

## دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من المرضى في اثنان من المؤسسات الصحية في مدينة الموصل

د. أسيل زهير رشيد التاك

د. سندية مروان سلطان الحياي

### المستخلص :

من المعلوم إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يزداد بازدياد عناية إدارات تلك المنظمات بهم . ولغرض تحقيق ذلك الهدف على الإدارة أن تحسن استخدام الآليات التي تسبب زيادة ذلك الولاء بشكل أو بآخر . وعلى هذا فان عملية دعم الخدمة الاجتماعية هي واحدة من هذه الآليات، وقد سعى البحث الحالي إلى قياس العلاقة بين دعم الخدمة الاجتماعية و ولاء الأفراد العاملين في المنظمات الصحية مستعينا باستمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات من المرضى في مستشفى ابن الأثير والجمهوري والذين يعبرون عن عينة البحث ومجمعه ، وبعد الدراسة والتحليل توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها :

١ - وجود علاقة ارتباط قوية بين الدعم الاجتماعي والولاء التنظيمي .

٢ - وجود علاقة تأثير معنوية بين الدعم الاجتماعي والولاء التنظيمي .

وكذلك أوصى البحث بعدد من التوصيات من أهمها :

١ - ضرورة الاستمرار في الاهتمام بتطوير وتحسين أداء المؤسسات الصحية عن طريق

الاحتفاظ بنقاط القوة التي تتمتع بها وتطويرها ، وتجاوز نقاط الضعف التي تعاني منها

وتوفير المزيد من الدعم للخدمات التي تلبي احتياجات العاملين داخل المؤسسة وبالشكل

الذي يدفع العاملين للولاء بشكل كبير لمنظمتهم باستمرار .

٢ - الاستمرار بتنقيف العاملين من اجل زيادة مشاركتهم الايجابية في تحقيق أهداف المؤسسة.

## Support social services and their role in organizational loyalty

### Abstract:

It is known that the loyalty of individuals to their organizations increases with care departments of these organizations of their own. In order to achieve that goal the administration to improve the use of the mechanisms that cause an increase that loyalty in one way or another.

On this, the process of supporting social service is one of these mechanisms, have sought current research to measure the relationship

between support for social service and loyalty of individuals working in health organizations using form for the questionnaire as a tool head for the collection of information from the nurses in hospitals son ether and the Republican and who express a sample of research and society , and after the study and analysis of research found a number of conclusions, including :

- 1 - there is a strong correlation between social support and organizational loyalty .
- 2 - Effect of a relationship between Uncle moral social and organizational loyalty .

Alboukt recommended, as well as a number of recommendations including:

- 1 - the need to continue in the interest Pttaar and improve the performance of health institutions by maintaining strengths enjoyed by and developed, and overcome the weaknesses are experiencing and to provide more support for services that meet the needs of workers within the institution and in a form which pays workers for loyalty largely to their organization constantly
- 2 - to continue to educate employees in order to increase their participation in achieving the positive goals of the institution .

## ١ - المقدمة

تعد الموارد البشرية في المنظمات على اختلافها من أهم الموارد، بل لمورد الحيوي والمهم الذي يعتمد عليه في تحقيق أهداف منظمات الأعمال بكفاءة وفاعلية . كما تتحدد قدرة هذه المنظمات في تحقيقها لأهدافها على كفاءة ونوعية العاملين فيها، وعلى مدى توافر قيم الولاء التنظيمي لديهم تجاه منظماتهم، حيث يشير الولاء التنظيمي إلى مدى تمسك الأفراد العاملين بمنظماتهم، وإلى رغبتهم القوية في البقاء والاستمرار فيها والدفاع عنها وتحسين سمعتها. وبذلك ينعكس الولاء التنظيمي على الإنتاجية والأداء الكمي، وتتحقق المنافع والمصالح المشتركة بين المنظمات والعاملين فيها .

ويكتسب الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسات الرعاية الصحية أهمية خاصة ليس لأهميته في زيادة إنتاجية هذه المؤسسات، بل بفعل طابع وخصوصية هذه المؤسسات وخدماتها المتنوعة التي تقدمها لمن يطلبها والتي تقتضي توافر قدر كبير من الولاء والإيمان بقيم هذه المؤسسات . على أساس ذلك جاء اختيار موضوع البحث الحالي، وعلى أساس ذلك يكتسب موضوع البحث أهميته أيضا .

## ٢ - هدف البحث :

- ١ معرفة طبيعة لعلاقة بين أنظمة الدعم الاجتماعي والولاء التنظيمي .

٢- التعرف على أهم الجوانب التي من شأنها تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين ، والتي سيوضحها الجانب الميداني للبحث الحالي وبالتالي تحقيق الفائدة المرجوة للجهات المدروسة وبشكل علمي .

