار فاختار عامل هولندي محب للمال ووعدته بمضاعفة الكمية على حسب القطع المحمولة وكان

(1) - Marie Georges, Filleu, Clotilde Marques-Ripcul : les théories De l'organisation et del'entreprise .paris : ellipses, 1999, p49.

(2) - عمار، بوحوش. الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة. الجزائر: 1983، ص ص68-69.3

(3) - المرجع نفسه، ص ص136-137.

تايلور يزوده بالتفاصيل عن كيفية القيام بالأعمال، وفي الأخير بلغ ما حمله الهولندي 47.5% في اليوم، ومن خلال الدراسة التي قام بها "فريدريك تايلور" بمصنع "ميدفل" للصلب توصل إلى أن الأجر يعتبر عاملا أساسيا في دفع العمال نحو أداء مهامهم بجد باعتبار السبب الأول الباعث نحو العمل.⁽¹⁾

لقد ركزت هذه النظرية على الجانب المادي دون الإنساني والشعوري وأثبتت ذلك حسب دراساته في مختلف الورشات الصناعية، ويمكن القول مما سبق أن نظرية الإدارة العلمية لتايلور لم تتعامل مع الإنسان كإنسان ذو مشاعر وأحاسيس بل كآلة أو ماكينة تزداد وتيرة مردودية العمل بزيادة الجزء المادي، مركزا على عاملي الحركة والزمن، حيث اعتبر المقابل المادي ينطبق مع الجهد المبذول والزمن المستغرق رافضا الحركات الزائدة ويكون الدراسة الحالية تشمل مؤسسة خدماتية فالجزء المادي يبقى مسعى كل فرد ولو خارج الدوام الرسمي في أي مؤسسة لكن الصرامة المفروطة لا تنطبق على جميع انطباعات الأفراد بغية تأكيد روح الانتماء داخل المؤسسة.

ثانيا - النظرية البيروقراطية:

ترى هذه النظرية أنه يمكن حدوث ظاهرة الاغتراب الوظيفي ومقاومتها، ويطلق غالبا على هذه النظريات نظرية الاغتراب البيروقراطي، حيث يعتبر "ماكس فيبر" أن ظهور المنظمات البيروقراطية يعني التحكم ومركزيته في أيدي صفة داخل المنظمات فالبيروقراطية في اعتقاده تفرض سلطتها على الموظفين من خلال الأنظمة الشرعية والإجراءات والاستخدام العقلي للسلطة والمكافأة المحدودة، وفي مقابل "النظرية البيروقراطية" نموذج المنظمات الخيرية والتي ترى أن اللا مركزية في السلطة تخلق ولاء واجتذاب الموظف

(1) -جبارة عطية، جبارة.الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي. مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر، ص ص 26-

لمنظماتهم وأعمالهم، فهذا النموذج يولي اهتماما ببرامج الترفيه والخدمات للموظف في منظماتهم.

رغم أن النظرية حاولت تفسير تأكيد العلاقة بين الموظف ومنظمتها، إلا أن المنتقدون يرون أنها ضمن النموذج البيروقراطي الحاد وليس ضمن النظريات وأنه النموذج الذي يتبع المركزية والصيغ الرسمية في التعامل مع الأفراد في كل المستويات مما يخلق ضياع هوية الأفراد الموظفين والمديرين ويجذبهم ويسحبهم إلى التوحد مع الأقسام أو جماعات العمل الصغيرة وينتمون لها، وليس الولاء للمنظمة ككل.¹⁾

كما أولت النظرية الاهتمام بالتخصص وتقسيم العمل بحيث أعطت لكل عامل مهمة محددة ودقيقة لا يجب أن يتخطاها، فهذا المبدأ يستطيع المدير أو المشرف تقييم العامل بدقة، ومنه تحديد جهده أو إنتاجيته في العمل، فإذا كان كبيرا يكافئ وإذا كان قليلا يعاقب كما تطرقت النظرية البيروقراطية إلى أن العلاقات يجب أن تكون غير شخصية من أجل تحقيق الموضوعية في التعامل، وتكون هذه العلاقة بين عاملين في مكان العمل علاقة عمل فقط ولا تتعدى ذلك أي دون علاقات صداقة تمتد إلى خارج العمل وبعدم توظيف الأقارب في نفس المؤسسة لأن العلاقات الشخصية ستنقل إلى المؤسسة وهو ما يؤثر في سير العمل.²⁾

مما سبق يمكن القول أن النظرية البيروقراطية أنها اهتمت بالجوانب التنظيمية للمؤسسة، وتغليب الجانب العقلاني ومراعاة تنظيم علاقات العمل ولو خارج الإطار الاجتماعي والنفسي للفرد العامل، كما أقرت بدور المنظمات الخيرية في خلق الولاء التنظيمي، حيث تتشارك مع طبيعة بعض المؤسسات الجزائرية ومنها الخدماتية في بعض

(1) - طارق، السويدان ومحمد العدلوني. خماسية الولاء كيف تحقر وتبنى ولاء العاملين؟. بيروت: دار الحزم للنشر والتوزيع، 2003، ص31.

(2) - أحمد، ماهر. السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات). ط2، الإسكندرية: دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2002، ص34.

الجوانب التنظيمية حتى الوقت الحاضر، وهذه النظرية تقوم بتطبيق إدارة وتسيير شؤون عاملها وتعزيز قيم الانتساب داخل المؤسسة، وسنسعى جاهدين من أجل تفسير وتحليل النتائج التي جمعت في ميدان الدراسة.

ثالثاً - حركة العلاقات الإنسانية:

تجاه العلاقات الإنسانية يدرس ويعالج الجوانب السلوكية والجماعية في التنظيم حيث ينظر للفرد بأنه ينتمي إلى جماعات اجتماعية تكونت تلقائياً في موظف العمل لها قيمها ومعاييرها الخاصة، كما له علاقات أخرى مع جماعات خارج العمل كالأسرة وجماعة الجوار والطبقة الاجتماعية ولكل من هذه الجماعات تأثير كبير في اتجاهات الفرد في موقف العمل.⁽¹⁾

وقد توصل "إلتون مايو" إلى النتائج التالية:⁽²⁾

1- أهمية الأوضاع الاجتماعية المحيطة بالعمل وتأثيرها في تحديد كمية الإنتاج لدى العامل.

2- التحفيز المعنوي وأهميته في خلق دافعية والإشباع النفسي لدى العامل.

3- تقسيم العمل لا يعتبر وسيلة كافية لتحقيق التخصص العالي.

4- يتوقف التخصص على وجهة نظر العمال على أنهم ينتمون إلى جماعة تنظيمية وليسوا أفراد منعزلين عن بعضهم ولا تربطهم علاقات.⁽³⁾

ويرى وليام سكوت أن مدرسة العلاقات الإنسانية قامت بتحليل البناءات الداخلية كالاتي:

(1) - محمد علي، محمد. علم اجتماع مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1986، ص 149.

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمن. علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 309.

(3) - محمد علي، محمد. علم اجتماع مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج. المرجع السابق، ص 142.

1- التنظيم غير الرسمي يعتبر كوسيط والضبط الاجتماعي قلة تأثير على سلوك الفرد (المورد البشري)، حيث يسهم في التوازن بين الاهتمامات والإحتياجات، وهذا ما يوضح الموقف التنظيمي.

2- العلاقات غير الرسمية في البناء غير الرسمي تحمل خصائص معينة قد تساهم في فهم التنظيم الرسمي كذلك.⁽¹⁾

3- تظهر التنظيمات غير الرسمية أهمية الفرد الذي يقوم بالاتصال والقيادة والتكيف مع متطلبات تنمية الموارد البشرية.

4- ينجح التنظيم الرسمي نتيجة تفهم وإسهام الأدوار غير الرسمية وولاءها للتنظيم ككل.

ويرى "إلتون مايو" أن حل مشكلة التفكك الاجتماعي الذي وجد نتيجة انهيار المجتمع من خلال التصنيع والذي يهتم بتطوير المهارات الاجتماعية بواسطة المدراء ورجال الإدارة وتشجيع التعاون في العمل، وركز على أهمية الانتماء داخل المنظمات لجماعات العمل الصغيرة المتماسكة، وأن يسترجعوا الحاجة الاجتماعية المنقذة، وأنه يمكن القضاء على المشاكل من خلال تنمية الشعور بالهدف المشترك بين أفراد المجتمع الصناعي في المنظمات والذي يتمثل في تحقيق الإشباع الاجتماعي⁽²⁾، والمكافآت المادية وتحقيق التعاون بينهم ويتم ذلك من خلال القيادة الماهرة.

وقد اهتمت مدرسة "إلتون مايو" بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم واتجاهات البناء الرسمي للتنظيم، وكذلك الظروف الاجتماعية المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي اعتبرت خارج مجال التنظيم الاجتماعي للمصنع.⁽³⁾

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمن .علم اجتماع التنظيم.المرجع السابق، ص310.

(2) - محمد عاطف، غيث.علم الاجتماع الصناعي(باركر-براون-تشايلد-سميث). إسكندرية: 1989، ص150.

(3) - محمد علي محمد، المرجع السابق، ص156-159.

وما يمكن قوله أن نظرية العلاقات الإنسانية سعت إلى الاهتمام بإدارة المؤسسة والسهر على ميولات واتجاهات العمال بتلبية مطالبهم الاجتماعية والنفسية وحتى المهنية والتي يمكن ربطها بموضوع تنمية الموارد البشرية والولاء التنظيمي كونها تتوافق مع الدراسة الآتية بتركيزها على الجانب غير الرسمي، وهذا ما ينطبق مع متغيرات الدراسة الحالية من جهة في إبراز العلاقة القائمة بين العاملين والإدارة العمومية من خلال ما دعت إليه النظرية وبذلك تجعلهم يتمتعون بروح معنوية وأكثر تفاهما وتجاوبا في هذه الدراسة قصد تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال هذه النظرية سنقوم بتحليل وتفسير نتائج البحث الميداني

رابعا- نظرية سلم الحاجات:

تأثر أبراهام ماسلو بمدخل العلاقات الإنسانية فقدم نظرية لتدرج الحاجات سنة 1980 فالإنسان لديه رغبات طبيعية لإشباع مجموعة من الحاجات، وقد قسمها إلى خمسة أنواع من الحاجة والتي رتبها في شكل تدرج هرمي، وتعد الحاجة الغير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، لأن الحاجات المشبعة لا تؤثر في السلوك، والحاجة هي عبارة عن نقص ينشأ حينما يكون هناك عدم توازن فسيولوجي أو نفسي⁽¹⁾، وقد صنفها ماسلو إلى نوعين من حاجات أساسية وأخرى ثانوية.

الحاجات الأساسية وتتمثل في:

1- حاجات فيسيولوجية⁽²⁾: وتتمثل تلك الحاجات في الضروريات التي يعتمد بقاء الإنسان عليها مثل: المأكل، والملبس، المشرب، المسكن، النوم، الراحة... الخ، ويمكن القول بأن الفرد

(1) - جمال الدين محمد، المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس. السلوك التنظيمي. عمان: دار العبد للكمبيوتر والطباعة، ص 346-348.

(2) - طاهر محمود، الكلالنده. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص 123.

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 أساساً إلى المتع الحسية كالأكل والشرب والزواج مرة أخرى والاتجاه إلى المكيفات والإدمان.

2- الحاجة إلى الأمان⁽¹⁾:

عندما يتم إشباع الحاجات الأولية ولو جزئياً كحد أدنى وهو حد الكفاف ينتقل الفرد لمحاولة إشباع الحاجة إلى الأمان وتتمثل في محاولة الفرد في تأمين حياته ضد الأخطار كما أنها تتعكس في المجال الإداري في محاولة الفرد تأمين حاجات الرعاية الصحية مرتب عند التقاعد والتأمينات الاجتماعية والترقية والتقدم وهكذا.

3- الحاجة إلى الانتماء: حيث يرغب الفرد بأن يشعر بأنه عضو 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 وأنماط القيادة، والإشراف الحسن أنظمة إدارية تهتم بنظم الاقتراحات والرحلات... الخ يمكنها أن تؤثر على إشباع هذه الحاجات.

الحاجات الثانوية وتتمثل في:

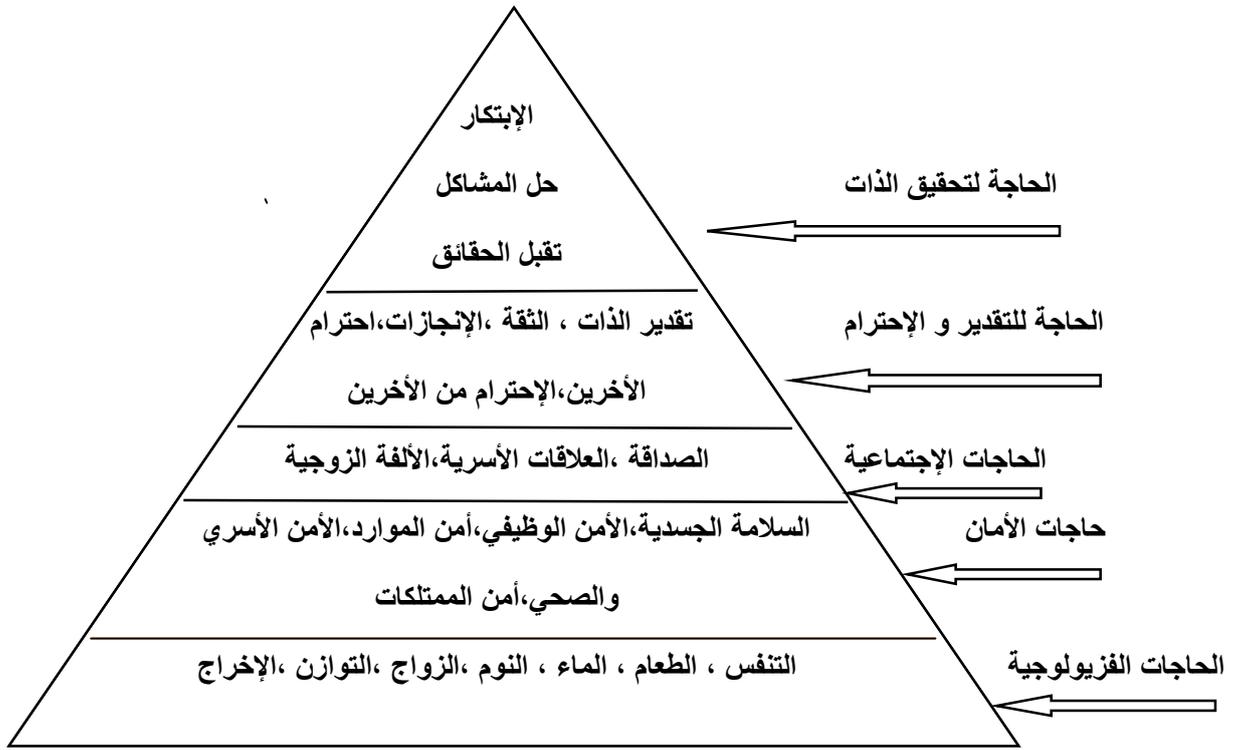
1- الحاجة إلى الاحترام: بحيث يحتاج الإنسان إلى الشعور بالثقة والمركز الاجتماعي وكذا يحتاج إلى أن يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية وإلى رؤية ذلك الاحترام بالاعتراف

(1) - محمد عبد العليم، صابر وآخرون. إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2010، ص231.

في عيون الآخرين، كما يحتاج إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة هذا تلعب الحوافز والألقاب البراقة دورا هاما في إشباع هذه الحاجات.(1)

2- الحاجة إلى تقدير الذات: حيث يحتاج الإنسان إلى أن يشعر بأهميته وبوجوده عضوا قويا ومحترما بالغ الأهمية والتأثير في جماعته، وأنه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بموهبته وقدراته وكفاءته ويشعر كذلك بأن له رسالة في الحياة هو ذلك يسعى إلى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهارته وقدراته، وهو يطور من مقدرته الإبداعية والابتكارية التي تحقق له إنجازا عاليا، ويساعد على حمل هذه الرسالة للآخر.(2)

شكل رقم (01): يوضح هرم الحاجات عند أبرهام ماسلو



المصدر: محمد عبد الحليم، صابر وآخرون. إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي،

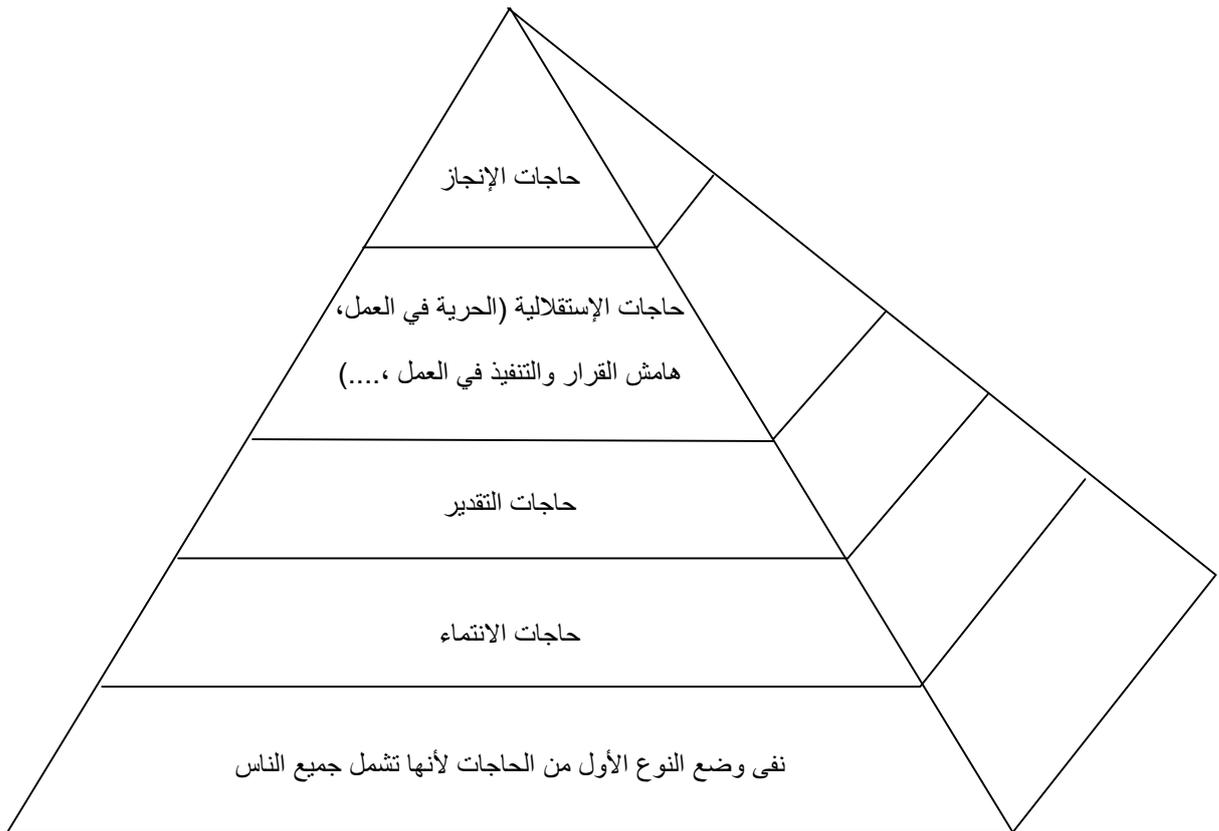
2010، ص 229 .

(1) - محمد الصيرفي. "السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية". الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2007، ص 258.

(2) - المرجع نفسه، ص 235.

وقد أضاف "بورتر" في مجال العمل حاجة أطلق عليها تسمية حاجة الاستقلالية في العمل وهي تخص العاملين بصفة عامة، وفئات الأطر بصفة خاصة، واعتبر بورتر الحاجات العضوية ضرورية لكافة الناس ولا داعي لوضعها في هرم الحاجات.

شكل رقم (02): يوضح هرم الحاجات وفق دراسة بورتر



المصدر: كريمة، كرمي. "التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز". رسالة ماجستير. تخصص علم الاجتماع. جامعة باجي مختار. عنابة. الجزائر، 2010، ص 48.

ومنه يمكن القول أن هذه النظرية فسرت السلوك التنظيمي للعمال داخل المؤسسة بما يضمن تحقيق أهدافهم بصفة تدريجية وفق ترتيب هذه الحاجات والدوافع في مجال العمل بصفة عامة ويقدر كافي يترجم مدى حب وشعور هؤلاء الأفراد بانتمائهم للمؤسسة من خلال الصلة بمتغير الدراسة الحالية الحوافز المادية لبث وزيادة روح الانتماء، وعليه سنقوم من خلال هذه النظرية في تحليل وتفسير النتائج في ميدان الدراسة الميدانية.

خامسا- مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي وامثال المورد البشري وتوجيهه من طرف التنظيم المؤسسي.

- المدخل الموقفي أو (الاتجاهي):

من علماء هذا المدخل أمثال ستاو وسلانك 1977 وتستند هذه الفكرة في هذا المدخل إلى "اعتبار الولاء التنظيمي اتجاها، وليس سلوكا أي اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل لديها، وهذا الاتجاه ناتج من التوافق والتطابق لقيم العاملين بالتنظيم، وأهدافهم مع قيم المنظمة وأهدافها، ويمكن أن يفسر الولاء التنظيمي على أساس القيم بأنه التبنّي الواعي من الأفراد لغابات المنظمة وأهدافها وقيمتها، مما يؤدي إلى زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة ومن ثم يكون ولاؤه أو المؤسسة أكثر، ومن هذا التصور يعد الولاء التنظيمي هو التوفيق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فإن العاملين الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء إليها، ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماننا كبيرا في قيم المنظمة وأهدافها لذا فإنه يدخل في بناء الولاء التنظيمي وترسيخه لدى الفرد عدة عوامل منها: الشعور بالأمن الوظيفي وفرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وممارسة المسؤولية إضافة إلى ثقافة المنظمة، وعمر الفرد والخبرة، والشعور بالإنجاز وغيرها من العوامل التي تؤدي إلى ولاء الشخص لمنظّمته ورضاه عن العمل فيها والدفاع عن مصالحها وبذل الجهود اللازمة لتحقيق أهدافها، يمثل الولاء التنظيمي الاتجاهي حالة التعرف إلى شخصية الفرد من خلال دراسة خصائص تنظيم رسمي بعينه، وأهدافه النوعية، ومدى توافقها مع المتطلبات الشخصية للأفراد ورغبتهم في استمرار عضويتهم داخل التنظيم الرسمي".⁽¹⁾

(1) - وافية، صحراوي. "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر 2، 2012-2013، ص 159.

- المدخل السلوكي:

من علماء هذا المدخل ماودي وسلانك ويرى علماء هذا المدخل أن العوامل الاجتماعية والنفسية أكثر تأثيرا وفعالية من العوامل البنائية في ولاء الأفراد للمنظمة التي يعملون فيها، حيث تقوم الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن على أن الولاء التنظيمي يتمثل في نمط السلوك ومن حيث القبول الاجتماعي، كما أن الأفراد يرتبطون أكثر بالمنظمات التي يعملون فيها، نتيجة لسلوكهم السابق، فالجهد والوقت المتصرف داخل المؤسسة(المنظمة) يجعلهم يتمسكون به.

وهذا الاتجاه لا يتطلب ارتباط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة، بل نجد أن الموظفين ينشغلون بنوع من الدعم النفسي، من خلال اللجوء إلى توسيع موقفهم والإيحاء لأنفسهم أنهم اتخذوا القرار الصائب والصحيح للالتحاق، ويتم هذا الأمر بعدة طرق، فنجد الموظف الذي لديه القدرة على زيادة القيمة الحقيقية للاستثمارات العائدة عليه من المنظمة التي يعمل فيها، يستطيع إقناع نفسه بأن قرار التحاقه بها كان صحيحا، ونجد الرؤية السلوكية للولاء التنظيمي من هذا المنطلق تنص على أن هناك ثلاث عناصر تشكل في مجموعها الولاء التنظيمي، العنصر الوجداني، العنصر المعياري، العنصر الاستثماري.⁽¹⁾

- المدخل التبادلي:

من علماء هذا المدخل ستيفنز وزملائه 1978 ينظر إلى الولاء التنظيمي من خلال هذا المدخل على أنه نتيجة أو حصيلة للعلاقة المتبادلة بين الإسهامات والمنافع، التي تحدث بين المؤسسة(المنظمة) والعاملين فيها، كما أنه من الممكن فهم الولاء بطريقة أفضل لكونه وسيلة للتبادل والمقايضة، وكذلك ظاهرة تراكمية، وهو مرتبط بشكل أو بآخر بالاستثمارات السابقة، سواء كانت مادية أو نفسية مقابل الولاء المطلوب.

(1) - وافية، صحراوي، المرجع السابق، ص159.

فكلما كان هناك تزايد في معدل المصالح المتبادلة من وجهة نظر الأفراد زادت درجة ولائهم للمنظمة التي يعملون فيها، وبهذا يمكن أن يعد الولاء قائماً على اعتبارات منفعية كما يمكن قياسه من خلال هذا التوجه، وهناك فرق من الباحثين ترى بوجود علاقة قوية بين هذا التوجه، وهناك فرق من الباحثين ترى بوجود علاقة قوية بين مكاسب العمل وللولاة التنظيمي، ومكاسب العمل هذه تنقسم إلى ثلاثة أقسام، كما صنفها كل من Herzberg, Kallaberg, Katz وهي مكاسب الواجب التنظيمي ومكاسب اجتماعية ومكاسب تنظيمية ويقصد بمكاسب الواجب التنظيمي تلك التي حصل عليها الأفراد بشكل مباشر عند أدائهم الواجبات المكلفين بها داخل المؤسسة، وذلك من خلال استمتاع العاملين بنوعية العمل الذي يؤدونه، وقبولهم لتحديات العمل، وتوجههم الذاتي، وشعورهم بالمسؤولية الملقاة عليهم، وصلاحياتهم داخلها.⁽¹⁾

وكذلك التنوع في أداء العمل، ومدى وجود الفرص أمامهم لاستغلالهم مهاراتهم وقدراتهم الذاتية، بينما المكاسب الاجتماعية هي التي حصل عليها الموظفون (العاملين) مع باقي الموظفين في المؤسسة مثل:

الصدقة والتعاون والمشاركة بينهم كزملاء، وبينهم المشرفين ورؤسائهم في العمل لذا تقتصر المكاسب الاجتماعية على نوع المكاسب الصريحة، في حين انه يقصد بالمكاسب التنظيمية تلك المكاسب التي تقدمها المنظمة للمنتسبين إليها بهدف زيادة معدل أدائهم الوظيفي في الأعمال المنوطة بهم، إضافة إلى زيادة الفعالية التنظيمية، وضمان الاستمرار، وتقتصر هذه المكاسب التنظيمية على جميع المكاسب الصريحة، كالرواتب والأجور، والخدمات الاجتماعية، والأمن الوظيفي، والتفويض في حالات الإصابة في أثناء العمل الرسمي وتحسين بيئة العمل المرضية لأدائهم وتوافر فرص الترقية.

(1) -وافية، صحراوي، المرجع السابق، ص 160-161.

فكلما زاد استثمار العاملين الموظفين كان احتمال تركهم للعمل ضعيفا، بمعنى أن الموظفين عندما يحظون بمكانة جيدة يكون ولائهم أكبر، مما يصعب عليهم ترك العمل ومغادرة المؤسسة، التي يزداد ارتباطهم بها.⁽¹⁾

ومما سبق يمكن القول أن جل هذه المداخل وثلة علمائها يوضحون أثر العوامل الاجتماعية والنفسية على ولاء الأفراد للمنظمة ناهيك عن العوامل البنائية، في تركيزهم على الرؤية للسلوكية للفرد اتجاه الولاء التنظيمي، قوامه امتثال المورد البشري لقيم وأهداف المنظمة مما يعطي دفعا قويا نحو ارتباط الفرد بالمنظمة ورغبة في الاستمرار في عضويته، وهذا ما تؤول إليه متغيرات الدراسة الحالية.

سادسا- نظرية التوازن:

وقد جاءت دراسة "ستيفن كوفي" على أربعة احتياجات أساسية لا يمكن للمورد البشري الاستغناء عنها ليعيش حياة متوازنة وهي:⁽²⁾

الاحتياجات المادية: وتتمثل في الحاجات الفيزيولوجية من أجل الوجود والبقاء والحياة.

الاحتياجات الروحية: وهي تحوي الحاجات المعنوية المتعلقة بالإيمان وللإخلاق والعبادات والقيم.

الاحتياجات الاجتماعية: وهي تتمثل في الحاجات النفسية والعاطفية المتعلقة بالانتماء والولاء والحب والعلاقات الإنسانية.

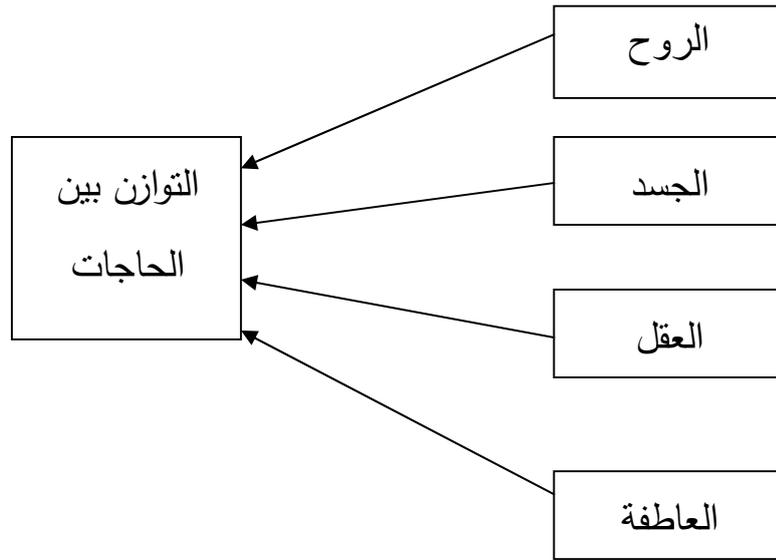
الاحتياجات العقلية: وهي تحوي الحاجات الفكرية التي لها علاقة بالعلم والثقافة والمعرفة والمهارات، ويصر "كوفي" على ضرورة التوازن في تلبية الاحتياجات الأربعة للإنسان

(1) -واقية، صحراوي، المرجع السابق، ص 161.

(2) طارق، السويدان ومحمد العدلوني. خماسية الولاء كي تحفز وتبني ولاء العالمين.؟، المرجع السابق، ص 49.

المتوازن)، ويستعين الباحث "كوفي" في نظريته بمعرفته الإنسان كائن يتألف من عقل وروح وجسم ونفس، فالعقل هو ركيزة وأساس التفكير، والروح هو لب الانفعال، والجسم هو الذي يقوم بالحركة، أما النص فهي المعرفة وأساس إشباع هذه الحاجات هو التوازن والتفاعل.⁽¹⁾

شكل رقم (03): يوضح الاحتياجات الأساسية حسب دراسة "ستيفن كوفي".⁽²⁾



وكيفية إشباع الحاجات الأربع هامة بنفس درجة أهمية الحاجات نفسها ويرى كوفي أن تلبية الحاجات الأربع يتعلق باتجاه وقيم وأخلاق الإنسان ومبادئه ورسالته في الحياة.⁽³⁾

ومما سبق يمكن القول أن هذه النظرية دعت إلى إشباع الحاجات الأربع وتقييمها كرسالة معبرة في حياة الإنسان ككائن اجتماعي لترسيخ القيم والأخلاق الرفيعة والتي هي محور البقاء ومنبت الشعور بالانتماء والولاء، وهذا ما ينطبق مع المتغير التنظيمي الحوافز (المادية) للدراسة الحالية ورفع وزيادة روح الانتماء دون إهمال المنطلق الأول والأخير وهو التوازن في تلبية الاحتياجات الأربع.

(1) - طارق، السويدان ومحمد العدلوني، المرجع السابق، ص50.

(2) - المرجع نفسه، ص49.

(3) - المرجع نفسه، ص51.

سابعاً- نظرية العوامل الثنائية:

وصاحبها "فريدريك هزبرج" 1980، وقد بحث في مجال مشكلات الدافعية والتحفيز، واقترح حلولاً تركز أساساً على (الإثراء الوظيفي) والتي نالت نجاحاً كبيراً عند تطبيقها في الكثير من المؤسسات⁽¹⁾، وللاثر الوظيفي هو زيادة المسؤوليات والصلاحيات وهو المصدر الرئيسي للدافعية حسب نظرية (هزبرج).

والملاحظ أنه توجد علاقة كبيرة بين نظرية هزبرج وهرم ماسلو للحاجات، حيث أن حسب رأي هزبرج فإن ما يجعل الدوافع تؤدي عملها كاملاً هو أنها تلبي الحاجات العليا في هرم ماسلو غير المشبعة.

جدول رقم (01): يوضح الدافع والعوامل الصحية عند -هزبرج-⁽²⁾

العوامل الصحية	الدوافع
سياسات الشركة	الإنجاز
الإشراف الفني	التقدير
العلاقات الشخصية	التقدم
الراتب	العمل نفسه
الحياة الشخصية	النمو
ضمان الوظيفة	المسؤولية
ظروف العمل	/
الفوائد والامتيازات والمراكز	/
المركز	/

(1)- طارق، السويديان ومحمد العدلوني، المرجع السابق، ص 42.

(2)- المرجع نفسه، ص 45.

وترتكز نظرية الدوافع والعوامل الصحية على مواقف معينة، حيث لا يمكن تطبيقها على جميع الموظفين أو العمال، فتحليل "هزبرج" تم على أساس بيانات من الأفراد علميين وأصحاب حرف وعلى عمال من أصناف أخرى، ويفضل "هزبرج" استعمال الصيغة الأساسية للدوافع والعوامل الصحية كمجال عمل عام للدوافع ولا بد من تذكر أنه يوجد فروق فردية يمكنها التأثير في الدافع أو البيئة الصحية لجميع الموظفين، ولذلك يجب الحذر والاحتياط من استعمال الإثراء الوظيفي كحل للمشاكل.⁽¹⁾

يسعنا القول من خلال ما سبق أن هذه النظرية دعت إلى تلبية الحاجات العليا غير المشبعة، كما هو الحال في هرم ماسلو ويمكن أن نقف على مواقف معينة، وهذا ما أنت به النظرية ولا

يمكننا تطبيق الإثراء الوظيفي خاصة في الدراسة الحالية كون المؤسسة خدماتية من جهة وكحل نهائي قاطع إزاء ما تحمله من المشاكل التنظيمية، كما يصعب التقييم والحكم من خلال تجسيد هذا التطبيق على الظروف الفردية لجميع الموظفين وفي مختلف الوحدات الإدارية.

