

## أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف، ورقلة

محمد البخاري عمومن

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المركز الجامعي ايليزي

**المخلص:** يعتبر الحفاظ على المورد البشري من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات، لاسيما عندما يتعلق الأمر بولاء وانتفاء والتزام العاملين، كونها من أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسة في تحقيقها لأهدافها وفعالية استراتيجياتها في إدارة مواردها البشرية. فالتغيب، دوران العمل، عدم الانضباط واحترام أوقات العمل... الخ، تعد تحديات كبيرة كثيرا ما تؤرق المؤسسات على اختلاف أنواعها.

فدراستنا هذه تهدف إلى كشف اللثام عن دور أخلاقيات العمل في تعزيز وتوطين الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة. لذلك فقد قمنا باستعمال الاستبيان كأداة للدراسة، الذي تم توزيعه على العينة وذلك بهدف الحصول على بيانات الدراسة، التي عولجت بمجموعة من الاختبارات الإحصائية من أجل اختبار صحة الفرضيات وقصد الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها من خلال معرفة مدى إسهام هذين الفرضيتين في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين والتي كشف التحليل الإحصائي عن تحققهما.

وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة وثيقة بين الالتزام التنظيمي وأخلاقيات العمل.

الكلمات المفتاحية : أخلاقيات العمل، الالتزام التنظيمي، الحوافز

**Abstract :** Le maintien de la ressource humaine est l'un des plus grands défis auxquels sont confrontées les institutions, en particulier en ce qui concerne la fidélité, l'appartenance et l'engagement des employés, étant l'un des facteurs les plus importants qui déterminent le succès de l'organisation dans la réalisation de ses objectifs et l'efficacité de ses stratégies dans la gestion de ses ressources humaines. L'absentéisme, le renouvellement, le manque de discipline, le respect des heures de travail, etc., sont des défis majeurs qui pèsent souvent sur des institutions de toutes sortes

Cette étude vise à découvrir le rôle de l'éthique des affaires dans la promotion et l'institutionnalisation de l'engagement organisationnel de l'établissement hospitalier public Mohammed Boudiaf Ouargla. Par conséquent, nous avons utilisé le questionnaire comme outil essentiel pour l'étude, qui a été distribué à l'échantillon de médecins, d'infirmiers et d'administrateurs, afin d'obtenir les données de l'étude, qui ont été traitées par des doublons et des pourcentages comptables afin de tester la validité des hypothèses afin d'atteindre des résultats généralisables

Les résultats de l'étude ont montré qu'il existe une relation étroite entre l'engagement organisationnel et l'éthique du travail dans l'institution en question, car l'analyse statistique a révélé la validité des hypothèses d'étude proposées.

**Keywords :** éthique du travail, engagement organisationnel, motivation.

**مقدمة:** العنصر البشري من الركائز التي تقوم عليها المنظمة وجوهر مختلف العمليات الإدارية والإنتاجية، حيث يلعب المورد البشري دورا كبيرا في تحديد مسار المنظمة نحو التقدم أو التراجع ، فالمنظمات تتميز بما تملكه من ثروة بشرية كون هذه الأخيرة لها الفضل في لحاق المنظمة بركب التطور.

في ظل تعقد العمل والمهام الإدارية وارتفاع حدة التنافس الذي يفرض على المنظمة أن تكون أولاً تكون" خاصة في الوقت الراهن الذي يتطلب تنمية الموارد البشرية بشكل أفضل من خلال تحفيزها وغرس قيم التعاون والولاء والانتماء والالتزام... وغيرها، صار التعامل مع المؤسسة كمؤسسة اجتماعية أكثر منها إنتاجية، مما أدى إلى انتشار العديد من مظاهر السلوك الإنساني كدوران العمل، التغيب، تراجع مستويات الأداء، عدم احترام قوانين التنظيم، عدم الانضباط، ضعف الالتزام التنظيمي... الخ من المظاهر التي تعيق مسيرة تقدم المنظمة، خاصة الالتزام التنظيمي الذي يعتبر محل اهتمام العديد من الدراسات كونه يهتم بالجانب الإنساني للمورد البشري ومدى قبول الفرد لأهداف المنظمة وتطابقها مع أهدافه.

وقد تبلورت إشكالية هذه الدراسة في الكشف عن العلاقة بين أخلاقيات العمل بالمؤسسة والالتزام التنظيمي وأهمية هذين المتغيرين بالنسبة للمؤسسة والفرد معاً، إضافة إلى عوامل أخرى كالترقية والأجور والعلاوات، حيث انطلقنا من تساؤل رئيسي للدراسة مفاده كيف تساهم ( أخلاقيات المؤسسة و(الحوافز، الترقية والعلاوات)) في تحقيق الالتزام التنظيمي للعمال؟ والذي يبنى على أساسه سؤالين فرعيين هما:

- كيف تساهم قيم وأخلاقيات المؤسسة في تحقيق الالتزام التنظيمي للعمال؟

- كيف تساهم الترقية والحوافز إلى تحقيق الالتزام التنظيمي للعمال؟

**ت.الفرضيات:** وللإجابة عن تساؤلات الدراسة والإمام أكثر بجوانب الإشكالية قمنا بصياغة

الفرضيات التالية:

- تطابق قيم المؤسسة مع قيم وأخلاقيات العمال يزيد من التزامهم التنظيمي.

- توفر فرص الترقية وحصول العمال على علاوات يزيد من التزامهم التنظيمي

**ج.أهمية الدراسة:** تكمن أهمية دراستنا في ما يلي:

- يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع التي يهتم بها الباحثين من خلال دراستهم

لسلوك الأفراد داخل المؤسسة.

- تبرز لنا هذه الدراسة مساهمة أخلاقيات المؤسسة في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.

- الوقوف على بعض العوامل كالترقية، الأجور، العلاوات) لإبراز العلاقة بينها وبين الالتزام

التنظيمي للعمال.

**د.أهداف الدراسة:** تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على العلاقة بين المتغيرين والكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي للعمال تجاه

للمؤسسة.

- القيام بدراسة تربط بين الجانبين النظري والتطبيقي.

- محاولة الكشف عن حقائق علمية جديدة تخدم البحث العلمي.

- يهدف هذا البحث للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على باقي المؤسسات الجزائرية.

**ج. منهج الدراسة:** نظرا لطبيعة الدراسة التي نحن بصدد القيام بها والتي تندرج ضمن مجال البحوث أو الدراسات الوصفية فقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لمثل هذه الدراسات ويساعد على فهم الظاهرة ووصفها وتحليلها تحليلًا دقيقًا، طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها أو تحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>1</sup>

### أولاً. أخلاقيات العمل

ترجع بداية الاهتمام بأخلاقيات العمل إلى الثلث الأخير من القرن العشرين حيث كانت محل اهتمام الدارسين الأكاديميين وحكومات بعض الدول، ومن أبرز الباحثين في مجال القيم الأخلاقية **ماكس شيلر** الذي ربط بين الأخلاق والقيم ويرى "أن القيمة الأخلاقية مرتبطة بسلم القيم، فالفعل يكون خيرا إذا حقق قيمة ايجابية، ويكون شريرا إذا حقق قيمة سلبية"<sup>1</sup>

**التعريف:** هناك العديد من التعاريف المتداخلة مع مفهوم القيم التنظيمية، ويمكن تعريفها بأنها |

مجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تميز ما هو صحيح وما هو خطأ، أو هو التوجه نحو العمل وفق نهج أخلاقي باعتباره فضيلة في حياة الإنسان<sup>1</sup>، وتعرف أيضا بأنها "مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما وتصنع محددات قراراتها"<sup>1</sup>

**أهمية أخلاقيات العمل:** يمكن حصر أهمية أخلاقيات العمل في بعض النقاط نذكر منها: II:

- التجسيد الفعلي لأخلاقيات العمل يساهم في خلق التوازن داخل المنظمة بين تحقيق مصالحها من جهة وبين العمل بالمعايير الأخلاقية من جهة أخرى.
  - تعزز أخلاقيات العمل من مكانة المؤسسة وتحافظ على سمعتها المحلية والإقليمية والدولية.
  - تمكن المنظمة من الحصول على الاعتراف الدولي تقديرا لالتزامها بالمعايير الأخلاقية في العمل.
  - تساعد أخلاقيات العمل المنظمات على تقييم سلوك الأفراد في بعض المواقف لتحديد الجانب المرغوب أو الغير مرغوب فيها.
  - تعتبر مصدر لحل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد.
- وهناك مجموعة من المؤشرات التي تمكن المنظمة من معرفة المستوى الأخلاقي لأفرادها مثل: (التقوى، الأمانة، الصدق، حسن التعامل مع الغير، الرقابة الذاتية، الانضباط، العدل... الخ).