٣- الربط بين متغيرين هم ا من الأهمية بمكان بالنسبة للمؤسسات الصحية وبشكل يساعدها على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين فيها . وبما يتفق مع مشكلة البحث الحالي ويحقق أهدافه، فقد تضمن البحث عدد من الفرضيات ، هي :

هناك علاقة ارتباط معنوية بين أنظمة الدعم الاجتماعي والولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصحية .

هناك أثر معنوي بين أنظمة الدعم الاجتماعي والولاء التنظيمي .  
وبذلك فقد اشتمل البحث الحالي على خمسة مباحث تضمنت بين طياتها الجانبين النظري والميداني واختتم البحث بأهم الاستنتاجات والتوصيات

### ٣- مشكلة البحث :

وتتمثل مشكلة البحث الحالي في معرفة أثر أنظمة الدعم الاجتماعي في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصحية في محافظة الموصل، وفي مستشفى ابن الأثير والجمهوري حصرا .

### ٤- الأهمية البحث :

تتعرض أهمية هذا البحث في جانبين:  
الأول: في أنه محاولة جادة لإضافة شيء جديد بالإمكان الاستفادة منه في مجال الخدمات الصحية خصوصاً والتطرق إلى كل ما من شأنه المساهمة في زيادة الولاء ال تنظيمي لدى العاملين في هذه المنظمات عموماً .  
الثاني: مساهمة بسيطة لزيادة خزين المكتبة العربية وهكذا مواضيع جادة ومهمة تخدم المجتمع بشكل ملحوظ.

### ٥ - فرضيات البحث:

يفترض البحث ما يلي:

- أ - وجود علاقة ارتباط معنوية بين الدعم الاجتماعي والولاء التنظيمي  
ب - وجود علاقة تأثير معنوية بين الدعم الاجتماعي والولاء التنظيمي  
٦ - استخدم البحث استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على المعلومات المطلوبة الخاصة بدراسة العلاقة بين متغيرات البحث والمتمثلة (بالدعم الاجتماعي ) والذي عبر عن المتغير المستقل، في حين كان المتغير المعتمد متمثلاً (بالولاء التنظيمي). وفيما عدا ذلك فقد استفادت

الباحثان من الملاحظة لواقع الميدان في الإجابة على الكثير من التساؤلات التي كانتا ترومان الحصول على جواب لها آنذاك . كما استفادت الباحثان من المقابلة الشخصية مع بعض المرضى في الحصول على الإجابات التي انعكست بشكل ملحوظ في الجانب الميداني.

## ٧ - وصف عينة البحث:

تناول البحث الحالي المرضى العاملين في مستشفى ابن الاثير والجمهوري حصراً كعينة له وفيما يأتي خصائص عينة البحث وفقاً للبيانات التي تم الحصول عليها من اجاباتها.

١. العمر:

أظهرت الدراسة إن الفئات العمرية التي تقع بين (50-59) هي الأعلى بين الأفراد المبحوثين، إذ بلغت نسبتها (45.45)، أما اقل فئة فكانت دون (60 سنة) إذ بلغت نسبتها (4.55) وهذا يبين أن الفئة العمرية التي تم اختيارها والتي مثلت الأعلى بين أفراد العينة تتسم بالنضج والخبرة المتراكمة .

### الجدول (1)

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الفئات العمرية

العمر	العدد	%
دون 30 سنة	-----	-----
30-39 سنة	5	11.35
39-40 سنة	17	38.64
40-49 سنة	20	45.45
49-59 سنة	2	4.55
60 فما فوق		
المجموع	44	%100

المصدر : من إعداد الباحثين .

## ٢ - الجنس :

بخصوص الجنس يبين الجدول (2) إن نسبة الذكور هي الأكبر ، حيث بلغت (88.64 %) من الأفراد المبحوثين مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت ( 11.36 %) من الأفراد المبحوثين.

### الجدول (2)

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الجنس

الجنس	العدد	%
ذكر	39	88.64
أنثى	5	11.36
المجموع	44	%100

المصدر : من إعداد الباحثين .

## ٣. الحالة الاجتماعية :

أما بخصوص الحالة الاجتماعية فكانت نسبة المتزوجين هي الأعلى مقارنة بالعزاب ، إذ بلغت نسبة المتزوجين ( 72.73 ) أما العزاب فكانت (27.27).

## الجدول (3)

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	%
متزوج	32	72.73
أعزب	12	27.27
أخرى	-----	-----
المجموع	44	%100

المصدر : من إعداد الباحثين .

## ٤. التحصيل العلمي:

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي ،مثل حملة شهادة البكالوريوس النسبة الأعلى والبالغة (72.73) أما حملة شهادة الإعدادية فكانت نسبتهم (27.27)

## الجدول (4)

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب التحصيل العلمي

التحصيل العلمي	العدد	% 100
بكالوريوس	32	72.73
إعدادية	-12-	-27.27-
المجموع	44	%100

المصدر : من إعداد الباحثين .