ثامنا - النظرية اليابانية:

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية حديثاً من بداية الثمانينات من هذا القرن ويرجع للاهتمام الكبير والنجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ الحرب العالمية الثانية إلى حد اليوم، وهذا يرجع أن الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث اختياره وتحفيزه، والعناية به وحتى بعد بلوغه سن التقاعد بالإضافة إلى

(1) - طارق، السويدان ومحمد العدلوني، المرجع السابق، ص 49.

كيفية تقييمه وترقيته وظيفيا ويتضح أيضا في أسلوب عمل الفريق، حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق ودوره ووظيفته يتجسد من خلال فريق العمل ذاته.⁽¹⁾

وقام "ويليام أوشي" (1943) بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الو.م.إ استمدت مقوماتها من تجربة المجتمع الياباني⁽²⁾.

ويؤكد وليام أن أفضل عملية للاستثمار هي تلك الأعمال الموجهة للإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المؤسسة أن تتغلب على معظم مشكلاتها وخلق روح الجماعة في الصفوف.⁽³⁾

ونظرية Z لوليام أوشي سطعت في كتابه الصادر سنة 1981 بعنوان كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية؟ والفكرة الأساسية الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل في كيفية إنفاق المال والاستثمار في البحوث والتطوير وبل وأكثرها في إدارة الأفراد.⁽⁴⁾

وإن مساعي هذه النظرية نحو التطبيق الصحيح تجلت في عدة أسس وخطوات⁽⁵⁾ وهي:

أنه لا بد من فهم نوع المؤسسة التي يتعامل معها الفرد العامل ومعرفة فلسفة المؤسسة التي تقوم عليها، تطوير وتنمية مهارات المدير وقدراته الشخصية، تطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين المدير والعاملين، وتطوير وتنمية الولاء والانتماء بين العاملين في المؤسسة.⁽⁶⁾

(1) - رضا صاحب أبو حمد، آل علي وسان كاظم الموسمي. الإدارة لمحات معاصرة. الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، ص70.

(2) - خليل حسن الشماخ ومحمود خضير كاظم. نظرية المنظمة. ط5، دار المسيرة، 2014، ص110.

(3) - كامل محمد، المغربي. الإدارة وأصالة المبادئ ووظائف المنشأة. لبنان، دار الفكر، 2007، ص127.

(4) - ناصر محمد، العديلي. السلوك الإنساني والتنظيمي. الرياض: معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995، ص174.

(5) - المرجع نفسه، ص176.

(6) - المرجع نفسه، ص175.

ولكن بالرغم ما تقدمه النظرية من إسهامات إلا أنها أغفلت جوانب متعلقة بالبيئة والطبيعة المجتمعية ومن جهة لن تكون ذا نجاعة كبيرة في مؤسسات أخرى تبعا للخصوصيات الثقافية والفكرية والعقائدية والتركيبية البشرية الذي يتميز بها المجتمع الياباني.

وبناء على ما سبق توضح لنا نظرية Z اليابانية التي تحمل في طيات معانيها العمل هو شرف اليابان، أهم ما سعت إليه لتحسين ظروف العمل وتقديس هذا المورد البشري لأنه شعار نجاح المؤسسة، وخلق سبل لتعزيز مشاعر الاحترام في الوسط المؤسسي، وتنمية روح الانتماء وزيادة الثقة والتفاعل بين العمال.

صحيح أنه يصعب التقيد بكل ما دعت إليه النظرية وتجسيدها في واقع المؤسسات المحلية (الدراسة الحالية)، لكن نكتفي بقدر الأفكار التي تخدم مصالح الفرد والمؤسسة وتراعي خصوصياته وعاداته كمورد بشري فذ مواكب للتقنية لا تشغله الحداثة عن الانتماء التنظيمي.

المبحث الثاني-الدراسات السابقة:

أ/ الدراسات الغربية:

1- دراسة بيدريت (piderit 2002) : هدفت للتعرف على تأثير المدير على ولاء المعلمين في المدارس الإعدادية في المدينة والضواحي، من خلال إجراء تحليل ومقارنة إدراكاته المعلمين لسلوك المدير القائد في المدارس الإعدادية الكاثوليكية الأمريكية وتكونت عينة الدراسة من 510 معلما ومعلمة يحملون في 53 مدرسة إعدادية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين نمط القيادة الديمقراطي والمهتم بالعاملين من جهة ودرجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

كما أن هناك علاقة إيجابية إحصائيا بين القيادة الموقفية وولاء المعلمين للتنظيم كما أشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة تطوير نموذج يحدد الأبعاد السلوكية للولاء التنظيمي للمعلمين.

كما أن هناك علاقة إيجابية إحصائيا بين القيادة الموقفية وولاء المعلمين للتنظيم كما أشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة تطوير نموذج يحدد الأبعاد السلوكية للولاء التنظيمي للمعلمين.⁽¹⁾

2- دراسة أولى: سيليب(Celep2002) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين: الولاء للمدرسة: ومهنة التعليم، والوظيفة التعليمية، العمل الجماعي تكون عينة الدراسة من 375 معلما ومعلمة، تم اختيارهم من المعلمين الذين يدرسون الحصص الأكثر في مقاطعة Zonguldak، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ولاء المعلمين للمدرسة كان بدرجة ميل إلى الاحتجاج على السياسات والممارسات الإدارية، في حين كان التزامهم بمهنة

(1) - خلف سليمان، الرواشدة .صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. عمان: دار حامد، 2007، ص125.

التعليم بدرجة مرتفعة كما أن دوافعهم للإنجاز في العمل تتأثر بدرجة كبيرة بعلاقات الصداقة الحميمة مع زملاء العمل، وبالعمل الجماعي في المديرية وأن إنتاجية المدارس تتأثر أيضا بدرجة كبيرة بعلاقات العمل السائدة في التنظيم.⁽¹⁾

3- دراسة سيليب Celep 2000:

كانت بعنوان "الانتماء التنظيمي للمدرسين في النظام التربوي"، حيث استعرضت الدراسة مستويات الانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس الأتراك في انتمائهم لمدارسهم والوظائف المندمجة في التعليم، ومجموعة العمل، واستخدم مقياس مؤلف من 28 فقرة وتم توزيعها على عدد 302 من أعضاء هيئة التدريس الذين يبذلون جهدا مميزا من مصلحة مدارسهم، وظهر أن هناك علاقة مباشرة بين انتماء المدرسين التنظيمي واعتزازهم بأنهم جزء من المدرسة ومجموعة من العمل، فقد كان المدرسون ملزمون جدا بجدول التعليم اليومي وبمهنة التعليم، وراعوا بأن تكون علاقاتهم أكثر حميمية وقربا من الآخرين في المدرسة، كما كانت علاقاتهم بين متغيرات انتماء المدرسين ومجموعة العمل ومهنة التعليم.⁽²⁾

4- دراسة John and Tayler لسنة 1999:

قصدت هذه الدراسة "العلاقة بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي وبين الولاء التنظيمي للمدرسين في مدارس الإدفنست الثانوية في الفلبين، حيث تكونت العينة من 227 معلما متفرغا من عشرين مدرسة، واستخدم في الدراسة ثلاث استبيانات واحدة للولاء التنظيمي وثانية للنمط القيادي للمدير وثالثة للمناخ المدرسي، وقد أظهرت نتائج الدراسة ترابطا وثيقا بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي والولاء التنظيمي، كما وجد أن الحالة

(1) - خلف سليمان، الرواشدة. صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. المرجع السابق، ص 124.

(2) - بسام محمد ظاهر، حسان، المرجع السابق، ص 43.

الزوجية للمشاركين أكثر المتغيرات تأثيراً في المناخ التنظيمي، فقد أظهرت الدراسة فروقاً دالة بين المتزوجين وغير المتزوجين لصالح المتزوجين⁽¹⁾.

5- دراسة Aquino 1993:

في هذه الدراسة لـ Aquino 1993 حول "تأثير الحوافز غير المادية على الولاء التنظيمي والمهني لمدرسي المرحلة الجامعية في الفلبين"، حيث تبين أن النساء أكثر ولاءاً من الرجال، وأن المتزوجين أكثر ولاءاً من غير المتزوجين ووجدته الدراسة من ناحية أخرى ارتباطاً إيجابياً بين الولاء التنظيمي والعمر والتحصيل الأكاديمي والتثبيت في الخدمة بينما لم تكن العلاقة ذات دلالة بين الولاء التنظيمي وعدد سنوات الخبرة⁽²⁾.

6- دراسة مركيوي وهنكن 2004 (تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث):

قد هدفت إلى تعرف تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي بأبعاده: (الولاء التنظيمي العاطفي، والمستمر، والمعياري)، كما هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات المتمثلة في العمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في التعليم العالي، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، وقد تكونت عينة الدراسة من 1121 عضو اختبروا من 15 كلية طبية في الو.م.إ وكندا، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعياري والأداء الوظيفي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي العاطفي ومدة الخدمة في

(1) - بسام محمد ظاهر، حسان، المرجع السابق، ص 43.

(2) - المرجع نفسه، ص 42.

التعليم العالي، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر ومدة الخدمة في المؤسسة نفسها. (1)

ب/ الدراسات العربية:

01- دراسة صلاح بن معاذ المعيوف 2002: قياس درجة الولاء لموظفي القطاع العام.

هدفت الدراسة إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لموظفي القطاع العام بالمملكة السعودية وتحديد الاختلافات الموجودة بين الموظفين بين مستوى الولاء التنظيمي، تبعا لمتغيرات الشخصية والتنظيمية مع تحديد مصادر الاختلاف لكل متغير من المتغيرات السابقة.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة 15 مفردة تم اختيارها بالطريقة العشوائية.

- أداة الدراسة الاستبانة.

- وقد أسفرت النتائج على وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع السعودي، إلا أن سبب اختلاف درجاته يعود إلى اختلاف العوامل الشخصية والتنظيمية. (2)

02- دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا: تحت عنوان "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي":

في مقدمة الدراسة طرح الباحث التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة؟

(1) - عبد الفتاح صالح، خليفات ومنى خلف الملاحمة، المرجع السابق، ص 298.

(2) - صلاح بن معاذ، المعيوف. "أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى موظفي في القطاع السعودي". مجلة الخليج والجزيرة العربية. العدد 108، الرياض (د ت)، ص 114.

وحاول الإجابة عنه من خلال الفرضية العامة هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,005 بين مستوى ضغوط العمل وبين درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة وينبثق منها فرضيات فرعية وهي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور وعلاقته بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وعلاقته بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

- هناك ذات دلالة إحصائية بين الأعباء الوظيفية وعلاقتها بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

- هناك ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل المادية وعلاقتها بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقدم الوظيفي وعلاقته بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الدرجة، الرتبة، الراتب، السكن).

وقد تم تطبيق الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة عن موضوع الدراسة على عينة مكونة من 147 مدير أي من مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل الباحث من خلال هذه التجربة إلى مجموعة من النتائج منها:

- مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء بوجه عام ضعيف، حيث تشير نسبة 53,13% لعبئ العمل الذي يمثل أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور والثقافة التنظيمية.

- أيضاً وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82,49% بالإضافة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية⁽¹⁾.

03- دراسة محمد بدر الجريسي: تحت عنوان "الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين".

- الباحث في هذه الدراسة قام بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين في مجلس الشورى السعودي من جهة نظرهم؟ وحاول الباحث في هذا الشأن أن يجيب على عدة تساؤلات فرعية وهي:

- ما مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم؟

- ما درجة الارتباط بين مستوى الروح المعنوية ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين

بمجلس الشورى السعودي؟

- ما سبل رفع الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تبعا

لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

(1)-محمد صلاح الدين، أبو العلا. "ضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة". رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين، 2009.

هدفت الدراسة البحث عن علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مجلس الشورى في المرتبة الخامسة إلى المرتبة الرابع عشر والبالغ عددهم 575 موظف

- حيث تم الاعتماد على منهج المسح الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وعينة دراسة يبلغ عددها 575 مفردة.

وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع، حيث بلغ 3,79 من 5.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 أقل بين مستوى الروح المعنوية، ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي، حيث يتضح انه كلما تحسن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في مجلس كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي.⁽¹⁾

04- دراسة عياد 2005 تحت عنوان: " واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث اشتملت عينة الدراسة على 174 عضو هيئة التدريس، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث أداة لقياس واقع الاتصال الإداري مكونة من 40 فقرة، واستعان الباحث بمقياس بورتر وزملائه،

(1) -بدرمحمد، الجريسي. "الروح المعنوية وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.

لقياس مستوى الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وأشارت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، في مستوى الانتماء التنظيمي، تعزى لمتغيرات الجامعة، والجنس، والمؤهل العلمي والخبرة.⁽¹⁾

05- دراسة العتيبي والسواط 1997: قام العتيبي والسواط بدراسة هدفت إلى قياس الولاء التنظيمي جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد العوامل التي تؤثر إيجابيا وسلبيا في الولاء التنظيمي، وتعرفه العلاقات بين الأبعاد المكونة للولاء التنظيمي، على عينة بلغ حجمها 291 موظفا، أظهرت النتائج أن أفراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة بين الولاء التنظيمي في أبعاد الثلاثة (العاطفي والمستمر والمعياري)، وأن الولاء التنظيمي يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل (الصفات الشخصية، وخصائص العمل، والخبرة في العمل) وان خصائص العمل والخبرة في العمل لهما تأثير أقوى من الصفات الشخصية في الولاء كما تبين أن هناك علاقة قوية ومتبادلة بين الولاء التنظيمي العاطفي والمعياري وأن للولاء الأخلاقي تأثيرا متوسطا في الولاء المستمر النابع عن التكلفة الشخصية التي ستلحق الموظف في حالة تركه لعمله الحالي.⁽²⁾

06- دراسة روان حمدان وياسمين الساكت (2011) بعنوان: "التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسة الحكومية".

انطلقت الدراسة من الفرضيات الآتية: يوجد علاقة بين التحفيز المادي (الأجر، المكافآت الترقية، العلاوات الدورية) والولاء التنظيم لعاملين في المؤسسات الحكومية

(1) - بسام محمد ظاهر، حسان. "واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية رسالة ماجستير في بناء المؤسسات". برنامج التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2008، ص ص 39-40.

(2) - عبد الفتاح صالح، خليفات ومنى خلف الملاحمة. "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية". مجلة جامعة دمشق. جامعة مؤتة. المجلد 25 (العدد 3-4)، 2009، ص ص 294-295.

(الخدماتية والعسكرية)، يوجد علاقة بين التحفيز المعنوي (شهادات تقدير، الوسمة، الترقية الشرفية) والولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية (الخدماتية) والعسكرية.

وهدفت لتحديد الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين في مؤسساتهم

وتم الإعتماد في الدراسة على المنهجية الوصفية التحليلية والتي تقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراته، وإضافة إلى دراسة الارتباط بين المتغيرات يشتمل مجتمع الدراسة على جميع أفراد الإدارة العليا في المؤسسين الحكوميتين الأولى خدماتية (مستشفى ثابت في منطقة طولكوم) والثانية عسكرية (الدفاع المدني الفلسطيني في رام الله) تكونت عينة الدراسة من 19 مدير.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أن الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية في مدينة "نابلس" وإن كانت بنسبة متوسطة.

- أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم يحقق حاجاتهم.⁽¹⁾

07- دراسة نايف بن ناصر المطيري 2006: تحت عنوان "العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي".

حيث هدفت الدراسة إلى تبيان مستوى درجة الانتماء الوظيفي الحالي لدى ضباط حرس الحدود بمدينة نبي الرياض والدمام.

(1)-روان، محمد حمدان وباسمين الساكت. "التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين في مؤسساتهم". كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، 2011.

- التعرف على العوامل الشخصية والوظيفية المؤثرة سلباً أو إيجاباً على مستوى الانتماء الوظيفي لدى حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام.

- التعرف على أهم الأساليب التي يمكن استخدامها في تحقيق الانتماء الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود، حيث استخدم المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي لعينة الدراسة المكونة من 340 مفردة مكونة من الضباط العاملين بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام من رتبة عميد إلى ملازم تم اختيارهم عن طريق جداول الأرقام العشوائية، وتمثلت أهم النتائج في:

- ارتفاع مستوى درجة الانتماء الوظيفي الحالي لدى ضباط حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام.

- يتمتع ضباط حرس الحدود العاملين بمدينة الرياض والدمام بمكانة ومنزلة اجتماعية جيدة.

- أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لتعميق وترسيخ الانتماء الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود تحفز جهة العمل للإنجاز بأعلى قدر ممكن من الكفاءة ويتم التعامل على أساس الثقة بين العاملين والرؤساء إيجابية العلاقة بين العوامل الشخصية والوظيفية لدى ضباط حرس الحدود وانتمائهم الوظيفي.⁽¹⁾

08- دراسة الشهري عبد الرحمن 1998 تحت عنوان " أثر العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في حرس الحدود" : والتي ناولت التعرف على مستوى العلاقات غير الرسمية والولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي واختبار أثر العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي، وبيان

(1)-نايف بن ناصر، المطيري .العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي". رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية، 2006.

العلاقة بين عدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في العمر والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة وأسفرت إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في حرس الحدود، والعلاقات الوظيفية غير الرسمية، وبينت النتائج وجود فروقات دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية.⁽¹⁾

ج/ الدراسات الجزائرية:

01- دراسة هبريو دزاير 2006:

انطلقت من تساؤلات تبعا لخصائصهم الشخصية (السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة).

- أداة الدراسة استبيان يضم 48 سؤال - عينة الدراسة 75 مفردة و 25% يمثلون الإطارات والمشرفين والمنفذين

هدفت دراستها إلى دراسة النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية (سونلغاز) -عنابة .

وخلصت الباحثة في نهاية الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي وعلاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي وأسفرت النتائج على وجود اختلافات وفروقات ذات دلالة إحصائية بين الموظفين ماعدا متغير الجنس، حيث تلت النتائج على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي لموظفي منظمة البحث.⁽²⁾

(1) - عبد الرحمن محمد، الشهري. "أثر العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين فيحرس الحدود بالسعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية الرياض، 1998.

(2) - هبريو، دزاير. "النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين". رسالة ماجستير شعبة علم الاجتماع في التنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة. الجزائر، 2005.

02- دراسة شريبط محمد الشريف: تحت عنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء

التنظيمي":

وانطلق الباحث في هذه الدراسة من طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء للمؤسسة (سونلغاز) لدى فئة الإطارات الوسطى؟ وحاول الإجابة عنه من خلال طرحه مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

- ما هو واقع الولاء التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز؟

- هل للسبب تأثير على الولاء التنظيمي؟

- هل يتأثر الولاء التنظيمي بالحالة الاجتماعية للإطارات الوسطى؟

- هل الأقدمية في المؤسسة تأثير على الولاء التنظيمي؟

- هل يتأثر الولاء التنظيمي بطبيعة النشاط الممارس داخل المنظمة؟

واعتمد في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة الاستبيان واشتملت دراسته على أربعة محاور محاولة منه الكشف عن طبيعة الاتصال السائد: الاتصالات الشفوية أو الكتابة من حيث الوضوح والمرونة.

وتمثلت عينة الدراسة في 83 إطار واستبعد 10 منهم كأسلوب لجمع البيانات ثم القيام

بالحصر الشامل

وأسفرت النتائج على:

قلة استخدام الاتصالات الشفوية ما عدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي.

- اعتماد مؤسسة سونلغاز وبصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونه يستطيع استعمالها كمرجع في حالة غموض الاتصال أو عدم تنفيذه محتوى الرسالة.⁽¹⁾

03- دراسة سايب ليلي 2010: تحت عنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني":

جاءت الدراسة إلى التحليل والبحث عن العلاقة بين الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني، وكذا بين الولاء والخصائص الشخصية للأفراد. واعتمدت في منهج الدراسة علما المنهج الوصفي.

- عينة الدراسة 150 مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

- أداة الدراسة: الاستبانة

- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين الولاء والضغط المهني في حين لا تؤثر الخصائص الفردية على ولاء الأفراد.⁽²⁾

04- دراسة منوية مزوار (2013) تحت عنوان "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي":

انطلقت الباحثة من فرضيات: هناك علاقة ذات دلالة اجتماعية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي، مستوى رضا أفراد العينة على الحوافز المقدمة ضعيف يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية، يوجد اختلاف في مستوى درجة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي

(1) محمد الشريف، شريط. "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي". رسالة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا. جامعة قسنطينة. الجزائر، 2008.

(2) ليلي، سايب. "الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني". رسالة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الجزائر 2، 2012.

باختلاف نوع الحوافز المقدمة، والمنهج المستخدم في هذه الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي والإحصائي وعينة الدراسة 185 مفردة ثم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وأداة الدراسة تمثلت في الاستبانة، وهدفت الدراسة اكتشاف الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز عن آخر في كسب ولاء العمال.

وتوصلت الباحثة إلى نتائج: التنوع في أشكال الحوافز الممنوحة لا بد منه بعد دراسة وتصنيف حاجة العمل.

فسياسة التتميط في موضوع الحوافز تأتي بنتائج عكسية، تكوين المدراء والمسؤولين في الطرق الحديثة لإدارة تكوين المدراء والمسؤولين في الطرق الحديثة لإدارة الموارد البشرية، فهذا كفيل بتحسيسهم بأهمية هذا المورد وسبل التعامل معه للوصول إلى قمة العطاء، بالإضافة الاهتمام أكثر بالجانب النفسي والمعنوي للعامل فنتائج الدراسة التطبيقية تشير أن الحوافز المعنوية ذات تأثير مرتفع على مستويات الولاء الذي يؤثر بدوره على مستويات الأداء.⁽¹⁾

05- دراسة كرمي كريمة (2010) تحت عنوان "التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي":

هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي اتجاهات موظفي نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة؟

(1)-منوبة، مزوار. أثر الحوافز على الولاء التنظيمي:دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. جامعة احمد بوقرة. بومرداس. الجزائر، 2013.

- ما مدى ولاء موظفي سونلغاز اتجاه المؤسسة؟
- ما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي سونلغاز في ظل التغيير التنظيمي؟

- هل يختلف الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية؟

ومن بين التي توصلت إليها نذكر:

- لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية (الجنس، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التحليلي، منصب العمل).
- لا تتوفر عوامل تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز، مؤسسة الكهرباء والغاز- ولاية عنابة، حيث يوجد عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، عدم وضوح أهداف المنظمة، عدم إشباع الحاجات حاجات الأفراد الاجتماعية والنفسية في العمل، عدم وجود نمط قيادي ومناخ تنظيمي مناسب وغيرها.⁽¹⁾

- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة، تم تشكيل فكرة عامة على الإطار النظري للدراسة الحالية فمجموع هذه الدراسات السابقة كانت بمثابة خلفية علمية ساهمت في توضيح خطة منهجية وقد تم الإعتماد عليها تحديد الإشكالية وتساؤلات الدراسة كما تم الاستفادة من هذه الدراسات من حيث طريقة تحليلها والوسائل التي استخدمتها، وقد استخدمت غالبية الدراسات نفس المنهج المتبع والمنهج الوصفي التحليلي واعتمدت معظمها على مجموعة من الأدوات المختلفة لجمع البيانات (الملاحظة، المقابلة والاستبيان خاصة)، وهذا ما يعكس أوجه

(1) - كريمة، كرمي. "التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز". رسالة ماجستير. تخصص علم الاجتماع. جامعة باجي مختار. عنابة. الجزائر، 2010.

التشابه مع الدراسة، في حين تختلف مع بعض الدراسات في طريقة اختيار العينة وعدد مفرداتها منها دراسة نايف بن ناصر المطيري التي اعتمدت على المسح الإجتماعي والتي تختلف مع الدراسة الحالية، بالإضافة الإختلاف في استعمال المتغيرات التنظيمية، حيث استعمل الولاء التنظيمي كمتغير مستقل مثل دراستي "سايب ليلي" و"صلاح بن معاذ المعيوف"، كما أنها طبقت على مجتمعات مختلفة. قطاعات تربية مثل: دراستي "سيليب وبيدرت". قطاعات محلية في الطاقة والغاز كدراستي "شريط محمد الشريف" والباحثة "هبريو ذراير".

ومن أوجه الاختلاف أيضا الإطار المكاني والزمني التي اعتمدت عليه هذه الدراسات مقارنة بدراستي الحالية.

عموما أفادت هذه الدراسات في بلورة الإطار النظري وأخذ نظرة عامة على أداة الدراسة وغيرها من جانب الإطار الميداني.

خلاصة الفصل:

يسعنا القول أن المقاربات النظرية المفسرة لتنمية الموارد البشرية والولاء التنظيمي تنطلق من أسس علمية وأخرى عملية وهي مقاربات تسلط الضوء على جانب من جوانب الموضوع المدروس، وفي هذا الفصل تم التطرق إلى أهم المقاربات التي تخدم موضوع الدراسة ومختلف الدراسات السابقة التي تتناول جانب من فرضيات الدراسة، من خلال التركيز على منهجها والأدوات والنتائج المحققة لأجل خدمة البحث العلمي والتمكن من مقارنة نتائج الدراسة.

الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل عام للموارد البشرية

أولاً: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية

ثانياً - المراحل التاريخية لتطور ممارسات إدارة الموارد البشرية

ثالثاً - إدارة الموارد البشرية ومعايير الإيزو (iso)

رابعاً - خصائص الموارد البشرية

خامساً - وظائف الموارد البشرية

المبحث الثاني: مدخل لتنمية الموارد البشرية

أولاً: إطار مفاهيمي للتنمية الموارد البشرية

ثانياً - الموارد الأساسية للمؤسسة

ثالثاً - أسباب ودوافع الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في العالم

الثالث

رابعاً - أهداف تنمية الموارد البشرية

خامساً - مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

سادساً - متطلبات تنمية الموارد البشرية

سابعاً - العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر تنمية الموارد البشرية ضمن أبرز المتغيرات التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين أم في العالم العربي فإن مفهوم تنمية الموارد البشرية يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام و المتوفر منها ينطلق من بعض الدراسات العربية ،ومما لاشك فيه حاجة المؤسسة الحكومية إلى دراسة وتنمية الموارد البشرية.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مبحثين وهما مدخل عام للموارد البشرية والمبحث الثاني مدخل لتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل عام للموارد البشرية

تعد الموارد البشرية أحد الاهتمامات التي تشغل مشروع يتوقف على مدى الاهتمام بتنمية الإنسان، وإن التكيف مع التحولات والتغيرات والتطورات المتسارعة التي طرأت على مختلف الميادين الاقتصادية والاجتماعية يفرض الاستجابة والمواكبة الحقيقية لمختلف متطلبات هذه التغيرات والتطورات، بشتى الطرق لتحقيق أهدافها على المستوى القريب والبعيد، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي للموارد البشرية والمراحل التاريخية لتطور ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية ومعايير الإيزو وخصائص الموارد البشرية ووظائفها.

أولاً- الإطار المفاهيمي للموارد البشرية:

ظهر هذا المصطلح في العصر الحديث مع موجة العلماء الاقتصاديين أمثال: "ينودوسيلتر"، حيث أنها وجها اهتمامهما إلى دراسة فعالية الموارد البشرية في المجتمع الاقتصادي ومن تم التفكير في كيفية استغلال هذه الطاقة بشكل جدي ومنظم في جميع المجالات والتخصصات، ولكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك الخبرة، القدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة، فالمورد البشري هو المصدر التي يمكننا من خلاله الحصول على قدرات فنية عالية ومعتبرة، والمتمثلة عموما في كيفية الاختيار الأحسن لخلق التجانس والتوافق بين صورة المنصب⁽¹⁾، والموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد التي تم استقطابها لتبقى كأصل أساسي من أصول المؤسسات للتفاعل فيما بينها وفق رؤية وإستراتيجية بهدف صناعة المستقبل لمؤسساتهم.⁽²⁾

(1) - علي، السلمي، المرجع السابق، ص 147

(2) - كامل، برير. إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات. ط1. بيروت: دار المنهل اللبناني، 2008، ص 22.

العنصر البشري لأي دولة أو منظمة، مؤسسة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، ويتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم التصميم وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والمؤهلات المتوفرة لذلك.⁽¹⁾

بينما يشير مصطلح رأس المال الاجتماعي إلى قدرة الأفراد على العمل سوياً لتحقيق هدف مشترك داخل مجموعات أو منظمات، بمعنى القدرة على العمل في فرق والترابط مع الآخرين.

ويقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

وفي هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري على مدى العصور.⁽²⁾

إن اصطلاح المورد لا ينطبق فقط على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات بل يمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير.⁽³⁾

(1) - عادل، زايد. الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. بحوث ودراسة، 2003، ص33.

(2) - المرجع نفسه، ص33.

(3) - محمد حسن، راوية. مدخل إستراتيجي لتخطيط وتتمية الموارد البشرية. جامعة الإسكندرية، دار الجامعة، 2003، ص65.

- وتستخدم الإدارة عدة مصطلحات للإشارة إلى المورد البشري وهي:
 - **العاملون:** مصطلح عام للإشارة للعاملين الذين تستعين بهم المنظمة.
 - **المستخدمون:** قد يستخدم المصطلح خاصة إذا كان ارتباط العاملين بعقد استخدام دائم.
 - **العمال:** يستخدم مصطلح العمال يشير إلى العاملين في نشاط الإنتاج، ويدفع لهم أجرا على أساس كمية العمل المنجز وليس الزمن، وكذلك لما تستعين بهم بشكل مؤقت.
 - **قوة العمل:** يستخدم المصطلح للإشارة إلى مجموع العاملين في منظمة ما وعندما تهتم بتحديد القضايا المختلفة التي تتعلق بعملها.
 - **القوى العاملة:** يستخدم علماء الاقتصاد ووزارات التخطيط هذا المصطلح ليشمل مجموع السكان بسن العمل القادرين والراغبين به، من يعمل منهم ومن هو عاطل.⁽¹⁾
- يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الهامة التي عرفتتها المؤسسات المعاصرة وقد تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح إدارة الموارد البشرية باختلاف الباحثين في وجهات نظرهم ومن بعض تعاريف إدارة الموارد البشرية ما يلي:
- تعرف أيضا أنها "مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمؤسسة".⁽²⁾
- ويعرفها فرنش: هي عملية اختيار واستخدام وتتمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

(1) - سعاد نانف، برنوطي. إدارة الموارد البشرية: (إدارة الأفراد). ط3. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 2007، ص 18-19.

(2) - علي، غربي وآخرون. تتمية الموارد البشرية. قسنطينة. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 17.

ويعرفها سميت **جي وجرانت جي**: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.⁽¹⁾

وحسب قول "طاهر محمود كلالدة" فإن مصطلح إدارة الموارد البشرية مصطلح علمي حديث يستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة إدارة إنتاجية جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة.⁽²⁾

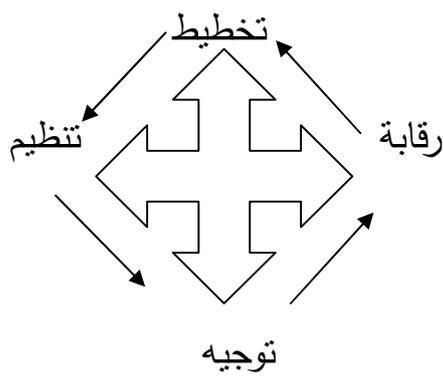
حسب عبد العزيز النداوي: عملية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الموجودة في المنظمة والتي تساعد في الحصول والحفاظ على تفوق المنظمة على منافسيها في الأسواق المختلفة.⁽³⁾

في حين "التسيير" ليس كمفهوم الإدارة فهو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، أنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، هذا هو جوهر مهمة المسير، إذ التنسيق شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات وظيفة تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة.

(1) - عزام علي، الحويلي. إدارة الموارد البشرية وتنميتها. ط1. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2014، ص ص25-26.

(2) - طاهر محمود، الكلالدة. تنمية وإدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار عالم للثقافة للنشر والتوزيع، 2008، ص15.

(3) - عبد العزيز بدر، النداوي. عولمة إدارة الموارد البشرية. نظرة إستراتيجية. ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009، ص35.



فالتسيير عملية دائرية مستمرة⁽¹⁾

ويرى "مهدي حسن زويلف" أن تسيير الموارد البشرية هي العملية التي بموجبها يمكن الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغيبهم في البقاء في خدمتها وجعلهم يبذلون أكبر قدر من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.⁽²⁾

ثانياً- المراحل التاريخية لتطور ممارسات إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية يشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي ترجع إلى بداية الثورة الصناعية وسنقوم بعرض نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها على شكل مراحل زمنية متتالية:

1- المرحلة الصناعية:

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، لم يكن أنذاك شيء من المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت مؤشرات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية كأوروبا والو.م.إ تنادي بضرورة الاهتمام

(1) - محمد رفيق، الطيب. مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات. ط3. ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص13.

(2) - مهدي حسن، زويلف. إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية. عمان: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع،

1993، ص16.

بشؤون الموظفين والعمال وتحسين معيشتهم⁽¹⁾ فكانت الثورة الصناعية بمثابة مؤشر حقيقي للاهتمام بالأفراد كمنتجين وأهم ما تميزت به هذه الفترة.

- نظرة إلى العامل باعتباره سلعة بعدما اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج غالباً إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير الذي ظهر خلال هذه المرحلة في ألماني والو.م.أ أو بريطانيا وفرنسا مفهوم يدعى "تحقيق الرفاهية الصناعية" وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع.⁽²⁾

2- مرحلة الحرب العالمية الأولى:

تطلب تضخم الإنتاج آنذاك أن تتوجه الإدارة إلى توفير احتياجاتها من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك التوسع في الإنتاج رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة، ولذا فكرت الإدارة بجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى تسيير الموارد البشرية⁽³⁾، وتجدر الإشارة أن في هذه الفترة ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختبار الموظفين، تزامن ذلك مع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي، وبدأ بعض متخصصي إدارة الأفراد في الظهور بالمنظمات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية الاجتماعية والأمن الصناعي، وبعد ذلك أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول

(1) - عمر وصفي، عقلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي. ط2. دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

(2) - عبد العزيز علي، حسن. الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميزاً بلا حدود. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص17.