**III. مصادر أخلاقيات العمل<sup>1</sup>:** هناك مجموعة من المصادر التي يستمد منها الفرد أخلاقياته، والتي تعتبر بمثابة إطار مرجعي يعود إليه في تعاملاته وفي عمله بالمنظمة أو دوره في المجتمع ككل، ومن أبرز هذه المصادر ما يلي:

**III.1. العائلة:** تعتبر النواة الأولى لبناء السلوك الأخلاقي للفرد، فأخلاقه هي انعكاس للوضع الاجتماعي والأخلاقي لعائلته.

**III.2. ثقافة المجتمع:** يتأثر سلوك الفرد بثقافة المجتمع وعاداته وتقاليدته من خلال تفاعله بأفراد المجتمع.

**III.3. الجماعات المرجعية :** تعتبر من أهم مصادر السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للفرد، وما يكتسبه الفرد من أخلاقيات يختلف من جماعة لأخرى.

**III.4. المدرسة ونظام التعليم:** يكتسب الفرد بعض الأخلاقيات النابعة من عادات وتقاليد مؤسسات التعليم من خلال مساره الدراسي منذ طفولته إلى حصوله على دراسات عليا وأكثر.

**III.5. الإعلام:** يساهم الإعلام بشكل كبير في نشر ثقافات مختلفة تحمل في طياتها أخلاقيات ايجابية وأخرى سلبية ، وفي ظل التطور التكنولوجي لوسائل الإعلام تصلنا قيم وأفكار حيثما ما كنا.

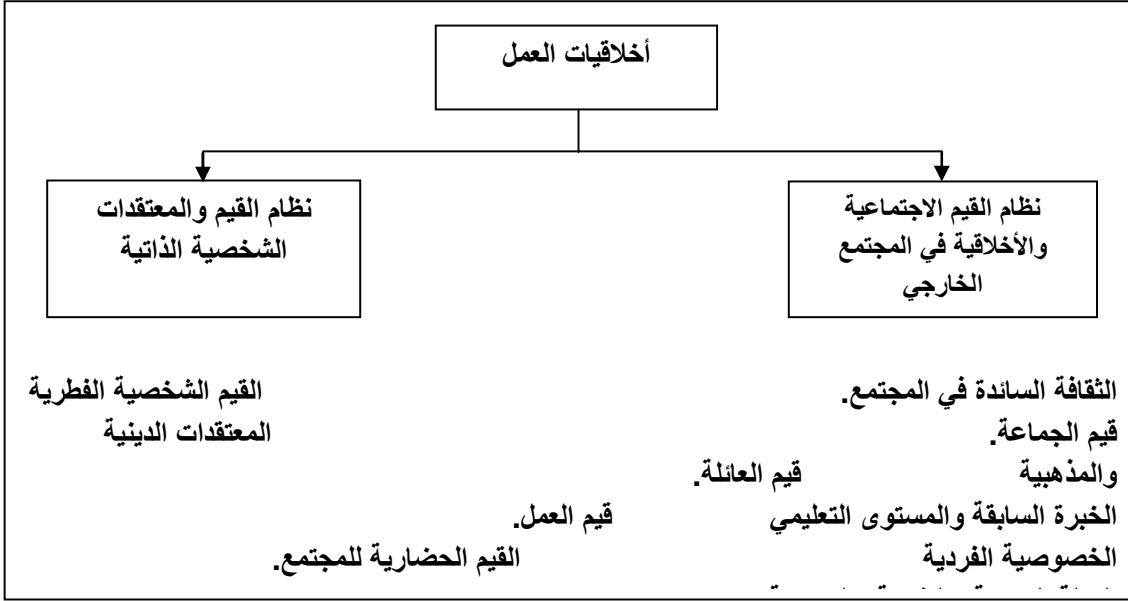
**III.6. مكان العمل:** علاوة على القيم التي يستمدتها الفرد من العائلة والمجتمع، يستمد قيما أخرى من مكان عمله أو المنظمة التي يعمل بها، فاحتكاكه بالعمال والإدارة يكسبه أخلاقيات جديدة مثل: احترام الوقت، التعاون، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، الولاء، الالتزام... الخ من العوامل التي تنعكس على الفرد.

**III.7. شخصية الفرد :** للموروث الثقافي والحضاري دور في تحديد سلوكيات الأفراد وأخلاقياتهم، خاصة إذا كان هذا الموروث متأصلا في الفرد لفترة زمنية يعتبر مرجعا لديه حتى وان اكتسب موروثا جديدا.

**III.8. الخبرة المتراكمة :** تعتبر خبرة الفرد عاملا أساسيا في تكوين نظام قيمي وأخلاقي لديه، حيث تتحدد سلوكياته بأخلاقيات معينة، كما أن هذه الخبرة لا تقتصر على الجانب المهني لديه وإنما تتجسد أيضا في خبرته الحياتية باختلاف وجهاتها.

ومن خلال هذه المصادر يمكن القول أن المجتمع يكتسب أخلاقيات وفق أطر معينة وضوابط محددة، تعكس أخلاقيات الفرد في المجتمع، وهذا الأخير يعكس طبيعة الأفراد الذين ينتمون إليه، بينما تعتبر العائلة هي الوسيط بين الفرد والمجتمع، وكلها عوامل تتفاعل لخلق السلوك الأخلاقي.

## الشكل رقم (01): مصادر أخلاقيات العمل



المصدر<sup>1</sup>: طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 139.

**IV. إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة:** يعتبر البعد الأخلاقي للمنظمة محددًا لبقائها واستمرارها، بل ويعكس سمعتها ومكانتها بين باقي المؤسسات، فنجاح هذه الأخيرة متوقف على مدى قدرتها في فرض ثقافتها وأخلاقيتها على العمال وليس بالاعتماد على القيم الشخصية للأفراد فقط. لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع والعمل على نشر قيم التعاون والانضباط والمشاركة في حل المشاكل والاحترام المتبادل وغيرها من القيم التي تحافظ على قوة ثقافتها وتعزز من أخلاقيات مواردها البشرية وبالتالي تحقيق أهدافها.

#### V. فعالية قيم وأخلاقيات المؤسسة في تعزيز الالتزام التنظيمي

من النادر أن نجد دراسات تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي وقيم وأخلاقيات المؤسسة نظرا لعدم وجود دراسة محددة تناولت المتغيرين في آن واحد، ومع تزايد المشكلات المعاصرة للمؤسسات التي تحول دون تحقيق أهدافها زاد الاهتمام بالثقافة التنظيمية كونها تتضمن معارف وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية، يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسة، فهذه الأخيرة تسعى دائما للالتزام ببعض القيم التي يجب على الأفراد الاتصاف بها مثل: الأمانة، الصدق، الشعور بالمسؤولية، العدل، الولاء، الكفاءة، الفعالية، المهارة، التعاون، المساندة... الخ من القيم التي تجسد الصورة الحقيقية للأخلاقية للمؤسسة والتي لها تأثير على التزام الأفراد واستمرار عضويتهم وبقائهم بالمنظمة.

حيث يرى "دوتش"<sup>1</sup> أن القيم الثقافية وحدها كفيها بتحقيق التنمية الاقتصادية إذا ما تم العمل بالمبادئ والقيم الايجابية منها (التوفير والاقتصاد، العمل من أجل تحقيق أهداف بعيدة المدى، الحفاظ على الاتفاقات والمواعيد... الخ)، ولكن ما نراه من مظاهر في واقعنا المعاش مخالف للقيم والأخلاق سيما وأن هناك العديد من المظاهر الغير ايجابية التي تحول بين تحقيق مختلف الأهداف الايجابية سواء للفرد أو المؤسسة

وفي ضوء اطلاقنا عن الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي، تشير أغلب الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي بات من أكثر المسائل التي شغلت اهتمام إدارة المنظمات، حيث أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على الأفراد وتعزيز التزامهم بالمنظمة لأقصى حد ممكن، وسنحاول التطرق لمختلف الجوانب المتعلقة بالالتزام التنظيمي في هذا الفصل.