## ثانياً - المبحث الثاني / الجانب النظري الخاص بالدعم الاجتماعي

## مفهوم الدعم الاجتماعي وأنواعه

## ١- مفهوم الدعم الاجتماعي :

تقدم المنظمات الدعم الاجتماعي للأفراد العاملين لديها بهدف تطوير أدائهم وإدخال التحسينات عليها ، فيعتبر الدعم الاجتماعي من أهم الحوافز المؤثرة على أداء الأفراد العاملين داخل هذه المنظمات .

و عرف ( مصطفى ، ٢٠٠٥ : ٩٣ ) الدعم الاجتماعي بأنه : "الدعم المقدم من قبل المنظمة للأفراد العاملين لديها بهدف صيانتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل ، وتهيئتهم للعمل بمعنوية عالية ، فهو يمثل حافزاً مؤثراً على أدائهم" .

وعبره آخرون بأنه : " توفير المساعدة للأفراد العاملين بهدف تخفيف الضغط وتحسين إدراكهم وإعطائهم القيمة وزيادة احترامهم الذاتي وقابلياتهم لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة عالية " ( Mcshone &Glinew:2005:225 ) ووضحه (Stair&Reynolds,2003,240) بأنه : " تقديم الدعم للأفراد العاملين من قبل المنظمة باستخدامها الطرق التي يتم من خلالها زيادة التفاعل بينها وبين عاملها بهدف زيادة أدائهم وتحقيق أهداف منظماتهم ".

من خلال ما تقدم يتضح بان الدعم الاجتماعي يتم من قبل المنظمة للأفراد العاملين بهدف زيادة التفاعل بينهما وإعطائهم القيمة والاحترام الذي يستحقانه لزيادة أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة .

## ٢ - أنواع الدعم الاجتماعي

وتبرز أنواع الدعم الاجتماعي بالنسبة للفرد العامل من خلال عدة نواحي أهمها ما يلي :

( Mcshone &Glinew:2005:225 ) ( هول ، ١٩٩٨ : ٨٧ ) .

### ١ - التغذية :

وهي تقديم وجبات غذائية مجانية " أو بمقابل سعر رمزي أو إقامة جمعية استهلاكية للأفراد العاملين لمعاونتهم على توفير احتياجاتهم الغذائية الأساسية .

### ٢ - الإسكان :

بما إن نسبة ٢٥% - ٣٠% من ميزانية الأفراد العاملين تسدد من قبلهم لخدمة الإسكان ، واتفاقاً مع ذلك تقوم بعض المنظمات ببناء المساكن وأخرى تقوم بتقديم القروض والتيسيرات اللازمة للبناء .

### ٣ - النقل :

تعتبر المواصلات إحدى المشاكل التي يعاني منها الأفراد العاملين ، واتفاقاً مع ذلك فقد بادرت بعض المنظمات إلى توفير وسائل لنقل الأفراد العاملين من المنزل إلى أماكن عملهم وبالعكس .

### ٤ - التعليم والتدريب :

يعد تثقيف الأفراد العاملين وتشجيعهم على تنمية معلوماتهم ومداركهم احد مسؤوليات المنظمة اتجاه أفرادها، وذلك عن طريق تشجيعهم على استكمال دراساتهم بمنحهم إجازات في أيام الامتحانات وكذلك منحهم المكافآت في حالة التفوق العلمي .

## ٥ الترويح والرياضة :

ينبغي على المنظمات تنظيم أوقات فراغ الأفراد العاملين من خلال تقديم خدمات ترويحية متمثلة بالاشتراك في نوادي رياضية من أجل تخفيف حدة التوتر العصبي الناتج عن العمل وتكوين الشخصية المتزنة .

## ٦ الخدمات المالية :

وتتضمن هذه الخدمات تقديم الإعانات في حالات الشدة لدى الأفراد العاملين وخاصة في فترات ( المرض، الوفاة، الانتقال إلى مسكن جديد، الزواج، الولادة ) .

### ثالثاً - المبحث الثالث / الجانب النظري الخاص بالولاء التنظيمي

#### مفهوم الولاء التنظيمي

يمكن أن نصف مفهوم الولاء التنظيمي بأنه "الالتزام بالمشاركة بالعمل، أي هو التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق التوقعات الوظيفية والمكافآت، وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف " فمثلاً قد يزداد ولاء الفرد عندما يتوقع مكافأة من العمل، ولكن يفترض أن يكون لدى هذا الفرد ولاء حتى لو لم تتم مكافأته من قبل المنظمة (Chen&Francesco,2000) ومن الجدير بالذكر أن هناك من الباحثين من أعطى تعريفاً شاملاً للولاء التنظيمي يركز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه قيم المنظمة وأهدافها وتوافر الرغبة الجادة في العمل والاستمرار في المنظمة.