(3) - المرجع نفسه، ص17.

برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915، وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية 1919. (1)

3 - مرحلة الحرب العالمية الثانية:

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينيات من القرن الماضي تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، يمكن القول أن الظروف في فترة الحرب العالمية الثانية السبب في ذلك فتزايدت المطالب على الاختصاصيين في مجال الموارد البشرية، وتزامنا مع ذلك وجدت المنظمات الأوروبية والأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الاستخدام (2) في بريطانيا مثلا بلغ عدد أخصائي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية 55000 متخصص سنة 1943. (3)

4- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقام في إدارة الموارد البشرية حيث شملت تنمية وتدريب هذا المورد ومنع برامج لتحفيز وترشيد العلاقات الإنسانية، فأصبح العمل فيها طابع التخصص والاحتراف وظهر له مبادئ وقواعد وأصول تدرس بالجامعات وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي "إدارة الأفراد" والعلاقات الصناعية حيث شاعت هذه التسمية في بريطانيا والو.م.أ مما فعل دور الإدارة بعد الحرب الثانية وتزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، كان ذلك عن طريق سن التشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس والأنثروبولوجيا. (4)

(1) - منير نوري وفريد كورتل. إدارة الموارد البشرية. ط1. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010، ص53.

(2) - المرجع نفسه، ص53.

(3) - عمر وصفي، عقيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي. المرجع السابق، ص43.

(4) - عبد العزيز علي، حسن. الإدارة المميزة للموارد البشرية تميزا بلا حدود. المرجع السابق، ص18.

5 - المرحلة الممتدة من 1960-1980م:

نشطت الدراسات التي تدرس السلوك الإنساني داخل العمل والواقعية، وقدمت نتائج عن مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد التي تعني بشؤونهم، وبعد سنة 1980 تغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية"، وهذا التغير ليس في المسمى فحسب بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المؤسسة وأسباب هذا التغير مرتبطة بيزوغ مرحلة جديدة زفي ظل تسيير الموارد البشرية وارتبطت بالتسيير العمومي الجديد فلقد أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تحمل على تحقيق أهداف المنظمة كما احتل مدير هذه الإدارة مكانة مرموقة في المنظمة من خلال عضويته في الإدارة العليا وأصبح معين باتخاذ القرارات فالمسمى الجديد إدارة الموارد البشرية يختلف عن إدارة للأفراد في شمولية دورها ووظيفتها في تحليل الوظائف وتوظيفها، اختيار الأفراد وتعيينهم، تحديد الحوافز والأجور، تنمية وتطوير الأفراد، حل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة.

6- مرحلة بعد سنوات الثمانينات:

بعد فترة وجيزة من القرن الواحد والعشرين، بدأ الانتقال واضحاً من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية من خلال تعمق ممارستها، حينما ربط بمصطلح "الإستراتيجية" بمصطلح إدارة الموارد البشرية.

جاء نموذج الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية ليكمل النموذج السابق والمتمثل في نموذج إدارة الموارد البشرية، الذي يمثل فيه البشر مورداً بالمعارف والقدرات التي يمتلكونها وعلى المؤسسة التي تضمن تعاونهم وولائهم⁽¹⁾، إذ نجد أن البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أخذ يتشكل في إطار مكونات العملية الإستراتيجية بمراحلها المختلفة من حيث

(1) - ليندة، رقام. إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة. المرجع السابق، ص125.

وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمؤسسة وغيرها، بالإضافة إلى التعامل الإستراتيجي مع البيئة الداخلية والخارجية بغية تحديد الأهداف الإستراتيجية لهذه الإدارة.⁽¹⁾

ثالثاً- إدارة الموارد البشرية ومعايير الإيزو (iso) :

إن معايير الإيزو (iso9000) لسنة 1994 لم تعطي أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك نظراً لعدم الوعي بدور الموارد البشرية في تحسين الأداء والرفع من جودة المنتوجات في تلك الآونة على عكس معايير سنة 2000، والتي تم وضعها في فترة تميزت بالاعتراف بالدور الرئيسي للموارد البشرية في التسيير الجيد للمؤسسة وفي جودة منتجاتها وخدماتها بحيث احتوت هذه المعايير على فصل كامل مخصص للموارد البشرية تحت اسم "الكفاءات التكوينية، التأهيل والتحسيس".⁽²⁾

كما ركزت معايير الإيزو الجديدة على تحفيز الأفراد على أنظمة الأجور، وذلك لدورها في الرفع من الرضا الوظيفي للأفراد إلى جانب تقادي هروب أحسن الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة إلى منافسين آخرين، وإضافة إلى هذا ركزت هذه المعايير على وجود اتصال جيد ومناخ عمل ملائم ومناسب على مستوى المؤسسة ما يدفع بالأفراد لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المسطرة.⁽³⁾

رابعاً- خصائص الموارد البشرية:

*تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى وفي مقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد وهي:

(1)- مؤيد سعيد، السالم. إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي. ط1. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص41.

(2)-Alain, MEIGNANT. *ressouces humaines déployer la stratégie*.paris : édition liaisons, 2000, p108.

(3)- Annick,Colen. *Toute la fonction ressource humaines*. Paris : édition Dunod, 2006, p26.

أ- **المعارف:** ونقصد بها المعلومات المتحصل عليها والتي تساعد على فهم ما يحيط بالإنسان من أشياء وتنقسم إلى معارف نظرية وتطبيقية.

- **المعرفة النظرية:** هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة.

- **المعرفة التطبيقية:** وهي الخبرة المتحصل عليها ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التكوين المباشر في مكان العمل، فهي مرتبطة بشخصية الموظف ومدى قدرته على الاستيعاب.

ب- **المهارة:** هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، فهي مقدرة الفرد على التصرف بشكل معين ذلك للقيام بعمل يطلب منه ويمكن معرفة مهارة الفرد من خلال قياس قدراته قبل القيام بالوظيفة، في مدى قدرته على مواكبة متطلبات العمل المطلوب تعتبر كوسيلة للتحفيز والتقييم.

ج- **الكفاءة:** تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المتحصلين عليها، حيث تنمو وتتطور أفكاره مع مرور الوقت.

هـ- **المواقف والقيم:** يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات والأحاسيس والأفكار المسبقة من تجارب سابقة تعبر عن شخصية الفرد بحيث تؤثر على سلوكه وتصرفاته والقيم تتميز بالذاتية والموضوعية فهي تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية بحيث توجه نشاطه في العمل.⁽¹⁾

(1) - وسيلة، حمداوي. إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالم، 2004، ص28.

خامسا - وظائف الموارد البشرية:

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المؤسسات الصغيرة أو الكبيرة، وتهتم هذه الوظائف بالعديد من الأنشطة والتي تؤثر تأثيرا فعالا وتشمل ما يلي:

- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمؤسسة.
- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمؤسسة لتحقيق أهدافها.
- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتطلبهم المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
- مساعدة الأفراد على تنمية خطط التطوير.
- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل الموظفين.⁽¹⁾
- تصميم أنظمة الرقابة.
- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وحل مشاكلهم، إضافة إلى تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.⁽²⁾

(1) - حامد أحمد رمضان، بدر. إدارة الموارد البشرية. ط2. القاهرة: دار النهضة العربية، 1994، ص22.

(2) - إبراهيم، حمد العبود وآخرون. تخطيط القوى العاملة. المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة، 1993، ص 19-21.

المبحث الثاني: مدخل لتنمية الموارد البشرية

لا يمكننا الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية، باعتبارها عملية مستمرة تهدف إلى تبادل ونقل الخبرات واكتساب المعلومات وتنمية المهارات وبناء القدرات واستخدام التكنولوجيا بما يحقق أهداف راقية في ظل الإمكانيات المتاحة، والتي تتوقف على الطرق والكيفيات التي تستخدم وتنمي هذا المورد ولو توفرت كافة الطاقات المادية، لذا يجب توفر الموارد البشرية اللازمة والمؤهلة علميا وفنيا وتقنيا.

في هذا المبحث سنتناول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية والموارد الأساسية للمؤسسة، وأسباب دوافع الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في العالم الثالث وأهداف تنمية الموارد البشرية، والمسؤوليات ومن المتطلبات لذلك بالإضافة إلى العوامل المؤثرة.

أولاً - إطار مفاهيمي للتنمية الموارد البشرية:

تنمية الموارد البشرية بصفة عامة هي عملية زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، أما من الناحية الاقتصادية فيقصد بها تجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي للدولة، حيث يرى الكثيرون أن هناك علاقة بين التنمية الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية فكلما تتطلب التنمية الاقتصادية تغييرا كبيرا في عمليات الإنتاج والخدمات، فإنها تتطلب أيضا التفكير الجدي في موضوع العمالة وتوزيع القوى العاملة بعد تدريبها وإكسابها المهارات والقدرات التي تعينها على إحداث التطور المنشود.⁽¹⁾

(1) - محمد ماهر، عليش. إدارة الموارد البشرية. الكويت: وكالة المطبوعات، ص15.

ويمكن تعريفها بأنها "تطوير قدرات ومهارات العاملين لرفع الإنتاجية لأقصى حد ممكن في المنظمة وأنها "تغيير في مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والميول والقدرات وللاستعدادات والخبرات والمعارف الخاصة ببناء المجتمع". (1)

نجد أن تنمية الموارد البشرية تركز على تنمية وصقل القدرات بطريقة علمية وفعالة بهدف إكساب مهارات وقدرات إضافية. (2)

إن مصطلح التنمية البشرية يستخدم عادة على المستوى الكلي الذي يتمثل أساساً على جهود الدولة القائمة على تعليم أفراد المجتمع وتوفير الصحة والغذاء، هذه العناصر الثلاثة أطلقت عليها الباحثة مسمى ثلوث التنمية البشرية.

وتعرف أنها "عملية ديناميكية" تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، تحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، ذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادهم في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى". (3)

-أيضاً: تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجل الناس وتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة،..... من خلال السعي المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية وصقل المواهب. (4)

(1) - عبد القادر محمد عبد القادر، عطية. اتجاهات حديثة في التنمية. مصر: الدار الجامعية للنشر، 2003، ص49.

(2) - حبيب، الصحاف. معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين. المرجع السابق، ص51.

(3) - مدحت محمد، أبو النصر. إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. ط1. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007، ص189.

(4) - عبد الرحمن، بن عنتر. إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والأسس- الأبعاد- الإستراتيجية. عمان: دار اليازوني للنشر والتوزيع، 2010، ص84.

الكثير يخلط بين مفهومي التنمية البشرية وتتمية الموارد البشرية، إلا أنه هناك اختلاف كبير بين المصطلحين⁽¹⁾، أن المفهوم الأول هو مفهوم اقتصادي قابل للقياس بينما المفهوم الثاني يعترض عن ذلك، وذلك باعتبار أن الإنسان هو المورد والمبدع فهو صانع للتمويل في الموارد الأخرى وموظف لها وأنه الغاية والهدف من استثمار وتشغيل تلك الموارد فلا يصح أن تقتصر أهميته باعتباره موردا اقتصاديا في العملية الإنتاجية، كما أن الطاقات الإنسانية لا يمكن اختزالها في مفهوم الإنسان اقتصادي منتج ومستهلك، ومن تم فمفهوم التنمية البشرية يتماشى مع مقولة أن الإنسان هو صانع التنمية كما ينبغي أن يكون هدفا في نفس الوقت، فمفهوم تنمية الموارد البشرية ينظر إلى التعليم والتدريب والرعاية الصعبة من حيث هي عملية استثمار تتحول فيها قدرة الإنسان إلى عنصر من عناصر الإنتاج، مما يعني تحول البشر إلى مدخلات ومخرجات، بينما مفهوم التنمية البشرية يركز على زيادة وعي الإنسان بقيمته كقوة فاعلة في هذا الركن للارتقاء بوجوده.⁽²⁾

نتطرق لتعريف تنمية البشرية من منظور إداري وفي إطار العمل في مؤسسات الاستخدام، حيث تعد تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تعين بانشغال المؤسسات اليوم على الرغم من قدم ممارساتها، حيث بدأ الاهتمام كحقل علمي سنة 1958⁽³⁾ من طرف عدد من المنظرين الاقتصاديين والإداريين.

بعدها جاءت كتابات الكاتب والمفكر ليونارد نادلر الذي جعل مصطلح ومفهوم تنمية الموارد البشرية بعد نشره كتابا (Developing human resource) سنة 1979 الذي بين

(1) - منير، نوري. تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص328.

(2) - بوحنية، قوي. تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. ط1. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2008، ص128.

(3) - حسين، يرقى. "إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. حالة مؤسسة سوناطراك". أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008، ص89.

فيه أن وظائف الموارد البشرية تتشكل من فروع ثلاث هي إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية وبيئة الموارد البشرية وحدد مضامينها في جدول على النحو:

جدول رقم(02): يوضح الفروع الرئيسية الثلاث لوظائف الموارد البشرية في المنظمة⁽¹⁾

تنمية الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد البشرية
التدريب Training	التجنس recruitment	الإثراء الوظيفي (gobenrichment)
التعلم Education	الاختيار selectiau	التوسع الوظيفي (jobenlgment)
التطوير Development	التوظيف placement	التطوير التنظيمي (organiational de velopment)
	التقييم évaluation	
	التعويض Comensatiau	
	تخطيط القوى العاملة	
	Work fore planning	

Source: Leonard ,Nadler& Garland D, wiggs. ManagingHuman Resource Development.Français : Jossey-Bass, 1986, p4.

ثانيا - الموارد الأساسية للمؤسسة:

حتى تنهض بالمؤسسة والإبقاء على استمرارية عملها لابد أن تحتاج عددا من الموارد وهي:

أ- الموارد المادية أي الأجهزة والمكان وغيرها من المواد.

ب- الموارد المعرفية والمعلوماتية، واشتمل المعارف والمعلومات الضرورية لإقامة المؤسسة ولعملها.

ج- الموارد البشرية الإنسان بجهده وطاقاته الفكرية والبدنية.

د- الزمن وهو مورد آخر مهم.

هـ-الموارد المالية وهي ضرورية لتوفير الموارد الأخرى.

(1) - مدحت محمد، أبو النصر. إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. المرجع السابق، ص 197.

كل هذه الموارد مهمة وتحتاج المؤسسة أن تهتم بها، إلا أن الاهتمام بالموارد البشري من أكثرها تعقيدا. (1)

ثالثا- أسباب ودوافع الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في العالم الثالث(2):

- شهور الموظفين بقلّة المعلومات في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم.
 - الشعور المتزايد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات.
 - الاعتقاد المتزايد للموظفين بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.
 - شعور الموظفين بعدم وضوح عدالة تطبيق معايير تقييم الأداء وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.
 - رغبة الموظفين في المشاركة في تقديم اقتراحات واتخاذ قرارات خاصة بعملهم.
 - الطلب الأجنبي المتزايد على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات الدولية وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج.(3)
- رابعا - أهداف تنمية الموارد البشرية(4):

لتحقيق تنمية إستراتيجية يعني تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للفرد للمستقبل البعيد ووضع استراتيجيات ملائمة لتحقيق ذلك، لذا يتطلب تحليل الفرص والخطط

(1) - سعاد نائف، برنوطي. إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). المرجع السابق، ص ص17-18.

(2) - عبد المجيد، قدي. إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. جامعة ورقلة. الجزائر، 09-10/03/2004، ص2.

(3) - زاهد محمد، ديري. إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص336.

(4) - زاهد محمد، ديري وسعادة راغب السكوني. إدارة العنصر البشري في منظمات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص ص238-240.

المستقبلية لتنمية مهارات الأفراد، حيث أن العديد من منشآت الأعمال تركز على المهارات المطلوبة للوظيفة الجديدة الحالية فقط أكثر من اهتمامها بالمهارات المطلوبة للمستقبل لفترة تتراوح بين خمس سنوات، وبما أن التنمية هي عملية تدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للفرد فإن الهدف الأساسي للتنمية هو تحقيق أربع مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي: الاتجاهات، الأداء، الهوية الذاتية، التكليف.

خامسا- مسؤوليات تنمية الموارد البشرية⁽¹⁾:

نقدم جدول رقم (03): يحدد لنا مسؤوليات وفقا للمستويات الإدارية الثلاث:

المستوى الإداري	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> - وجود رؤية مستقبلية واضحة - وضع الهيكل والسياسات والخطط طويلة الأجل - تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة
الإدارة الوسطى	<ul style="list-style-type: none"> التنظيم والتوجيه والمشاركة والتدريب
الإدارة الإشرافية والقوى العاملة	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية - المشاركة في اختيار العنصر البشري - الكشف عن الاحتياجات التدريبية - متابعة الأداء الفعلي - تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة

(1) - محمد سمير، أحمد. الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. المرجع السابق، 2009، ص80.

سادسا- متطلبات لتنمية الموارد البشرية:

لتحقيق تنمية إستراتيجية للموارد البشرية على الأقل يجب أن يتطلب الآتي:⁽¹⁾

- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التلاؤم والخصائص الفردية واحتياجات النظام.

- خبرة الأفراد في مجال تنمية الموارد البشرية على المستويات الثلاث (الإدارة العليا مستوى الوحدة أو القسم، مستوى العمليات)، ووجود متخصصين في المجال العلمي والعملية.

- الربط بين تنمية الفرد والمنشأة: وذلك من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات الاستراتيجية، الإداري، العملية، ورسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

- رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الفرد: بمعنى أن تكون هناك قيم إيجابية عن أهمية الموارد البشرية ورؤية واضحة للمساهمة في تدريب وتنمية قوة العمل، ويكون تأثير هذه القيم واضح ومباشر على خصائص المديرين في كل من القطاع الخاص والعام.⁽²⁾

- تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير (الكتب، الأفلام، برامج التدريب) وغيرها من الأشكال لتوصيل المعلومة (الاتصال)، إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين.

- التعليم التنظيمي: والتي تعني استمرارية استثمار الإدارة في أفرادها لتمكينهم من التعلم النمو والمساهمة، ويستجيب الأفراد بنوع من الولاء والالتزام في أن يتعلموا وينمو أو يساهموا أو يشاركوا في الرؤية المستقبلية.⁽³⁾

(1)- محمد سمير، أحمد، المرجع السابق، ص81.

(2)-KeennthwexleyN& Gary p. Latham Developing and Franing Human Resaure in organisation us A Scott Foresmanco, 1985, p20.

(3)- محمد سمير، أحمد، المرجع السابق، ص84.

سابعاً - العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية هي أول من يتأثر بهذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية هي أن أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التطورات نظراً لكونها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكة في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، وأن تتبنى دوراً في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها، وهناك تداخل وترايط بين العوامل البيئية للمؤسسة بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ومعرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

وفيما يلي بعض هذه العوامل والتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية.

1-العوامل التعليمية:

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة، من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة والدور ينعكس على كفاءة الموارد البشرية ومن هذه المعوقات نجد:⁽¹⁾

- ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين.

- عجز نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.

- وجود تضخم في خريجي الجامعات عن احتياجات بعض التخصصات الغير مطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، ويتسبب ذلك في وجود فائض وبطالة بين الخريجين.

(1) - صلاح الدين، عبد الباقي. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. مصر. الدار الجامعية للنشر، 2002، ص 63.

قصور في برامج "التدريب" والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال، وتقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل، وذلك من خلال برامج تكوينية.

2-العوامل الاجتماعية:

ويقصد بها مجموعة العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد وكذلك وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية، يمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:

- **المسؤولية الاجتماعية:** فهيئات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الأفراد ضرورة مراعاة هذه الأمور، خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على وحدات هذه المؤسسات وبالتالي قد يؤثر على أداء المؤسسات كافة.

- **الجوانب الأخلاقية:** وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد إلى تبين أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات إيجابية.⁽¹⁾

- **الزيادة السكانية:** يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد المؤسسة على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.

3-العوامل السياسية والقانونية

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملا هاما يؤثر على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دورا مهما في التأثيرات الإيجابية على المؤسسات، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور

(1)- موسى، اللوزي. التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات. ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 252-253.

يساعدان على تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود أنظمة والقوانين التي تنظم عملية التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث.

ومن جهة أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث تشكل الإطار الذي يجب أن تحمل إدارة الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم الموظفين.⁽¹⁾

4- العوامل الاقتصادية:

للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على المؤسسات الإدارية وعلى كفاءتها.

إن العلاقة بين وحدات المؤسسة والظروف الاقتصادية بين علاقة قوية، الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف، فإذا كانت هذه الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر إيجابيا على المؤسسة.

أما إذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود، فإن ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا على المؤسسة ففي وقت الازدهار والنمو والرفاه الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا وهذا يتطلب وضع استراتيجيات للتعامل مع هذه الأوضاع، أما في حين كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة.⁽²⁾

5- العوامل الثقافية

تشكل العوامل الثقافية في المجتمعات الوعاء الحضاري والإطار العام الذي يحدد ملامح نظم تنمية الموارد البشرية فيها بشكل عام، والنظم التعليمية النظامية بشكل خاص

(1) - موسى، اللوزي، المرجع السابق، ص 253.

(2) - إسماعيل، قباري. علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية. مصر: منشأة المعارف، 1997، ص 343.

والأكثر من ذلك تؤثر الثقافة السائدة في المجتمع في طبيعة المعالجات والتوجهات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وما تتضمنه من آليات، ويتبنى الكثيرون الرأي القائل لأن غالبية الامتدادات السلبية لحركة العولمة تتركز في المجالات الثقافية، وترتكز هذه الامتدادات على بعدين رئيسيين أولهما، الأهمية الإستراتيجية للهوية الثقافية التي تتعرض للعديد من التأثيرات الثقافية الخارجية التي تعززها حركة العولمة والقوى المرافقة لها وثانيها الأهمية الوظيفية لثقافة المجتمع من حيث انعكاساتها على نشاطات الحياة المختلفة ولاسيما الاجتماعية منها.⁽¹⁾

6- العوامل التكنولوجية:

يقوم جوهر التنمية على تغير نمط تقييم العمل المتخلف وتشجيعه، للحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وجزالة هياكل الجمود والتبعية والتي أطلق "دوركايم أيمل" اسم "التضامن الآلي" تميزا لها عن أنماط التضامن العضوي.⁽²⁾

تواجه الدول النامية تحديات ناتجة عن التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا لعدة أسباب:

أ- افتقار الدول النامية إلى الأعراف والتقاليد لمسايرة الركب الصناعي والتي تؤثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا.

(1) - حسن، راوية، المرجع السابق، ص16.

(2) - إسماعيل قبادي. علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية. مرجع سابق، ص343.

ب- تتطلب التكنولوجيا الحديثة عدة تغييرات داخل المؤسسة مثل طرق العمل ونماذج علاقات العمل وتغيير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المؤسسة في بعض الأحيان.⁽¹⁾

ج- افتقار الكيفية التي يرى بها الأفراد التكنولوجيا الجديدة، وهي أكبر المشاكل التي يمكن أن تقع فتبني التكنولوجيا الحديثة في سبيل المثال وإن ساء استخدامها فهذا يعني فقدان الوظائف والمراكز الاجتماعية، وقد تعين بالنسبة للأفراد اهتمام المديرين بدرجة أكبر بالآلات على حساب اهتمامهم بالأفراد.

7- العولمة وتأثيرها على تنمية الموارد البشرية:

إن في مجال الأعمال يعني اصطلاح العولمة عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة، مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير لتسويق المنتجات على مستوى أنحاء العالم المختلفة ويزيد هذا من حدة المنافسة من ناحية أخرى، وإذا لم تستطع المؤسسات بصفة عامة وغدارة الموارد البشرية بصفة خاصة أن تستوعب التغييرات المطلوبة نتيجة العولمة لن تستطيع أن تواجه المنافسة فتقش في تحقيق أهدافها، بل قد ينتهي وجودها في مجال الأعمال، لذلك يجب عليها الاهتمام بتنمية مواردها البشرية خاصة إذا ما كانت تحمل في ظل ما يمكن تسميتها هيئات، منظمات، شركات، متعدد الجنسيات، ولقد قامت أعداد متزايدة من الشركات بتأسيس برامج خاصة تعرف بـ"ترتيب التنوع" مصممة من أجل تكوين الموظفين ليس فقط على إدراك وتقبل الأشخاص المختلفين عنهم، بل وأيضا تقدير هذه الاختلافات وهي عادة ما تكون جلسات تستغرق من بضعة ساعات إلى أيام حيث يشارك الموظفين في تمارين مصممة خصيصا لكي تجعلهم يدركون الأضرار التي قد تكون لديهم وكيف يتخلصون منها.⁽²⁾

(1) - موسى، اللوزي. التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات. المرجع السابق، ص254.

(2) - محمد سعيد أنور، سلطان. السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة، 2003، ص445.

ومن أولى المهارات التي يجب أن يكتسبها الأفراد هي مهارات اللغة، فاللغة تعد عاملاً أساسياً في نجاح الفرد في بيئة العمل الدولية، لأن اللغة هي أساس الاتصال، كما يجب أن تساعد إدارة الموارد البشرية من تفهم الأفراد المكلفين بأداء واجبات ومهام في دول أخرى تبعا للثقافة هذه الدول، أي فهم العادات والتقاليد والقيم والقوانين الموجودة والسائدة في هذه الدول، وإكساب الأفراد مهارات الاتصال وبناء الاستراتيجيات وأيضا مهارات حل الصراعات التي تنشأ.⁽¹⁾

8- العوامل الدولية:

أضحت التطورات العالمية وقى العولمة تؤثر أكثر في السياسات والتوجهات والإصلاحات المتعلقة بنظم تنمية الموارد البشرية، وخاصة في ضوء التشابه في كثير من القضايا والتحديات التي تواجهها الدول المختلفة في سعيها للاستثمار في رأس المال المعرفي والبشري وتوظيفه كأداة إستراتيجية للتطور والنمو، فإن التطورات العالمية باتجاه اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة، وتنامي وزن الموارد المعرفية مقارنة بالموارد المادية والتحول نحو اقتصاد السوق، وإعادة الهيكلة الاقتصادية في كثير من أقطار العالم الثالث وتراجع الدور التنفيذي للحكومة، كل ذلك وغيرها من الظواهر تعمقت بتأثيرات العولمة أما العوامل الدولية ذات الآثار البارزة على نظم تنمية الموارد البشرية، والتي يراد الإشارة إلى بعضها بشكل أو بآخر وهي:

- توطيد العلاقة بين نظم تنمية الموارد البشرية وبرامجها من ناحية، وبين السياسات الاقتصادية وإبلاء العناية اللازمة لاقتصاديات تنمية الموارد البشرية من ناحية أخرى.
- زيادة الاهتمام بنوعية (مخرجات) برامج تنمية الموارد البشرية ومواءمتها.

(1) - حسن، رابوية. مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. المرجع السابق، ص 14-15.

- تنوع مصادر التمويل لبرامج تنمية الموارد البشرية، وزيادة مشاركة مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات العمل والإنتاج في التمويل.
- التوجه نحو أنماط إدارية لا مركزية أو تشاركية لمؤسسات تنمية الموارد البشرية.
- تطوير آليات وأعمال التقييم والرقابة والمساءلة.
- تراجع وزن العلاقات الثنائية بين الدول مقابل نمو العلاقات مع التكتلات الإقليمية في مجال التعاون والمساعدات الخاصة بتنمية الموارد البشرية.⁽¹⁾

(1) - حسن، راوية، المرجع السابق، ص16-17.

خلاصة الفصل:

تعتبر تنمية الموارد البشرية من ضمن اهتمامات الباحثين في المؤسسات والتي تقتضي دراسة جميع المستويات الإدارية سواء بين العاملين فيما بينهم أو مع الجهات الإشرافية والرقابية وصولاً إلى مجلس إدارة المؤسسة وما يمكنه قوله أن محتوى هذا الفصل ضم المنطلق العام الذي يتميز به المورد البشري من خصائص، كما أن إدارة المؤسسة بمعاييرها لا تخلوا من ممارسات على مر التاريخ. وعلاقات تكونت من نتاج تفاعل الأفراد والجماعات، ومن خلا الوظائف الموكلة لهم، كما شمل هذا الفصل المدخل التنموي للمورد البشري بشيء من التفصيل تناولنا فيه أسباب ودوافع الحاجة لتنمية هذا الأخير من خلال ما تحويه المؤسسة من موارد أساسية من جهة، ومن جهة من خلال تعارض المصالح والأهداف لتنميته، وعدم وضوح المسؤوليات والمتطلبات لذلك وأخيراً إلى تحديد وجود عوامل مؤثرة والتي بوسعها أن تتأثر بمؤسسات أخرى وبمتغيرات المجتمع سواء في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية أو بتعبير آخر على الصعيد المحلي والدولي.

الفصل الرابع: دور الاتصال والحوافز في تنمية الموارد

البشرية

تمهيد

المبحث الأول: الاتصال ودوره في تنمية الموارد البشرية

أولاً - تعريف الاتصال وعناصره

ثانياً - مفهوم الاتصال التنظيمي وأهدافه

ثالثاً: مهام ووظائف الاتصال التنظيمي في المؤسسة

رابعاً: أنواع الاتصال التنظيمي

خامساً - خصائص الاتصال غير الرسمي

سادساً - مظاهر وأشكال الاتصال غير الرسمي

سابعاً - واقع دور الرسالة في إدارة وتنمية الموارد البشرية

ثامناً - إيجابيات وسلبيات الاتصال غير الرسمي

المبحث الثاني: الحوافز ودورها في تنمية الموارد البشرية

أولاً - مقدمة الحوافز في المؤسسات

ثانياً - أنواع الحوافز، أهدافها وأهميتها

ثالثاً - خصائص وشروط نظام الحوافز الفعال

رابعاً - أهم أنواع نظم الحوافز المادية

خامساً - أسس تحديد نظام الحوافز المادية

سادساً - أساليب فعالة لنظام الحوافز المادية في المؤسسات

سابعاً - الصعوبات والظروف التي تواجه تطبيق الحوافز المادية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد موضوع تنمية الموارد البشرية إحدى المفاتيح الأساسية والمهمة في مدى انسجام الأفراد الموظفين في المؤسسة مع بعضهم البعض ومع مؤسساتهم، خصوصاً إذا تعلق الأمر بالمتغيرات التنظيمية المهمة كالاتصال والحوافز والتي بدورها تحدد درجة إنجاز الأهداف الإدارية، وتبرز أهميتها بالنسبة للموظف من جهة وللمؤسسة التي يعمل فيها من جهة أخرى، كما ترفع من روحه المعنوية. ومن ثقته بنفسه، وتنمية شعوره والحصول على مكانة رفيعة، واكتساب دافعية حماس للعمل وكلها بؤادر لا بد أن تتسم في المراحل الأولى للنمو المهني للفرد سيما أنها تمنح للموظف استقراراً نفسياً تساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي للمهنة ولل فرد في آن واحد، وتجنبه بعض الترتيبات كقلة الدوران في العمل وتولد في داخله رغبة ملحة في الاستقرار في المؤسسة.

في هذا الفصل سنتطرق إلى مبحثين وهما الاتصال ودوره في تنمية الموارد البشرية والمبحث الثاني سنتناول الحوافز ودورها في تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: الاتصال ودوره في تنمية الموارد البشرية

يعتبر الاتصال في المؤسسة من أهم أدوات تسيير وتنمية الموارد البشرية فهو العملية التي بواسطتها يتم تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر أيضا بين مختلف مستويات التنظيم، وتسعى المؤسسة لتحقيق نظام اتصالات فعال لتحسين إيصال كل المعلومات وتبسيطها ولضمان السير الحسن لمختلف مصالحها في هذا المبحث سنتناول عن الاتصال عامة والاتصال غير الرسمي بنوع من التفصيل وإبراز مهامه وخصائصه مظهره وأشكاله وواقع دور الرسالة وإيجابياته وسلبياته في تنمية الموارد البشرية.

تحتاج كل مؤسسة مهما كانت الهدف التي تسعى في تحقيقها إلى نظام الاتصالات الفعالة التي تضمن إيصال كل المعلومات التي تخصصها إلى الأفراد الموظفين بها لضمان السير الحسن لمختلف مصالحها.

أولا - تعريف الاتصال وعناصره:

1- تعريف الاتصال:

* الاتصال من الناحية اللغوية: من المصدر وهل بمعنى ربط وأوجد علاقة بين طرفين أو بلغ الهدف.

* للاتصال من الناحية الاصطلاحية: هو عملية نقل وتبادل المعلومات من طرف وآخر بوسيلة مناسبة لتحقيق هدف معين.⁽¹⁾

(1) - ماجد عبد المهدي، المساعدة وآخرون. مبادئ علم الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013، ص 259.

2 - عناصر الاتصال:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية، حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وهي بشكل أو بآخر تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا في الحياة العملية ومن عناصره:⁽¹⁾

- **المصدر:** وهو منشئ الرسالة قد يكون فرد أو جماعة أو منظمة يرغب في نقل معلومات إلى طرف آخر.

- **قناة الاتصال:** هي الوسيلة التي من خلالها أو بواسطتها يتم إرسال الرسالة بين المرسل إليه، ومن قنوات الاتصال المجاورة المباشرة أو المقابلات أو للاجتماعات وغيرها من الوسائل.

- **المستقبل:** وهو هدف عملية الاتصال هو الطرف الرئيس أو المرؤوس الذي يتلقى الرسالة والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل⁽²⁾، في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة.

- **التغذية العكسية:** يقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي أساسا تمكن المرسل من التصرف كما هي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال فهذه الخيرة لا تنتهي باستلام الرسالة بل يجب التأكد من فهمها.⁽³⁾

(1) - جلال الدين، بوعيط. "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بالمؤسسة لسونغاز" عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا. جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009، ص33.

(2) - هناء عطية خزان، خليل. إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة. مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2013، ص92.

(3) - خليل حسن، الشماع وخصير كاظم حمود. نظرية المنظمة. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص201.