## ثانيا. التعريف بالالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم القريبة منه

### 1. التعريف بالالتزام التنظيمي:

يعرف Porter وزميليه Mowday & Steers الالتزام التنظيمي بأنه تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي تجاه مؤسسة ما تكون لديه الصفات التالية:

( اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة ؛ استعداده لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة ؛ رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة )<sup>1</sup>  
يعرف الالتزام التنظيمي بأنه "الرغبة الشديدة لاستمرار الفرد كعضو في منظمة معينة واستعداده لبذل مجهود عالٍ للمنظمة... وعملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها"<sup>1</sup>.

### II. الالتزام التنظيمي وبعض المفاهيم القريبة منه:

هناك بعض المفاهيم القريبة من مفهوم الالتزام التنظيمي من حيث المعنى أو الاستخدام نظرا للتشابه الذي بينها (الولاء التنظيمي، الانضباط التنظيمي، الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي) :

**1. II. الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي :** هناك بعض الخلط في استخدام مفهوم الالتزام في مجال أدبيات الإدارة حيث تشير ترجمة كلمة الالتزام (Commitment, engagement) لتشير إلى الولاء (Loyalty) وفي بعض الأحيان يستعمل مصطلح الولاء كمرادف لمصطلح الالتزام، في حين أن ترجمة مصطلح (Loyalty) إلى العربية يعني الولاء، الوفاء، الإخلاص... الخ.

**2. II. الالتزام التنظيمي والانضباط التنظيمي :** يعتبر مفهوم الانضباط التنظيمي أحد المفاهيم القريبة من مفهوم الالتزام التنظيمي والدالة عن تمسك الفرد بالمنظمة، إلا أن هذه الدلالة تشير إلى احترام الفرد للقوانين والأنظمة الداخلية بالمنظمة والتزام العامل بها من خلال امتثاله لأوامر

المسؤولين عليه وهذا نابع من احترامه لقدسيته العمل وإخلاصه للمنظمة ورغبته في البقاء بها، في حين أن الالتزام التنظيمي يشير إلى تمسك العامل بالمؤسسة واحترام قيمها ومحاولة تحقيق التطابق بين أهدافه وأهداف المنظمة.

**3. II. الالتزام التنظيمي والالتزام الوظيفي:** في الوقت الذي يشير فيه الالتزام التنظيمي إلى درجة انغماس الفرد في عمله وارتباطه القوي بالمنظمة وقيمتها، من جهة أخرى يشير مفهوم الالتزام الوظيفي إلى تمسك الفرد بوظيفته أو مهنته الخاصة به مثل وظيفة الطب، المحاماة، النجارة، التحميم، التدريس... الخ، من المهن التي تعزز رغبته في الاستمرار بها.<sup>1</sup>

**4. II. الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي:** أثبتت العديد من الدراسات الميدانية وجود علاقات ذات دلالات معنوية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي خاصة وأن الالتزام التنظيمي في علاقة طردية مع الرضا الوظيفي، لذ يزداد الالتزام التنظيمي بزيادة الرضا الوظيفي، بالمقابل هناك أوجه اختلاف بينهما إذ يعتبر الالتزام التنظيمي أكثر شمولية وانعكاسا على المنظمة بينما ينعكس الرضا الوظيفي عن جوانب من جوانب العمل فقط.

### III. أهمية الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>

إن الالتزام التنظيمي من المفاهيم التي نالت اهتماما كبيرا من قبل العديد من الكتاب والباحثين، نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه في نجاح المنظمة وديمومة استمرارها، وعليه تتمثل أهمية بناء الالتزام التنظيمي للأفراد في النقاط التالية:

- زيادة تماسك الأفراد وتفتحهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار المؤسسي؛
- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية؛
- التقليل من المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة؛
- التنبؤ ببعض المظاهر معدل دوران العمل؛

**IV. أنواع الالتزام التنظيمي:** يتفق أغلب الباحثين والمهتمين بمجال الالتزام التنظيمي على وجود ثلاثة أنواع للالتزام وهي:<sup>1</sup>

**1. IV. الالتزام التأثري:** يعكس الارتباط الشخصي للفرد مع المنظمة، فمن خلال تأثر الفرد بقيم المنظمة وأهدافها يلتزم بها ويرغب في الاستمرار بها، كما أن عمل الفرد في بيئة عمل تسوها المحبة والتعاون والتضامن، تجعل الفرد يتمسك بالمنظمة ويسعى لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

**2. IV. الالتزام المستمر:** بعد تأثر الفرد بقيم المنظمة وإدراكه لأهمية الدور الذي يقوم به داخل المنظمة تصبح نظرته للمنظمة كمصدر رزق لديه، وبهذا يسعى للبقاء عضوا في هذه المنظمة والتمسك بها قدر الإمكان، لأن قرار ترك المنظمة يجعله يتكبد خسائر كبيرة وفقدان لحقوقه وللامتيازات التي كان يتمتع بها طوال مدة عمله بالمنظمة، ولهذا يعتبر العمال الأكثر التزاما هم الأكثر استمرارا بالمنظمة.

**3.IV. الالتزام الأخلاقي:** يعبر الالتزام الأخلاقي أو القيمي عن درجة تطابق قيم الفرد وأخلاقياته مع القيم والأخلاقيات السائدة في المنظمة، فاقتناع الفرد بقيم ومعايير المنظمة يزيد من حرصه على البقاء في المنظمة.

**V. مكونات الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>:** هناك سبعة مكونات للالتزام التنظيمي تتمثل في:

**1.V. الأمان:** شعور الفرد بالأمن والأمان والطمأنينة.

**2.V. المشاركة:** مشاركة أفراد الجماعة (المنظمة) أعمالهم ونشاطاتهم.

**3.V. التماسك:** شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة و متماسك معها حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحدة الهدف والمصير المشترك.

**4.V. الرضا:** شعور الفرد بأهمية الجماعة والاعتزاز بعضويته فيها بالإضافة إلى رضاه عن سلوك أفراد الجماعة وانفاقه معهم.

**5.V. تحمل المسؤولية:** عدم شعور الفرد بالمسؤولية يؤدي إلى ضعف الالتزام المؤسسي لديه.

**6.V. تقدير الآخرين:** حاجة الفرد إلى استحسان الآخرين ونظرتهم الايجابية إليه.

**7.V. المقارنة مع الآخرين:** قيام الفرد بمقارنة نفسه بالآخرين مما يمكنه من تحليل أحكامه الشخصية وبما يؤدي إلى زيادة الارتباط بمعايير الجماعة والتقدير بمعاييرها.

**VI. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:** هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في درجة الالتزام التنظيمي للعاملين ومن أهم هذه العوامل:

**1.VI. ثقافة الفرد:** الإنسان هو نتاج ثقافته فقيم المجتمع والتنشئة الاجتماعية للفرد في البيت والمدرسة والجامعة والعمل وغيرها من مكونات

الثقافة تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد واتجاهاته إزاء الإخلاص في العمل والأمانة والانتماء والالتزام.

**2.VI. توقعات الفر من العمل:** في حالة عدم وجود فروق بين توقعات الفرد من عمله وبين واقع ذلك العمل فان ذلك يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لذلك الفرد، حيث انه كلما قلت هذه الفروق زاد الالتزام التنظيمي لدى الفرد.

**3.VI. وضوح الأهداف والسياسات:** إن وضوح الأهداف المؤسسية أمام العاملين من شأنها زيادة الالتزام التنظيمي إذ كلما كانت تلك الأهداف واضحة كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم أفضل تحقيقا وأكثر شمولية لما يساعد في تعزيز الالتزام المؤسسي لديهم.

**4.VI. العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:** إن العلاقة الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين توجد ثقة متبادلة بين الأطراف مما يعزز من نظرة الفرد الايجابية إلى المنظمة، وتقع على القيادة مسؤولية كبيرة في اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة بينهم وتحقيق الأهداف.