فيشير (Berry, 1991, 337) إلى ان الولاء التنظيمي هو : "حالة يتمثل فيها الفرد بقيم واهداف المنظمة ويرغب الفرد بالمحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه". أو "هو اعتقاد قوي وقبول من جانب افراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل اكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها". من هنا يتضح أن الولاء التنظيمي هو حالة شعورية تفرض طوعياً - لا قسراً- وان التزام الفرد في العمل في المنظمة يكون وفقاً لأهدافها و قيمها حتى لو كان جزءاً من هذه الأهداف والقيم لا يتوافق مع أهدافه وقيمه الخاصة .

وتستطيع المنظمات تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي من خلال برامج وسياسات تخص الموارد البشرية مثل سياسات التوظيف (استقطاب، اختيار، تعيين ) وتصميم الوظائف وتحليلها و لتدريب وتقويم الأداء والتعويضات والأجور التنافسية الفردية والجماعية - إذ أن كل هذا يصب في نهاية المطاف في وعاء زيادة الكفاءة والفاعلية

والإنتاجية ويشجع العاملين على أن يكونوا جزءاً من المنظمة يعملون بكل جهد وإخلاص في تحقيق أهدافها .

يجمع علماء الاجتماع والسلوك على ثلاث ركائز إذا توافرت في التنظيم فأنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي واستمراره ، وهذه الركائز هي : (السيد كردي، ٢٠٠١) و(اللوزي، ٢٠٠٣) .

١ ركيزة الولاء المستمر .

٢ ركيزة الولاء النفسي .

٣ ركيزة الولاء الارتباطي .

تعني ركيزة الولاء المستمر أن يصرف الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء التنظيم أو الجماعة واستمراريتها، أما الركيزة العاطفية فتشير إلى الحالة النفسية المدركة والتي تتصل بقيم المنظمة ومبادئها ، أما الركيزة الثالثة فتشير إلى العلاقات الترابطية بين شخصية الفرد وثقافة المنظمة .

وتأسيساً على ذلك يمكن استخلاص المقومات الأساسية لموضوع الولاء التنظيمي ،

وهي :

١ قبول أهداف المنظمة وقيمها وثقافتها .

٢ توافر مستوى عال من الانتماء إلى التنظيم .

٣ الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالتنظيم والدفاع عنه .

٤ الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة ايجابية .

٥ التضحية ببعض الجوانب السلوكية الشخصية مقابل آمال ورغبات المنظمة وزملاء العمل فيها .

فالولاء التنظيمي يبدأ أصلاً قبل التحاق الفرد بالعمل ، وعن طريق خبراته وسماعه المستمر عن سمعة المنظمة وبيئة العمل فيها . فهو عندما يدخل إلى العمل في المنظمة يكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء ( تطبيع السلوك المسبق ) وبعد انخراطه في جو العمل يصبح لديه فرصة التأكد -أو عدم التأكد- من أفكاره وقناعاته السابقة ، لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما يسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازناً بين جهوده المبذولة وبين ما يحصل عليه من حوافز ومكافآت.

### تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين :

ليس بصعب على أية منظمة الاهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم

الوظيفية، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول بما تتطلبه سبل الاحترام والتقدير في العمل



إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاه أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة الفرد العامل أو الموظف إضافة إلى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابلياتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتدريب المستمر ، فما دام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظماتهم ويؤكد ديمومة واستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجيتها (اللوزي، ٢٠٠٣) .

ومن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي : (الدعيج، ٢٠٠٨).

١ تعزيز التعويضات غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب)، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعاشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة . ومن أهم هذه التعويضات -الراتب التقاعدي .

-برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها .

-مكافآت المقترحات البناءة وخاصة عند تحسين الإنتاج والأداء عموماً .

-برامج الخدمات الاجتماعية .

-مشاريع الإسكان للموظفين .

-برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة .

-برامج التسليف بدون فوائد .

-خدمات المواصلات للمنظمة .

-برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين .

-الخدمات الصحية المتنوعة .

٢ تحقيق العدالة الوظيفية في حصول العاملين على الترقيات ضمن نظام متكامل لا

يحتوي على ثغرات ليستفيد منها البعض على حساب الآخرين .

٣ التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين .

٤ حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين من أجل تحقيق

هدفين :

الأول / زيادة مهارة العاملين

الثاني / تطوير المستوى الثقافي لهم

٥-زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسئولهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفروقات الاجتماعية، مما يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة او الفريق الواحد .

٦- التعامل الايجابي لإدارة المنظمة مع العاملين في المنظمة، من ناحية التمسك بهم ومنحهم حقوقهم الكاملة ومساعدتهم في المحن والظروف الصعبة .

٧- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع الامتيازات الوظيفية المقدمة لهم .

### العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي :

وتحدد بسبعة عوامل هي، الآتي: (الشادي، ٢٠٠٥)

١ السياسات / العمل على توفير سياسات داخلية تشبع حاجات الأفراد، مبنية على ثنائية " حقوق الفرد وواجباته " مما يحقق الشعور بالرضا والاطمئنان، واعتزاز بالانتماء فيترتب عليه انسجام ادوار الفرد الحياتية والبعد عن الشعور بأن هناك تعارض أو انفصام في الشخصية .