ثانيا- مفهوم الاتصال التنظيمي وأهدافه:

1- مفهوم الاتصال التنظيمي:

هو العملية التي يتم عن طريقها إيصال مختلف المعلومات بين الأعضاء، في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للمؤسسة وإحداث تغييرات مناسبة، إذن عملية الاتصال تتضمن مجموعة عناصر يكون لوضوحها ودقتها الأثر الفعال في أن تحقق العملية هدفها. (1)

2- أهداف عملية الاتصال التنظيمي:

هناك جملة من الأهداف سواء كانت لإدارتها أو الموظفين فيما بينهم وحتى لجمهورها وهي: (2)

- تعريف الأفراد الموظفين بأهداف المؤسسة وجلب الانتباه نحوها.
- مساعدة إدارة المؤسسة إلى التعرف على البيئتين الخارجية والداخلية.
- مساعدة إدارة المؤسسة على إيصال الأوامر والتعليمات والتوجيهات ونشر الحوافز على الموظفين.
- تحقيق التفاهم المتبادل بين الإدارة والموظفين.
- تمكين المؤسسة من مراقبة كفاءة الإنجاز وتنفيذ الأعمال.
- التأثير على مستويات الرضا الوظيفي.

(1) - نور الدين، تاوبرت. "محاضرات في مقياس مدخل علم النفس العمل والتنظيم". مقدمة لطلبة السنة الثالثة علم النفس

العمل والتنظيم". قسم العلوم الاجتماعية. جامعة بسكرة، 2005، ص24.

(2) - ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون. مبادئ علم الإدارة. المرجع السابق، صص 262-263.

- الإسهام في زيادة مشاركة الموظفين في أعمال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.⁽¹⁾

ثالثاً: مهام ووظائف الاتصال التنظيمي في المؤسسة

1- مهام الاتصال التنظيمي في المؤسسة:

من بين هذه المهام المتداولة نذكر على سبيل المثال:

تمكن من التحاور وتنمي التقارب، وعلى استمرارية هذه العلاقة التي بنيت

- تجانس الطرق المستعملة والأهداف المرجوة.

- إيجاد حلقة وصل بين المسؤولين وبين المساعدين تضمن سيولة في التعامل.

- يعمل الاتصال على تحميل المساعدين المسؤولية ويشجع على تفويض السلطة.

- إيجاد الشعور بالثقة وتقوية المصداقية.

- يسمح الاتصال كذلك بتنمية القدرة على الإصغاء إلى انشغالات الموظفين.

- إن الاتصال الفعال من شأنه أن يؤدي إلى الفهم الصحيح للحاجات الحقيقية للموظفين.

- إن الاتصال في المؤسسة يعتبر من أهم أدوات الإدارة العليا.

2- وظائف الاتصال التنظيمي في المؤسسة:

بالرغم من تعدد الوظائف فمن وظائف الاتصال تجانس الجماعة وتفاعلها بشكل جيد.

- من وظائف الاتصال أيضا تطوير الموارد البشرية.

- يعزز العلاقات الإنسانية.

(1) - عبد القادر، شيخي. "واقع الاتصالات الرسمية حالة مركب المواد البلاستيكية سكيكدة". رسالة ماجستير. جامعة قسنطينة، قسم العلوم الاجتماعية، 2010، ص85.

- يعزز علاقات العمل.

- يرفع المعنويات.⁽¹⁾

رابعاً- أنواع الاتصال التنظيمي:

1 - الاتصال التنظيمي الرسمي: هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل التنظيم، حسب ما تقره اللوائح التنظيمية، وداخل الهيكل التنظيمي الرسمي هو اتصال رسمي لأنه محدد بمراكز تنظيمية محددة.⁽²⁾

أنواعه:

1-1- الاتصال النازل: ويعني هذا النوع من الاتصال انسياب المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي، حيث نجد منافذ الاتصال الرسمية تتبع أو تتم من خلال هيكل علاقات السلطة ويمكن لمدير القمة نشر وإبلاغ أهداف المؤسسة وسياستها والإجراءات والأنظمة.⁽³⁾

1-2- الاتصال الأفقي: يتم الاتصال الأفقي بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذي يشغلون نفس المراكز والمناصب في النظام الإداري الرسمي وبشكل الاتصال الأفقي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي.⁽⁴⁾

(1)- محمد، مسلم. تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات. الجزائر: دار طليطلة للنشر والتوزيع، 2010، ص ص204-205.

(2)- عبد القادر، شيخي. "واقع الاتصالات الرسمية حالة مركب المواد البلاستيكية سكيكدة"، المرجع السابق، ص85.

(3)- عبد السلام، أبو قحف. "محاضرات في السلوك التنظيمي". الدار الجامعية للطباعة والنشر. بيروت، 2001، ص87.

(4)- مصطفى، عشوي. أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص148.

1-3- الاتصال المساعد: يتمثل في انسياب المعلومات من المسؤولين إلى رئيسهم وهي هامة لكل من الرئيس والمرؤوسين.⁽¹⁾

2- الاتصال غير الرسمي: هو الاتصال الذي يتقيد بخطوط السلطة الرسمية فهو يشكل شبكة من الاتصالات تتخطى القواعد الرسمية التي تحددها المؤسسة، فهو يشمل جميع الاتجاهات وكل الأطراف بشكل عفوي، بناء على علاقات تكون فيها الجوانب الشخصية والاجتماعية سبب الترابط بين أعضاء التنظيم.

ويحدث هذا النوع من الاتصال خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي ويمكن اعتباره رادفاً أو مساعداً للاتصال الرسمي، فما لم يمكن فهمه بالاتصال الهابط والمساعد يمكن توضيحه بالاتصال غير الرسمي، ويتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو غير قصد.⁽²⁾

وبالتالي ينقسم اتصال المؤسسة إلى نوعين داخلي وخارجي، فعلى المستوى الداخلي يتبادل أفراد المؤسسة الرسائل والمعلومات في مختلف مستويات البناء الهيكلي للمؤسسة، فهو من أساسات النظام الاجتماعي وعماد العلاقات المهنية، وفي هذا السياق يصف "كاتز"، "كان" المؤسسة بأنها "وحدة إعلامية لكونها تقوم أساساً على البيانات والحقائق المتبادلة بين أفرادها على اختلاف مستوياتها".

أما على المستوى الخارجي فتتبادل المؤسسة وأفرادها الاتصال أو الرسائل مع المحيط الخارجي من أجل تبادل المنافع⁽³⁾، وبالتالي فإن الاتصال الخارجي عكس الاتصال الداخلي

(1) - حسين، مريم. السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط2 الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص258.

(2) - راغب أحمد، الخطيب. إدارة المؤسسات الاجتماعية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2012، ص235.

(3) - مصطفى، حجازي. الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية. ط2. بيروت، دار الطليعة للنشر، 1992، ص19.

يوجه إلى الجمهور الخارجي للمؤسسة، ويعرف على أنه "تبادل المعلومات مع أفراد خارج المؤسسة".⁽¹⁾

خامسا- خصائص الاتصال غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة لأنه ينتقل عبر مستويات للتنظيم دون قيود.

- الاتصال غير الرسمي يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا حدود السلطة الرسمية.

- الاتصال غير الرسمي لا يتم داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارجه.

- يتم بين العمال بشكل عفوي وتلقائي، وغالبا بشكل شفهي.

- عدم دقة ووضوح المعلومات التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي نظرا لعدم وجود مصدر ثابت للمعلومة كالإشاعة مثلا.

- يعبر عن اهتمامات وانشغالات الأفراد وهو ناتج عن العلاقات الاجتماعية وعلاقات الصداقة.

- الحركة والتغيير نظرا لأنه لا يخضع لنظام محدد أو ترتيب مسبق يحدد اطراف الاتصال الرسمية في كثير من المواقف.

- يمتاز بالسرعة والمرونة في نقل المعلومات والبيانات بين الأفراد.

- يعبر عن اهتمامات وانشغالات للأفراد (المورد البشري).⁽²⁾

⁽¹⁾-L'anglet, Monique. Communication. Paris : Nathan, 1996, p143.

⁽²⁾- طلق عوض الله، السواط وطلعت عبد الوهاب سندي وطلال مسلط الشريف. الإدارة العامة. المفاهيم، الوظائف، والأنشطة. جدة: دار الحافظ للنشر والتوزيع، 2002، ص278.

سادسا- مظاهر وأشكال الاتصال غير الرسمي:

1 - مظاهر الاتصال غير الرسمي:

ومن مظاهر الاتصال غير الرسمي نذكر:

- ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن آمالهم وأمانهم أو الأحوال التي تستدعي اهتمامهم وتستحوذ على تفكيرهم.

- ما ينتقل بين الرؤساء والمديرين في ندواتهم الخاصة من معلومات.

- الشكاوي والمطالب التي تصل من صغار الموظفين مباشرة إلى المدراء متخطية في ذلك كل المستويات الإدارية.⁽¹⁾

- لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات الاجتماعية غير الرسمية.⁽²⁾

ومن بين المظاهر التي لوحظت من خلال الدراسة وجود فسحات للحوار وتبادل للأراء في وقت وجيز في الفترة المسائية ومن خلال هذه العلاقات يتبادر في أذهاننا أن ثلة الوحدات الإدارية الموجودة في المؤسسة كأنها تتجسد في صيغة وحدة إدارية لا أكثر. ومبنى هذا الحوار والإصغاء للآخر يعطينا صورة حقيقية لتواضع بعض الموظفين بالرغم من اختلاف مناصبهم ومستوياتهم التعليمية.

ومن المظاهر كذلك ردود الأفعال الإيجابية للموظفين الذين قابلتهم في المكاتب التابعة لمصلحة المالية والمستخدمين ومصلحة البناء والتعمير للتقصي عن فحوى العلاقات

(1) - محمود حسن، الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي. مبادئ علم الإدارة الحديثة. مصر: دار الكتب والوثائق، 2014، ص134.

(2) - ربحي مصطفى، عليات. أسس الإدارة المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007، ص267.

بين الرئيس والمرؤوسين.وردود أفعال متوسطة وسلبية للتقصي عن دور استشارة واتصال المسؤولين لهم في بعض تطلعات الأعمال الإدارية.

2- أشكال الاتصال غير الرسمي:

يأخذ الاتصال غير الرسمي أشكالاً متعددة، وهو غالباً ما يكون في شكل دردشة بين الأفراد (المورد البشري)، بصرف النظر عن مستوياتهم التنظيمية ومن الأشكال الأكثر شيوعاً للاتصال غير الرسمي نذكر:

أ- **نموذج السلسلة:** في هذا النموذج يقتصر الاتصال بين فردين فقط فالموقع يفرض قيود على عملية الاتصال، حيث يتبع لكل طرف أن يتصل بطرف سابق له وآخر لاحق له ومن خلال هذا النمط تنتقل المعلومات على شكل سلسلة فكل فرد ينقل المعلومة إلى الذي يليه أو يتبادل معه الحديث.

ب- **نموذج العنقود:** وهو شكل من أشكال الاتصال غير الرسمي تأخذ شكل شبكة وتتميز بوجود طرف مركزي يتولى الاتصال بمجموعة من الأطراف مع افتراض أن لكل طرف منها سيتولى الاتصال بأطراف أخرى معروفة ومحددة مسبقاً بحيث تنتشر المعلومات إلى الجميع.⁽¹⁾

ج- **الإدارة بالتجوال:** هو أسلوب يقدم على أساس التجوال تجوال المدير في المنظمة وتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين وتوجيههم بشكل غير رسمي ويكثر هذا النوع في مؤسسات الأعمال الخدمائية مثل الفنادق والمستشفيات كذلك يكون في أوجه عندما تقيم المؤسسة احتفالات أو لقاءات خارج بيئة العمل الرسمية.⁽²⁾

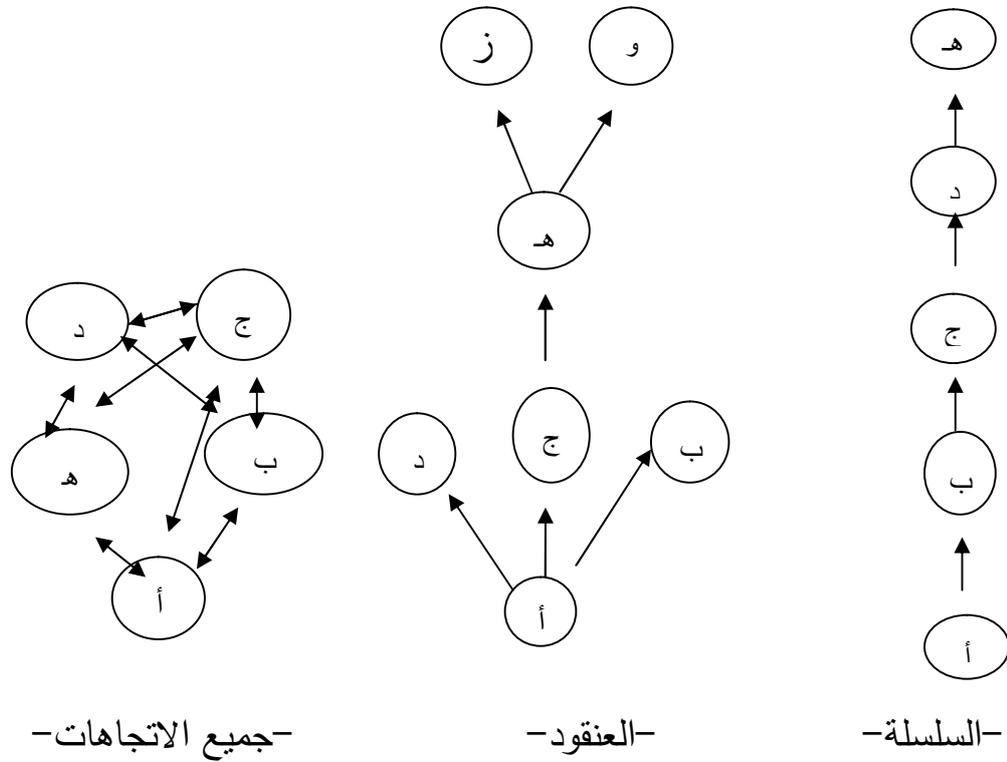
(1) - حسن راوية ومحمد سعيد سلطان. السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: دار التعليم الجامعي، 2013، ص283.

(2) - صالح مهدي محسن، العامري و طاهر منصور الغالبي. الإدارة والأعمال. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،

2008، ص282.

د- نموذج الاتصال في جميع الاتجاهات: حيث يتبع لكل طرف في المجموعة الاتصال بجميع الأطراف دون قيود وفي نفس الوقت ومن أمثلة ذلك اجتماعات العمل التي تتم بين أعضاء الإدارة أو القسم الواحد أو فرق العمل المتكاملة، حيث يتم تبادل الحديث مثلا قبل بداية الاجتماع أو في نهايته بين الأعضاء إما لتوضيح بعض المعلومات بينهم تخص المؤسسة أو في مواضيع ذات طابع اجتماعي مثلا.⁽¹⁾

شكل (03): توضيحي يمثل أشكال الاتصال غير الرسمي



هـ- الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد): ويشار إليها أحيانا بلغة الإشارة أو اللغة الجسدية هي تشكل نسبة عالية من عمليات الاتصال وهذه عبارة عن اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات وإيماءات ونبرات الصوت ويبدو أنه من خلال الاتصال وجها لوجه، فإن التأثير الحاصل والاستجابة للرسالة

(1) -صالح مهدي محسن، العامري وظاهر منصور الغالبي. المرجع السابق، ص283.

يكون بدرجة أساس نتيجة لنبرات الصوت وتعبيرات الوجه وحركات اليدين وغير ذلك من الإشارات، وحتى فترات الصمت أو عدم الموافقة لكن بشكل مؤدب.⁽¹⁾

ومن أمثلة الاتصال غير الرسمي كذلك نجد "الإشاعة" هي تأكيد غير مؤسس يتم إرساله شفويا ويلقى صدى إيجابيا من حيث تصديقه وتبنيه ويجعل مصدره.⁽²⁾

وكذلك من أمثلة الاتصال غير الرسمي الغيبة والنميمة وهي العمليات الاجتماعية المفارقة وتوصف بأنها من الأمراض الاجتماعية المنتشرة.⁽³⁾

سابعا - واقع دور الرسالة في إدارة وتنمية الموارد البشرية:

إن واقع المؤسسات الحديثة تتسم بضعف الاهتمام بالرسالة، حيث تكتفي الإدارة الإستراتيجية بالجوانب الإدارية والتكتيكية، بينما البعض الآخر يسارع لوضع الأهداف وتطبيق الاستراتيجيات، ولا يوجهون الاهتمام الكافي لصياغة الرسالة، وإذ هذا التقصير موجود حتى بين الشركات الكبرى، ففي الولايات المتحدة الأمريكية هناك ما يقارب 40% من الشركات الكبرى لا يوجد عندهم بعد رسالة رسمية للمؤسسة إن استفادة المؤسسة من وجود رسالة لا تكون إلا إذا عمل كل أفرادها على تحقيق هذا الاختلاف النظري والمكتوب في الوثيقة وتحويله إلى واقع فعلي ملموس يراه القائمين على القطاع والموردون وكل من استهدفتهم الرسالة ويعنى بها، فهي تمثل رسما هندسيا لمنزل جميل لا يعني شيئا إلا إذا وجد المنزل فعليا فهي إطار عام يحتاج إلى جهد كبير حتى يتحول إلى واقع عملي، يمكن القول أن هناك عدد متزايد من المؤسسات يتجه نحو صياغة الرسالة على شكل رسمي، وتقوم بعض المؤسسات بوضع رسالة، لأنهم يشعرون بأنها "موضة" أكثر منها التزام، في حين

(1) - صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي. الإدارة والأعمال. المرجع السابق، ص528.

(2) - Thierry, Libaert. la Communication de Grise Dunad. paris, 2001, p101.

(3) - صلاح الدين، شروخ. علم الاجتماع التربوي. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004، ص226.

تسعى الأرضية التي تنشط وتساعد إدارة الموارد البشرية لتحويل نشاطها من الطابع التقليدي إلى الاستراتيجي.⁽¹⁾

ثامنا - إيجابيات وسلبيات الاتصال غير الرسمي:

1- إيجابيات الاتصال غير الرسمي: يلعب الاتصال غير الرسمي دورا بالغ الأهمية في عملية صنع القرار فكثيرا ما كان الاتصال غير الرسمي وسيلة لحل المشاكل الإدارية ونذكر منها:

من خلال طرحها كإشاعات وذلك من أجل أخذ كل الاحتياطات للمشاكل التي قد تنجز عنه تطبيق تلك التعليمات.

- سرعة انتقال المعلومات مما يساعد في حل بعض المشكلات الطارئة ويخفف العبء عن رئيسها.

- يمهّد الطريق إلى جمع الكثير من المعلومات والبيانات التي....أحيانا على الاتصال الرسمي.

- ينمي الشعور بالانتماء لدى الموظفين (الموارد البشرية) عن طريق تفهم تفاصيل العمل.

- إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي وتهيئة جو العمل عن طريق إتاحة الفرصة للتنفيس عما يشغل أذهان الموظفين من مشاكل ومتاعب من خلال التعبير عن آرائهم دون خشية الإدارة.⁽²⁾

(1) - أحمد، محسن. إدارة التغيير. دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2002، ص ص 45-46.

(2) - طلق عوض الله السواط وطلعت عبد الوهاب سندي وطلال مسلط الشريف. الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة. المرجع السابق، ص 278.

2 - سلبيات الاتصال غير الرسمي

إذا كان الاتصال غير الرسمي مصدر للشائعات والأخبار المبتورة⁽¹⁾، فإن لها تأثيرات سلبية على الأفراد والمؤسسة ونذكر منها:

- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

- يؤدي أحيانا إلى انخفاض في الروح المعنوية اضطرابات في العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى سببها الإشاعات.

- الاتصالات غير الرسمية تحددها بعض الظروف الاجتماعية، منها المركز والمكانة التي يحتلها الأفراد داخل بناء التنظيم فالتفاوت في المراكز الاجتماعية لأفراد الجماعة يحد من تفاعلهم واتصالهم ببعضهم البعض.

- التأثير على كفاءة التنظيم فيما أن هناك علاقة اجتماعية بين المدير والموظف، وهذا ما يشجع الموظفين على الاتصال مباشرة بالمدير وتجاهل الرؤساء المباشرين، مما يؤدي إلى ظهور اضطرابات في المسالك الطبيعية للهيكل التنظيمي.

- تشويه المعلومات التي تصعد إلى أعلى من طرف المستويات الدنيا، عن طريق انتقاء المعلومات، الطمس، الإخفاء، التزييف ومنه مشكلات التنفيذ وإعاقة الاتصالات وعدم تحقيقها لأهداف التنظيم.⁽²⁾

وترجع عدة عوامل أخرى لاختلاف نمط الاتصال المتبع من مؤسسة إلى أخرى:

(1) - مصطفى، عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. المرجع السابق، ص149.

(2) - حسان، الجيلالي، "التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية". معهد العلوم الاجتماعية. جامعة قسنطينة. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر، 1985، ص81.

- **حجم المؤسسة:** يتأثر نظام وأنماط الاتصالات بحجم المؤسسة وتشعب فروعها، فالمؤسسات قد تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، وكلما كان حجم المؤسسة كبيرا أدى إلى تحدد المستويات والوحدات الإدارية، مما يؤدي إلى اتساع خطوط الاتصال وتشابك قنواتها الجديدة ويضفي عليها الطابع غير الرسمي في حين المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة الحجم تتميز عملية الاتصال بالبساطة والمباشرة بين أطراف الاتصال.⁽¹⁾

- **درجة التعقيد التنظيمي:** إذ نمط الاتصال يتأثر بعدد الوحدات (المؤسسات الفرعية) التي تضمها المؤسسة بالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض كان الاتصال فيها ضعيف إن لم يكن منعما.

- **عمر المؤسسة:** من المعروف أنه كلما كانت المؤسسة حديثة النشأة كلما أثر ذلك على عملية الاتصال وشكلها الواضح ومعدل الرسمية، أما إذا كان عمر المؤسسة قد مر عليه وقت طويل فإن الاتصالات بين أفرادها تتشابك وتتسع ويزيد معدل الرسمية فيها.⁽²⁾

- **طبيعة العمل:** تختلف المؤسسات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل والنشاط الذي تمارسه كل منها، لذلك فإن طبيعة هذه الأعمال أو الأنشطة تؤثر على أنماط الاتصالات.

- **نوعية الرؤساء واتجاهاتهم:** نجد الرؤساء الذين تمتلكهم النزعات التسلطية والاتجاهات الدكتاتورية في الإدارة قل ما يقبلون المشاركة في الرأي أو النصح، التعبير والاستماع إلى آراء الآخرين وهذا تأثير على عملية الاتصالات، في حين الرؤساء الذين تتوفر لديهم

(1) - أحمد مصطفى، خاطر ومحمد بهجت كشك. إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية. الإسكندرية:

المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 289.

(2) - صالح، بن نوار. "الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية". مجلة العلوم الإنسانية. قسنطينة. الجزائر. عدد 22 ديسمبر

2004، ص ص 117-130.

الاتجاهات الديمقراطية يعملون على تنمية اتصالات فعالة ومستمرة تخدم أهداف المؤسسة.⁽¹⁾

(1) - أحمد مصطفى، خاطر ومحمد بهجت كشك. إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية. المرجع السابق، ص290.

المبحث الثاني: الحوافز ودورها في تنمية الموارد البشرية

تعتبر الحوافز من الأساسيات لضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات العامة والحكومية والوصول إلى أعلى مستويات من تنمية الموارد البشرية وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وتكمن ضرورة هذه الحوافز في الخروج بالموارد البشري من دائرة التدمير إلى سعة الرضا والعطاء، سنتحدث عن الحوافز بصفة عامة وفي المؤسسات، أنواعها، أهدافها وأهميتها خصائصها وشروطها وبشيء من التفصيل عن الحوافز المادية عن أهم أنواع نظم الحوافز المادية أسس تحديدها وبعض الأساليب الفعالة وصعوبات تطبيقها.

أولاً- مقدمة الحوافز في المؤسسات:

تسهر المؤسسات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها والعمل على بقاءها بنفس مستويات الأداء المطلوب، وفي كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المناط عن طريق التحفيز كون الإدارة تشعر الموظف بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة، مما يعني أن نجاحها نجاح له وفشلها فشل له فإذا استطاعت أن توصل تلك المفاهيم إلى الموظفين فإنها ستكون قد وضعت يدها على أكبر حافز لهم، وبأن تقنع كل موظف في المؤسسة بأنه عضو فيها ذو أهمية وسيكون ذلك بمثابة دافع كبير لتحسين أدائه وإنجاز بمختلف الأعمال الموكلة له وسيزيده إصراراً على ابتكار تقنيات وطرق جديدة لتلك الأعمال وأن عمله سيكون من أهم العمال إذ تمكن هذا الشعور من الموظفين ككل في المؤسسة فلن تعرف المدير من الموظف، ولا بد للإدارة الناجحة في كل مؤسسة أن تترك مساحة اختيار الموظفين الجدد فتطرح عليهم المشاكل وتطرح معها الحلول ويستشار فيها الموظفون السابقون حتى وإذا وقع

اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم فلا بد من تحمل مسؤوليتها مع الإدارة، ومن تم يصبح ككل واحد منهم الحافز القوي على إتمام ونجاح ذلك العمل.⁽¹⁾

ثانياً - أنواع الحوافز، أهدافها وأهميتها:

1- أنواع الحوافز:

- الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتشمل على:

أ- الحوافز المادية: هي الأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل في الأجر على أساس الساعة أو حسب الأسبوع، أو اليوم، أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء وكذلك المزايا مثل: التأمين الصحي والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

ب- الحوافز المعنوية: وتشمل الترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك موظفين العاملين في الإدارة وضمان استقرار العمل وتفويض الصلاحيات.⁽²⁾

- الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته.⁽³⁾

وتقسم الحوافز على أساس أنها⁽⁴⁾:

(1) - أحمد، المبارك. دور الموارد البشرية في تنمية بلدان العالم. ط1. الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2015، ص18.

(2) - مهدي، زويلف. إدارة الأفراد من منظور كبير والعلاقات الإنسانية. ط1. عمان: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، 2000، ص276.

(3) - سليمان، الدروبي. التحفيز عن طريق إدراك الذات. ط1. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2006، ص95.

(4) - علي، ربيعة. إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية. ط1. عمان: دار صنعاء للنشر والتوزيع، 2003، ص50.

أ- حوافز مادية: تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية أو المستحقة والعزل المؤقت للموظف.

ب- حوافز معنوية: العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة المؤسسة، أو توجيه تنبيه للمقصر في أداء أعماله، ونشره على لوحة الإعلانات.

ج- حوافز فردية: بحيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه، أو تخطى الهدف المحدد مسبقاً، وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنوية.

د- حوافز جماعية: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من الموظفين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم محدد وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف الموظفين العاملين لاتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة، وزيادة الإنتاجية وتزيد من الرقابة الذاتية لدى الموظفين (العاملين) وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.⁽¹⁾

هـ- حوافز التميز: هي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي واتصاله بالحافز للإنجاز يكون حافز التميز دافعا للتشجيع العاملين بناء على التمايز في أدائهم.⁽²⁾

2- أهداف الحوافز:

كما أشار إليها الكثير من الباحثين أمثال "الطائي" و"الفضل" و"العيادي" فيما يلي:

- انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات.

- انخفاض نسبة تغيب العامل في المنظمة وتأخره على الدوام.

(1) - عمر، الخرايشة. "الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا". مجلة الإنماء والإدارة بعمان، العدد(63)، 1995، ص52.

(2) - مصطفى، أبو بكر. إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية. مصر: الدار الجامعية للنشر، 2004، ص50.

- يكسب العاملين سلوكا إيجابيا.

- تحقيق الأهداف التي خطط لها العاملين أو رئيسهم أو الدائرة ككل.⁽¹⁾

3- أهمية الحوافز:

إن للحوافز دورا فعالا في معالجة الكثير من المشاكل والعقبات داخل المنظمة ويمكن تلخيص أهميتها كما يلي:

أ- على مستوى الفرد:

- زيادة دخل الفرد.

- زيادة رضا الفرد وتحسين العلاقة بين الرئيس والعامل.

- إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية.⁽²⁾

ب- على مستوى الجماعات:

- تنمية روح المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها.

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة بين أفراد الجماعة.

- تنمية المهارات بين أفراد الجماعة، حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تشجيع ذوو المهارات الحالية إلى نقلها إلى زملائهم.⁽³⁾

(1) - يوسف حجيم، الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العيادي. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. ط1. العراق، 2006، ص237.

(2) - سامية، خرخاش. "أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد، جامعة مسيلة. الجزائر، 2003، ص6.

(3) - بشار يزيد، الوليد. الإدارة الحديثة للموارد البشرية. ط1. عمان: الرابحة للنشر، 2009، صص 142-143.

ج- على مستوى المنظمة:

- زيادة أرباح المنظمة من خلال رفع إنتاجية العمل وتحسين نوعية المنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف من خلال المنتجات التالفة.⁽¹⁾
- التكامل والترابط بين نشاط الحوافز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها التخطيط بالموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب حيث تختلف الحوافز من منظمة لأخرى في خلق جو رضا في العمل.⁽²⁾

ثالثاً- خصائص وشروط نظام الحوافز الفعال:

- 1- **خصائص نظام الحوافز الفعال:** تعتبر مجموعة العوامل والأساليب أو الإجراءات أو المغريات تقوم بإعدادها الإدارة.⁽³⁾
 - تدعم قدرات العاملين وقدراتهم وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.
 - ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.
 - حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين.
- 2- **شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز الفعالة:**
 - عدالة الحوافز وكفايته، الاستمرارية في إعطائها.

(1)- عبد الباري، درة. "العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العاملة". مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك. دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن، 1982، ص91.

(2)- بشار يزيد، الوليد. الإدارة الحديثة للموارد البشرية. المرجع السابق، صص 142-143.

(3)- عبد الرحمن، الوابل. "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضابط الأمن العاملين المشاركين في موسم الحج". رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. المملكة العربية السعودية، 2005، ص23.

- ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.
 - بعدها عن العلاقات الشخصية.
 - تكيفها مع توقعات العاملين، تأقلمها مع بيئة العمل.
 - ارتباطها بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.⁽¹⁾
 - ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها بخصوص الحوافز.
 - منح الحوافز في مواعيد محددة ومتقاربة ومتناسبة زمنياً مع أداء العمل.⁽²⁾
 - توفير القدوة الحسنة إذ أنها أساس نجاح نظام الحوافز.
 - التعرف على مدى رد فعل الأفراد واستطلاع آرائهم اتجاه الحوافز.
 - تجديد فعالية الحوافز بإعلانها وتأكيد أهدافها وشرح أسسها.⁽³⁾
- رابعاً- أهم أنواع نظم الحوافز المادية:

1- حوافز على مستوى الفرد:

- أ- **حوافز بالقطعة:** وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معاً، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة.
- ب- **حوافز الوقت:** في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد (نمطي أو معياري) ويكافأ على مقدار الوافر في هذا الوقت، أو يكافأ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

(1)- فيصل، حسونة. إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص ص92-93.

(2)- مدني عبد القادر،. علاقي إدارة الموارد البشرية. ط1. جدة، مكتبة زهران للنشر، ص363.

(3)- علي، عبد الوهاب. الحوافز في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة للنشر، 2000، ص56.

2- حوافز المتخصصين والإداريين:

أ- **العلاوة:** ويجب التفريق بين عدة أنواع من العلاوات وهي أهمها:

ب- **علاوة الكفاءة:** هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا، وحيث يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

ج- **علاوة الأقدمية:** هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيرا عن إخلاصه لمدة عام.

د- **علاوة استثنائية:** تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.⁽¹⁾

3 - حوافز على مستوى المنظمة ككل: (وحدات إنتاجية)

أ- **المشاركة في الأرباح:** ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة وهي عبارة عن اقتطاع نسبة من أرباح الشركة، وتوزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب أو الدرجة، أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء أو أكثر من أساس واحد.

ب- **خطط الاقتراحات:** ويطلق عليها أيضا توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج وأن الأوفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

ج- **ملكية العمال لأسهم الشركة:** من أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العمال امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.⁽²⁾

(1) - فيصل، حسونة. إدارة الموارد البشرية. المرجع السابق، ص 100-101.

(2) - فيصل، حسونة. إدارة الموارد البشرية. المرجع السابق، ص 101.

خامسا - أسس تحديد نظام الحوافز المادية:

يرى البعض أن من الضروري عند تطبيق نظام الحوافز المادية وضع النواحي التالية في الحسبان

- **قياس الأداء:** أي بوضع كل مجموعة متشابهة مما يسهل قياس الأداء بالنسبة لكل مجموعة مهنية على حدة وحتى يمكن معرفة عدد الوحدات التي يمكن إنجازها في زمن معين، فكل عمل بسيط أو معقد طريقة أحسن لأدائه يمكن التوصل إليها باستخدام أسلوب دراسة الوقت والحركة والذي يؤدي إلى الحركات العامة وإلغاء الحركات الطائشة.

- **قياس النتائج ومعرفتها باستمرار:** يجب على المؤسسة أن تصنع لنفسها هدفا معينا يستحق بعده العمال الأجور التشجيعية، وأن تداوم على جمع البيانات الخاصة بالإنتاج والمتعلقة بذلك حتى يمكن للعمال معرفة نتائج جهودهم أولا بأول وإجراء المقارنات بين كل الأقسام ليزيد ذلك من إنتاجهم وحثهم على العمل.⁽¹⁾

سادسا - أساليب فعالة لنظام الحوافز المادية في المؤسسات:

- وجود أنظمة موثقة ومطبقة لتحفيز العاملين وتشجيعهم على تقديم المزيد من الجهود والعطاء، وتبين بوضوح شروط عملهم ومالهم من حقوق وما عليهم من التزامات.

- إتباع سياسة مكافآت وحوافز تتسم بالعدالة والموضوعية والشفافية.

- وضع سلم رواتب وأجور ومكافآت ومزايا أخرى يتماشى مع الموظفين.

- تقدير جهود الموظفين الأكثر تميزا، ومراعاة الفروق الفردية والتنوع الثقافي والاجتماعي للموظفين.