**5.VI. مدى تشجيع المنظمة للالتزام:** يقع على المنظمة دورا أساسيا في تعزيز الالتزام من خلال إعطاء الموظف حقوقه وتحفيزه وتوفير مناخ الإبداع وغي ذلك من الأمور التي تؤثر على الموظف وتشجعه على الالتزام، وتكمن المشكلة الكبرى في أن بعض المنظمات تتبع سياسات محددة في الأوقات الصعبة مثل تخفيض عدد الموظفين أو إعادة هندسة العمليات بهدف توفير الأموال والتقليل من خسائرها... الخ، هذه الإجراءات وأخرى تؤدي إلى إضعاف ثقة العاملين بالإدارة وبالتالي إضعاف درجة الالتزام المؤسسي لدى العاملين.

**VII. إستراتيجية تنمية الالتزام التنظيمي :** نجاح أي مؤسسة يتوقف على نجاعة إستراتيجيتها ومدى قدرتها على تنمية وتعزيز بقاء أفرادها، وهناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية روح الالتزام التنظيمي لدى الأفراد كونه ينعكس بالإيجاب على الأفراد والمنظمة معا وذلك من خلال النقاط التالية:

- إتباع سياسة موضوعية وعادلة في الاختيار والتعيين كون هذه السياسة لها اثر في تنمية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد؛
- توفير فرص الترقية لمن يستحقها ووفق معايير موضوعية؛
- وضع سياسات عادلة للرواتب والأجور والمكافآت التشجيعية والامتيازات؛
- إتباع الإدارة لأسلوب الإشراف المناسب والذي يشكل قبولا واستحسانا لدى الموظفين مع تبني مبدأ مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار ؛
- تأسيس ثقافة تنظيمية تشجع المبادرات والإبداع وتركز على الجودة ؛
- إقامة العلاقات الجيدة وتوفير جو الثقة المتبادلة ما بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم ؛
- إثراء الوظائف من خلال إعطاء فرص جيدة للتحكم في طريقة تأدية وظائفهم وتقديرهم لإسهاماتهم ؛

### ثالثا. ميدان الدراسة ومجالاته

يعتبر التعريف بمجال الدراسة من أدبيات البحث العلمي ومن الخطوات المنهجية التي تركز عليها البحوث الاجتماعية، باعتباره الأساس الذي تقوم عليها الدراسة بداية من الإشكالية والفرضيات وصولا إلى نتائج، كما يربط بين الجانب النظري والميداني للدراسة ويشمل :

#### 1. المجال المكاني للدراسة

**1.1. التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف (EPH):** هي إحدى المؤسسات الصحية بالجزائر، وكغيرها من المؤسسات تشتمل على هيكل تنظيمي وقوانين وأنظمة وتعليمات تحكم هذه المؤسسة، وتعمل على تقديم خدمات طبية وتمريضية وخدمات طبية مساعدة

كالأشعة والمختبر والعلاجات المختلفة، بواسطة كوادر مهنية (طبية وغير طبية)، حيث يقع في وسط المدينة وهو قطاع تابع لوزارة الصحة والسكان فتح أبوابه في شهر جانفي 1988 وتبلغ قدرة استيعابه 410 سريرًا مقسمة على المصالح والوحدات الداخلية.

**II. المجال البشري للدراسة:** تضم المؤسسة المؤسسة العمومية الاستشفائية 730 فردًا حسب إحصائيات 2009 ويتوزع مجتمع الدراسة على أربعة أصناف مهنية كبرى هي:  
**الصنف الأول:** يضم حوالي 110 طبيب عام ومتخصص، **الصنف الثاني:** ويضم حوالي 350 ممرض، **الصنف الثالث:** ويضم حوالي 70 إداري، **الصنف الرابع:** ويضم حوالي 200 عامل من مختلف الوظائف.

**III. المجال الزمني للدراسة:** بلغت مدة إجراء الدراسة قرابة شهرين ومرت بالمرحل التالية:

**III.1. المرحلة الأولى:** تم فيها الاتصال بمديرية الإدارة العامة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ورقلة في شهر ماي 2017، حيث تمت الموافقة على إجراء الدراسة.

**III.2. المرحلة الثانية:** وهي مرحلة الدراسة الاستطلاعية، حيث قمنا مع بداية شهر جوان بدراسة استطلاعية أولية من خلال بعض المقابلات مع مسؤول الموارد البشرية لمعاينة ميدان الدراسة والحصول على معطيات عن الموضوع ومعرفة أبعاده ومدى قابلية تطبيقه، حيث تعرفنا معلومات متنوعة ساعدتنا في بناء الاستمارة وصياغة الفرضيات صياغة نهائية.

**III.3. المرحلة الثالثة:** قمنا خلالها بتجريب الاستمارة، ثم توزيعها بشكل نهائي على عينة الدراسة وقد دامت هذه المرحلة حوالي شهر ونصف من بداية جوان إلى منتصف جويلية أو أكثر، نظرًا للصعوبة التي واجهتنا في توزيع واسترجاع الاستمارات.

**IV. التنظيم والهيكل التنظيمي للمؤسسة:** كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات العمومية الاستشفائية الأخرى فإن المؤسسة العمومية الاستشفائية بورقلة يديرها مجلس إدارة ويشرف على تسييره المدير بالإضافة إلى جهاز استشاري يطلق عليه اسم المجلس الطبي، تحتوي المؤسسة على أقسام ومصالح ووحدات طبية مختلفة.

**V. التقنيات المستعملة في الدراسة:**

إذا كان الجانب النظري للدراسة هو حصيلة المعلومات التي تم جمعها من الكتب والقواميس والرسائل والأطروحات والمجلات... وغيرها من مختلف المراجع، فإن الجانب الميداني لديه تقنياته الخاصة التي من خلالها يتمكن الباحث من جمع معطيات حول موضوع دراسته سواء كانت هذه المعطيات متعلقة بميدان الدراسة أو العينة المراد دراستها، أما بالنسبة لهذه الدراسة فقد وقع الاختيار على التقنيات التالية: المقابلة والاستمارة وهذا حسب ما يتطلبه الموضوع.

**VI. عينة الدراسة وكيفية اختيارها**

بعد اختيار الباحث لموضوع دراسته وتحديد مشكلة بحثه يعمل على إيجاد المجال البشري

محل الدراسة خاصة وأن البحوث في العلوم الإنسانية والاجتماعية تقوم على التعامل مع الظاهرة من خلال دراسة مفرداتها التي تعتبر بمثابة العينة التي تعبر عن خصائص مجتمع البحث وهذا لتسهيل التحكم في الظاهرة وتكميمها ومن ثم تعميمها على باقي أفراد المجتمع، وقد تم اختيار عينة حصصية وهذا لطبيعة مجتمع البحث الذي يشمل 730 مفردة قصد الحصول على عينة بالحصص نظرا لاحتواء مجتمع البحث على أربع فئات مختلفة يمكن دمجها من خلال أخذ حصة من كل فئة لتمثل لنا عينة الدراسة والتي أخذت منها 120 مفردة بالطريقة التالية:

لدينا مجتمع بحث مكون من 730 مفردة موزعة على أربع فئات كالآتي:

فئة الأطباء بـ 110 طبيب.

فئة الممرضين بـ 350 ممرض.

فئة الإداريين بـ 70 إداري.

فئة المهنيين بـ 200 مهني.

من خلال المقابلة الاستطلاعية التي أجريناها تحصلنا على بعض المعطيات التي ساعدتنا في تحديد بعض خصائص مجتمع البحث ومعرفة مدى إمكانية إجراء الدراسة على عينة منه، وبعد إجراء هذه الخطوة تبين لنا أن هناك فئة لا تخدم موضوع دراستنا وهي فئة الإداريين نظرا لطبيعة مهام هذه الفئة واستقلاليتها في إدارة العمال والاهتمام بشؤونهم، وهو ما يجعلهم بعيدين عن المشاكل التنظيمية التي تجعلهم يفكرون في ترك المؤسسة، وبالتالي هذه الفئة لا تخدم موضوع بحثنا وعلى هذا الأساس تم استثناء هذه الفئة، وبالتالي تصبح الفئات كما يلي:

- فئة الأطباء بـ 110 طبيب، فئة الممرضين بـ 350 ممرض، فئة المهنيين بـ 200 مهني، كما يصبح حجم المجتمع الأصلي يقدر بـ 660 فرد.