٢ وضوح الأهداف / كلما كانت الأهداف واضحة كلما زادت قدرة الفرد على فهمها والانضباط في تحقيقها وعدم الانفلات في مسيرتها .

٣ وضوح الأدوار / والمقصود بالدور هنا المسؤوليات والصلاحيات المتعة لقة بالمنصب، فعدم وضوح ذلك يتسبب في بعث خلافات وعدم الخروج من جدليتها . وبالتالي عدم الاستقرار في المنصب فيصبح تحمل المسؤولية متعلق بمزاجية الشخص يعمل متى شاء ويستقيل متى شاء أو قد يقدم على العزوف عن العمل والغياب حسب مزاجه، أي بالمفهوم الإداري يترتب عنه ضعف في الولاء التنظيمي .

٤ العمل على تنمية مشاركة الأفراد / المشاركة هي الإشارك الفعلي للفرد في الموقف الجماعي، فكثيراً ما يحدث الخلط ما بين متى أوسع دائرة إشراك الأفراد في التشاور وما بين متى أحد من إشراكهم . وخاصةً ان هذه القضية ليس لها مقياس دقيق بل تتوقف على تقديرات القائد وطريقة فهمه للوائح التنظيمية، وقد تخطئ هذه التقديرات مما يترتب عليها موقف معارض من بقية الأفراد فيحدث مؤثر " العزوف عن الأداء " وهو من مؤشرات ضعف الولاء التنظيمي .

٥ العمل على تحسين المناخ التنظيمي / المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة والتي تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستقرار ويتعرف الأفراد عليها من تجاربهم ومن أثرها الايجابي . في سلوكهم، وقد أظهرت الدراسات بأن البيئة المتسلطة والمحبطة للمعنويات

والمنتهجة لأسلوب التغفيل للكفاءات بدلاً من عملية التفعيل، فان ذلك سيؤدي بالنتيجة الى التشجيع على " التسرب " .

٦ + اعتماد آلية التحفيز / سواء بشقه المعنوي وهو في الغالب المتوفر والميسور، أو محاولة توفير الشق المادي على قدر الاستطاعة، من خلال الية التشجيع والتهاذي والكامن والسعي في حاجة الأخ وفق المباح والمتاح وضمن المبررات الحقيقية التي لا تكون مبنية على المصلحة المتبادلة وإنما وفق الاستحقاق والكفاءة . وإلا فان العكس سينتج عنه عدم الثقة وهو من مؤشرات ضعف الولاء التنظيمي .

٧ ثمت القيادة / القيادة الناجحة هي تلك التي لها القدرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال، وذلك من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية عن طريق التدريب والتكوين وكذا الاستفادة من الطاقات المتخصصة كل في مجاله .

ومما تجدر الإشارة إليه بان هناك بعض السلوكيات التي تراعيها القيادة حتى تساعد من تقود الأفراد على تحقيق الولاء التنظيمي: (السيد كردي، ٢٠٠١)

- إشراك الأفراد في بعض المسؤوليات والمهام .
- الابتعاد عن الخطاب الفرعوني أو الغرق في دوامة الحرص والتخوف الأبوي .
- الابتعاد عن سياسة الأبواب المغلقة .
- صيانة قنوات الاتصال المسدودة أفقياً وعمودياً وخلق التفاعل ما بين القيادة والأفراد .
- العمل على تحقيق ميزة القدوة .
- اطلاع القيادة العليا على التقارير الفعلية الحقيقية الدقيقة لواقع المؤسسات .

### مراحل الولاء التنظيمي :

ان الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المنظمات المختلفة يمر بعدة مراحل ، وكالاتي: (عزوز، ٢٠٠١) و(العتيبي، ١٩٩٣)

- ١ مرحلة الإذعان / وفيها يتقبل الفرد سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه ، مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة .
  - ٢ مرحلة التوافق والتماثل / وفيها يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة ولأنها تشبع حاجته بالانتماء .
- مرحلة التبني/ وفيها يكون الولاء ناتج عن تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة ، وقيمه مع قيمها .