(1) - المرجع نفسه، ص 87.

- توفير ظروف عمل صحية وملائمة تساعد الموظف على الأداء المتميز والمبدع.
- تبني وتعميم أنظمة وتعليمات واضحة ومفصلة بشأن مظالم الموظفين وشكاواهم وتعميمها على الجميع.
- تبني برامج لرعاية الموظفين وتحقيق الرفاهية والمحافظة عليهم كالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي ومكافأة نهاية الخدمة وغيرها من المنافع الإضافية⁽¹⁾، المزايا العينية ذات القيمة المادية كالأجهزة وبطاقات السفر والغذاء والحضور للحفلات ومهمات السفر... إلخ والتي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات⁽²⁾، ومن أهم 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.⁽³⁾

سابعا- الصعوبات والظروف التي تواجه تطبيق الحوافز المادية:

تواجه الحوافز المادية الكثير من العقبات والصعوبات ومن أهمها:

أن المؤسسة تحتاج إلى الكثير من المراقبين والمفتشين للتفتيش على إنتاج العمال كماً وكيفاً لتتمكن من حساب كمية الإنتاج التي تستحق أجور حافزة عليها ومن ناحية ثانية، فإن المؤسسة تحتاج إلى هذا العدد من المراقبين والمفتشين ولوقف نسبة التدهور الذي يؤول إليها الإنتاج من جراء استخدام هذه الحوافز.

(1)- فيصل، حسونة. إدارة الموارد البشرية. المرجع السابق، ص 43-44.

(2) - STORY, John. New perspectives on Human Management. New York, usa : 1991.

(3)- محمد، الصيرفي. السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية. مصر: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص 235.

- إن تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد إلى النقود، وهذا يرتبط بأعبائهم العائلية فعندما يغطي جزءا من العمل الذي يقوم به الفرد ويسد احتياجاته، فإن إنتاجيته بعد ذلك تقل.

- يختلف أثر الحافز النقدي من مهنة لأخرى ففي حالة الأعمال اليدوية مثل عمال المحلات التجارية الضخمة أو عمال مصانع السيارات الأمريكية فإنهم لا ينظرون كثيرا للترقية بل ينظرون أكثر للمال، أما ذوو المهن ورجال الإدارة فيودون الشهرة والترقية وتحقيق الذات عن الحوافز النقدية نسبيا.

- إن الحوافز المادية أو النقدية تلغي دور الجماعة وتأثيرها الذي قد يصل إلى الطرد منها.⁽¹⁾

ولكن هناك بعض الظروف تحول دون استخدام الحوافز المادية في دفع العاملين العمال لزيادة الإنتاجية، والموظفين في ترتيب واجباتهم والجهد أكثر وهي:

- **اقتصاد الحرب:** حين توجه الدولة جميع إمكاناتها نحو الإنتاج الحربي والتعبئة الحربية تعتمد حكومات الدولة على عدم الالتفاف إلى العمال لتحفيزهم المادي بهدف زيادة إنتاجهم مما يضطرها إلى اللجوء إلى الوسائل غير المادية.

- **حالة التضخم:** عندما تواجه الدولة حالة ارتفاع الأسعار سوف تمنع الدولة من زيادة النفقات لتحفيز العمال، وذلك تجنباً من زيادة حدة التضخم النقدي في البلد.

- **ضعف الدولة اقتصاديا:** وهذا بالأخص في الدول النامية والتي تشكو من قلة مواردها تضطر إلى عدم اللجوء إلى وسائل التحفيز المادي وذلك تجنباً من حال التضخم النقدي.

- **حالة القيام بالتنمية الاقتصادية:** في حالة قيام التنمية الاقتصادية فإن الدولة سوف تمتنع عن القيام بالإنفاق إلى حين انتهاء المشاريع المدرجة لذلك.⁽²⁾

(1) - فيصل، حسونة. إدارة الموارد البشرية. المرجع السابق، ص 87.

(2) - أحمد زكي بدوي. "حوافز العمال وأهميتها في تحفيز العاملين وأسس تخطيطها". بحث منشور في دراسات عمالية. مكتب العمل العربي. بغداد، 1982، ص 36-37.

خلاصة الفصل:

إن تنمية المورد البشري هي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، فهو يعتبر عنصر مؤثر وفعال في نجاح أو فشل المؤسسات ، فهذه التنمية تعتبر حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه مؤسسته التي يعمل بها، ويسعنا القول أن هذا الفصل شمل ما يتناسب مع محتوى الدراسة الاتصال وبصفة خاصة الغير رسمي ،الحوافز وبصفة خاصة المادية ،ومن جهة لا يمكن الحكم على تنمية الموارد البشرية بالفعالية أو عدمها فهي مرتبطة بجملة من المتغيرات أو المحددات التي لا تنحصر في مجال إدارة الأعمال أو التنظيم والعمل،بل تشمل منحى قوة الاقتصاد المتأرجح بالصعود والنزول وتغير بيئة العمل وغايات الأفراد.

الفصل الخامس: الولاء التنظيمي

تمهيد

أولاً- مفهوم الولاء التنظيمي

ثانياً- أنواع الولاء

ثالثاً- أهمية الولاء التنظيمي وخصائصه

رابعاً- مراحل الولاء التنظيمي وآثاره

خامساً- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

سادساً- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

سابعاً- قياس الولاء التنظيمي

ثامناً- أساليب وطرق لبناء الولاء التنظيمي

تاسعاً- النتائج المترتبة على زيادة الولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع الهامة التي لاقت اهتماما كثيرا من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوك في الفترة الأخيرة، ويرجع هذا إلى الحقيقة التي تنص على أن الولاء التنظيمي عند العامل يعتبر من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة فكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعا كان مستوى التنمية البشرية مرتفعا، وكذلك مستوى الغياب وغيرها من المتغيرات التنظيمية.

أولاً- مفهوم الولاء التنظيمي:

إن مفهوم الولاء التنظيمي قديم في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، إلا أنه في مجال الإدارة لم يحظى بالاهتمام اللازم إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية، وزاد اهتمام الباحثين في هذا المجال في الستينات والسبعينات من القرن الماضي، إلا أن الاختلاف قائم في تنوع الزوايا وتنوع الانتماءات الفكرية للباحثين.

فنجد أن لكلمة "ولاء" معنى ذو قيمة جد عالية. وتحمل في ذاتها عدة مدلولات وكلمة ولاء تعني "المحبة أو الصداقة أو النصر"⁽¹⁾، كما يقصد بالولاء أيضا الإخلاص والوفاء⁽²⁾.

- مفهوم الولاء:

الولاء من الولي أو القرب والذنو ويقال بينها ولاء أي قرابة، فولاء أي قرابة فالولاء أي قرابة، فالولاء في اللغة يعني النصر والمحبة فالولاء يشير إلى مشاعر الفرد وأحاسيسه الإيجابية بالمحبة والنصرة اتجاه موضوع معين.⁽³⁾

الولاء: هو التفاني من قبل الذات اتجاه قضية معينة.⁽⁴⁾

- مفهوم الولاء التنظيمي:

"اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أول" وأيضا أنه "حالة يتمثل فيها الفرد يقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه".

(1) - عبد الوحيد، عساني. المنجد في اللغة والإعلام، ورقلة. الجزائر: 1984، ص919.

(2) - المرجع نفسه، ص367.

(3) - سميح، الكراسنة وآخرون. الانتماء والولاء الوطني في الكتاب والسنة النبوية. "المجلة الأردنية في الدراسات

الإسلامية". العدد02، الأردن، 2010، ص52.

(4) - جوزايا، رويس. فلسفة الولاء. ترجمة أحمد النصاري. القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، 2012، ص06.

كما يعرف الولاء التنظيمي: أنه "الاتجاه أو التوجه نحو المنظمة" وأنه "انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة".⁽¹⁾

الولاء التنظيمي: هو مدى تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يحمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية بالمنظمة.⁽²⁾

ثانياً - أنواع الولاء:

1- ولاء الفرد لنفسه:

حتى يكون لهذا الولاء معنى يجب أن يسعى الفرد للمنفعة وإبعاد الضرر الذي قد يأتيه من الغير، وبالتالي لا بد من وجود الغير ليكون الولاء، إن السلوك الإنساني والولاء للنفس يضفي الكثير من المعنى، فالكوارث الطبيعية أبلغ تعبير تتجسد في إمداداته حرصاً على نيل نصيب ولو في كثير من التأدب وعزم وتأهب.

إن ولاء النفس طبع، وإنه وقاء لكل حي من التهلكة إن للإنسان الفرد طباع أخرى فهناك الجود، وأن تجود مما عندك وأن تعطي مما تملك، والجود هنا هو أن تجود بفضل ما عندك وليس أن تجود ما عندك، وذلك هو المعقول والمفهوم في الأحوال العادية وهناك طبع الرحمة التي يتميز بها البعض، إنها نوع من أنواع الولاء، إنه ولاء لمعنى من معاني الإنسانية السامية، فهذه الصفة لا تريد أن يتدخل فيها أحد بالتحليل، والتفسير المنطقي في ذلك هو أن جمال الوردة ألا تلمسها يد الإنسان فتعكرها في سبيل البحث والتنقيب.

(1) - محمد أحمد، إسماعيل. مفهوم الولاء التنظيمي. ورقة مقدمة للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الموقع <https://hrdiscussion.Com/hr97636.Html>.

(2) - أحمد زكي، بدوي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. مكتبة لبنان، ص 16.

2- ولاء الفرد لأهله:

إن ولاء الفرد لأمه وأبيه معنى مطبوع فينا، إذ نجد المرء يدفع الضرر عن أبويه بحكم الطبع، ويدفع عنهما الخطر بحكم الالتزام بوفاء الدين، كونه دين التربية والرعاية وهنا يظهر معنى الواجب، أما ولاء الفرد لأبنائه يظهر عندما يدفع الأب عن أبنائه الفزع، فهو يدفع عن الأبناء في فورة وثورة.⁽¹⁾

لا يتسنى له التفكير بثانية من الحياة والتردد، وهو يدفع حتى الموت وهذا الولاء يأتي فوق ولاء الفرد لنفسه.

3- ولاء الفرد لوطنه:

وهذا الولاء ينطوي على ولائين، الأول عاطفي يحسه الفرد بحكم الطبع، والثاني ولاء سياسي يكتسبه الفرد بالممارسة والحكم، وولاء الفرد عن وطنه فيحن إلى سابق عهده فيه، وكم رأينا عائداً إلى وطنه بعد غياب طائل، فما الخطأ في تربيته أول خطوة حتى ارتقى على الأرض يلثم من الوطن ترابه فنجد الشعراء يخلدون العواطف كقول أمير الشعراء "شوقي أحمد"

وطني ولو شغلت بالخلد فيه **** نازعين إليه في الخلد نفسي

أحرام على بلبله الدوح **** حلال للطير من كل جنس

كل دار أحق بالأهل إلا في خبيث من المذاهب رجس، ونجد الولاء بنوعيه الأول منه ولاء مطبوع وهو ولاء الفطرة، وهو ولاء الأرض أي الثرى، والأهل والوطن، وله الخلد والدوام إذا ما بقي الزمان على دوامه والثاني هو ولاء السياسة والحكم وولاء يتغير بتغير الأحوال.⁽²⁾

(1) - محمد جواد، الحيوي. منهجية البحث العلمي ومناهجه. ط2. دار المناهج، 2005، ص279.

(2) - محمد جواد، الحيوي. منهجية البحث العلمي ومناهجه. المرجع السابق، ص279.

4- الولاء المهني (الوظيفي):

وهو الولاء للوظيفة التي يشغلها الفرد العامل، وكلما التزم بقيم وأخلاقيات هذه الوظيفة وقام بمهامه بإخلاص وإتقان وساهم في تحقيق أهدافها دلّ على ولاءه الوظيفي.

الولاء التنظيمي: ويعني الاقتران الفعال بين الفرد والمؤسسة، بحيث يبدي الموظف اهتمامه بها ورغبته في خدمتها بغض النظر عن المردود العادي الذي يحصل عليه منها أو هي حالة يتمثل فيها العامل قيم وأهداف المنظمة المؤسسة، والرغبة في المحافظة على عضويته فيها ولتسهيل من جهة تحقيق أهدافها⁽¹⁾.

ثالثاً- أهمية الولاء التنظيمي وخصائصه:**1- أهمية الولاء التنظيمي:**

إن للولاء التنظيمي أهمية في حياة الأفراد والجماعات داخل المؤسسات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال وإذا ارتباطه بالسلوك التنظيمي من شأنه أن يلعب دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل ميدان العمل للوجهة الصحيحة، أو للتقليل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط، وعليه فإن أهمية الولاء تتمثل في النقاط التالية:

- يشمل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة وللافراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيه المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين لعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.⁽²⁾

(1)- فايزة، روبريم، "واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة". المرجع السابق، ص 103.

(2)- طلق عوض الله، السواط وطلعت عبد الوهاب سندي وطلال مسلط الشريف. الإدارة العامة، المفاهيم،

الوظائف، الأنشطة. ط2. جدة: دار الحافظ للنشر والتوزيع، 2002، ص 41.

- إن ولاء الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم فيها أو تركهم للعمل في جهات أخرى.

- أن ولاء الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المؤسسة.(1)

- أن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بالإدارة كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على شؤون المؤسسة، وفي حالة ضحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، انطلاقا من ذلك برزته الحاجة الملحة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المؤسسات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها.(2)

2- خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بخصائص نذكرها:

- الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد ومكان عمله في المؤسسة.

- يؤثر الولاء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه في المؤسسة أو تركه لها.(3)

- يتصف الأفراد ذو الولاء التنظيمي بالصفات التالية: وهو قبولهم لأهداف المؤسسة وقيمها، وإلى وجود مستوى عال من الانخراط، ولفترة طويلة، ووجود الرغبة القوية في البقاء داخلها لفترة أطول، والميل بتقويم المؤسسة من الجانب الإيجابي.

- ينصف الولاء التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.(4)

(1)-مرتضى جبار النوري، مرتضى ومديحة عباس خلف."أثر مستويات التوتر في الولاء".مجلة للإدارة والاقتصاد.سنة.36 (96). الرصافة، العراق (2013)، ص114.

(2)- موسى، اللوزي. التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص118.

(3)- محمد حسن ، رسمي. السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية. المرجع السابق، ص10.

(4)- محمد حسن ،حمادات. قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس.ط1. عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص68.

رابعاً - مراحل الولاء التنظيمي وآثاره:

1 - مراحل الولاء التنظيمي:

وتتنوع أداء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، حيث بنى "لتشى ولافان" أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة (المؤسسة) يمر بمرحلتين وهما:

أ - مرحلة الانضمام للمؤسسة التي يريد الفرد العمل بها: وغالبا ما يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

ب - مرحلة الولاء التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة للنهوض بها.⁽¹⁾

- كما يرى أورالي بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث وهي:

أ - الإذعان أو الولاء، حيث يكون ولاء الفرد في البداية يركز على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة ومن تم فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.⁽²⁾

ب - مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، لأنها تشبع حاجاته ومنه الفخر بها.

ج - مرحلة التبنى: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الولاء نتيجة تطابق للأهداف والقيم.⁽³⁾

كما بين "بوشنان" أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متسابقة وهي:

(1) - المرجع نفسه، ص 69.

(2) - خلف سليمان، الرواشدة. صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمان والولاء التنظيمي. عمان: دار حامد للنشر، 2007، ص 92.

(3) - صلاح الدين، عبد الباقي. مبادئ السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص 321.

أ- **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد من خلال ذلك خاضعا لإعداد والتدريب والاختيار ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة.

ب- **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح هذه المرحلة ما بين عامين إلى أربعة أعوام تليها مرحلة التجربة، فمن خلالها نجد الفرد يسعى إلى تأكيد مفهومه لإنجاز، وتتصف هذه الخبرات التالية: (1)

- الأهمية الشخصية

- التخوف من العجز

- وضوح الالتزام بالعمل والولاء للمؤسسة

ج- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** بحيث تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولأته التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. (2)

2 - آثار الولاء التنظيمي:

يؤدي الولاء التنظيمي إلى آثار إيجابية عموما، وأخرى سلبية ويمكن تحديد هذه الآثار على المستوى الفردي وعلى المستوى المؤسسي كالتالي:

أ- **آثار الولاء التنظيمي على المستوى الفردي:** يمكن القول أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي للمؤسسة ككل إن صح التعبير يرتبط بالعديد من المخرجات الإيجابية للأفراد مثل

(1) - عبد المحسن بن عبد الله بن علي، الغامدي. "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة". مذكرة ماجستير غير منشورة. تخصص إدارة أعمال. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، 2011، ص47.

(2) - عبد المحسن بن عبد الله بن علي، الغامدي. المرجع السابق، ص48.

زيادة مشاعر الانتماء، والأمان والقوة وزيادة المكافآت المالية، والإحساس بالذات، مما يخلق حالة من الرضا النفسي للفرد نتيجة المزايا التي يحصل عليها، مما يؤدي إلى امتداد هذا التأثير إلى علاقاته العائلية وضمان استقرارها وتوازنها.

ب- آثار الولاء التنظيمي على المستوى المؤسسي: وتتمثل الآثار الإيجابية في زيادة الجهد وانخفاض دوران العمل، وفي نسبة الغياب والتأخير والتكاسل واللامبالاة، بالإضافة إلى توقع لزيادة درجة جاذبية الأفراد من خارج التنظيم، أي أصحاب القدرات والمهارات المرتفعة، وترى بعض الدراسات في الوقت نفسه أن الولاء التنظيمي لا يخلو من السلبيات كالضغوط النفسية والمشكلات العائلية والركود المهين لدى الموظف، حيث ذلك بسبب إصرار هذا الأخير على الاستمرار إلى درجة التضحية بوظيفة ذات مزايا أفضل.⁽¹⁾

خامسا- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

تعددت الدراسات وأبحاث المفكرين في مدى تأثير بعض العوامل على مستوى الولاء التنظيمي تجلت في عدة مؤلفات ومقالات ومن بين أهمها:

1- التطوير والتدريب:

يلعب التطوير والتدريب دورا أساسيا في التأثير في زيادة فعالية وكفاية المؤسسات، وقد أصبح التدريب، وقد أصبح الأخيرين من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية بعد أن ازداد إدراك أرباب العمل لحقيقة أن التدريب والتطوير قد يكون سبب من أسباب نجاح أو فشل المؤسسات⁽²⁾، ومن جهة فمهما تكن إجراءات اختيار العاملين دقيقة في اختيار أفضل العناصر وأكثر كفاءة، فإن هناك مستجدات كثيرة على العمل على الصعيد التكنولوجيات المستعملة، أو السلع أو الخدمات المنتجة، أو جمهور المنتفعين أو المتحاملين

(1) - عبد الفتاح، المغربي. المهارات السلوكية والتنظيمية للموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008، ص222.

(2) - محمد، الصريفي. إدارة الموارد البشرية. ط1. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006، ص159.

مع المؤسسات أو كلاهما، مما يستدعي النظر في الأساليب المتبعة في سير العمل، والتحكم والقدرة على تكاليف الأجهزة ضمن التغيرات الحديثة، أي إعادة النظر في مدى جاهزية العاملين وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم خير قيام (إنجاز).⁽¹⁾

2- الأجر المناسب:

لا يمكن الفصل بين الحوافز والأجور، وبين العمل والأداء، أو السلوك أو الولاء أو أي كان فالإنسان يعمل شرط الحصول على جزاء وإذا انعدم أو قل هذا الخير فإن الاستمرار في عمل الأفراد وولائهم للمؤسسة يصبح محل شك، ولا بد للإدارة من تفهم دوافعهم حتى يكون نظام الأجور مناسباً وكافياً لتلك الحاجات، وكلما كانت نظم الأجور مناسبة لحاجات كل فرد في التنظيم كلما كان وضع الأفراد وولائهم للتنظيم أفضل، حيث أن الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل أدائه أو عمله مهم بالنسبة له ولما يمثله من قوة شرائية وقدرة يستطيع من خلاله إشباع احتياجاته الإنسانية من جهة، ومن جهة أخرى يحقق له الاعتراف والمكانة من قبل المؤسسة.⁽²⁾

ولا بد لأي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة، وذلك في وضع نظام مقبول للأجور، بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي، فيجب على المستوى الداخلي أن يشعر الموظف بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، وكذلك فإن هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتعزز إلى شعور الموظف بأن أجره يتساوى مع نظيره للمؤسسات الأخرى، وإلا فإنه سيحاول جاهداً الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل وأجر أفضل ومن هنا تكمن أهمية تطوير نظم الأجور.⁽³⁾

(1) - منير، نوري. تسيير الموارد البشرية. المرجع السابق، ص 237.

(2) - المرجع نفسه، ص 201.

(3) - المرجع نفسه، ص 203.

3- نمط القيادة:

تعد الإدارة الناجحة تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها النشاط الذي يمارسه الشخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم وحثهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم إلى طريق إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم لوصول إلى الأهداف دون اللجوء إلى وسائل القهر والزجر التقليدية.⁽¹⁾

سادسا- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

1- نموذج اتزيوني:

ويعتمد على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم المؤسس وسلطته ويشير إلى أن الولاء التنظيمي له ثلاثة أبعاد:

أ- ولاء معنوي (أخلاقي): ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد والمؤسس، وذلك لقناعته بقيمتها وأهدافها.

ب- ولاء حسابي: يقوم على المنافع المتبادلة بين الفرد والمؤسسة، فبقدر ما تشبع هذه الأخيرة حاجات الفرد يتفانى بإخلاص لها.

ج- ولاء اغترابي: ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة، حيث أن اندماجه مع المؤسسة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته، نظرا للقيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد.⁽²⁾

(1) - نورالدين، حاروش. إدارة الموارد البشرية. ط1. الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011، ص242.

(2) - عبد المحسن بن عبد الله بن، الغامدي. المرجع السابق، ص38-39.

2- نموذج ستاو وسلانك:

ويميز هذا النموذج بين نوعين من الولاء التنظيمي وهما:

أ- **الولاء الاتجاهي**: ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة، مما يزيد من رغبته بالبقاء في المؤسسة.

ب- **الولاء السلوكي**: ويعني العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمؤسسة، بسبب سلوكه السابق الذي حصل بموجبه على بعض المزايا.⁽¹⁾

3- نموذج ألين وماير:

أ- **الولاء العاطفي**: ويعبر عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من استقلاليته وأهمية الفرد وتنوع المهارات، وعلاقته بالمشرفين ومشاركته في صنع القرار وإحساسه بالبيئة التنظيمية.

ب- **الولاء المعياري**: ويعبر عن الالتزام الأدبي للبقاء بالمؤسسة، ويعزز هذا الشعور بالقيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة وبعد التحاقه بها، وهو ما يسمى بالتطبيع التنظيمي.⁽²⁾

(1) - عبد الرحمن أحمد، هيجان. الولاء التنظيمي للمدير السعودي. الرياض: مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998، ص 35.

(2) - طلال عايد، الأحمد. "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة دراسة ميدانية بمستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض". المجلة العربية للإدارة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مجلد 1. القاهرة، (2004)، ص 14.

ج- **الولاء المستمر:** ويعتمد على حساب الربح الذي سيحققه الفرد، الفرد من خلال البقاء في المؤسسة، مقابل ما سيفقده فيما لو قرر ترك العمل والالتحاق بتنظيم مؤسسي جديد فهو يعتمد على المصلحة المادية.⁽¹⁾

سابعا- قياس الولاء التنظيمي:

في هذا الصدد تناول الباحثون عدة طرق وأشكال في قيامهم لمستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد الموظفين في المؤسسات ، وذلك باختلاف تخصصاتهم، وباختلاف المداخل وآليات المنهجية التي يعتمدون عليها في البحث وسنتناول منها ما يلي:

1- المقاييس الموضوعية:

وهي الكيفية والطريقة البسيطة والمتداولة في أغلب الأحيان من قبل الباحث أثناء تفسير وتحليل العديد من الظواهر أو المؤشرات المعبرة عن درجة الولاء التنظيمي لدى الفرد على مستوى المؤسسات باختلاف أنواعها، وتتجلى بعض المقاييس في الآتي:

معدل الغياب، مستوى الأداء، كثرة الحوادث في العمل، الالتزام بالأداء الجيد، معدل دوران العمل، رغبة وتمسك الفرد بالبقاء كعنصر فعال داخل المؤسسة، الافتخار بالانتماء للمؤسسة، الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى العديد من المؤشرات التي من خلالها ينعكس مستوى الولاء التنظيمي للموظفين.

2- المقاييس الذاتية:

إن هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء الموظفين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد الموظفين بالمؤسسة للحصول على تقدير من جانبهم على الولاء التنظيمي، وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة

(1) - كامل محمد، المغربي. السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم. ط2. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1994، ص59.

الاستبيان وذلك من خلال أسلوبين، أسلوب تحديد سؤال أو مجموعة من الأسئلة المباشرة للأفراد وبطلب منهم تحديد مستوى ولائهم وحبهم للعمل أو أسلوب مجموعة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل، وتنظيم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الولاء التنظيمي.⁽¹⁾

ثامنا - أساليب وطرق لبناء الولاء التنظيمي:

نظرا لتعدد سبل تدعيم الولاء هناك أساليب وطرق يمكن اقتراضها لبناء الولاء التنظيمي المؤسسي نحو السكة الصحيحة لدى العاملين، تدريجيا نذكر منها الأساليب على سبيل المثال:

1- أساليب لبناء الولاء التنظيمي:

أ- أسلوب الإدارة بالمشاركة:

تعد مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوس في جميع مراحل العمل ووضع الأهداف السياسية والتخطيط وصنع واتخاذ القرارات، إضافة إلى التنفيذ المتابعة، التقويم، ومشاركة المرؤوس يعد شكل من أشكال الديمقراطية والشورى، ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بملكات معارفهم ومكتسباتهم العلمية وخبراتهم والاستفادة منها⁽²⁾.

(1) - وليد، عبدلي. "نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية". مذكرة ماجستير غير منشورة.

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل. جامعة باتنة. الجزائر، 2014، صص 90-91.

(2) مدحت محمد، أبو النصر. بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين. المرجع السابق، صص 75.

ب- أساليب الإدارة بالعلاقات الإنسانية:

أظهرت العديد من الكتب في الإدارة على أهمية الجانب الإنساني والاجتماعي في العملية الإدارية، ومدى مساهمة هذا الجانب في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، ومن جملة هذه الأسباب نذكر:

القيادة المرحة، الإدارة بالضحك، العلاقات الإنسانية، الإدارة بالحُب.

وقسمت الإدارة الحب إلى: حب المنظمة وحب العاملين، وحب العملاء، أي المستفيدين من خدمات المنظمة، وحب المجتمع، المحيط بالمنظمة⁽¹⁾.

فحب المنظمة يكون بالعمل والإخلاص وانتماء والولاء لها والإيمان برسالتها وللارتقاء بالأداء والعمل على زيادة الإنتاج والخدمات.

- حب العمل يكون بتقديم الخدمات في حسن المعاملة والاحترام وأخذ رأيهم في الحساب وإشراكهم في صنع القرارات ووضع السياسات والاهتمام بشكواهم ومقترحاتهم والحرس الدائم على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة.

- حب المجتمع يكون من خلال تقديم الخدمات له والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة به ومساعدة أسس العاملين بالمنظمة.

ولتحقيق الإدارة بالحب لابد من الاستحواذ على قلب العاملين وتوجيههم حتى يقفوا في حب منظماتهم، وإن تكون العلاقة بينهم وبين المنظمة علاقة أخذ وعطاء، وأن تكون المشاركة في السراء والضراء، وأن تساعد المنظمة في رعاية أسر العاملين.

(1) المرجع نفسه، ص76.

ج- أسلوب الإدارة على المكشوف:

استخدم مصطلح الإدارة على المكشوف، والمنظمة المكشوفة لأول مرة عام 1989 في مقال كتبه جون كيس يصف فيه تجربة ثلاث شركات طبقت هذا النوع من الإدارة بما فيها شركة (S.R.C) في ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية⁽¹⁾.

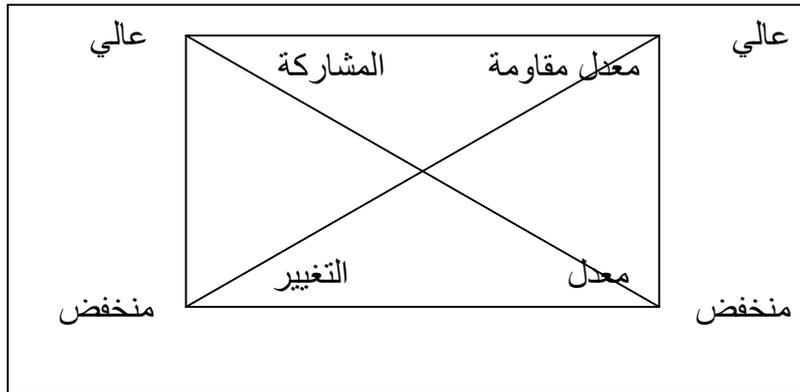
ومن نتائج المشاركة نذكر:

- تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها.

- نجاح البرامج والمشروعات التي شارك في تخطيطها المرؤوسين.

- تكوين وتدعيم الولاء المؤسسي (التنظيمي) للمرؤوسين اتجاه المنظمة التي تحرص على أخذ رأيهم واحترامه وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل وكأن المنظمة هي ملكهم وليس ملك للآخرين⁽²⁾.

الشكل رقم (04) يوضح: تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير حسب اقتراح جون كيس:



المصدر: مدحت محمد، أبو النصر. بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل

المنظمة مصر: دار إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص 76.

(1) طاهر محمود، الكلالدة. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. المرجع السابق، ص 123.

(2) المرجع نفسه، ص 123.

2- طرق لبناء الولاء التنظيمي :

بعد التطرق لجملة من الأساليب نتوجه لطرح بعض البناءة وهي كالاتي:

أ- طرق تقديم المزايا والخدمات:

ويصطلح عليها عادة بالمزايا الوظيفية الإضافية وهي عبارة عن شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية تقدمها المنظمات لجميع العاملين، قد تمنح دون مقابل، أو بتغطية جزء من تكلفتها ودون استثناء فئة منهم للعاملين الدائمين مثلا ويغض النظر على مستوى أدائهم وكفاءتهم في العمل، فهي تقدمها لهم لكونهم أعضاء يحملون لديها في مستهل المزايا قد يكون تطوعيا اختياريا لغاية خلق الشعور بالانتماء لدى العاملين اتجاه المنظمة والولاء لها، لكن في ثاني المر يكون إلزاميا حيث تفرض غالبية قوانين العمل في الدول على المنظمات تقديم المزايا الوظيفية للعاملين لديها⁽¹⁾.

ب- طرق موضوعية لتوفير نظام حوافز عادل:

وتتمثل في تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على تحسين خدماتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم المالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات⁽²⁾، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية ويقول الدكتور عمر وصفي عقلي أن مسألة الولاء والالتزام مسألة إستراتيجية فالمنظمات اليابانية عندما وصلت إلى أوج المراتب ومارست عدة برامج⁽³⁾، في مجال التحفيز وطرق لتقديم المزايا الوظيفية... الخ فالأمر يحتاج إلى تخصص وخبرة عالية المستوى، وعند التأمل في هذه الطرق نجدها متكاملة ولا نلاحظ

(1) عمر وصفي، عقلي، المرجع السابق، ص 521-526.

(2) محمد، الصيرفي، المرجع السابق، ص 235.

(3) المرجع نفسه، ص 108.

اختلافاً وارداً ويبقى الولاء التنظيمي ينظر إليه بأنه حاجة اجتماعية ينبغي إشباعها بطريقة تخدم المنظمة لتحقيق أهدافها⁽¹⁾.

ج- طرق إشباع الحاجات الاجتماعية:

وهو من مصادر الشعور بالراحة وبقيم الانتساب للمؤسسة وعادة لا تكون متاحة في العصر الحالي نظراً لطول ساعات العمل، أي الحجم الساعي لا يفي بالغرض، بالإضافة إلى كثرة أعباء الأسرة من الأمثلة على ذلك وجود تخفيضات في النقل الجماعي، تناول الغذاء في مطعم الشركة (المؤسسة) في أوقات الراحة، في أوقات الإجازات على سبيل المثال: تنظيم الرحلات والمسابقات للعاملين ولأسرهم، الإخطار الجماعي في بعض أيام شهر رمضان الكريم للعاملين ولأسرهم... الخ، وعليه فكلما زاد الفرد من قدراته زادت ثقته بنفسه وتقدم أكثر نحو وظائف أكبر قيادية، وبالتالي يزيد شعوره بالثقة بقدراته الشخصية نحو الإبداع والنجاح في العمل وحتى خارج نطاق العمل⁽²⁾.

د- طرق لدراسة جماعة العمل:

تبدأ دراسة سلوك الجماعات في تفسير منحى العمل وتحفيزهم، كما تحتاج المجموعة إلى التفاعل والاتصال بين أعضائها⁽³⁾، إذ من غير الممكن أن يكون عمل المجموعة متناسقاً من دون الاتصال بين أعضائها والالتزام بمعايير الجماعة دون استثناء، التفاعل الوجيه (وجهها لوجه) بين أعضاء المجموعة على الرغم من أن أعضاء المجموعات الاسمية يتصلون مع بعضهم عن طريق الكتابة فقط.

(1) محمد، الصيرفي، المرجع السابق، ص 230.

(2) مدحت أحمد، أبو النصر، المرجع السابق، ص 71.

(3) خضير كاظم، حمود، الفريجات وآخرون. السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة". ط1، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع،

2009، ص 312.

التنوع في العضوية حيث تتضمن المجموعة أعضاء من مختلف الألوان والأجناس والأعراق والديانات أو حتى القوميات، ومنه فالجماعات المتميزة بالديناميكية والفعالية⁽¹⁾ تسعى لتعويض الجوانب الفردية (شاردي الذهن) بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق وبناء الإجماع والالتزام ولتجنب الأخطاء والتوازن بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية وزيادة ولائهم ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم والذين لديهم المهارات في العمل الجماعي والتي تؤثر على جماعة العمل بصفة عامة بالأداء المرتبط به وتعمل على زيادة ولاء العاملين في المنظمة عن طريق معاملة حسنة وإنصاف وإنسانية⁽²⁾.