وللحصول على عينة قدرها 120 مفردة نقوم بتسيب فئات مجتمع البحث ثم استخراج عدد الأفراد الذين يمثلون الفئة بالنسبة للعينة من خلال ما يلي:

$$16.66\% = \frac{100 \times 110}{660}$$

بتطبيق الطريقة الثلاثية على كل الفئات نتحصل على النتائج التالية:

16.66%، 53.03%، 30.30%

ثم حساب عدد الأفراد الذين يمثلون العينة من كل فئة، وذلك بالطريقة التالية:

$$19.99 = \frac{120 \times 16.66}{100}$$

فنتحصل على النتائج التالية:

- ، 63.63 ، 36.36 ، ويتقريب القيمة الأولى والثانية والثالثة نحصل على 36+64+20 =120. وهو عدد أفراد العينة أي بنسبة 18% من حجم المجتمع الأصلي، وبالتالي يصبح توزيع عدد أفراد العينة كالتالي: 20 أطباء و 64 ممرضين و 36 عمال مهنيين.

#### رابعا. تحليل نتائج الدراسة

1. تحليل الفرضية الأولى : تشير المعطيات الإحصائية في الجدول إلى أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تقوم على قيم وأخلاقيات وذلك بنسبة 64.80%، موزعة على الفئات المهنية، حيث مثل العمال المهنيين أعلى نسبة ب 82.80%، مقابل 60.70%، للمرضين و50% لفئة الأطباء، بينما أجاب بقية المبحوثين بأن المؤسسة لا تقوم على قيم وأخلاقيات بنسبة 35.20%، أغلبهم من فئة الأطباء بنسبة 50%، تليها فئة الممرضين بنسبة 39.30%، مقابل 17.20% لفئة العمال المهنيين.

الجدول رقم (01): يبين وجود القيم والأخلاقيات بالمؤسسة

المجموع	العمال المهنيين	المرضى ن	الأطباء	الفئات المهنية الإجابة
70 %64.80	24 %82.80	37 60.70 %	9 %50	نعم
38 %35.20	5 %17.20	24 39.30 %	9 %50	لا
108 %100	29 %100	61 %100	18 100 %	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان تبعا لنتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تقوم على قيم وأخلاقيات في العمل هم من فئة المهنيين فهناك آراء متنوعة حول القيم الأخلاقية السائدة بالمؤسسة من خلال أقوال بعض المبحوثين بأن "أخلاق المؤسسة ايجابية تقوم على حسن التعامل والمعاملة، "حفظ السر المهني، احترام المريض وذويه"، "الاحترام المتبادل بين العمال والمدير"، "تعاون العمال وتلاحمهم لإتقان العمل وتنظيم المؤسسة"، "الطاعة والشعور بالمسؤولية تجاه العمل"، "أخلاقيات تتماشى وتقاليدها المجتمعية وعرفه... الخ"، أما المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم على أخلاقيات فمعظمهم من فئة الأطباء وكذا فئة الممرضين ولديهم تبريرات لأرائهم سواء التي تم جمعها عن طريق الاستبيان أو المقابلة والمتمثلة في قولهم

الأخلاقيات موجودة ولكنها غير مضبوطة"، " لا توجد مساواة بين العمال من حيث إتقان العمل"، "توجد تلاعبات كثيرة"، "العنصرية والتحيز والقرابة"، " وضع الشخص غير المناسب في المكان المناسب"... الخ، فمن خلال هذه التصريحات يمكن القول أن العمال متذمريين من عدم تواجد القيم والأخلاقيات نتيجة عدم وضوح ثقافة المؤسسة ومنظومة القيم التي تعتمد عليها.

وعليه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تقوم على قيم وأخلاقيات نابعة من المجتمع والأفراد ومن فلسفة المؤسسة وثقافتها، وهذا حسب تصريحات الباحثين الذين أجابوا بالأغلبية، بالمقابل هناك بعض المشاكل داخل المؤسسة تتعارض مع قيم الأفراد من شأنها أن تؤثر على أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها في تعزيز ولاء والتزام العمال.

**التحليل:** تشير القراءة الإحصائية للجدول أن أغلبية الباحثين صرحوا بأنهم يلتزمون بقيم وأخلاقيات المؤسسة في أداء عملهم بنسبة 91.70%، حيث بلغت فئة العمال المهنيين 96.60%، تليها فئة الممرضين بنسبة 93.40%، بينما بلغت نسبة الأطباء 77.80%، أما الذين أجابوا بعدم التزامهم بقيم وأخلاقيات العمل بلغت نسبتهم 8.30% وهي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها تمثلت نسبها في 22.20% من الأطباء، تليها فئة الممرضين بنسبة 6.60%، و 3.40% بالنسبة للعمال المهنيين.

#### الجدول رقم (02): يوضح التزام العمال بقيم وأخلاقيات المؤسسة في أداء عملهم

المجموع	العمال المهنيين	الممرضين	الأطباء	الفئات المهنية الإجابة
99 %91.70	28 %96.60	57 %93.40	14 %77.80	نعم
9 %8.30	1 %3.40	4 %6.60	4 %22.20	لا
108 %100	29 %100	61 %100	18 %100	المجموع

**المصدر:** من إعداد الباحثان تبعا لنتائج الاستبيان

من خلال النسب الإحصائية للجدول يمكن القول أن أغلب الباحثين يلتزمون بأخلاقيات العمل على مستوى جميع الفئات المهنية وهذا دليل على وعي العمل بمسؤولية العمل وإدراكهم لأهمية وظائفهم ودورها في خدمة المجتمع بالدرجة الأولى وتحقيق أهداف المؤسسة.

حيث صرّح بعض الباحثين بأنه عليهم " القيام بما يجب نحو غيرهم"، "احترام الحدود وأحرص على عدم تجاوزها"، "احترام القوانين المعمول بها في المؤسسة"، "الانضباط، احترام توقيت العمل، إتقان العمل"، "شعوري بالمسؤولية أمام الله... الخ.

وما يمكن استخلاصه من هذه الآراء أن عمال المؤسسة يدركون الهدف من عملهم بالمؤسسة وما هو مطلوب منهم خاصة وأن نظرة أفراد المجتمع لهذه المؤسسة تختلف عن نظرتهم للمؤسسات الأخرى، باعتبارها مؤسسة صحية هدفها التكفل بالمرضى وتقديم أحسن الخدمات.

### الجدول رقم (03): يوضح التطابق بين قيم العامل وقيم المؤسسة

المجموع	العمال المهنيين	المرضى	الأطباء	الفئات المهنية الإيجابية
68 %63	19 %65.50	40 %65.60	9 %50	تتطابق
32 %29.60	8 %27.60	16 %26.20	8 %44.40	نوعا ما
8 %7.40	2 %6.90	5 %8.20	1 %5.60	لا تتطابق
108 %100	29 %100	61 %100	18 %100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان تبعا لنتائج الاستبيان

**التحليل:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن غالبية الباحثين صرحوا بأن قيمهم تتطابق وقيم المؤسسة وذلك بنسبة 63%، أغلبهم من فئة المرضى بنسبة 65.60%، تليها فئة العمال المهنيين بنسبة 65.50%، مقابل 50% لفئة الأطباء. في حين صرح بعض الباحثين بأن قيمهم تتطابق نوعا ما مع قيم المؤسسة بنسبة 29.60%، موزعة على الفئات المهنية حيث كانت أعلى نسبة عند الأطباء بـ 44.40%، تليها فئة العمال المهنيين بنسبة 27.60%، ثم 26.20% لدى فئة المرضى. أما بقية الباحثين الذين صرحوا بعدم تطابق قيمهم مع قيم المؤسسة بلغت نسبتهم 7.40%، منها 8.20% ممرضين، و6.90% من العمال المهنيين، مقابل 5.60% من الأطباء. من خلال نسب الجدول يمكن القول أن أغلب الباحثين تتطابق قيمهم مع قيم المنظمة وخاصة فئتي المرضى والعمال المهنيين بنسبة كبيرة باعتبار عمال هذين الفئتين لديهم أقدمية بالمؤسسة وبمرور الوقت زاد امتثالهم لقيم المؤسسة والتزامهم بها، وهذا ما يفسر لنا أن هناك تأثير متبادل بين قيم العمال وقيم المؤسسة، وهذا راجع لتشبع العمال بالقيم والأخلاقيات الإيجابية التي تصب في مصلحة الفرد والمؤسسة.