## رابعاً - المبحث الرابع / الجانب الميداني

## أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها :

تقدم هذه الفقرة عرضاً لتشخيص متغيرات الدراسة بالاعتماد على نتائج المبحوثين إزاء مضامين المتغيرات الواردة في استمارة الاستبانة مستخدمين في ذلك التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ويتم تحقيق ذلك بالفقرات الآتية :

## أ - وصف متغيرات أنظمة الدعم الاجتماعي

لوصف وتشخيص متغيرات الاستبانة (أنظمة الدعم الاجتماعي) نستعرض الجدول الآتي:

جدول رقم (5) / التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لها والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاستجابة										الفقرة المتغير
		اتفق تماماً		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠.٩٢	٣.٥٢	-	-	٧٥	٣٣	٩.١	٤	٩.١	٤	٦.٨	٣	X1
٠.٨٩	٣.٥٦	٤.٥	٢	٦٥.٩	٢٩	١٥.٩	٧	٩.١	٤	٤.٥	٢	X2
١.١٠	٣.١١	٤.٥	٢	٤٣.٢	١٩	٢٠.٥	٩	٢٢	١٠	٩.١	٤	X3
١.٢٢	٣.٠٢	٤.٥	٢	٤٣.٢	١٩	٢٠.٥	٩	١٣.٦	٦	١٨.٢	٨	X4
٠.٨٨	٣.٦٨	١٣.٦	٦	٥٤.٦	٢٤	١٨.٢	٨	١٣.٦	٦	-	-	X5
١.٠٩	٣.٣١	١٣.٦	٦	٣٦.٤	١٦	٢٠.٤	٩	٢٧.٣	١٢	٣.٢	١	X6
٠.٨٦	٣.٩٥	٢٥	١١	٥٤.٥	٢٤	١١.٤	٥	٩.١	٤	-	-	X7
١.٠٧	٣.٣٤	١١.٤	٥	٤٠.٩	١٨	٢٢.٧	١٠	٢٠.٥	٩	٤.٥	٢	X8
٠.٦٩	٣.٧٢	٦.٨	٣	٦٥.٩	٢٩	٢٠.٥	٩	٦.٨	٣	-	-	X9
٠.٨٣	٣.٧٧	١١.٤	٥	٦٥.٩	٢٩	١٣.٦	٦	٦.٨	٣	٢.٣	١	X10
١.١٩	٣.٢٩	١٣.٦	٦	٣٨.٦	١٧	٢٠.٥	٩	١٨.٢	٨	٩.١	٤	X11
٠.٩٥	٣.٧٠	١٨.٢	٨	٥٠	٢٢	١٥.٩	٧	١٥.٩	٧	-	-	X12
١.٠٧	٣.٣٤	١١.٤	٥	٤٠.٩	١٨	٢٢.٧	١٠	٢٠.٥	٩	٤.٥	٢	X13
٠.٦٩	٣.٧٢	٦.٨	٣	٦٥.٩	٢٩	٢٠.٥	٩	٦.٨	٣	-	-	X14
١.٠٠٦	٣.٤٦	١٠.٥٤		٥١.٧٨		١٧.٥٣		١٤.٢٣		٥.٩		المؤشر العام

المصدر : من إعداد الباحثين .

يلاحظ من متضمنات الجدول رقم (٥) إن غالبية المقاييس كانت تشير إلى نسب اتفاق عالية ونسب مقارنة بالنسبة لأنظمة الدعم الاجتماعي ، وقد جاءت هذه الإجابات بنسبة (٦٢.٣٢) من المؤشر العام وبوسط حسابي قدره (٣.٤٦) وانحراف معياري (١.٠٠٦)، والذي أسهم في ايجابية هذا المقياس (X7) وقد أظهرت نتائج التحليل إن المستشفيات تعمل على تقديم الرعاية الطبية عن طريق الوحدات الصحية التابعة لها ، وقد بلغ اتفاقهم (٧٩.٢%) وبوسط حسابي قدره (٣.٩٥) بانحراف معياري (٠.٨٦)، وعن المقياس (X10) اتفق معظم الأفراد الباحثين بنسبة (٧٧.٣%) وبوسط حسابي قدره (٣.٧٧) وبانحراف معياري (٥.٨٣) والذي تضمن أن المستشفيات تعمل على تقديم الحوافز المعنوية للمرضين .

ب- وصف متغيرات الولاء التنظيمي لوصف وتشخيص متغيرات الاستبانة (الولاء

التنظيمي) تستعرض الجدول الآتي :