تاسعا - النتائج المترتبة على زيادة الولاء التنظيمي:

يترتب على زيادة الانتماء التنظيمي (المؤسسي) نتائج إيجابية عديدة نذكر منها:

- زيادة الإنتاجية الإنجاز.
- ارتفاع الروح المعنوي
- قلة نسبة الغياب والتأخير
- قلة الفاقد في مواد الإنتاج
- معدل أعلى في المحافظة على وسائل وأدوات الإنتاج
- قلة حوادث وإصابات العمل
- معدل أعلى في الاستمرار في العمل
- العاملون الذي لديهم ولاء مؤسسي، يجعلون العملاء لديهم أيضا ولاء مؤسسي.

(1) علي، السلمي. إدارة السلوك التنظيمي. المرجع السابق، ص 715.

(2) خضير كاظم حمود، الفريجات وآخرون، المرجع السابق، ص 117.

- الحد من تسرب العاملين (تقليل معدل دوران العاملين).
- ارتفاع معدل الابتكار على مستوى الفرد والمنظمة.
- السلوك المنضبط.
- احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة والالتزام بها.
- احترام الأخلاقيات المهنية والالتزام بها.⁽¹⁾

(1) - علي، السلمي .إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2004، ص715.

خلاصة الفصل:

من كل ما تقدم في هذا الفصل يتضح أن من المواضيع البالغة الأهمية داخل الإدارة موضوع الولاء التنظيمي بمختلف أنواعه باعتباره من المواضيع المهمة في الحقول الإدارية، فمن خلال ما تم عرضه من أهميته وأهدافه التي يجب أن يحظى بها الموظفين على مختلف الوحدات الإدارية بكل إخلاص وتفاني وما تؤول إليه خصائصه والحرص على إتباع مراحلها لتأكيد روح الانتماء والبقاء على وتيرة ثابتة رغم آثاره حفاظا على مكانة المؤسسة، فضلا عن عدة عوامل مؤثرة في الولاء التنظيمي والتي تشمل متغيرات تنظيمية من شأنها أن تغير طبيعة الجانب السلوكي والاجتماعي للأفراد داخل المؤسسة وخارجها واتضح من النماذج المفسرة مبنى قياس الولاء التنظيمي أنه منحى من سبق تجارب المفكرين لا ينطفاً وميوضه. بل يستمر من أجل إعطاء دافعية ورغبة للفرد من خلال التفاعل الاجتماعي وتحقيق سبل البقاء والاستمرارية في المؤسسة بشتى الأساليب والطرق ناهيك عن الترتيبات والنتائج المفردة للولاء التنظيمي والتي يجب أن نتجاوزها عل قدم وساق ونتدارك القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق جو عمل محفز للأفراد والتواصل معهم لبذل أقصى ما بوسعهم من أجل استمرارية مؤسستهم في التفوق والنجاح بمختلف الترتيبات والآليات الناجعة.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات

واستخلاص نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً - عرض وتحليل البيانات الميدانية

ثانياً - عرض وتحليل الفرضية الأولى

ثالثاً - عرض الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

رابعاً - عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

خامساً - عرض الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

سادساً - تفسير مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

سابعاً: النتائج العامة للدراسة

ثامناً - الاقتراحات والتوصيات

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر مرحلة عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها مرحلة من مراحل البحث السوسولوجي، وهذا بعد جمع البيانات والمعطيات ميدانيا، حيث تبين حقيقة العلاقة بين المتغيرات، والتمكن من التحقق من صدق الفرضيتين، فلكل باحث بصمته الخاصة وقدراته الذهنية وخبراته المعرفية اتجاه الجانب التطبيقي، وتطرقنا في هذا الفصل إلى تكميم ومناقشة وتحليل البيانات التي جمعت من الميدان الذي أجريت به الدراسة، بغية التأكد والتحقق من صدق فرضيات الدراسة.

أولا - عرض وتحليل البيانات الميدانية:

1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص أفراد العينة:

الجدول رقم 04:

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
34.37%	11	ذكر
65.63%	21	أنثى
100%	32	المجموع

يلاحظ من خلال هذه النتائج أن الفئة الأكبر للموظفين أغلبهم إناث في البلدية وتتراوح نسبتهم (65.63%) في حين بلغت نسبة الذكور (34.37%) وهذا ما يؤكد رغبة الإناث في تولي وظائف إدارية غير الأعمال السينية التي تتطلب جهد عضلي بالإضافة إلى كثرة مشاركتهن في مسابقات التوظيف بغض النظر عن شروطها.

وعليه فتزايد الحضور النسوي في المؤسسات يلقى استحسانا مقبولا من المجتمع الجزائري وخروج المرأة للعمل بالأمر العادي في السنوات الأخيرة وحتمية اجتماعية من سبق الأمم. خصوصا بعد الحرب العالمية الثانية.

الجدول رقم 05:

يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
6.25%	02	من 20 إلى 30 سنة
68.76%	22	من 31 إلى 40 سنة
21.87%	07	من 41 إلى 50 سنة
3.12%	01	من 51 فما فوق
100%	32	المجموع

يتضح من الجدول المتعلق بالسن أن أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة المبحوثين تمثلت في موظفين تتراوح أعمارهم ما بين [31 إلى 40 سنة] بنسبة (68.76%) وهذا يدل على أن للمؤسسة إستراتيجية في التوظيف والإستقطاب، أما نسبة (21.87%) تضم الفئة العمرية ما بين [41-50 سنة] بعدها الفئة العمرية بين [20-30 سنة] بنسبة (6.25%) وهي فئة شبابية وفي أدنى الترتيب الفئة العمرية الأكثر من 51 سنة بنسبة (3.12%) وهي الفئة التي تم التحاقها بالعمل بالمؤسسة منذ عقود. وتدني النسبة يعود للتقاعد النسبي على العموم ومعنى ذلك نستنتج أن اليد العاملة في المؤسسة الخدمائية بلدية القنار نشفي لا تركز على فئة عمرية بل كل الفئات التي تتسم على النضج العقلي والجانب التنظيمي.

الجدول رقم 06:

يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
12.5%	04	ثانوي
78.13%	25	جامعي
9.37%	03	دراسات عليا
100%	32	المجموع

من خلال النتائج الإحصائية أعلاه يتضح أن هناك اختلاف في المستوى التعليمي حيث سجلنا أعلى نسبة في المستوى الجامعي بتقدير (78.13%) وهم المهندسين والمسيرين ومختلف الإطارات يليها المستوى الثانوي بنسبة (12.5%) وبعدها مستوى الدراسات العليا بنسبة (9.37%)، معنى أن الفئات التعليمية تتدرج حسب طبيعة المهام المهنية الموكلة لها أو المنصوص عليها

وعليه نستنتج أن هذه الأرقام تعكس طبيعة عمل المؤسسة التي تقتضي وجود مؤهلات علمية وفكرية في مختلف التخصصات وفي جميع المصالح والوحدات.

الجدول رقم 07:

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

النسبة	التكرار	الوضعية المهنية
84.37%	27	مثبت
00.00%	00	متربص
15.62%	05	متعاقد
100%	32	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة للأفراد حسب الوضعية المهنية تقدر بـ(84.37%) تخص فئة المثبتين، في حين تقدر فئة المتعاقدين بنسبة(15.62%) وتبقى فئة المترشحين منعدمة في ذيل الترتيب.

وعليه نستنتج أن الغالبية مروا باختبارات إجرائية وأمضوا عقود الترسيم فهم أدرى بتجارب الأوس والإدارة تثق بمكتسباتهم القبلية للغد المستقبل.

الجدول رقم 08:

يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في المؤسسة

النسبة	التكرار	مدة العمل
21.87%	07	أقل من 5 سنوات
40.62%	13	من 5 إلى 10 سنوات
28.13%	09	من 10 إلى 15 سنة
6.25%	02	من 16 إلى 20 سنة
3.12%	01	أكثر من 20 سنة
100%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بمتغير مدة العمل في المؤسسة بأن أعلى نسبة من المبحوثين في المؤسسة هي الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة(40.62%) تبعاً لما تبشره المؤسسة في اختيار المورد البشري، حيث تنسب نسبة(28.13%) للفئة من 10 إلى 15 سنة وتعد الفئتين من بين الفئات الحيوية والواعدة في إطار العمل، تليها الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة(21.87%)، أما الفئة من 16 إلى 20 سنة تقدر بنسبة(6.25%) يعود إلى عدم توجه المؤسسة إلى التوظيف الدائم في السنوات الأخيرة وتآزم الأوضاع الاقتصادية، والأكثر من 20 سنة بنسبة(3.12%) نظراً لخروج أغلب هذه الفئة إلى التقاعد المسبق،

معنى أن الأقدمية في العمل في هذه المؤسسة لا يعد عاملاً ينفى تقصير باقي الفئات في واجباتهم المهنية

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة حسب الأقدمية في العمل تضم موارد حيوية وواحدة ومزيج مركب بين أصحاب الكفاءة وخبرة السنون وهذا تماشياً ما تتطلبه التغيرات الحاصلة.

ثانياً - عرض وتحليل الفرضية الأولى:

الجدول رقم 09:

يوضح اعتماد المؤسسة للحصول على الموارد البشرية من الصحف اليومية وغيرها من المصادر.

الإجابة	في حالة الإجابة بلا فهذا راجع إلى: كيفية الاستقطاب	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
لا	وفق مذكرة في لوحة الإعلانات داخل المؤسسة	05	%41.66	12	%37.5
	باختيار الأفراد حسب خبراتهم	05	%41.66		
	بتعيين مسبق للأقارب والأصدقاء	02	%16.88		
	المجموع الجزئي	12	%100		
نعم				20	%62.5
المجموع الكلي				32	%100

يتبين من الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت للذين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على الموارد البشرية وفق الإعلانات في الصحف بنسبة (62.5%) وهذا يعني أن المؤسسة تتبع التعليمات الإدارية في الولاية فيما يخص سوق العمل والتوظيف، في حين ترى الفئة الأخرى أن مصدر الاعتماد على الموارد البشرية غير ذلك بنسبة تقدر بـ(37.5%) وقد توزعت إجاباتهم على النحو التالي: ما نسبته (41.66%) عبروا بوفق مذكرة

في لوحة الإعلانات داخل المؤسسة، وما نسبته (41.66%) باختيار الأفراد حسب خبراتهم بم يدعو لأهمية الخبرة و التجربة في المجال التنظيمي ومعنى هذا أنه ينطبق على دراسة العتبيي والسواط التي توصلت أن خصائص العمل والخبرة في العمل لها تأثير كبير، وما نسبته(16.68%) عبروا بتعيين مسبق للأقارب والأصدقاء ،بما قد يشمل جماعة الأتراب وجماعة الرفاق وهي نسبة متدنية لأنها من جهة تؤثر على العلاقات الشخصية وهذا ما دعت إليه النظرية البيروقراطية.

ومنه يمكن القول أن المصدر الأول لاستقطاب المورد البشري في المؤسسة هو الإعلانات في الصحف اليومية.وتبقى صورة غير واضحة عند بعض الموظفين القائمين في السلك التنظيمي والذين قابلتهم في مصلحة المالية والمستخدمين حسب الإدلاء بملاحظاتهم مؤكدين أن من هذه المصادر تركز أكثر في المؤسسات الإنتاجية وتأخذ بعين الاعتبار أكثر في مركزية الجهات الوصية.

الجدول رقم10:

يوضح ارتباط الفرد بالمسؤول بأسلوب غير مباشر بالقرار الصائب

النسبة	التكرار	الإجابة
%43.75	18	نعم
%56.25	14	لا
%100	32	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته(56.25%) من مجموع أفراد العينة أقرروا بالرفض أي أنه ليس بالقرار الصائب اتجاه ارتباط الفرد بالمسؤول بأسلوب غير مباشر هذا ما يضيفي على المؤسسة طابع الرسمية و الجدية في المعاملات في أداء المهام وتبادل

الآراء في حين قدرت النسبة الذين أجابوا بنعم بنسبة (43.75%) مؤيدين المعاملات الجانبية مع المسؤول في أداء الأعمال والواجبات.

وعليه نستنتج أن القرار الصائب عند أكثر المبحوثين عند ارتباطهم بالمسؤول وفق علاقات مباشرة وهذا ما يتطابق مع دراسة الشهري عبد الرحمن مؤكداً من خلال النتائج المتوصل إليها في وجود علاقات وظيفية غير رسمية. ومن جهة لا ننفي وجود ارتباط المسؤول ببقية الموظفين بصيغة مباشرة بالتأكد على أنهم جزء من المؤسسة وهذا ما تشير إليه دراسة سيليب لسنة 2000 بوجود علاقة مباشرة بين انتماء المدرسين التنظيمي واعتزازهم بأنهم جزء من المدرسة.

الجدول رقم 11:

يوضح حرص الفرد على المواظبة في إطار العمل أثناء انشغاله مع الآخرين

الإجابة	حالة في الإجابة بنعم فهذا راجع إلى:	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	تقارب في السن	04	19.04%	16	50%
	تشابه في الوظيفة	11	52.38%		
	تقارب في مكان العمل	06	28.58%		
	المجموع الجزئي	21	100%		
	لا			16	50%
	المجموع الكلي			32	100%

يلاحظ من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أن أغلب أفراد العينة أقرروا بأن الأفراد لا يحرصون على المواظبة في العمل رغم الانشغال مع الآخرين بنسبة قدرت بـ(50%) بمعنى أن نصف المبحوثين لا يفضلون فترات أو أوقات مستقطعة يقضونها مع الآخرين حرصاً على عدم الإلتقان في إنجاز الأعمال إتمامها، حيث توزعت إجابات الذين

أقروا بنعم كآلاتي ما نسبته (52.38%) أقروا أن هذا الحرص للمواظبة يرجع إلى تشابه في الوظيفة و (28.58%) أجابوا أنه يرجع إلى تقارب في مكان العمل (19.04%) أجابوا أنه يرجع إلى تقارب في السن وهذا من شأنه يعزز التزامهم بعملهم والقيام به على أكمل وجه.

وعليه نستنتج أن النصف الأول من المبحوثين دعى إلى عدم المواظبة أثناء الانشغال مع الآخرين مبرهنين مدى التزامهم بتعليمات المؤسسة والقانون الداخلي على خلفية ما تدعوا إليه النظرية البيروقراطية والنصف الآخر من المبحوثين أقروا بالمواظبة في العمل رغم الانشغال مع الآخرين باختلاف نسب المتغيرات التنظيمية في الوظيفة ومكان العمل، السن وهذا لا يحد من مستوى الولاء كليا و هذا ما ينطبق من جهة مع دراسة صلاح بن معاذ المعيوف أن اختلاف درجات الولاء تختلف باختلاف العوامل الشخصية والتنظيمية

الجدول رقم 12:

يوضح مدى شعور الفرد بمشكلات الاتصال بالإدارة كجزء من مشكلات المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة
40.62%	13	نعم
9.38%	03	لا
50%	16	أحيانا
100%	32	المجموع

تعكس الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن مجمل مشكلات المؤسسة من مشكلات الاتصال بالإدارة وقد استجاب لهذا الصدد ب أحيانا ما نسبته (50%) ما يعكس أن مشكلات الاتصال بنوعيه متساوي من بين مشكلات المؤسسة ككل واستجاب لهذا الرأي بنعم ما نسبته (40.62%) ما يؤكد وجود بعض المشاكل في الاتصال الرسمي ما يخص الاتجاه الصاعد أو النازل، في حين ما نسبته (9.38%) صرحوا بنفيهم لوجود مشكلات في الاتصال

بالإدارة العليا ما يعكس الخلل في الاتصال غير الرسمي ترجع سوء وتوتر العلاقات الجانبية المبنية عبر سنوات من العمل

وعليه يمكن القول أن مجمل مشكلات المؤسسة من مشاكل الاتصال بنوعيه الرسمي وغير الرسمي حسب تقدير نصف المبحوثين، وخصوصا الرسمي حسب التقديرات الإحصائية المتبقية، ما يؤكد فعالية الاتصال غير الرسمي في سلاسة الحوار في أداء المهام وروح التعاون داخل المؤسسة، وهذا ما تأكده لنا نظرية العلاقات الإنسانية "لالتون مايو". ناهيك عن طبيعة الفرد وما يخوضه من تجارب تنظيمية التي لا تخلوا من قدرات في كيفية التعامل مع هذه المشكلات ولا تلهيه عن إنجاز المهام ما دامت تجمعها علاقة المحبة و الألفة مع بقية الموظفين. ويبقى النموذج الفعال لتخطي معظم المشكلات هي إرادة الفرد والجماعة وهذا ما سعت إليه النظرية اليابانية "لويليام أوشي".

الجدول رقم 13:

يوضح مدى غموض في الرسائل الإدارية عند الاستفسار عنها في المؤسسة

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم فهذا راجع إلى :	الإجابة
%34.38	11	%33.33	04	الزملاء	نعم
		%25	03	المشرف	
		%41.67	05	أحد المسؤولين الإداريين	
		%100	12	المجموع الجزئي	
%65.62	21	لا			
%100	32	المجموع الكلي			

تقر الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنه لا وجود لغموض في الرسائل الإدارية عند الاستفسار عن سيرورة العمل بنسبة تقدر بنسبة

(65.62%)، وهذا يدل على الوضوح والتناسق في خضم العمل والتبليان في محتواها، في حين نجد ما نسبته (34.38%) صرحوا بوجود غموض في الرسائل الإدارية وتوزعت إجاباتهم حول الداعي للاستفسار عنها، نجد ما نسبته (41.67%) يرجع لأحد المسؤولين الإداريين، تبعاً لطبيعة الوظائف والمهام والثقة المتبادلة بين الطرفين وما نسبته (33.33%) أجابوا أن المستعان في ذلك هم الزملاء وهذا يرجع لوجود علاقات وطيدة بينهم في مجال العمل وما نسبته (25%) أجابوا بأن المستعان هو المشرف كاختبار ثالث وقد يجهل فحوى هذه الرسائل الإدارية في مجال الاتصال .

وعليه نستنتج ان البلدية في حال غموض رسائلها تلجأ إلى الإداريين بمختلف المستويات لتوضيح الغموض النصي وهذا ما تداولته دراسة شريط محمد الشريف للبرهنة على اعتماد مؤسسة سونلغاز بصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية في حال الغموض أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة. من جانب آخر.

الجدول رقم 14:

يوضح مدى أهمية الحديث عن المؤسسة لاستقطاب الوافدين الباحثين عن عمل

الإجابة	في حالة الإجابة بنعم فهذا راجع إلى :	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	عدم وجود ضغوط مهنية من المسؤولين	02	%33.34	06	%18.75
	توفر أسلوب العلاقات الإنسانية	04	%66.66		
	المجموع الجزئي	06	%100		
	لا			26	%81.25
	المجموع الكلي			32	%100

من خلال البيانات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن (81.25%) من أفراد العينة أقرروا بعدم جدوى الحديث عن المؤسسة لاستقطاب الوافدين الباحثين عن عمل، وهذا ما يعكس تغير انطباعات ورغبات كل فرد على حدة بخصوص الدخول في عالم الشغل، في حين ما نسبته (18.75%) صرحوا بمدى أهمية الحديث عن المؤسسة لاستقطاب الوافدين الباحثين عن عمل وتوزعت إجاباتهم على النحو التالي: ما نسبته (66.66%) أجابوا بنعم لتوفر أسلوب العلاقات الإنسانية، وما نسبته (33.34%) أجابوا بذلك لعدم وجود ضغوط مهنية من المسؤولين بمعنى أن هذه الضغوط الوظيفية أو المهنية تعكس مستوى الولاء التنظيمي عادة.

وهذا ما أشارت إليه دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا عن أثر مستوى ضغوط العمل في درجة الولاء التنظيمي،

ومنه نستنتج بعد التحليل بلغة الأرقام من عدم جدوى الحديث عن المؤسسة كإحدى العوامل الفعالة لاستقطاب الوافدين الباحثين عن عمل ما يدل أنه يتحدى ذلك الأسلوب إلى نشر بطاقيات، ومنشورات أو قصصات، ومقالات للتعريف بالمؤسسة ومساها التاريخي وطبيعة الخدمة التي تقدمها لأفراد المجتمع.

الجدول رقم 15:

يوضح مدى الشعور بالتميز في المؤسسة من خلال التواصل مع المؤسسات الأخرى

الإجابة	في حالة الإجابة بنعم فهذا راجع إلى :	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	وضوح أساليب التوجيه والإرشاد	01	%3.12	09	%28.13
	تفعيل الرقابة الذاتية	04	%44.4		
	وجود إستقرار وظيفي	04	%44.4		
	المجموع الجزئي	09	%100		
	لا			23	%71.87
	المجموع الكلي			32	%100

تشير الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة المبحوثين أقروا بعدم وجود تميز في المؤسسة من خلال التواصل مع المؤسسات الأخرى بنسبة تقدر (71.87%)، وهذا يرجع لخصوصيات العمل وأخلاقيات وأسرار المهنة في حين نجد ما نسبته (28.13%) أكدوا بوجود تميز وتوزعت إجاباتهم كآآتي: ما نسبته (44.4%) لخيار وجود استقرار وظيفي، والخيار الثاني تفعيل الرقابة الذاتية، وما نسبته (3.12%) تمثل الخيار الثالث وهو وضوح أساليب التوجيه والإرشاد.

وعليه نستنتج أن أغلب المبحوثين في المؤسسة لا يعتمدون اتصالاتهم على المستوى الخارجي لاستدراج الوافدين للعمل في المؤسسة ومنه إتباع طرق أخرى غير واردة في الاحتمالات، مما يضيف على غالبية هذه الفئة قناعات والتزامات تقلل من التواصل خارج محيط المؤسسة وتفتح لهم المجال للتواصل في إنجاز المهام المسندة إليهم على المستوى الداخلي.

الجدول رقم 16:

يوضح الرغبة في مزاوله العمل والبقاء في ظل توفر اتصالات وفرص بديلة

النسبة	التكرار	الإجابة
34.38%	11	نعم
65.62%	21	لا
100%	32	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن أعلى نسبة تمثل عدم مزاوله العمل في ظل توفر فرص بديلة بنسبة قدرت بـ(65.62%) حسب إجابة أغلب المبحوثين، في حين نجد ما نسبته (34.38%) أقروا برغبتهم في مزاوله العمل رغم توفر الفرص والاتصالات وما يمكن قوله من خلال هذه المعطيات أن نسبة البقاء متراجعة تحسبا لبعض الظروف المادية والاجتماعية الصعبة التي يمر بها الأفراد، ووجود بعض المفارقات في المتغيرات التنظيمية و الشخصية بين الموظفين في المؤسسة.

الجدول رقم 17:

يوضح تأثير الفرد في علاقاته الاجتماعية حيل مغادرة المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة
28.12%	09	نعم
56.25%	18	لا
15.63%	5	أحيانا
100%	32	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة (56.25%) من مجموع أفراد العينة يرون أنه لا وجود لأي تأثير في العلاقات الاجتماعية حيل مغادرة المؤسسة، يمكن إرجاع ذلك لمدى صدق

ووفاء في تقديم الخدمات الاجتماعية ما نفت تأزم هذه العلاقات مع الآخرين، في حين ما نسبته (28.12%) أجابوا بوجود تأثير العلاقات الاجتماعية قد تضعف مستوى تقديم الخدمات، والروح المعنوية التي يتحلى بها باقي الأفراد داخل المؤسسة، وما نسبته (15.63%) أجابوا بـ أحيانا أي تارة يوجد تأثير وتارة لا يوجد تأثير في العلاقات الاجتماعية حيال مغادرة المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن غالبية المبحوثين في المؤسسة قل ما تتأثر علاقاتهم حيال مغادرة المؤسسة، وهذا يرجع إلى نمط السلوك الذي يحدد ويؤكد القبول الاجتماعي، وهذا ما أشار إليه المدخل السلوكي لماودي وسلانك وأنهم يرتبطون بالعمل لمنظماتهم وغيرها نتيجة لسلوكهم السابق.

الجدول رقم 18:

يوضح مدى دفاع الفرد على مؤسسته وديمومة الاتصال بعد سن التقاعد

النسبة	التكرار	الإجابة
31.25%	10	نعم
68.75%	22	لا
100%	32	المجموع

من الجدول أعلاه توزعت إجابات المبحوثين حول مدى دفاع الفرد على مؤسسته وديمومة الاتصال بعد سن التقاعد كما يلي: ما نسبته (68.75%) أجابوا بالرفض ما يعكس إلى حد ما التفرع إلى الأمور العائلية، نشاطات وتوجهات تطوعية، وما نسبته (31.25%) أجابوا بنعم فديمومة الاتصال بمثابة صنيع أو امتنان لما تقدمه المؤسسة من خدمات لهذه الفئة.

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين عن قلة التواصل بالمؤسسة بعد سن التقاعد قصد غيرته ودفاعا عنها نظرا لتعدد الانشغالات الأسرية سواء النووية أو الممتدة ليكون بمرفق جيلين بما يتطلب من رعاية اجتماعية والتفرغ إلى مسالك وخدمات ذات طابع جمعي أو خيري أو الإشراف على نطاق تنظيمي عن بعد وفق ما تقتديه خبرة السنون وبذلك يصعب التوفيق في الاتصال بين اتجاهين أو أكثر على حد سواء، لكن مبنى الولاء لا يغيب مهما بلغ الموظف من العمر عتيا أو أشده.

الجدول رقم 19:

يوضح مدى مشاركة الفرد في العمل خلال اللقاءات (منتديات) خارج إطار العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
9.37%	03	نعم
59.38%	19	لا
31.25%	10	أحيانا
100%	32	المجموع

من الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه يوضح عدم مشاركة الفرد في العمل خلال اللقاءات خارج إطار العمل باستجابة أعلى للمبحوثين تقدر بـ(59.38%) ما يعكس طبيعة وخصوصيات المجتمع المحافظ من جهة وعدم فعالية هذه اللقاءات في مسار العمل من جهة أخرى في حين ما نسبته(31.25%) أجابوا بـ أحيانا، قد تفي بالغرض هذه اللقاءات في الجدية في العمل، في حين أجابت فئة بنعم بنسبة ضئيلة تقدر بـ(9.37%).

وعليه نستنتج اختلاف في آراء المبحوثين تعبير عن اختلاف في تحديد القيم الأساسية للعلاقة بين الموظفين الآخرين في هذه اللقاءات والتردد على حضورها تبعا لاختلاف الرؤى العقائدية والدينية التي تحكم المجتمع الجزائري والتي يتمسك بها غالبية

المبحوثين، وهذا لا ينبغي تماما قيمة العلاقات المتبادلة في ضوء المتطلبات الرامية لكل فرد على حدة لصالح الآخر في المؤسسة، وهذا ما يشير إليه المدخل النظري التبادلي لستيفنز وزملائه، حيث اهتم بالعلاقات المتبادلة بين الإسهامات والمنافع وأقر بأن الولاء يعد قائما على اعتبارات نفعية.

الجدول رقم 20:

يوضح عراقيل سير العمل من خلال تفشي المعلومات غير الصحيحة والمغرضة

النسبة	التكرار	الإجابة
53.12%	17	نعم
31.25%	10	لا
15.63%	05	أحيانا
100%	32	المجموع

نلاحظ من البيانات الموجودة أعلاه أن ما نسبته (53.12%) من المبحوثين أقروا بنعم بوجود عراقيل في العمل خلال تفشي المعلومات غير الصحيحة والمغرضة ويمكن إرجاعها للشخصية والخبرة في مدى التعامل مع هذه المعلومات غير الموضوعية والتحكم في زمام ما تحمله من مشادات كلامية، في حين ما نسبته (31.25%) صرحوا بلا، وهذا ما يعكس أن هذه المعلومات قد تكون مجحفة في حق العمل، وقد تكون قيمة في سير العمل في حين ما نسبته (15.63%) أقروا ب أحيانا بوجود عراقيل ما يؤكد قصورهم في التعامل مع هذه المعلومات والأقوال المغرضة وقد تكون قيمة في سير العمل في آن واحد ولا تشكل عرضة للخطر في بعض الممارسات التنظيمية.

وعليه نستنتج أن هذه المعلومات غير الصحيحة سببها الأول الوشاية والتي تؤدي إلى تشويه صورة الزملاء و هذا من أكثر الأغراض التي تطمح إليه المؤسسة لتجنبه وما ينجر عنه من صدامات في العلاقات بين العمال.

الجدول رقم 21:

يوضح مدى احتواء الإشاعات على المصدقية في مواصلة العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
18.75%	06	نعم
56.25%	18	لا
25%	08	أحيانا
100%	32	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أقرروا بنفي احتواء الإشاعات على المصدقية في مواصلة العمل بنسبة (56.25%)، ويمكن إرجاع ذلك لما تحمله من دلالات مشينة وردود أفعال انتقامية وآثار سلبية على العلاقات الإنسانية، في ما نسبته (25%) تأرجحت إجاباتهم ب أحيانا وذلك أنها غالبا ما تأتي من مصادر موثوقة وغير موثوقة، في حين ما نسبته (18.75%) أجابوا بنعم وهذا ما يؤكد أنها تلقى صدى إيجابيا داخل ميدان العمل إلى حد تصديقها وتبنيها وإتاحة المسؤولين المجال للإستماع لما ينقله العمال من أخبار مزيفة.

وعليه نستنتج أن الشائعات لا غنى عنها في المجال التنظيمي والإداري لأنها تغيب تأنيب الضمير وتحمل الكبت والكيد والتواطؤ في صفوف الموظفين داخل المؤسسة.

الجدول رقم 22:

يوضح دور تبادل الزيارات مع المسؤول لمواصلة الاجتهاد في العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
%00.00	00	نعم
%84.37	27	لا
%15.63	05	أحيانا
%100	32	المجموع

تشير الإحصاءات المبينة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة صرحوا بعدم وجود دور لتبادل الزيارات مع المسؤول لمواصلة الاجتهاد في العمل بنسبة تقدر (84.37%) معنى ذلك أن الزيارات ليست مقياسا للجدية في العمل وأن الضمير المهني أولى من ذلك، وأن العادات والتقاليد السائدة لا يسمح بذلك.

في حين ما نسبته (15.63%) أجابوا بـ أحيانا لأن تبادل الزيارات تمثل لهم تبادل المصالح ودافعا في الاجتهاد أكثر، في حين لم نسجل أي إجابة بنعم عن وجود دور لتبادل الزيارات مع المسؤول لمواصلة الاجتهاد في العمل لتبقى النسبة منعدمة.

ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين من مجتمع متحفظ بعاداته وتقاليده قل ما تربطه هذه الحالات خارج إطار العمل وإن وجدت تكون في شان الزمالة المهنية ومختلف متطلبات ومستجدات الأعمال الإدارية.

الجدول رقم 23:

يوضح آراء لمدى قلة إظهار الموظف الانطوائي لولائه في المؤسسة في خضم العمل لمؤسسته

النسبة	التكرار	الإجابة
%25	08	نعم
%50	16	لا
%25	08	أحيانا
%100	32	المجموع

إن القراءة الإحصائية للجدول تعطينا صورة واضحة حول آراء الموظفين عن قلة إظهار الموظف الانطوائي لولائه في المؤسسة، حيث توزعت إجابات أفراد العينة على النحو الآتي: إجابة بلا عن قلة إظهاره للولاء في المؤسسة قدرت بنسبة (50%) ومنه نصف الباحثين يقررون بأن العزلة في ميدان العمل لا تؤثر على قيم الانتماء والولاء للفرد داخل المؤسسة ، في حين ما نسبته (25%) أجابوا بنعم بمعنى إنهم يخلقون نوعا من اللبس في بعض الترتيبات التنظيمية مع زملاء العمل ونفس النسبة (25%) للمبحوثين الذين أجابوا بأحيانا بمعنى هذا الانطباع أو التوجه حسب رأيهم قد يؤول إلى تدني قيم الانتماء للمؤسسة بين الحين و الآخر.

وعليه نستنتج أن الإنطوائية (العزلة) عادة تكون إيجابية في المؤسسة لخدمة الأهداف الرامية في خضم الإجراءات المنوط بها ودون الخروج عن المساعي التنظيمية المشرعة.

الجدول رقم 24:

يوضح دور رسالة الواجب الأخلاقي في المهنة المراد إيصالها للآخرين

النسبة	التكرار	الإجابة
93.75%	30	نعم
6.25%	02	لا
100%	32	المجموع

نلاحظ من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أقرروا بدور رسالة الواجب الأخلاقي في المهنة المراد إيصالها للآخرين بنسبة تقدر (93.75%) معنى ذلك أن الأخلاق سمة تتبع من الوازع الذي يفرض علينا إتقان العمل والحث على إتقان العمل، في حين ما نسبته (6.25%) أجابوا بلا معنى ذلك أن الجانب الأخلاقي رسالة غير كافية للآخرين في المسار المهني.

ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين في المؤسسة يقدرّون رسالة الواجب الأخلاقي بحيث الاعتبار وأنها من سمات الفرد المتوازنة التي تعبر عن قيم ومبادئه ورسالته في المهنة والحياة ككل، وهذا ما دعت إليه نظرية التوازن "لستيفن كوفي".

ثالثاً - عرض الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

من خلال المعطيات الإحصائية لنتائج الفرضية الأولى القائلة بأن: "الاتصال غير الرسمي يؤدي إلى الاستمرارية في العمل" جاءت النتائج الجزئية المتوصل إليها كما يلي:

يتبين أن المصدر الأول لاعتماد المؤسسة للحصول على الموارد البشرية هي الصحف اليومية، وهذا ما أكد أغلب المبحوثين في حين أرجعها البقية إلى انتقاء الأفراد حسب خبراتهم وإلى مذكرة في لوحة الإعلانات داخل المؤسسة، وبتعيين سابق لأوانه

للأقارب والأصدقاء داخل المؤسسة، وهذا دليل على لا مركزية المؤسسة في اتخاذ القرار في كيفية جلب المورد البشري (انظر الجدول 09)، أما ارتباط الفرد بالمسؤول بأسلوب غير مباشر يراه أغلب المبحوثين ليس بالقرار الصائب لأن الجدية في المعاملات وأداء المهام تستوجب عكس ذلك (انظر الجدول 10)، وكذا فإن المواظبة في إطار العمل دون الانشغال مع الآخرين اتجاه مناسب يراه نصف المبحوثين تبعا لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية وهي تقارب في السن، وفي مكان العمل وتشابهه في الوظيفة من شأنه أن يعزز الالتزام بالعمل في حين نصف المبحوثين يرون تقصيرا في تعليمات المؤسسة والقانون الداخلي للمؤسسة (انظر الجدول 11).