وفي هذا السياق صرح أحد الباحثين "بأن المؤسسة تعمل على خدمة العامل وهو بدوره يعمل على خدمة المريض"، فكل من العمال والمؤسسة يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تبادل الأهداف وعليه يمكن القول أن المؤسسة تتطلع لجعل قيمها تتطابق وقيم العمال والعكس، أما بالنسبة للباحثين الذين أجابوا بأن قيمهم تتطابق نوعا ما مع قيم المؤسسة فإن

إجابته تدل على أن التطابق ليس ثابتا وإنما تتحكم فيه بعض ظروف العمل والقوانين المعمول بها في المؤسسة، كما نجد غالبية فئة الأطباء يقرّون بأن قيمهم تتطابق نوعا ما مع قيم المؤسسة وهذا يدل على وجود صراع بين قيم هذه الفئة وقيم المؤسسة في بعض الأحيان.

#### الجدول رقم (04): يوضح احترام العمال لمواقيت العمل

المجموع	العمال المهنيين	المرضى	الأطباء	الفئات المهنية الإجابة
97 %89.80	27 %93.10	56 %91.80	14 %77.80	نعم
11 %10.20	2 %6.90	5 %8.20	4 %22.20	لا
108 %100	29 %100	61 %100	18 %100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان تبعا لنتائج الاستبيان

**التحليل:** توضح نسب الجدول أن غالبية المبحوثين صرحوا بأنهم يحترمون مواقيت العمل بنسبة 89.8%، تمثلت في العمال المهنيين بنسبة 93.10%، تليها فئة المرضى بنسبة 91.80%، أما فئة الأطباء فبلغت نسبتها 77.80%، في حين باقي المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يحترمون مواقيت العمل بلغت نسبتهم 10.20%، أغلبهم من فئة الأطباء بنسبة 22.20%، مقابل 8.20% لفئة المرضى و6.90% لفئة العمال المهنيين.

من خلال نسب الجدول نستطيع القول أن معدل احترام وقت العمل عند أغلب المبحوثين في الفئات المهنية- معدل عالٍ مقارنة بعدم احترامه ومن أبرز هذه أسباب هذا الارتفاع هو طبيعة عمل هذه الفئات، فكونها تعمل في مؤسسة ذات طابع خدماتي يعمل على تقديم خدمة للمريض فإن هذه الفئة مجبرة على احترام مواقيت العمل سواء في النهار أو في الدوام الليلي، كما أن الضمير المهني لهؤلاء المبحوثين يجعلهم يلتزمون بمواقيت العمل وهذا ما يفسر شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل والتفكير في صحتهم، بالإضافة إلى التزامهم بقوانين المؤسسة وحرصهم على عدم مخالفتها وتقادي الإخلال بنظام المؤسسة.

وقد صرح بعض المبحوثين بإحترامهم لمواقيت العمل بقولهم " نجاح العمل مرهون بالالتزام واحترام الوقت"، " الشعور بالمسؤولية"، " من واجبي احترام الوقت"، " قناعة شخصية"، " التفكير في المرضى"، " الحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة"، " احترام الوقت من أخلاقيات المهنة"، بينما هناك بعض المبحوثين صرحوا بأن إحترامهم لوقت العمل نتيجة " ما يفرضه القانون" ليس شعورا بالمسؤولية أو إحتراما لقيم المؤسسة والتزاما بها، أما المبحوثين الذين صرحوا

بأنهم لا يحترمون مواقيت العمل يرجع ذلك إلى وجود حالات من الصراع والتنافس بين الموظفين يعتمدونها البعض كأسباب للتهاون والتغيب، والتعبير عن عدم رضاهم عن أنظمة العمل وعلاقتهم مع الزملاء والمسؤولين.

من خلال تحليلنا لهذا الجدول نستنتج بناء على آراء المبحوثين أنهم يحترمون وقت العمل ويتمتعون بانضباط عالي مما يعكس أخلاقياتهم وحبهم لوظائفهم واحترامهم لثقافة المؤسسة وفلسفتها في تسيير العمل إلا أن ما نراه على أرض الواقع مغاير بشكل كبير لتصريحات المبحوث.

#### الجدول رقم (05): يبين أسباب تمسك المبحوثين بوظائفهم

المجموع	العمال المهنيين	المرضى	الأطباء	الفئات المهنية الإجابة
32 %29.60	8 %27.60	12 %19.70	12 %66.70	تنمية قدراتك
39 %36.10	14 %48.30	23 %37.70	2 %11.10	إنجاح المؤسسة
37 %34.30	7 %24.10	26 %42.60	4 %22.20	الحصول على أجر
108 %100	29 %100	61 %100	18 %100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان تبعا لنتائج الاستبيان

**التحليل:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن سبب تمسكهم بوظائفهم هو إنجاح المؤسسة بنسبة 36.10%، حيث كانت أعلى نسبة عند فئة العمال المهنيين بـ 48.30%، تليها فئة المرضى بنسبة 37.70%، مقابل 11.10%، أما المبحوثين الذين أجابوا بأن تمسكهم بوظائفهم هو من أجل الحصول على أجر بنسبة 34.30%، أغلبهم من فئة المرضى بنسبة 42.60%، تليها فئة العمال المهنيين بنسبة 24.10%، مقابل 22.20% بالنسبة لفئة الأطباء، في حين المبحوثين الذين أجابوا بأن تمسكهم بوظائفهم هو من أجل تنمية قدراتهم بلغت نسبتهم 29.60%، أغلبهم من فئة الأطباء بنسبة 66.70%، مقابل 27.60% للعمال المهنيين و19.70%.

من خلال نسب الجدول يتبين لنا أن أغلب المبحوثين الموزعين على الفئات المهنية يتمسكون بوظائفهم من أجل هدف واحد وهو إنجاح المؤسسة وخاصة العمال المهنيين، وهو ما يعكس روح الانتماء التي يتمتع بها هؤلاء المبحوثين لاسيما الذين لديهم أقدمية ما بين 11 سنوات إلى 20 سنة من العمال المهنيين، كما أن حب العمال لوظائفهم ورغبتهم في تقديم أفضل الخدمات للمرضى يجعلهم يفكرون في الاستمرار وتحقيق أهداف المؤسسة، وقد صرح بعض المبحوثين بأن "هدفهم



هو خدمة المريض وتحقيق أهداف المؤسسة"، في حين أجاب بعض المبحوثين بأن تمسكهم بوظائفهم هو من أجل الحصول على أجر وخاصة عند فئة الممرضين باعتبارها الفئة التي تعتبر عصب المؤسسة، أما بقية المبحوثين الذين أجابوا بأن تمسكهم بوظائفهم راجع لتنمية قدراتهم وأغلبهم من فئة الأطباء ويرجع هذا لطبيعة العمل الذي تمارسه هذه الفئة والذي يعتمد على مهارات وقدرات عالية.

من خلال تحليلنا للجدول نستنتج أن تمسك العمال بوظائفهم تحكمه ظروف متنوعة، وجميعهم يسعون لإنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

**التحليل:** من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول يمكن القول أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن لديهم رغبة في الاستمرار بالمؤسسة بنسبة 73.10%، حيث نجد فئة العمال المهنيين بنسبة عالية قدرها 93.10%، تليها فئة الأطباء بنسبة 66.70%، مقابل 65.60%. أما بقية المبحوثين فصرحوا بعدم رغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة حيث بلغت نسبتهم 26.90%، تتوزع على الفئات المهنية بنسب متفاوتة، حيث بلغت نسبة الممرضين أعلى نسبة بـ 34.40%، تليها فئة الأطباء بـ 33.30%، مقابل 6.90% عند فئة العمال المهنيين.