الجدول (٦) / التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للولاء التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاستجابة										المتغير
		اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماما		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠.٨٦	٣.٨١	١٣.٦	٦	٦٨.٢	٣٠	٦.٨	٣	١.٩	٤	٢.٣	١	X1
١.٠٧	٣.٣٤	١١.٤	٥	٤٠.٩	١٨	٢٢.٧	١٠	٢٠.٥	٩	٤.٥	٢	X2
٠.٦٩	٣.٧٢	٦.٨	٣	٦٥.٩	٢٩	٢٠.٥	٩	٦.٨	٣	-	-	X3
٠.٨٤	٣.٥٩	٦.٨	٣	٦١.٤	٢٧	١٥.٩	٧	١٥.٩	٧	-	-	X4
٠.٨٦	٣.٧٧	١٥.٩	٧	٥٦.٨	٢٥	١٥.٩	٧	١١.٤	٥	-	-	X5
٠.٨١	٣.٦١	٩.١	٤	٤٥.٥	٢٤	٢٥.٠	١١	١١.٤	٥	-	-	X6
٠.٨٩	٣.٧٢	١٥.٩	٧	٥٤.٦	٢٤	١٥.٩	٧	١٣.٦	٦	-	-	X7
٠.٨٩	٣.٧٢	١٥.٩	٧	٥٤.٦	٢٤	١٥.٩	٧	١٣.٦	٦	-	-	X8
٠.٩٦	٣.٧٧	٢٠.٥	٩	٥٢.٣	٢٣	١١.٣	٥	١٥.٩	٧	-	-	X9
١.٠٧	٣.٣٤	١١.٤	٥	٤٠.٩	١٨	٢٢.٧	١٠	٢٠.٥	٩	٤.٥	٢	X10
٠.٦٩	٣.٧٢	٦.٨	٣	٦٥.٩	٢٩	٢٠.٥	٩	٦.٨	٣	-	-	X11
٠.٨٦	٣.٩٥	٢٥	١١	٥٤.٥	٢٤	١١.٤	٥	٩.١	٤	-	-	X12
١.٠٧	٣.٣٤	١١.٤	٥	٤٠.٩	١٨	٢٢.٧	١٠	٢٠.٥	٩	٤.٥	٢	X13
٠.٨٦	٣.٧٧	١٥.٩	٧	٥٦.٨	٢٥	١٥.٩	٧	١١.٤	٥	-	-	X14
٠.٨٨	٣.٦٥	١٣.٣١		٥٤.٢٢		١٧.٣٦		١٢.٨٠		١.١٢		المؤشر العام

يلاحظ أن متضمنات الجدول رقم ( ٦ ) إن غالبية المقياس كانت تشير إلى نسبة اتفاق عالية ونسب متقاربة بالنسبة للقرارات المتخذة بخصوص المرضى ، وقد جاءت هذه الإجابات بنسبة ( ٦٧.٥٣ ) من المؤشر العام وبوسط حسابي قدره ( ٣.٦٥ ) وانحراف معياري ( ٠.٨٨ )، والذي أسهم في ايجابية هذا المقياس (X1) الذي يشير إلى أعلى بدائل الاستجابة لاتفاق المبحوثين ( ٨١.٨ ) على وفق مضمون السؤال الموجه إليهم بشعورهم بالفخر واعتزاز كونهم احد أفراد المستشفيات التابعين لها، وقد حقق المقياس وسطاً حسابياً قدره ( ٣.٨١ ) وانحراف معياري قدره ( ٠.٨٦ )، أما بالنسبة للمقياس (X9) فقد أظهرت نتائج التحليل بان قرار ارتباطهم بهذه المستشفى قراراً صائباً وقد بلغ اتفاقهم ( ٧٢.٨ ) وبوسط حسابي قدره ( ٣.٧٧ ) وانحراف معياري قدره ( ٠.٩٦ ) .

### ثانياً: علاقة الارتباط بين الدعم الاجتماعي والولاء التنظيمي:-

تشير النتيجة الواردة في الجدول (٧) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين انظمة الدعم الاجتماعي والولاء التنظيمي على مستوى المستشفيات المبحوثة إذ بلغ المؤشر الكلي ( ٠.٦٢٨ ) عند مستوى معنوي ( ٠.٠٠١ ) .

الجدول ( ٧ ) /معامل الارتباط بين الدعم الاجتماعي والولاء التنظيمي

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	الدعم الاجتماعي
الولاء التنظيمي	** ( ٠.٦٢٨ )

N=44

\*\* معنوي عند مستوى 0.01

### ثالثاً : علاقة الأثر بين المتغير التفسيري (الدعم الاجتماعي) والمتغير المستجيب (الولاء التنظيمي).

توضح معطيات الجدول (٨) إن الولاء التنظيمي يتأثر بمتغير الدعم الاجتماعي وبمعامل انحدار ( ٠.٦١٣ ) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة ( ١١.٣٤٨ ) وهي اكبر من قيمها الجدولية البالغة ( ١.٦٨٤ ) عند مستوى معنوية ( ٠.٠٥ ) ويمكن تجسيد العلاقة المعنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة ( ١٢٨.١٨ )، وهي اكبر من قيمتها الجدولية ( ٤.٠٨٤ ) وبدرجة حرية ( ١.٤٢ ) عند مستوى معنوية ( ٠.٠١ ) ومعامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغير التفسيري على تفسير البعد المستجيب. وجاءت قيمته ( ٤٣ % ) من التباين.