أما من ناحية شعور الفرد بمشكلات الاتصال بالإدارة كجزء من مشكلات المؤسسة يبقى حسب آراء المبحوثين من ضمن الاتصال بنوعية ومجملها حسب التقدير الإحصائي هو الجانب الرسمي، لذا فالنموذج الفعال لتخطي معظم المشكلات هي سلاسة في الحوار وبناء علاقات جانبية خارج الإطار الرسمي (انظر الجدول 12)، في حين فإن الغموض في الرسائل الإدارية عند الاستفسار عنها لا يلقى إجابة مقنعة كونها واضحة المحتوى (انظر الجدول 13)، أما فيما يتعلق بأهمية الحديث عن المؤسسة لاستقطاب الوافدين الباحثين عن عمل اتضح في ردود أفعال سلبية عن عدم جدول الحديث لتغيير رغبات الفرد اتجاه العمل (انظر الجدول 14) وبخصوص آراء المبحوثين حول الشعور بالتميز في المؤسسة من خلال التواصل مع المؤسسات الأخرى فهو مؤشر سلبي بالرغم من توفر أساليب التوجيه والإرشاد والرقابة الذاتية ووجود الاستقرار الوظيفي، وهذا يدل على التثبيت بخصوصيات العمل وأسواره المهنية (انظر الجدول 15)، أما فيما يخص رغبة المبحوثين في مزاوله العمل والبقاء رغم توفر اتصالات وفرص بديلة لم ترد عند أغلبيتهم ذلك لوجود بعض الظروف الذي يصعب التكهن بها مادية، اجتماعية... الخ، (انظر الجدول 16)، كما اتضحت إجابات غالبية المبحوثين أنه لا وجود لتأثيرات في العلاقات الاجتماعية حيال مغادرة المؤسسة تعكس مدى

الصدق والوفاء في تقديم الخدمات الاجتماعية طيلة المسار المهني (انظر الجدول17)، كذلك فإن دفاع الفرد على مؤسسته وديمومة الاتصال بعد سن التقاعد رد سلبى من أغلب المبحوثين، نظرا لتعاظم الانشغالات في هذه الفترة العمرية ما يدعو إلى توجهات تطوعية، والوقوف على الأوضاع الأسرية (انظر الجدول18)، أما فيما يتعلق بمتابعة الفرد في العمل خلال اللقاءات خارج إطار العمل فإنه لم يلقى إجابة فعلية من غالبية المبحوثين ما يعكس خصوصيات المجتمع المحافظ (انظر الجدول19) أما في حالة وجود عراقيل سير العمل من خلال نقشي المعلومات غير الصحيحة فإن رد أغلب المبحوثين إيجابى بنعم كونها غير موضوعية تحمل في معانيها مشادات كلامية وغيرها، بما في ذلك أنها تلزمك الصبر والخبرة في التعامل مع هذه الظروف (انظر الجدول20).

كما يؤكد أغلب المبحوثين نفي احتواء الإشاعات على المصادقية في مواصلة العمل، لما تحمله من دلالات سيئة وآثار وبراثن سلبية (انظر الجدول21)، كما لم نلاحظ من أغلب إجابات المبحوثين دور لتبادل الزيارات مع المسؤول في مواصلة الاجتهاد في العمل بحكم العادات والتقاليد السائدة في المجتمع (انظر الجدول22)، ومن جهة فإن نصف المبحوثين لا يؤيدون قطعا قلة إظهار الموظف الانطوائى لولائه في المؤسسة في خضم العمل، لأن العزلة عادة لا تؤثر على قيم الانتماء والولاء للفرد داخل المؤسسة حسبهم (انظر الجدول23)، كما أن موقف غالبية أفراد العينة، كان إيجابيا اتجاه دور رسالة الواجب الأخلاقي في المهنة بغية إيصالها للآخرين، لأنها سمة الوازع الديني قبل كل شيء التي تفرض علينا إتقان العمل والحث على إتقانه وهو مبنى الضمير المهني الذي يجب أن يتحلى به كل موظف في المؤسسة (انظر الجدول24).

وبناء على المؤشرات السابقة والتي كانت معظمها سلبية نستنتج بأن الاتصال غير الرسمي لا يؤدي إلى الاستمرارية في العمل وهذا حسب النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة

رابعاً- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم 25:

يوضح مدى تناسب الأجر المتقاضى مع الحاجات المختلفة

النسبة	التكرار	الإجابة
00.00%	00	نعم
100%	32	لا
100%	32	المجموع

يتبين من نتائج الجدول أعلاه أن جميع أفراد العينة، المقدر بنسبة (100%) أقروا بعدم تناسب الأجر المتقاضى مع طبيعة الحاجات المختلفة، وهذا راجع إلى طبيعة سلم الرواتب في القطاع العمومي (الإداري) المتدني، حيث تسهر المؤسسة على إشباع رغبات عمالها بالاهتمام بمواردها في تعزيز التزامهم إلا أن مركزية القرار اتجاه الأجر يبقى من صميم السلطات العليا، ومن جهة لم يعد يلبي الأجر ولو حسب التخصص حاجات الفرد المتزايدة مع مرور الوقت.

بمعنى أن الأجر لا يتناسب مع حجم الحاجات رغم اختلاف المبحوثين في درجة تصنيف السلم الإداري وهذا لا ينطبق على نتائج دراسة روان حمدان وياسمين الساكت.

ومنه نستنتج أنه مهما اختلفت المؤسسات خدماتية، إنتاجية، إستشفائية فالأجر يمكن العامل من تلبية متطلباته وحاجياته خاصة المادية مما يدفعه للعمل بجدية أكبر وهذا ما تطرقت إليه نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو من خلال التدرج الهرمي.

الجدول رقم 26:

يوضح مدى الاستعداد لتقص وظيفة لخدمة الموارد البشرية على المدى القريب

الإجابة	في حالة الإجابة بلا فهذا راجع إلى :	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
لا	عدم تلاؤم الإمكانيات مع الوظيفة	11	64.70%	17	53.12%
	العيوب في المزايا المقدمة في هذه المصلحة	02	11.77%		
	وجود قوانين إدارية ومالية رديئة	04	23.53%		
	المجموع الجزئي	17	100%		
نعم					
				15	46.88%
المجموع الكلي					
				32	100%

توضح معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (53.12%) من مجموع أفراد العينة يرون أنه لا وجود استعداد لتقص وظيفة لخدمة الموارد البشرية على المدى القريب وتوزعت إجاباتهم كالآتي: ما نسبته (64.70%) بداعي عدم تلاؤم الإمكانيات مع الوظيفة وبطبيعة التخصص الذي يعكس مستواه التعليمي ، أما ما نسبته (23.53%) يرون السبب في ذلك بوجود قوانين إدارية ومالية رديئة بمعنى أن القانون لا يخول له دون علم الجهات المعنية وما نسبته (11.77%) يعود إلى العيوب في المزايا المقدمة في هذه المصلحة.

في حين ما نسبته (46.88%) أجابوا بنعم أب ما أكدت على استعدادهم وشغفهم لخدمة الموارد البشرية يمكن إرجاع ذلك السبب إلى توفر الإمكانيات المهارية والقيادية كذلك. ومنه نستنتج أن الاستعداد لتقص وظيفة خدمة المورد البشري في المؤسسة ليس بالمهام الهينة في ظل غياب التدبير، التخطيط وما يتطلب من إمكانيات مادية في التكوين

والتدريب وبل هي عدم وضوح تصور حقيقي ورؤية شاملة لبناء إستراتيجية وقاعدة قوينة قادرة على التحكم في المورد البشري الصعب المراس في ظل تسارع المستجدات التقنية والرقمية وتراكم التداعيات الإيديولوجية والسياسية والاقتصادية.

الجدول رقم 27:

يوضح مدى اهتمام الإدارة بزيادة الراتب دون الترقية الشرفية

النسبة	التكرار	الإجابة
%9.38	03	نعم
%90.62	29	لا
%100	32	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته (90.62%) من مجموع أفراد العينة عبروا بأن الإدارة لا تبلي الاهتمام بزيادة الراتب دون الترقية الشرفية، ومعنى ذلك أن الترقية الشرفية، ومعنى ذلك أن الترقية شرط من شروط زيادة الراتب في الإدارة، ومن الأولويات في سلم الرواتب في حين ما نسبته (9.38%) أجابوا بنعم بمدى زيادة الراتب دون الترقية الشرفية قد يرجع إلى وجود أجر مخصص للساعات الإضافية لهذه الفئة

وعليه نستنتج ان طبيعة منصب العمل في المؤسسة يتوافق مع المستوى التعليمي فكلما زاد المستوى زادت المهام والمسؤوليات والتي تقابلها امتيازات وترقيات تناسب سلم الرواتب وهذا ما أكده موظف في مصلحة تسيير المستخدمين عند مقابله مضيفا على ذلك أن الزيادات في الأجر تأخذ بعين الاعتبار وفق الشهادات الشرفية المتحصل عليها أكثر من المبادرة لساعات إضافية .

الجدول رقم 28:

يوضح مدى ضرورة العلاوات الاستثنائية في التكفل بمختلف اللوازم المادية

النسبة	التكرار	الإجابة
9.37%	03	نعم
90.63%	29	لا
100%	32	المجموع

نلاحظ من البيانات في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أقروا بعدم ضرورة العلاوات الاستثنائية في التكفل بمختلف اللوازم بنسبة تقدر (90.63%) في حين (9.37%) أقروا بضرورة العلاوات الاستثنائية

وعليه فدور ومكانة المؤسسة لا يتسم في عروضها للعلاوات الاستثنائية فحاجات التقدير والاحترام لا تتطلب ذلك إلا أنها تتعدى اللوازم المادية وهي تعزيز قيم الالتزام لدى الموظفين.

وعليه يمكن القول أن العلاوات لا تفي بالغرض حسب استجابة أغلب المبحوثين في المؤسسة ومنه يبقى الأجر ضمن الأولويات الأساسية في اقتناء مختلف المستلزمات المادية، وهو ما سعت إليه نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور مبرهنة بذلك على إعطاء دفع كبير للعامل نحو عمله بجدية أكبر دون المبالاة بمعاملتي الحركة والزمن.

الجدول رقم 29:

يوضح مدى توفير مجموعة من الخدمات الاجتماعية للتمسك بالعمل

النسبة	التكرار	الإجابة
53.12%	17	نعم
46.88%	15	لا
100%	32	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أقرروا بعدم ضرورة توفير مجموعة من الخدمات الاجتماعية للتمسك بالعمل بنسبة تقدر بـ(53.12%) بمعنى أن العمل لا يقتضي خدمات اجتماعية قد يقتضي روح التعاون والألفة في صفوف الموظفين داخل المؤسسة، في حين ما نسبته(46.88%) أقرروا بمدى توفير مجموعة من الخدمات الاجتماعية قصد تعزيز الالتزام داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج أن الخدمات الاجتماعية المقدمة ليست بالضرورة دافعا أساسيا للتمسك بالعمل رغم اعتبارها من القيم التي تجسدت في المناطق الحضرية وشبه الحضرية، ويمكن أن نتداركها من جانب آخر بتعزيز الشعور بالولاء والتمسك بالعمل بالاعتلاء بالروح المعنوية للموظفين من خلال عبارات المدح والثناء والعرفان إلى غيرها من أسمى عبارات الترويج عن النفس.

الجدول رقم 30:

يوضح مدى اعتبار العمل المزاول حافز استثمار وظيفي

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم فهذا راجع إلى :	الإجابة
%18.75	06	%00.00	00	رغبة للانتماء منذ القدم قد تحققت	نعم
		%57.14	04	دافع في تحسين وضعية الدخل الفردي	
		%42.86	03	الطموح للولوج في مشاريع وآفاق تنموية	
		%100	07	المجموع الجزئي	
%84.25	26	لا			
%100	32	المجموع الكلي			

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته (81.25%) من مجموع أفراد العينة لم يعتبروا العمل المزاول حافز استثمار وظيفي مما يعني أنه مقتضى إداري وفق تعليمات وبنود يأجر عليها الموظف، أي ليس حافزا للإثراء المشروع إذا اقتضى الأمر ولا غير المشروع كذلك. في حين ما نسبته (18.75%) صرحوا بنعم: وقد توزعت إجاباتهم كالتالي: اعتباره دافع في تحسين وضعية الدخل الفردي بنسبة 57.14% واعتباره طموح في الولوج في مشاريع وآفاق تنموية بنسبة 42.86%، حيث لم نسجل أي نسبة في الخيار المتبقي في حال الإجابة بنعم عن رغبة الانتماء قد تحققت منذ القدم.

ومنه نستنتج أن العمل المزاول بغض النظر عن طبيعة المؤسسة-بلدية- لا يلقي صدى إيجابيا كونه حافز استثمار وظيفي وإن وجد يكون مسعاه أكثر لتحسين وضعية الدخل وما تسعى له المؤسسة تبسيط الخدمات وإيضاحها لمختلف شرائح المجتمع وكسب رضا الصالح العام، وعليه فإنه يبقى الحافز الأخطر في بعض المؤسسات، إن كان التوجه في

غير مصبه خصوصا في تواجد فروق فدرية للعمال، وهذا ما ينطبق وفق ما دعا إليه "فريدريك هزبرج" في خضم الإثراء الوظيفي، ولذلك يدعونا الأمر إلى توسيع نطاق العمل إلى أقصاه ومع جميع العاملين بصفة عامة بالحاجة إلى الاستقلالية وحرية في العمل وهذا ما دعا إليه بورتر.

الجدول رقم 31:

مدى الاستعداد لتقديم جهد أكبر مقابل منح رمزية

النسبة	التكرار	الإجابة
71.87%	23	نعم
28.13%	09	لا
100%	32	المجموع

نلاحظ أن البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أقرروا بمدى استعدادهم لتقديم جهد أكبر مقابل منح رمزية بنسبة تقدر بـ(71.87%) تعكس مدى العطاء والاعتزاز بالانتماء في سبيل النجاح، في حين ما نسبته (28.13%) نفوا استعدادهم في تقديم جهد أكبر مقابل منح رمزية يعني ذلك أن المقابل الزهيد لا يلقي رواجاً عند هذه الفئة، كما يبقى ضمن المجال الروتيني في مجال العمل بهذا المقابل الدنيء في نظرهم خصوصا لو تعدى توقيت الدوام الرسمي.

ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين في المؤسسة على أوج الاستعداد لقبول غمار خدمة المؤسسة وفق منح رمزية كاختيار إيجابي اعتزاز بقيم الولاء التنظيمي، وهذا ما دعا إليه المدخل النظري الاتجاهي بقيادة ستاو وسلانك باعتبارها اتجاها وليس سلوكا يتضمن الاستعداد لبذل جهد أكبر سعيا للتوفيق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة وهي الأساليب الحداثية التي تشهدها المؤسسات في الدول المتقدمة التي تبقى تحت لواء مصطلح "الكوادر

البشرية"، والتي نعني بها أقصى ما يقدمه الإنسان من طاقات ومهارات فنية بكل احترافية لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 32:

يوضح مدى وجود تخفيضات حيال المشاركة في دورات تدريبية

النسبة	التكرار	الإجابة
%00.00	00	نعم
%100	32	لا
%100	32	المجموع

تشير الإحصاءات المبينة في الجدول أعلاه أن جميع أفراد العينة أفروا بعدم وجود تخفيضات حيال المشاركة في دورات تدريبية بنسبة تقدر (100%)، وهذا ما يعكس مدى غياب دورات تدريبية أساسا داخل المؤسسة، في حين لم نسجل أي إجابة بنعم (نسبة منعدمة) عن وجود تخفيضات حين المشاركة في دورات تدريبية.

وعليه نستنتج أن المؤسسة الخدماتية لا تفتح عادة مجالا للدورات التدريبية تبعا للتعليمات والجهات الوصية التي تتصف بمركزية القرار، وإن تواجدت هذه الدورات تكون على المستوى الداخلي تراعي التكاليف والوضع المادي والحجم الساعي الزمني والسير الذاتية للمتربين بما يتماشى مع الخدمات التي يجب أن تكون مرضية وسلسة للموظف والمؤسسة ومنتقي الخدمة وناجعة على المستوى التنظيمي ككل.

الجدول رقم 33:

يوضح محدودية الخيارات في سلم المكافآت والتخمين في ترك العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
31.25%	10	نعم
25%	08	لا
43.75%	14	أحيانا
100%	32	المجموع

من الجدول أعلاه توزعت إجابات المبحوثين حول مدى محدودية الخيارات في سلم المكافآت كدافع للتفكير في ترك العمل، فمنهم من أجابوا بـ أحيانا وتقدر نسبتهم بـ(43.75%) ومنهم من أجابوا بنعم بوجود محدودية في الخيارات وتقدر بـ(31.25%) ومنهم من المبحوثين من أجابوا بعدم وجود محدودية الخيارات في سلم المكافآت.

وعليه فاختلاف الخيارات في سلم المكافآت يرجع لطبيعة الجهد المبذول داخل المؤسسة والتباين الحاصل في الأداء بين الموظفين والتخمين في ترك العمل لا ينطبق على جانب المكافآت فقط والعجز في دعم هذه الخيارات، بل قد ترجع لحالات أخرى. كغياب التشاركية في الوقوف على مشاكل وحيثيات العمل، أيضا غياب وتغييب للروح المعنوية داخل المؤسسة. والتي من شأنها إعطاء دفعة قوية لأفرادها من أجل الإستمرارية في العمل.

الجدول رقم 34:

يوضح مدى شعور الفرد بالأريحية والانتساب للمؤسسة عند تواجد معدات حديثة

النسبة	التكرار	الإجابة
37.5%	12	نعم
62.5%	20	لا
100%	14	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن (62.5%) من المبحوثين أقروا بعدم ضرورة تواجد معدات حديثة حتى يتحقق شعور الفرد بالأريحية والانتساب للمؤسسة، بمعنى أن هذا المقياس الملموس غير كافي ليترجم مدى شعور الموظف بالأريحية بضرورة الحافز المعنوي، في حين ما نسبته (37.5%) أقروا بضرورة تواجد المعدات يعكس تنمية الفرد والإحساس بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين في المؤسسة أقروا أن سبل الراحة والإشعار بالانتساب لا تتسم في توفر تجهيزات حديثة في المؤسسة بل يتعدها إلى جوانب حسية ومعنوية، وهذا لا يعني شأن العامل ومنه يتوافق مع تبين في مقابلة لموظف في مكتب مصلحة التسيير والتجهيز توضح صورة المقابلة مدى تواضع تجهيزات وحدة الإدارية بل نخلص إلى أن هذه التجهيزات تعد بمثابة ملكه لذا يتوجب المحافظة عليها بأي حال من الأحوال، وهذا ما يقتضيه الفعل الأخلاقي وطوعية الفعل التنظيمي داخل المؤسسة.

الجدول رقم 35:

يوضح مدى ضرورة الانتماء الفعلي في تغيير نظام منح الحوافز المادية

النسبة	التكرار	الإجابة
40.63%	13	نعم
59.37%	19	لا
100%	32	المجموع

تقر الشواهد الكمية في الجدول أعلاه عدم تكافؤ النسبتين المقدرتين تبيين في (59.37%) بخصوص الإجابة بـ: "لا" حول ضرورة الانتماء الفعلي في تغيير نظم منح الحوافز المادية، وهذا ما يعكس أن صورة الانتماء الفعلي تتعدى منح الحوافز المادية وقد تتمثل في عبارات الشكر والثناء، في حين ما نسبته (40.63%) أجابوا بمدى ضرورة الانتماء الفعلي في تغيير نظام منح الحوافز المادية. لم لها من وقع على دافعية الأفراد لزيادة الإعتزاز بقيم الإنتماء للمؤسسة.

وعليه نستنتج أن الحوافز المادية مهما تعددت المؤسسات فلها أثر على الولاء التنظيمي، وهذا ما دعت إليه دراسة روان حمدان وياسمين الساكت وغن تغيير نظام الحوافز المادية يتطلب تفكير معمقا يتماشى مع زيادة المسؤوليات والصلاحيات واقتراح حل وجيه للدافعية وتلبية الحاجات غير المشبعة كالإثراء الوظيفي الذي دعا إليه "فريدريك هزبرج" في نظريته العوامل الثنائية، ولكنها ليست حلا نهائيا لمشاكل المؤسسة تبعا لصيغتها الخدمائية.

الجدول رقم 36:

يوضح الحكم على الجانب المهاري للموظف على خلفية التوزيع العادل للمكافآت

النسبة	التكرار	الإجابة
53.12%	17	نعم
46.88%	15	لا
100%	32	المجموع

من الجدول أعلاه توزعت إجابات المبحوثين حول الحكم على الجانب المهاري للموظف على خلفية التوزيع العادل للمكافآت كما يلي: ما نسبته (53.12%) أجابوا بنعم كمقياس فعال على خلفية التوزيع العادل للمكافآت وما نسبته (46.88%) بعدم الحكم على الجانب المهاري للموظف على خلفية الإنصاف في توزيع المكافآت

ومنه يمكن القول أن الجانب المهاري ليس معيار حقيقي بالرغم ما تحمله التقديرات الإحصائية صوب توزيع المكافآت إلا أنه قد يتعدى إلى جوانب أخرى كالجانب القيادي والتسييري الذي يتمتع به بعض الأفراد داخل المؤسسة.

الجدول رقم 37:

يوضح مدى الاستعدادات لترك العمل في حال تواجد وظيفة مترادفة المهام

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم فهذا راجع إلى :	الإجابة
%43.75	14	%61.90	13	المزايا المادية غير مرضية	نعم
		%6.53	02	المزايا التقنية غير كافية	
		%28.57	06	الخدمات الإجتماعية غير مناسبة	
		%100	21	المجموع الجزئي	
%56.25	18	لا			
%100	32	المجموع الكلي			

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أقرّوا بعدم استعدادهم لترك العمل في حال تواجد وظيفة مترادفة المهام بنسبة تقدر بـ(56.25%) وهذا ما يعكس رضاهم في العمل والمزايا المقدمة لهم، في حين ما نسبته(43.75%) أجابوا بقبول الاستعداد لترك العمل وتوزعت إجاباتهم على النحو الآتي: ما نسبته (61.90%) أجابوا بأن المزايا المادية غير مرضية، وما نسبته(28.57%) أجابوا بأن الخدمات الاجتماعية غير مناسبة، وما نسبته(9.53%) أجابوا بأن المزايا التقنية غير كافية وعليه فإن الإخلاص من أولويات نبذ الاستعداد لترك العمل.

وعليه نستنتج أن جملة الاستعدادات لترك العمل لا تتوافق بالضرورة في توفر قائمة وظائف عريضة بل ننسبها إلى عوامل أخرى، لأنه يصعب الحكم على مرامي الإنسان النفسية وغاياته، ومن هذه العوامل التي لم نتطرق لها بدائل الدراسة الحالية(الأوتوقراطية، الثقافية، السياسية...).

الجدول رقم 38:

يوضح مدى تقديم اقتراحات قبلية حول تصميم نظام للحوافز المادية

النسبة	التكرار	الإجابة
6.25%	02	نعم
93.75%	30	لا
100%	32	المجموع

إن القراءة الإحصائية الأولية تعطينا صورة واضحة حول مدى تقديم اقتراحات قبلية حول تصميم نظام للحوافز المادية، حيث أجابت الغالبية من مجموع أفراد العينة "بلا" بنسبة تقدر بـ(93.75%) وما يمكن قوله أن المؤسسة لا تمنح لجميع أفرادها حق المشاركة في اتخاذ القرارات فالمسؤولين هم قيد زمام التنفيذ في حين ما نسبته(6.25%) أتاحت لهم فرصة في المشاركة في اتخاذ القرار حسب إقرارهم بنعم وأخذها بعين الاعتبار لتحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة.

ومنه فإن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات عن طريق تقديم اقتراحات من الأمور التحفيزية والتي سعت إليه النظرية اليابانية(Z).و التأكيد على ضرورة الشعور الجماعي بالمسؤولية في مختلف مساعي العمل الجاد .

وعليه نستنتج أن النظام الأمثل للحوافز المادية من شأنه امتصاص ردود الأفعال السلبية لدى العمال بمختلف مستوياتهم، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة كرمي كريمة في عدم وجود مشاركة في اتخاذ القرار قصد بغية دعم عوامل تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين وهذا ما أقره أحد الموظفين في مصلحة البناء والتعمير عند مقابلته وإن كانت تشاركية في تعديل نظم منحى أي أعمال إدارية تكون بالدرجة الأولى لأصحاب الكفاءات وحسب ترتيبهم في السلم الوظيفي للأجور .

خامسا- عرض الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

من خلال المعطيات الإحصائية لنتائج الفرضية الثانية القائلة بان الحوافز المادية تساهم في زيادة روح الانتماء " جاءت النتائج المتوصل إليها كما يلي:

يتبين أن جميع أفراد العينة يقرون بعدم تناسب الأجر مع الحاجات المختلفة نظر لتزايد الطلب على مختلف الحاجات ولتدني سلم الرواتب في بعض القطاعات العمومية (انظر الجدول 25)، أما بخصوص مدى الاستعداد لتقمص وظيفة لخدمة الموارد البشرية على المدى القريب تعددت غالبية بدائل المبحوثين بالرفض في عدم تلاؤم الإمكانيات مع الوظيفة، والعيوب في بعض مزايا هذه الأخيرة، ووجود قوانين فاصلة لذلك، بما يوحي أن تقمص مثل هذه الوظائف لا بد من مراجعة وتقصي (انظر الجدول 26)، أما فيما يخص اهتمام الإدارة، بزيادة الراتب دون الترقية الشرفية أرجعها الكثير من الموظفين إلى أن الترقية شرط من الشروط الأساسية التي تتبع الزيادات في الأجور، وللاإدارة عادة لا تبلي الاهتمام دون توافق هذين الشرطين (انظر الجدول 27)، كذلك لا تعنى ضرورة العلاوات الاستثنائية في التكفل بمختلف اللوازم المادية، عند أغلب المبحوثين ما يؤكد أن هناك عروض وتطلعات أخرى لتوسيع دائرة التكفل بمختلف الحاجات (انظر الجدول 28)، كذلك فإن أكثر المبحوثين أقرروا أن مجموعة الخدمات الاجتماعية لا تدعو للتمسك بالعمل بل يتعدها إلى تجسيد روح التعاون والألفة داخل المؤسسة (انظر الجدول 29).

في حين يعد اعتبار العمل المزاول حافز استثمار وظيفي يعمل في صدده ردود أفعال سلبية اتجاه أغلب إجابات المبحوثين بنسبة 84,25%، فبحكم طبيعة المؤسسة خدماتية لا يمكنه اعتباره كذلك كونه مقتضى إداري له تعلميات، لا يمكن تجاوزها (انظر الجدول 30)، أما في حالة الاستعداد لتقديم جهد أكبر مقابل منح رمزية فنجد ردود أفعال إيجابية نحو هذا الاتجاه المستحسن من غالبية المبحوثين ما يعكس قيم الانتماء ومدى

العطاء الذي يسعى لتقديمه للموظفين في سبيل النجاح بمقابل زهيد (انظر الجدول31)، بالإضافة إلى ذلك فإن عدم وجود تخفيضات في المشاركة في دورات تدريبية حسب تأكيد جميع أفراد العينة توحى بضاها ما يستدعي الوقوف والنظر في هذا الجانب وطبيعة المؤسسة الخدماتية (انظر الجدول32)، كما أن محدودية الخيارات في سلم المكافآت تصنع الاختلاف في آراء المبحوثين قصد التخمين في ترك العمل، الحاصل أن نسبة القبول مرتفعة بالنسبة لرافضها، ما يعني ضرورة التشاركية في دعم الخيارات في سلم المكافآت والوقوف على حيثيات العمل الجاد لضمان الاستمرارية في العمل (انظر الجدول33)، كذلك يعد مدى شعور الفرد بالأريحية والانتساب للمؤسسة بخصوص تواجد معدات حديثة من الأمور المستعصية عند أغلب المبحوثين، وأن هذا الحافز الملموس مقياس غير كافي ليترجم هذا الشعور بل يتعداها إلى الجانب المحسوس والمعنوي (انظر الجدول34).

كما يمكن اعتبار ضرورة الانتماء الفعلي في تغيير نظام منح الحوافز المادية ليس من ضمن الخيارات الوجيهة بالتمام عند أغلب الباحثين ما يوضح لنا أن صورة الانتماء الفعلي لا تتوقف فقط على حد منح الحوافز المادية وللعمل على تغيير منحى نظامها بل تحوى قائمة موسعة في خضم تعدد المسؤوليات والصلاحيات لا يمكن تداركها بشكل نهائي (انظر الجدول35) أما بخصوص الحكم على الجانب المهاري للموظف فأكثر المبحوثين يرونه جانبا مناسبا على خلفية التوزيع العادل والمنصف (انظر الجدول36)، بالإضافة إلى ذلك يوجد استثناء لأغلب المبحوثين فيما يخص استعدادهم لترك العمل في حال تواجد وظيفة مترادفة المهام ما يعكس رضاهم في العمل تماشيا مع المزايا المقدمة لهم (انظر الجدول37)، كما أن مدى تقديم اقتراحات قبلية من أهم سبل النجاعة والرقمي، ومن اهتمامات المؤسسة الحديثة إلا أن رد غالبية المبحوثين سلبي في هذه الدراسة خصوصا إذا تعلق الأمر بتصميم نظام الحوافز المادية، وهذا ما يوحي أن حظوظ المشاركة في اتخاذ القرار ضئيلة في المؤسسة يستدعي مراجعة معمقة في ذلك (انظر الجدول38).

وبناء على المؤشرات السابقة والتي كانت معظمها سلبية نستنتج أن الحوافز المادية لا تساهم في زيادة روح الانتماء.

سادسا - تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

يمكن مناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية في ضوء الدراسات السابقة المشابهة للموضوع بشكل كبير أو بشكل جزئي، بالرغم من الاختلاف في مكان وزمان إجراء هذه الدراسات والبحوث كذلك قلة هذه الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل صريح إلا أن هذا لا يمنع من تأكيد دور تنمية الموارد البشرية في الارتقاء بمستوى الولاء التنظيمي نهائيا.

1- تفسير ومناقشة الدراسة في ضوء الدراسات الأجنبية:

أ- توصلت دراسة سيليب 2000 بعنوان الانتماء التنظيمي للمدرسين في النظام التربوي إلى: وجود علاقة مباشرة بين انتماء المدرسين التنظيمي واعتزازهم بأنهم جزء من المديرية ومجموعة من العمل، وهذا ما تتفق عليه الدراسة الحالية، وذلك خلال التقديرات البيانية التالية فنسبة (56.25%) تؤكد عدم ارتباط الفرد بالمسؤول بأسلوب غير مباشر وهذا التقدير النسبي يضيف على المؤسسة من وجود علاقات رسمية بين موظفيها، كما أفادت الدراسة بأن المدرسون ملزمون جدا بجدول التعليم اليومي وبمهنة التعليم وكذلك على الدراسة الحالية من خلال التقيد بالتعليمات والقانون الداخلي للمؤسسة وقد أفادت الدراسة أيضا بوجود علاقات أكثر حميمية وقربا من الآخرين في المدرسة، وهذا ما تتفق مع دراسي في تأكيدهم على التمسك ومزاولة العمل في ظل توفر فرص بديلة وهذا العكس العلاقات داخل المؤسسة بين أفرادها بتقدير نسبي (65.62%).

2- تفسير ومناقشة الدراسة في ضوء الدراسات العربية:

أ - توصلت دراسة الشهري عبد الرحمان حول مستوى العلاقات غير الرسمية والولاء التنظيمي والأداء التنظيمي لسنة 1998 لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في حرس الحدود والعلاقات الوظيفية غير الرسمية: وبينت وجود فروقات دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية وهذا ما لا ينطبق مع دراستي الحالية إذ تشير نسبة الأقل من 45% من المبحوثين إرتباطهم بالمسؤول بصيغة غير مباشرة من جهة ومن جهة أخرى تنطبق مع دراستي الحالية في خصوص الفروقات في المتغيرات الشخصية وهذا ما تأكده بعض الإحصائيات في الجدول المركب أن الحرص على المواظبة في العمل أثناء الإنشغال مع الآخرين يعود لتقارب في السن ما تشير إليه نسبة 19,04% حسب إجابة المبحوثين، تشابه في الوظيفة بنسبة 52,38%، تشابه في مكان العمل بنسبة 28,58% وتبقى هذه الإختلافات والفروقات من ضمن المتغيرات التي تميز التركيبة البشرية، تكوينه وإنطباعه الشخصي.

ب- توصلت دراسة "روان حمدان" و "ياسمين الساكت" بعنوان "التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي" إلى أن: الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية في مدينة نابلس وإذ كانت بنسبة متوسطة وأن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم ويحقق حاجاتهم، وهذا الاختلاف في النتائج لا ينطبق على دراستي الحالية بحيث تشير البيانات (62.5%) من المبحوثين بعدم جدوى تواجد المعدات الحديثة (حوافز مادية) لضمان الشعور بقيم الانتساب تشير النسبة الكلية للمبحوثين عن عدم تناسب الأجر مع الحاجات المختلفة، وعليه إلا أنه يوجد اختلاف في النتائج إلا أنها تتقارب من حيث أدوات جمع المعلومات ومنهج الدراسة.

3- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المحلية:

أ- توصلت دراسة كرمي كريمة (2010) بعنوان "التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز: عن عدم توفر عوامل تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز من خلال عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما ينطبق على الدراسة الحالية وهذا ما تشير إليه النسبة (93.75%) من مجموع أفراد العينة لا تسمح لهم المؤسسة في المشاركة في تقديم اقتراحات قبلية حول تصميم نظام للحوافز المادية".