في ضوء قرائتنا لنسب الجدول يتبين لنا أن أغلب المبحوثين لا يرغبون في ترك المؤسسة بقدر ما يرغبون في الاستمرار بها وهو ما نجده بنسبة عالية عند فئة العمال المهنيين باعتبار هذه الفئة لديها أقدمية وخبرة كبيرة بالمؤسسة حيث تتراوح أقدمية أغلب العمال المهنيين بالمؤسسة ما بين 10 سنوات إلى 30 سنة، لذا ينصب تركيزهم على إتمام مسيرتهم المهنية بالمؤسسة إلى حين وصولهم سن التقاعد، في حين تعود رغبة فئة الأطباء في الاستمرار بالمؤسسة إلى التواجد الحديث لهذه الفئة بالمؤسسة كونها لا تزال تبحث عن الاستقرار وتعمل في ظروف عادية، حيث

**الجدول رقم (06):** يبين رغبة العمال في الاستمرار بالمؤسسة

المجموع	العمال المهنيين	الممرضين	الأطباء	الفئات المهنية الإجابة
79 %73.10	27 %93.10	40 %65.60	12 %66.70	نعم
29 %26.90	2 %6.90	21 %34.40	6 %33.30	لا
108 %100	29 %100	61 %100	18 %100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان تبعا لنتائج الاستبيان

صرح أغلب المبحوثين أن رغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة ترجع إلى "حبهم لهذه المهنة وشعورهم بالراحة في تأديتها"، "الرغبة في أداء العمل الإنساني"، "الاستقرار المادي والمعنوي" فكل هذه التصريحات تدل على رغبة العمال في الاستمرار بالمؤسسة والبقاء بها، أما بقية المبحوثين الذين أجابوا بعدم رغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة فيرجع ذلك إلى الصعوبات والمشاكل التي تعرضوا لها بالمؤسسة مثل: "عدم توفر الشروط الملائمة للعمل"، "صعوبات التعامل مع المرضى"، "الظروف الشخصية والعائلية"... الخ، وعليه نخلص إلى استنتاج مفاده أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بورقلة تحظى بانتماء واستقرار عال لعمالها باعتبار أغلب المبحوثين حسب الفئات المهنية يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة وهو ما يقترن إلى حد ما بقلّة فرص العمل في مؤسسات أخرى، وإلى الأقدمية التي قضاها في المؤسسة.

**II. تحليل الفرضية الثانية: تشير المعطيات الإحصائية للجدول إلى إجابة أغلب المبحوثين بأن الترقية تساهم في بقاءهم بالمؤسسة وبلغت نسبتهم 82.40%، حظي العمال المهنيين بـ 89.70%، والمرضين بـ 82%، مقابل 72.20% من الأطباء، أما بقية المبحوثين فقد أجابوا بأن الترقية لا تساهم في بقاءهم بالمؤسسة، حيث بلغت نسبتهم 17.60%، مدعومة بـ 27.80% من الأطباء، مقابل 18% من المرضين و10.30% من العمال المهنيين.**

#### الجدول رقم (07): يبين إسهام الترقية في بقاء العامل بالمؤسسة

المجموع	العمال المهنيين	المرضين	الأطباء	الفئات المهنية الإيجابية
89 %82.40	26 %89.70	50 %82	13 %72.20	نعم
19 %17.60	3 %10.30	11 %18	5 %27.80	لا
108 %100	29 %100	61 %100	18 %100	المجموع

**المصدر:** من إعداد الباحثان تبعا لنتائج الاستبيان

بعد القراءة الإحصائية لنسب الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يقرون بأن الترقية من شأنها أن تساهم في بقاءهم بالمؤسسة، فالأجر ليس وحده المحدد الأساسي لرضا العمال عن عملهم واستمرارهم بالمؤسسة.

أما بقية المبحوثين الذين أجابوا بأن الترقية لا تساهم في بقاءهم بالمؤسسة فيرجع هذا لعدم أهمية الترقية بالنسبة إليهم، كما نلاحظ أغلبهم من فئة الأطباء وهو يفسر لنا اهتمام أفراد هذه الفئة بالأجور والعلاوات كونهم يمتلكون شهادات تضعهم في مركز وظيفي جيد وبالتالي الترقية لا تهمهم

كثيرا بقدر ما يهمهم الأجر المرتفع، وقد صرح أحد المبحوثين بأن "الترقية غير موجودة أساسا لتساهم في بقاءه في المؤسسة".

من خلال تحليلنا للجدول نستنتج أنه ليست أخلاقيات العمل وحدها لديها أهمية بالنسبة للمؤسسة، بل الترقية كذلك يمكنها أن تحقق أهدافها وتعزز الالتزام التنظيمي للعمال.

**الجدول رقم (08):** يبين حصول المبحوثين على امتيازات من قبل المؤسسة ونوعها

المجموع	عمال مهنيين	ممرضين	أطباء	الفئات المهنية الإيجابية	
				نعم	لا
15 %13.90	9 %31	5 %8.20	1 %5.60	مكافآت	
21 %9.40	7 %24.10	13 %21.30	1 %5.60	علاوات	
36 %33.30	16 %55.20	18 %29.50	2 %11.10	المجموع	
72 %66.70	13 %44.80	43 %70.50	16 %88.90	لا	
108 %100	29 %100	61 %100	18 %100	المجموع الكلي	

**المصدر:** من إعداد الباحثان تبعا لنتائج الاستبيان

**التحليل:** تشير نسب الجدول إلى عدم حصول 66.70% من المبحوثين على امتيازات، كما أن معظمهم من فئة الأطباء بنسبة 88.90%، تليها فئة الممرضين بـ 70.50%، مقابل 44.80% من العمال المهنيين، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين تحصلوا على امتيازات 33.30% تدعمها نسب الفئات المهنية بـ 55.20%، تليها 29.50% من الممرضين، مقابل 11.10% من الأطباء.

من خلال هذه النسب يمكن القول أن اغلب العمال لم يتحصلوا على امتيازات من قبل المؤسسة، وهو ما تشير إليه نسب الجدول، مما يفسر لنا عدم تقدير المؤسسة لجهود العمال بحوافز إضافية سواء كانت مكافآت أو علاوات أو منح للمردودية... الخ، إضافة إلى قلة فرص الترقية رغم الرغبة في الحصول عليها - لا تمنح امتيازات للعمال، حيث صرح أحد المبحوثين بقوله "المؤسسة لا تمنح امتيازات"، وإن منحت فإنها تكون لصالح فئة معينة دون غيرها، مما يفقد ثقة العمال بالإدارة ويحول بين استمرارهم بالمؤسسة.

أما بقية المبحوثين الذين أجابوا بنعم فكان اغلبهم قد تحصل على امتيازات وهي على شكل علاوات وعددهم 21 مبحوثا دون استثناء بنسبة 19.40% من مجموع المبحوثين، بالإضافة إلى

15 مبحثاً تحصلوا على مكافآت بنسبة 13.90%، إلا أن هذه النسب ضئيلة مقارنة بنسبة العمال الذين لم يتحصلوا على امتيازات، علاوة على هذا نجد أغلب المبحوثين الذي تحصلوا على امتيازات لديهم أقدمية من 20 إلى ما يفوق 30 سنة، وهذا يفسر لنا أن المؤسسة تعتمد على معيار الأقدمية في منح المكافآت والعلاوات ولذا نجد العمال الذي لديهم أقدمية كافية لحصولهم على علاوات أو مكافآت مستاعين من عدم تقدير المؤسسة لجهودهم وتميزهم في الأداء وانضباطهم في العمل، وإنما تمنح المكافآت لأشخاص لا يستحقونها.

من خلال تحليلنا لنسب الجدول يمكن القول أن المؤسسة لا تمنح امتيازات لمواردها البشرية، كما يتبين استياء العمال من سياسة المؤسسة في منح الامتيازات (العلاوات والمكافآت).