الجدول (٨) / اثر الدعم الاجتماعي في الولاء التنظيمي

F		R2	الدعم الاجتماعي		المتغير المتغير
الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المسنقل المستجيب
٤.٠٠٨	١٢٨.١٨	٠.٤٣	٢.٢٨٩ *( ١١.٣٤٨)	٠.٢٠٩	الولاء التنظيمي

$$P \leq 0.05 \quad N=44$$

قيمة (T) الجدولية = (١.٦٨٤) \* معنوي عند مستوى ٠.٠٥

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً- الاستنتاجات

توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات وكالاتي:

من قياس علاقتي الارتباط والآثر بين المتغيرات توصل البحث الى الآتي:

- ١ - وجود علاقة ارتباط قوية بين دعم الخدمات وولاء الفرد للمؤسسة التي يعمل بها .
  - ٢ - هناك تأثير معنوي لدعم الخدمات على ولاء الفرد العامل في المؤسسة الصحية .
- ومن ملاحظة واقع الميدان الفعلي توصل البحث الى الآتي:

- ١ وجود سياسات عمل داخلية مشجعة لاعتماد أسلوب عمل ايجابي يسمى بالسلوك المتوازن والذي يقود بدوره إلى الشعور بالانتماء ومن ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي .
- ٢ وجود ثقافة مؤسسية داعمة لفكرة الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف كافة .
- ٣ ارتفاع معدلات الأداء وزيادة الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي .
- ٤ الرغبة الشديدة لدى الأفراد العاملين في البقاء داخل المؤسسة والدفاع عنها .

### ثانياً - التوصيات

- ١ ضرورة الاستمرار في الاهتمام بتطوير وتحسين أداء المؤسسات الصحية عن طريق الاحتفاظ بنقاط القوة التي تتمتع بها وتطويرها ، وتجاوز نقاط الضعف التي تعاني منها وتوفير المزيد من الدعم للخدمات التي تلبى احتياجات العاملين داخل المؤسسة وبالشكل الذي يدفع العاملين للولاء بشكل كبير لمنظمتهم باستمرار .
- ٢ - الاستمرار بتنقيف العاملين من أجل زيادة مشاركتهم الايجابية في تحقيق أهداف المؤسسة .
- ٣ ضرورة الاهتمام ببرامج التحفيز التي تحقق الأهداف الشخص ية للعاملين ولا تتعارض في الوقت نفسه مع الأهداف التنظيمية وإمكانيات المنظمة ورسم الصورة الذهنية لديهم بأن انتمائهم والتزامهم سينعكس ايجابياً عليهم وعلى العمل الذي يمارسونه .

- ٤ اعتماد الإدارة في المؤسسة لسياسة الباب المفتوح لسماع شكاوى ومقترحات العاملين لديهم في المؤسسة مما يساهم بشكل كبير في زيادة ولاء العاملين لهم .
- ٥ تشجيع العاملين ودفعهم لتعلم فنون التفكير الايجابي .
- ٦ تسعى الإدارة المستمر لتوفير نوع من التحديات التي تتناسب مع تطلعات العامل وقدراته وتكون دافعاً له على الحركة والتفكير والإبداع ، فإثارة الهمم والتحديات المعقولة هي بمثابة الوقود الذي يشحن الطاقات البشرية ويشجعها لمواجهة العقبات وتذليل الصعاب

### قائمة المصادر :

- ١ اللوزي . موسى ، ٢٠٠٣ ، "التطوير التنظيمي" دار وائل للنشر، عمان.
- ٢ اللوزي. موسى ، ٢٠٠٣ ، "التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة " ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان .
- ٣ الدعيج. أحمد، اليافي . رندا ، ٢٠٠٨ ، " الانتماء التنظيمي : غياب مفهوم الانتماء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة، موقع مجلة الاقتصادية الالكترونية، العدد (٥٣٣٩)
- ٤ السيد كردي . أحمد ، ٢٠٠١ ، " كيفية تنمية سلوك الولاء التنظيمي لدى العاملين " ، مجلة التنمية الادارية - تنمية السلوك التنظيمي .
- ٥ الشادي. حمد بن فرحان، ٢٠٠٥، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- ٦ عزوز . محمد ، ٢٠٠١ ، " التنمى البشرية ، qudwal – com
- ٧ العتيبي . ادم غازي ، ١٩٩٣ ، " أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الاداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت " ، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد (١)، العدد (١) .
- ٨ مصطفى. احمد سيد، (٢٠٠٥)، المدير ومهاراته السلوكية ، ط١، القاهرة ، مصر.
- ٩ ١٤- هول، (١٩٩٨) ، المهارات السلوكية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، القاهرة - عمان.

10- Berry. L, (1991), "An Empirical Examination of Organizational Barriers Quality Model Human using an Extended Service Resource Management", Vol (30), No (3).



- 11- chen ,Z ,and Francesco A ,(2000) ,"employee demography organizational ", Commitment and Turnover . Do Cultural differences matter , vol (53) , no (6) .
- 12- www.dci.com 2008 www.almarefh.org
- 13- Mcshone &Glinew, (2005), " Learning and Development "., Palrare macmillian, London .
- 14- Stair & Reynolds, J., (2003), "Organizational Silencos : A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World". The Academy of Management Review, Mississippi State,