سابعاً- النتائج العامة للدراسة:

انطلاقاً من دراستنا النظرية والميدانية حول موضوع دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي ومن خلال عرض النتائج وتحليلها على ضوء الفرضيات وعلى ضوء الدراسات السابقة توصلنا إلى مجموعة من النتائج العامة المرتبطة بالبحث أن المؤسسة تعتمد على الموارد البشرية وفق الإعلانات في الصحف، دون تحسين مسبق أو محاباة، حيث يقل ارتباط الفرد بالمسؤول بأسلوب غير مباشر، كما تسهر المؤسسة على الحد من مشكلات الاتصال بالإدارة العليا، والأمر الواضح في ذلك فحوى تلك الرسائل الإدارية عند الاستفسار عنها، في حين يبقى جدوى الحديث ليس ذا قيمة في عن المؤسسة ابتغاء استقطاب الوافدين الباحثين عن عمل، كما تلمح النتائج إلى وجود تأثيرات في العلاقات الاجتماعية حيال مغادرة المؤسسة وكما يتسنى لنا القول لا وجود لردود أفعال الفرد حول ديمومة اتصاله بعد سن التقاعد لتفرغه إلى بعض النشاطات الجمعوية أو الخيرية، وتتفي المؤسسة ضرورة اللقاءات وتبادل الزيارات في الجدية في العمل كون المجتمع محافظ على عاداته وقيمه الدينية، ومن جهة يبرز في كيفية التعامل مع مضمون الإشعاعات والمعلومات الخاطئة ورفضها من قاموس المصادقية في العمل بالإضافة على ذلك أن المؤسسة لا تبلي

الاهتمام بزيادة الراتب دون الترقية الشرفية وان أغلب الأفراد لا يقيمون العلاوات الاستثنائية داخل المؤسسة، كما أن الخدمات الاجتماعية ليست بالأحرى الدافع الأول للتمسك بالعمل فقد يكون مقابل منح رمزية حسب تقدير غالبية الباحثين، كما بينت الدراسة الاستثنائية في وجود تخفيضات حيال المشاركة في دورات تدريبية، وأن قيم الانتساب للفرد لا تكمن فقط بتواجد المعدات الحديثة بل يتحداها إلى قيم أخرى بحكم إنسانية الفرد، وما يمكن قوله أيضا أن المؤسسة نادرا ما تسمح في تقديم اقتراحات قبلية حول تصميم نظام للحوافز المادية.

وعليه يمكن القول أن الدور المنشود في تنمية الموارد البشرية لا يتوقف فقط على الاتصال غير الرسمي لضمان الاستمرارية في العمل ولا يتوقف أيضا على الحوافز المادية في إقناع الأفراد وتنمية قدراتهم نحو الإحساس بروح الانتماء بل يتعداها إلى عوامل أخرى حسية، عاطفية، عقائدية... الخ.

بالإضافة بالموظفين في المؤسسة حسب ردود أفعالهم يعتمدون على الاتصال الرسمي أكثر من الاتصال غير الرسمي كونه جانب خفي ومبهم، فصحيح أن له القدرة على ربط العلاقات والتفاعل بالمقابل ليس بالمستوى الأمثل لتحقيق الإستمرارية في العمل في حين تبقى الحوافز المادية والمعنوية خاصة في المؤسسات الخدماتية عاملا مهما في إبراز روح الانتماء للمؤسسة ويمكن أن نضيف التكوين والتدريب والتخطيط ضمن العناصر الضرورية لزيادة الروح المعنوية والإيمان بقيم الانتساب والولاء داخل المؤسسة.

ثامنا - الإقتراحات والتوصيات:

- 1- العمل على جعل الولاء التنظيمي بمثابة عقد معنوي بين الموظف ومؤسسته مفاده السعي لإنجاحه والافتداء به في كل حال من الأحوال.
- 2- الولاء التنظيمي ليس فطرة في المورد البشري وإنما هو شعور يكتسب يجب تنميته في ظل توفر الشروط اللازمة من نمط ديمقراطي واتصالات مفتوحة ورسمية أيضا توفر حوافز مادية سيما المعنوية منها.
- 3- ضرورة إشراك الموظفين في صنع القرارات وتقديم مبادرات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة، مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد من الشعور بالانتماء وللولاء للمؤسسة.
- 4- العمل على تحسين الأجور حتى يزيد الولاء عند الموظفين ويعطيهم لثقة أكبر في وظيفتهم.
- 5- الرفع من مستوى تنمية الموارد البشرية من خلال تكثيف الدورات التدريبية، مع إقامة برامج تدريبية تركز على تنمية مهاراتهم السلوكية وال نفسية في التعامل مع بقية الموارد البشرية الناشئة.
- 6- الاهتمام بالعناية الذاتية من جهة والجانب العاطفي من جهة أخرى في صدد التعامل مع الموظفين وهذا سيولد لديهم القناعة وحب الانتماء للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

بعد عرض وتحليل البيانات الميدانية ومعالجتها وفق الأسلوب الكمي والكيفي تم التوصل إلى تحليلات منطقية ساعدت بدورها على فهم الدراسة ليتم فيها بعد مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضيتين الفرعيتين وفي ضوء الدراسات السابقة، هذا ما ساعدنا للتوصل إلى مجموعة من النتائج العامة للدراسة وتقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات التي أفرزتها الدراسة الحالية.

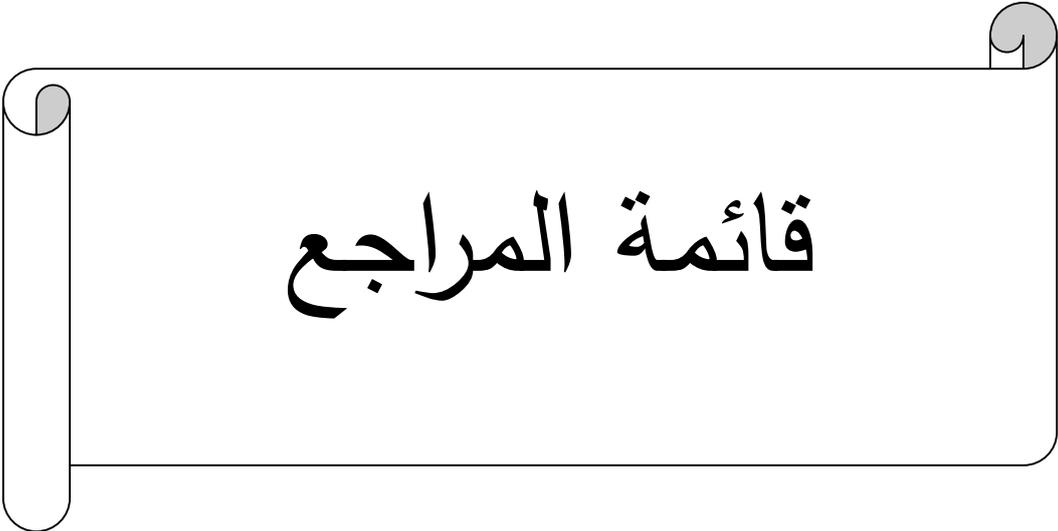


الخاتمة

الخاتمة:

عالجت هذه الدراسة موضوع في غاية الأهمية وهو دور الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي في جانبها النظري سواء في علم الاجتماع العمل والتنظيم أو السلوكي أو علم الاقتصاد أو إدارة الأعمال أنها لا تخضع لضوابط مطلقة وذلك وفق النظريات المتعددة، وارتأينا ميدانيا أنه يتطلب على الأقل أن يطبقوا مسؤولوا الإدارة العمومية علاقاتهم مع الموظفين بشكل صحيح. في تقديم الحوافز الأنسب ومرافقة العنصر البشري، فهو المحدد الأساسي لنجاح المؤسسة وتعد الإدارة العمومية في الجزائر واحدة من هياكلها التنظيمية والتي تحاول تحسين وتطوير أداء موظفيها، وعليه فواقع دور تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية بلدية القنار نشفي حسب فرضيات الدراسة المقترح الاتصال غير الرسمي والحوافز المادية نحو تحقيق الولاء التنظيمي لم يتجسد حسب تقدير المعطيات، أي من خلال الاعتماد على التحليل الكمي والكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تم صياغتها في شكل استمارة .

فقد تبين من خلال تلك التحليلات عدم تحقق الفرضيات ما يدعوا إلى التوجه إلى بدائل أخرى كالتدريب والتكوين إلخ ورفع التحدي من خلال تفعيل تقنيات حديثة لحيز الخدمة .بمعنى أننا لا نتجاهل قيمة الجانب المشرق الذي تسعى إليه المؤسسة في تحسين وتطوير متطلبات الخدمة داخل الوحدات الإدارية إلى جانب أنها تسهر على توفير أحسن الخدمات للشعب وبالشعب.



قائمة المراجع

قائمة المراجع (العربية)

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الكتب

1. أبو النصر، مدحت محمد. إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. ط1. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007.
2. أبو بكر، مصطفى. إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية. مصر: الدار الجامعية للنشر، 2004.
3. أحمد، محسن. إدارة التغيير. دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2002.
4. أحمد، محمد سمير. الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. ط1. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009.
5. آل علي، رضا صاحب أبو حمد وسان كاظم الموسمي. الإدارة لمحاحات معاصرة. الأردن، الوراق للنشر والتوزيع.
6. بدر، حامد أحمد رمضان. إدارة الموارد البشرية. ط2. القاهرة: دار النهضة العربية، 1994.
7. بربر، كامل. إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات. ط1. بيروت: دار المنهل اللبناني، 2008.
8. برنوطي، سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية: (إدارة الأفراد). ط3. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 2007.

9. بلوط، حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة، 2002.
10. بن عنتر، عبد الرحمن. إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والأسس- الأبعاد- الإستراتيجية. عمان: دار اليازوني للنشر والتوزيع، 2010.
11. بن يمينة، سعيد. تنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
12. بوحوش، عمار. الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة. الجزائر: 1983.
13. بوداود، عبد اليمين وعطاء الله أحمد. المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
14. جبارة، جبارة عطية. الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي. مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر.
15. الجيلالي، حسان. التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية. معهد العلوم الاجتماعية. جامعة قسنطينة. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر، 1985.
16. حاروش، نور الدين. إدارة الموارد البشرية. ط1. الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011.
17. حجازي، مصطفى. الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية. ط2. بيروت، دار الطليعة للنشر، 1992.
18. حسن، عبد العزيز علي. الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميزا بلا حدود. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.

19. حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
20. حمادات، محمد حسن. قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. ط1. عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
21. حمد العبود، إبراهيم وآخرون. تخطيط القوى العاملة. المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة، 1993.
22. حمداوي، وسيلة. إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالم، 2004.
23. الحويلي، عزام علي. إدارة الموارد البشرية وتتميتها. ط1. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2014.
24. الحيوي، محمد جواد. منهجية البحث العلمي ومناهجه. ط2. دار المناهج، 2005.
25. خاطر، أحمد مصطفى ومحمد بهجت كشك. إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
26. الخطيب، راغب أحمد. إدارة المؤسسات الاجتماعية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2012.
27. خليل، هناء عطية خزان. إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة. مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2013.
28. الدروبي، سليمان. التحفيز عن طريق إدراك الذات. ط1. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2006.

29. ديري، زاهد محمد إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
30. راوية، حسن ومحمد سعيد سلطان السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: دار التعليم الجامعي، 2013.
31. راوية، محمد حسن مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
32. ربايعه، علي إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية. ط1. عمان: دار صنعاء للنشر والتوزيع، 2003.
33. رسمي، محمد حسن السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية. مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2004.
34. رشوان، حسين عبد الحميد أحمد التنمية اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا. إداريا. مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2009.
35. الرواشدة، خلف سليمان صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمان والولاء التنظيمي. عمان: دار حامد للنشر، 2007.
36. زاهد محمد، ديري وسعادة راغب السكواني إدارة العنصر البشري في منظمات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
37. زايد، عادل الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. بحوث ودراسة، 2003.

38. زايد، مصطفى. التنمية الاجتماعية ونظام التعليم الرسمي في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1980.
39. الزعبي، علي فلاح وعبد الوهاب بن بركة. مبادئ الإدارة والأصول والأساليب العلمية. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013.
40. زويلف، مهدي حسن. إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية. عمان: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993.
41. زويلف، مهدي حسين. إدارة الأفراد. ط3، الأردن: دار المجدلاوي للنشر، 1991.
42. زويلف، مهدي. إدارة الأفراد من منظور كبير والعلاقات الإنسانية. ط1. عمان: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، 2000.
43. الزبياري، طاهر حسو. أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع. ط1. لبنان: دار المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2011.
44. ساعاتي، أمين. تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوريا، ثم الماجستير حتى الدكتوراه. ط1. مصر: المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، 1991.
45. السالم، مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي. ط1. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
46. سلطان، محمد سعيد أنور. السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة، 2003.
47. السلمي، علي. القاهرة: غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.
48. السلمي، علي. إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2004.

49. السّواط، طلق عوض الله وطلعت عبد الوهاب سندي وطلال مسلط الشريف. الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة. ط2. جدة: دار الحافظ للنشر والتوزيع، 2002.
50. السّواط، طلق عوض الله وطلعت عبد الوهاب سندي وطلال مسلط الشريف. الإدارة العامة. المفاهيم، الوظائف، والأنشطة. جدة: دار الحافظ للنشر والتوزيع، 2002.
51. السويدان، طارق ومحمد العدلوني. خماسية الولاء كيف تحقر وتبني ولاء العاملين؟. بيروت: دار الحزم للنشر والتوزيع، 2003.
52. شافعي، محمد زكي. التنمية الاقتصادية. القاهرة: دار النهضة العربية، 1986.
53. شروخ ، صلاح الدين . علم الاجتماع التربوي. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004.
54. الشماع، خليل حسن وخصير كاظم حمود. نظرية المنظمة. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000.
55. الشماع، خليل حسن ومحمود خصير كاظم. نظرية المنظمة. ط5، دار المسيرة، 2014.
56. الشماع، خليل محمد حسن وخصير كاظم محمود. نظرية المنظمة. ط7، عمان: دار المسيرة، 2014.
57. صابر، محمد عبد العليم وآخرون. إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2010.
58. الصاوي، محمد مبارك. البحث العلمي أسس وطريقة كتابه. المكتبة الأكاديمية، 1992.

59. الصيرفي، محمد. إدارة الموارد البشرية. ط1. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006.
60. الصيرفي، محمد. "السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية". الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007.
61. الطائي، يوسف حليم ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العيادي. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. ط1. العراق، 2006.
62. الطيب، محمد رفيق. مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات. ط3. ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
63. عامر، سامح عبد المطلب. التطوير التنظيمي. ط1. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010.
64. العامري، صالح مهدي محسن وطاهر منصور الغالبي. الإدارة والأعمال. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
65. عبد الباقي، صلاح الدين. مبادئ السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعية، 2005.
66. عبد الباقي، صلاح الدين. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. مصر. الدار الجامعية للنشر، 2002.
67. عبد الرحمن، عبد الله محمد. علم اجتماع التنظم. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.

68. عبد الوهاب، علي محمد. المقدمة في الإدارة: منهج تحليلي. القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1975.
69. عبد الوهاب، علي. الحوافز في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة للنشر، 2000.
70. عبيد، لخضر. التنظيم الإداري للجماعات المحلية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
71. عساني، عبد الوحيد. المنجد في اللغة والإعلام، ورقلة. الجزائر: 1984.
72. عشوي، مصطفى. أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
73. عطوي، جودت عزت. أساليب البحث العلمي: مفاهيمه وأدواته وطرقه الإحصائية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
74. عطية، عبد القادر محمد عبد القادر. اتجاهات حديثة في التنمية. مصر: الدار الجامعية للنشر، 2003.
75. عقيل، عقيل حسين. فلسفة مناهج البحث العلمي. مكتبة مديولي، 1990.
76. عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي. ط2. دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
77. علاقي، مدني عبد القادر. إدارة الموارد البشرية. ط1. جدة، مكتبة زهران للنشر.
78. عليات، ربحي مصطفى. أسس الإدارة المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007.

79. عليان، ربحي مصطفى. البحث العلمي أسسه، مناهجه، أساليبه، وإجراءاته. عمان: بيت الأفكار الدولية.
80. عليان، ربحي مصطفى. طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.
81. عيش، محمد ماهر. إدارة الموارد البشرية. الكويت: وكالة المطبوعات.
82. غربي، علي وآخرون. تنمية الموارد البشرية. قسنطينة. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
83. غيث، محمد عاطف. علم الاجتماع الصناعي (باركر-براون-تشايلد-سميث). إسكندرية: 1989.
84. الفريجات، خضير كاظم، حمود وآخرون. السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة". ط1، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
85. فهمي، أيمن منصور. أثر الحوافز على عملية التدريب عند الشرطة المرورية. جامعة الإمام محمد، 1993.
86. قباري، إسماعيل. علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية. مصر: منشأة المعارف، 1997.
87. القريوتي، محمد قاسم. نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: وائل للطباعة والنشر، 2000.
88. قوي، بوحنية. تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. ط1. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2008.

89. الكلالدة، طاهر محمود. تنمية وإدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار عالم للثقافة للنشر والتوزيع، 2008.
90. الكلالندة، طاهر محمود. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
91. اللوزي، فارس حمدان. المكافآت والحوافز الخاصة بالموظفين. عمان: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 1995.
92. اللوزي، موسى. التمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات. ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
93. اللوزي، موسى. التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.
94. ماهر، أحمد. السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات). ط2، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002.
95. المبارك، أحمد. دور الموارد البشرية في تنمية بلدان العالم. ط1. الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2015.
96. محمد، محمد علي. علم اجتماع مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1986.
97. المرسي، جمال الدين محمد وثابت عبد الرحمان إدريس. السلوك التنظيمي. عمان: دار العبد للكمبيوتر والطباعة.

98. مريم، حسين. السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط2 الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
99. المساعدة، ماجد عبد المهدي وآخرون. مبادئ علم الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013.
100. مسلم، محمد. تنمية الموارد البشري: دعائم وأدوات. الجزائر: دار طليطلة للنشر والتوزيع، 2010.
101. المغربي، عبد الفتاح. المهارات السلوكية والتنظيمية للموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008.
102. المغربي، كامل محمد. الإدارة وأصالة المبادئ ووظائف المنشأة. لبنان، دار الفكر، 2007.
103. المغربي، كامل محمد. السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم. ط2. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1994.
104. منصور، أحمد. قراءات في تنمية الموارد البشرية. الكويت: وكالة المطبوعات، 1975.
105. ناصر محمد، العديلي. السلوك الإنساني والتنظيمي. الرياض: معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995.
106. النداوي، عبد العزيز بدر. عولمة إدارة الموارد البشرية. نظرة إستراتيجية. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.

107. نوري، منير وفريد كورتل. إدارة الموارد البشرية. ط1. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010.
108. نوري، منير. تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
109. نوفل، محمد بكر وفريال محمد أبو عواد. التفكير والبحث العلمي. ط1. لبنان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.
110. الهواسي، محمود حسن وحيدر شاعر البرزنجي. مبادئ علم الإدارة الحديثة. مصر: دار الكتب والوثائق، 2014.
111. هيجان، عبد الرحمن أحمد. الولاء التنظيمي للمدير السعودي. الرياض: مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.
112. وسن، عبد الرزاق حسن. إضاءات في التنمية البشرية وقياس دليل الفقر الدولي. ط1. عمان: دار حامد للنشر، 2013.
113. الوليد، بشار يزيد. الإدارة الحديثة للموارد البشرية. ط1. عمان: الرابطة للنشر، 2009.

ثالثاً: الدوريات والمجلات العلمية

1. الأحمدى، طلال عايد. "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة دراسة ميدانية بمستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض". المجلة العربية للإدارة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مجلد 1. القاهرة، 2004.
2. بن نوار، صالح. "الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية". مجلة العلوم الإنسانية. قسنطينة. الجزائر. عدد 22 ديسمبر 2004.

3. الخرايشة، عمر . "الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا". مجلة الإنماء والإدارة بعمان، العدد(63)، 1995.
4. خليفات، عبد الفتاح صالح ومنى خلف الملاحمة. "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية". مجلة جامعة دمشق. جامعة مؤتة. المجلد25(العدد3-4)، 2009.
5. درة ، عبد الباري. "العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العاملة". مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك. دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن، 1982.
6. الكراسنة، سميح وآخرون. الانتماء والولاء الوطني في الكتاب والسنة النبوية. "المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية". العدد02، الأردن، 2010.
7. مرتضى، مرتضى جبار النوري ومديحة عباس خلف. "أثر مستويات التوتر في الولاء". مجلة للإدارة والاقتصاد. سنة.36 (96). الرصافة، العراق 2013.
8. المعيوف، صلاح بن معاذ . "أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى موظفي في القطاع السعودي". مجلة الخليج والجزيرة العربية. العدد108، الرياض(د ت).
9. هلال، علي الدين . "مفهوم التنمية في العالم الثالث". مجلة السياسة الدولية. القاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام. العدد68، أبريل1982.

رابعاً: الرسائل العلمية

1. أبو العلا، محمد صلاح الدين، "ضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة". رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين، 2009.
2. بوعطيط، جلال الدين. "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بالمؤسسة لسونغاز" عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا. جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009.
3. الجريسي، بدر محمد. "الروح المعنوية وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.
4. حسان، بسام محمد ظاهر. "واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية رسالة ماجستير في بناء المؤسسات". برنامج التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2008.
5. خرخاش، سامية. "أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد، جامعة مسيلة. الجزائر، 2003.
6. خليفات، عبد الفتاح صالح. "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس". رسالة جامعية الجامعة الخاصة الأردنية. جامعة مؤتة، 2010.
7. دزاير، هيريو. "النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين". رسالة ماجستير شعبة علم الاجتماع في التنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة. الجزائر، 2005.

8. روبرم، فايزة. "واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة المهنية". جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر، 2010.
9. سايب، ليلي. "الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني". رسالة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الجزائر2، 2012.
10. شريط، محمد الشريف. "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي". رسالة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا. جامعة قسنطينة. الجزائر، 2008.
11. الشهري، عبد الرحمن محمد. "أثر العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين فيحرس الحدود بالسعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية الرياض، 1998.
12. شيخي، عبد القادر. "واقع الاتصالات الرسمية حالة مركب المواد البلاستيكية سكيكدة". رسالة ماجستير. جامعة قسنطينة، قسم العلوم الاجتماعية، 2010.
13. صحراوي، وافية. "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر2، 2012-2013.
14. عبدلي، وليد. "نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية". مذكرة ماجستير غير منشورة. تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل. جامعة باتنة. الجزائر، 2014.
15. الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله بن علي. "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة".

- مذكرة ماجستير غير منشورة. تخصص إدارة أعمال. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، 2011.
16. في المؤسسات الحكومية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين في مؤسساتهم".
17. كرمي، كريمة. "التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز". رسالة ماجستير. تخصص علم الاجتماع. جامعة باجي مختار. عنابة. الجزائر، 2010.
18. محمد حمدان، روان وياسمين الساكت. "التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، 2011.
19. مزوار، منوبة. أثر الحوافز على الولاء التنظيمي: دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. جامعة احمد بوقرة. بومرداس. الجزائر، 2013.
20. المطيري، نايف بن ناصر. "العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي". رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية، 2006.
21. الوابل، عبد الرحمن. "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضابط الأمن العاملين المشاركين في موسم الحج". رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. المملكة العربية السعودية، 2005.
22. يرقى، حسين. "إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. حالة مؤسسة سوناطراك". أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008.

خامسا: الأوراق المقدمة في الندوات والمؤتمرات واللقاءات العلمية:

1. أبو قحف، عبد السلام. "محاضرات في السلوك التنظيمي". الدار الجامعية للطباعة والنشر.بيروت، 2001.
2. بدوي، أحمد زكي. "حوافز العمال وأهميتها في تحفيز العاملين وأسس تخطيطها". بحث منشور في دراسات عمالية. مكتب العمل العربي.بغداد، 1982.
3. تاوبرت، نور الدين. "محاضرات في مقياس مدخل علم النفس العمل والتنظيم". مقدمة لطلبة السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم". قسم العلوم الاجتماعية. جامعة بسكرة، 2005.
4. قدي، عبد المجيد. إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. جامعة ورقلة. الجزائر، 09-10/03/2004.
5. رويس، جزيا. فلسفة الولاء. ترجمة أحمد النصاري. القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، 2012.
6. إسماعيل، محمد أحمد. مفهوم الولاء التنظيمي. ورقة مقدمة للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الموقع: [https:// hrdiscussion. Com/ hr 97636. Html.](https://hrdiscussion.com/hr/97636.html)
7. مزيان، علي. "مدخل لمراقبة التسيير وتسيير الميزانيات". محاضرات جامعة بومرداس. الجزائر، 2003.

سادسا: الموسوعات والقواميس والمعاجم

1. ابن منظور، جمال الدين. لسان العرب. ج6. مصر: دار المعارف.
2. ابن منظور، جمال الدين. لسان العرب. ط2. المجلد الثاني عشر. لبنان: دار إحياء التراث العربي. مؤسسة التاريخ العربي، 1993.
3. أنيس، إبراهيم وآخرون. المعجم الوسيط. ط5. مصر: مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، 2011.
4. بدوي، أحمد زكي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. مكتبة لبنان.
5. بن هادية، علي وآخرون. القاموس الجديد للطلاب معجم عربي. تونس: الشركة التونسية للتوزيع.
6. حبيب، الصحف. معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين. ط1. عمان: مكتب لبنان، 1998.
7. رضا، أحمد. معجم متن اللغة. موسوعة لغوية حديثة، المجلد الثاني، بيروت: منشورات دار مكتبة الحياة، 1958.
8. شحاتة، حسن وزينب النجار. معجم المصطلحات التربوية النفسية. ط1. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2003.
9. غيث، محمد عاطف. قاموس علم الاجتماع. مصر: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2006.
10. فتحي، محمد. 766 مصطلح إداري إيضاح وبيان. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003.

11. فرج، عبد القادر .موسوعة علم النفس والتحليل النفسي. القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر، 2003.

سابعاً: المواقع الإلكترونية

1. [https:// hrdiscussion. Com/ hr 97636. Html.](https://hrdiscussion.Com/hr97636.Html)

قائمة المراجع (الأجنبية) :

1. MEIGNANT, Alain. ressouces humaines déployer la stratégie.paris : édition liaisons, 2000.
2. Colen, Annick. Toute la fonction ressource humaines. Paris : édition Dunod, 2006.
3. Gournay ,Bernard et des autres .administration publique. Paris : Universitaires de France, 1976.
4. KeennthwexleyN& Gary p. LathamDeveloping and FraningHumanResause in organisation us A Scott Foresmanco, 1985.
5. L'anglet, Monique .Communication. Paris : Nathan, 1996.
6. Marie Georges, Filleu, Clotilde Marques-Ripcull : les théories De l'organisation et del'entreprise .paris : ellipses, 1999.
7. STORY,John. New perspectives on HamanManagement. New York, usa : 1991.

8. Thierry, Libaert .la Communication de Grise Dunad .paris, 2001.
9. Belaid, Sid Ali."Compéteuces des orqanes délibéraits et des orqanes Exécutifs au niveau de Commune la revue de Ceneap",N-2 Mitidjainpression, 2002.
10. Abid, Lakdhar."Organisation administrative des collectives Locales".office des publications universitaires ,Alger, .

قائمة الملاحق:

- 1- استمارة استبيان
- 2- أسئلة مقابلة ميدانية
- 3- الهيكل التنظيمي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الصديق بن يحيى - قطب تاسوست - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة استبيان مع موظفي بلدية القنار نشفي - جيجل -

أنا أحد الطلبة من جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست - ولاية جيجل أقوم
ببحث حول تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية لنيل
شهادة الماستر، نطلب من سيادتكم المحترمة التعاون معنا قصد إنجاز هذه العملية ونحيطكم
علما أن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

تحت إشراف الأستاذ:

بلعيساوي الطاهر

إعداد الطالب:

عبود ياسر

السنة الجامعية: 2019-2020

المحور الأول: خصائص أفراد العينة

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

- من 20 إلى 30 سنة

- من 31 إلى 40 سنة

- من 41 إلى 50 سنة

- من 51 فما فوق

3- المستوى التعليمي:

- ثانوي

- جامعي

- دراسات عليا

4- الوضعية المهنية:

- مثبت

- متربص

- متعاقد

5- مدة العمل في المؤسسة:

- أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى 10 سنوات

- من 11 إلى 15 سنة

- من 16 إلى 20 سنة

- أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: الاتصال غير الرسمي والاستمرارية في العمل:

6- هل تعتمد المؤسسة للحصول على الموارد البشرية وفق الإعلانات في الصحف اليومية؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب: لا فهذا راجع إلى:

- وفق مذكرة في لوحة الإعلانات داخل المؤسسة

- باختيار الأفراد حسب خبراتهم

- بتعيين مسبق للأقارب والأصدقاء

- أخرى حددها.....

7- هل يعد ارتباطك بأسلوب غير مباشر بالمسؤول قرارا صائباً؟

نعم لا

8- هل تحرص على المواظبة في العمل أثناء انشغالك مع الآخرين؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب: نعم فهذا راجع إلى:

- تقارب في السن

- تشابه في الوظيفة

- تقارب في مكان العمل

- أخرى حددها.....

9- هل تشعر فعلا أن مشكلات المؤسسة هي جزء من مشاكل الاتصال بالإدارة؟

نعم لا أحيانا

10- هل يوجد غموض في الرسائل الإدارية عند الاستفسار عن سيرورة العمل في المؤسسة؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب: نعم فهذا يرجع بالاستعانة ب:

- الزملاء

- المشرف

- أحد المسؤولين الإداريين

- أخرى حددها.....

11- هل تتحدث مع أصدقائك بأن المؤسسة محل استقطاب لكل باحث عن عمل؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فهذا راجع إلى:

- عدم وجود ضغوط مهنية من المسؤولين

- توفر أسلوب العلاقات الإنسانية

12- هل تشعر بتميز الموارد البشرية في المؤسسة عند تواصلك بالمؤسسات الأخرى؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب: نعم فهذا راجع إلى:

- وضوح أساليب التوجيه والإرشاد

- تفعيل الرقابة الذاتية

- وجود استقرار وظيفي

- أخرى حددها.....

13- هل لديك رغبة بالبقاء في عملك الحالي ولو توفرت اتصالات وفرص بديلة؟

نعم لا

14- هل يوجد تأثير في علاقاتك الاجتماعية إذا قررت مغادرة المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

15- هل ستبقى على دوام اتصال وتدافع على المؤسسة ولو تم إحالتك إلى التقاعد؟

نعم لا

16- هل اللقاءات (المنتديات) خارج أوقات العمل تزيد من مثابرة في العمل؟

نعم لا أحيانا

17- هل كثيرا ما تنتشر في وسط العمل معلومات غير صحيحة والمغرضة تعرقل السير

الحسن للعمل؟

نعم لا أحيانا

18- هل تحمل الإشاعات غالبا محتوى صادق يلزمك بمواصلة العمل؟

نعم لا أحيانا

19- هل تبادل الزيارات مع المسؤول يدفعك لمواصلة الاجتهاد في العمل؟

نعم لا أحيانا

20- هل تعتقد أن الموظف الانطوائي (المنعزل) قليلا ما يستمر في إظهار ولائه في خضم العمل؟

نعم لا أحيانا

21- هل يعد الواجب الأخلاقي في المهنة رسالة تريد إيصالها للآخرين في ميدان العمل؟

نعم لا

المحور الثالث: الحوافز المادية وروح الانتماء للمؤسسة

22- هل الأجر الذي تتقاضاه مناسب ويحقق حاجاتك المختلفة؟

نعم لا

23- هل أنت مستعد لقبول أي وظيفة لخدمة الموارد البشرية على المدى القريب؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب لا فهذا راجع إلى:

- عدم تلاؤم الإمكانيات مع الوظيفة

- العيوب في المزايا المقدمة في هذه المصلحة

- وجود قوانين إدارية ومالية رديئة

24 - هل تهتم الإدارة بزيادة الراتب دون الترقية الشرفية؟

نعم لا

25- هل توجد علاوات استثنائية هي التي تكفل لوازمك المادية بشكل أنسب؟

نعم لا

26- هل توفير بعض الخدمات الاجتماعية (الإسكان، المواصلات، نظام التأمين الصحي)

يدفعك للتمسك بالعمل؟

نعم لا

27- هل تعتبر عمالك الحالي بمثابة حافز استثمار وظيفي؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب: نعم فهذا راجع إلى:

- رغبة للانتماء للمؤسسة من القدم قد تحققت

- دافع في تحسين وضعية الدخل الفردي

- الطموح في الولوج في مشاريع وآفاق تنموية

- أخرى حددها.....

28- هل أنت على أهبة استعداد لتقديم جهد أكبر مقابل منح رمزية لنجاح المؤسسة؟

نعم لا

29- هل تحصل على تخفيضات للمشاركة في دورات تدريبية؟

نعم لا

30- هل الخيارات في سلم المكافآت المحدودة تجعلك تفكر في ترك العمل؟

نعم لا أحيانا

31- هل تتطلع للحصول على معدات حديثة في العمل تشعر أكثر بالأريحية وبقيم الانتساب للمؤسسة؟

نعم لا

32- هل صورة الانتماء الفعلي تتضح في تغيير نظام منح الحوافز المادية في المؤسسة؟

نعم لا

33- في رأيك هل الجانب المهاري للموظف مبدأ كاف على خلفية التوزيع العادل للمكافآت؟

نعم لا

34- هل أنت مستعد لترك العمل في مؤسستك والالتحاق بوظيفة أخرى شاغرة مترادفة المهام؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم: فهذا راجع إلى:

- المزايا المادية غير مرضية

- المزايا التقنية غير كافية

- الخدمات الاجتماعية غير مناسبة

- أخرى حددها.....

35- هل قدمت اقتراحات من قبل حول تصميم نظام للحوافز المادية داخل المؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم: فيم تتمثل هذه الاقتراحات؟

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الوطنية

جامعة محمد الصديق بن يحيى "قطب تاسوست ولاية جيجل"

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

أسئلة المقابلة :

- 1- في رأيك كيف تتسم علاقة الرئيس بالمرؤوسين ؟
- 2- هل يلجأ إليك المسؤولين في الاستشارة في بعض مسائل العمل ؟
- 3- هل توجد إجراءات (الخصم من الراتب) متبعة في حالة ارتكاب أخطاء في العمل ؟
- 4- هل تأجر على الساعات الإضافية في العمل خارج الدوام الرسمي ؟

الإجابة :

- 1-.....
- 2-.....
- 3-.....
- 4-.....

هيكل تنظيمي يمثل المصالح الإدارية والمكاتب لبلدية القنار نشفي