#### الجدول رقم (09): يبين آراء المبحوثين حول الحوافز المناسبة لتعزيز الالتزام بالمؤسسة

المجموع	عمال مهنيين	ممرضين	أطباء	الفئات المهنية الإيجابية
41 %38	11 %37.90	28 %45.90	2 %11.10	الزيادة في الأجر
6 %5.60	2 %6.90	2 %3.30	2 %11.10	المكافآت
16 %14.80	3 %10.30	8 %13.10	5 %27.80	العلاوات
7 %6.50	3 %10.30	2 %3.30	2 %11.10	التشجيع
33 %30.60	9 %31	20 %32.80	4 %22.20	الترقية
5 %4.50	1 %3.40	1 %1.60	3 %16.70	كل أنواع الحوافز
108 %100	29 %100	61 %100	18 %100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان تبعا لنتائج الاستبيان

**التحليل:** تشير نسب الجدول إلى إجابة أغلب المبحوثين بأن الزيادة في الأجر من أنسب الحوافز المعززة لالتزام العمال بالمؤسسة وذلك بنسبة قدرها 38%، حيث بلغت فئة الممرضين 45.90%، تليها فئة العمال المهنيين بـ 37.90%، مقابل 11.10% لفئة الأطباء، في حين الذين أجابوا بأن الترقية من أهم الحوافز المعززة لالتزام العمال بلغت نسبتهم 30.60%، أغلبهم

من فئة الممرضين بـ 32.80%، تليها فئة العمال المهنيين بـ 31% وفئة الأطباء بـ 22.20%، علاوة على هذا يرى بعض المبحوثين أن العلاوات تساهم في تعزيز التزام العمال بنسبة قدرها 14.80%، مدعومة بـ 27.80%، من الأطباء، مقابل 13.10% من الممرضين، و 10.30% من العمال المهنيين، في حين هناك مبحوثين يرون بأن التشجيع يعزز التزام العمال وقدرت نسبتهم بـ 6.50%، موزعة على فئة الأطباء بـ 11.10%، مقابل 10.30% من العمال المهنيين، و 3.30% من الممرضين، علاوة على أجاب بعض المبحوثين بان المكافآت تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي للعمال بنسبة قدرها 5.60%، معززة بـ 11.10% من الأطباء، و 6.90% من العمال المهنيين، مقابل 3.30% من الممرضين، أما أقل نسبة فكانت للذين أجابوا بأن جميع أنواع الحوافز تساهم في تعزيز التزام العمال وذلك بنسبة 4.60%، حيث مثلت فئة الأطباء نسبة 16.70%، مقابل 3.40% من العمال المهنيين، و 1.60% من الممرضين.

بناء على النسب الواردة في الجدول يمكن القول أن العمال يفضلون الزيادة في الأجور من بين مختلف الحوافز باعتبارها الأكثر تحفيزا وتأثيرا على التزامهم التنظيمي، من جهة أخرى يفضل بعض المبحوثين العلاوات كمحفز للالتزامهم بالمؤسسة بالرغم من أنها شبه موجودة، وعليه نستنتج أن كل من الزيادة في الأجور والترقية تعتبر من أهم الحوافز التي يفضلها العمال المؤسسة لتعزيز رغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة.

#### خامسا. استنتاجات وتوصيات

##### 1. استنتاج الفرضية الأولى :

**أولاً:** تقوم المؤسسة العمومية الاستشفائية بورقلة على قيم وأخلاقيات نابغة من المجتمع والأفراد ومن فلسفة المؤسسة وثقافتها، بالإضافة إلى التزام أفرادها بالقيم التنظيمية والأخلاقية وتأثرهم بفلسفة وفعالية ثقافة المؤسسة التي بدورها تساهم في تنمية الجانب الأخلاقي للعمال وتعزيز التزامهم، وإن كان البعض منهم لا يلتزم بأخلاقيات العمل إلا أن هذا لا يحول بين المؤسسة وتحقيق أهدافها.

**ثانياً:** هناك وعي من قبل العمال بأهمية إتقان العمل وشعورهم بالمسؤولية تجاه وظائفهم والمؤسسة وهو ما يعكس مستوى الوعي الديني والأخلاقي للكثير منهم وضرورة الالتزام بأخلاقيات العمل وثقافة المؤسسة، كأهم العوامل التي تحقق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، وبالتالي تعزز من ثقته والتزامه بالمؤسسة.

**ثالثاً:** هناك تطابق كبير بين قيم العمال وقيم المؤسسة، يعكس وحدة أهداف العمال والمؤسسة والمتمثلة في خدمة المريض قبل كل شيء، بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على سياسة احتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه، من منطلق أن ولاء والتزام العمال بالمؤسسة، مرتبط بمدى تحقيق

أهدافها وأهداف العمال وإرضاءهم وتوفير ظروف عمل ملائمة.

**رابعا:** هناك انضباط احترام لوقت العمل من قبل عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بورقلة، يعكس أخلاقياتهم وحبهم لوظائفهم واحترامهم لثقافة المؤسسة وفلسفتها في تسيير العمل، وتقيدا بقيم وأخلاقيات العمل.

### II. استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا لجداول الفرضية الثانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:  
**أولا:** يرى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بورقلة أن الإدارة لا تقدر مجهوداتهم ولا تطبق نظام الترقية بعدالة وفعالية، وهناك معايير أخرى يمكن من خلالها الحصول على ترقية .

**ثانيا:** هناك تنوع في معايير منح الترقية من قبل المؤسسة حيث تعتمد على الترقية بالأقدمية والكفاءة وكذلك الشهادة وفي بعض الأحيان على تقييم المشرف، إلا أن بعض العمال يرون هذه المعايير لا تطبق بعدالة، ولذا على المؤسسة إعادة النظر في أسس منح الترقية.

**ثالثا:** تعتبر الترقية من أهم الحوافز التي يعتبرها عمال المؤسسة مكسبا يحقق لهم الاستقرار بالمؤسسة ويحول بينهم وبين رغبتهم في ترك المؤسسة، إلا أن معايير الموضوعية غائبة في تطبيق الترقية، مما يجعل بعض العمال يقرون بعدم وجود الترقية أساسا لأنها تمنح بطرق وتعاملات شخصية، كما أن المؤسسة لا تمنح امتيازات لمواردها البشرية، واستياء العمال من سياسة المؤسسة في منح الامتيازات (العلاوات والمكافآت)، حيث تمنح حسب الأقدمية أو عن طريق المحاباة والقرباة والعلاقات الشخصية، وهو ما قد يؤثر على معنويات العمال ويجعلهم يفكرون في مؤسسات تقدر مستوى أدائهم وتثمن جهودهم، وهو الأمر الذي لا تريد المؤسسة الوصول إليه بطبيعة الحال.

وبناء على استنتاجات الفرضيتين يمكن القول أن هناك أهمية لأخلاقيات العمل في تعزيز الالتزام التنظيمي بالإضافة إلى عوامل أخرى كالترقية والأجور والعلاوات ومختلف التحفيزات التي تعزز تمسك العامل بالمؤسسة، غير أن تحقيق هذا الأخير بفعالية يتطلب من المؤسسة بذل جهود أكبر لدعم العمال في المؤسسة ومنحهم فرص للمشاركة بقراراتهم في رسم سياستها وتحديد أهدافها والسماع لمقترحاتهم وانشغالاتهم، لأن هذا يشعرهم بأهميتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ويعزز تمسكهم والتزامهم بالمؤسسة.

### الهوامش و المراجع المعتمدة:

<sup>1</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية .للنشر، الجزائر، 1995، ص130

<sup>1</sup> محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي- قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون، عمان، 2011، ص65

<sup>1</sup> Wahibur Rokhman, The Effect of Islamic Work Ethics on Work Outcomes,  
Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies Vol.15, No.1. 2010,  
22-21pp

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص135.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري ، مرجع سابق، ص138.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري ، مرجع سابق، ص139.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003  
ص177.

<sup>1</sup> Porter, et al, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among  
Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, Vol. (59), No. (5),  
1974.pp603.609.

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد، الأردن، 2009، ص94.

<sup>1</sup> عادل محمد عبد الرحمان، أبعاد جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي،  
المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2013، ص14.

<sup>1</sup> حكمت محمد فليح ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، مجلة الإدارة والاقتصاد ،  
العدد 83 ، جامعة تكريت ، العراق ، 2010 ، ص178.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص  
280.279.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة ، " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات  
الألمنيوم الأردنية "، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد11، العدد2، الأردن، 2008،  
ص281.