

كيفية الإحتفاظ بالكفاءات داخل المؤسسات
دراسة تحليلية لجامعة بوليتكنك فلسطين

فريق البحث

سناء إسماعيل الصبارنة

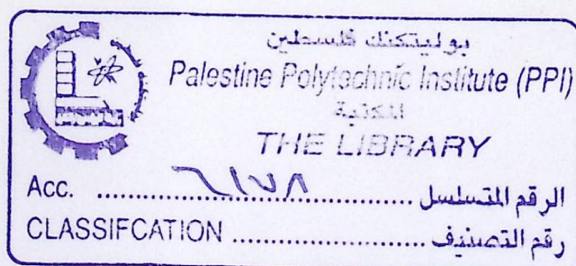
سونيا محمد القشقيش

إشراف

الدكتور مروان جلعود

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات



حزيران 2000

المعطاء

إلى نهر التضحية المتدفق... والدي العزيز...
إلى من حضنت روحي بكل الحب والإخلاص... أمي الحنونة...
إلى من منحني الفرصة والدعم المتواصل والثقة... إلى من كان عوناً
لي دائماً... زوجي العزيز...
إلى أخواتي وإخواني الأحبة...
إلى رفيقات دربي... صديقاتي وزميلاتي...
إلى من كانوا عوناً لي... أساتذتي الكرام...
إلى الأمة الإسلامية جمعاء... وإلى كل الشرفاء من هذا الشعب العظيم..
نهدى هذه الثمرة المتواضعة ...

هدية البحث

شكر وتقدير

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى كل شخص ساهم في إنجاح هذا المشروع وخروجه بهذه الصورة وأشكر كل من قدم لنا معلومة أو نصحا أو إرشادا أو دعما على الاستمرار والمواصلة حتى إنهاء هذا العمل وأخص بشكري، الأستاذ القدير الدكتور مروان جلعود صاحب الفضل الكبير في إتمام هذا المشروع وإخراجه بصورته النهائية من خلال إرشاداته السديدة ومساعداته القيمة، كما ونتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ غسان شاهين على جهوده الكبيرة في خدمة وإنجاح هذا التخصص ولا ننسى الأساتذة الافاضل الذين لم يتركوا أي جهد من أجل الطلبة والعلم إلا وبذلوه.

...إلى كل هؤلاء أقدم شكري وامتناني

طريق البحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
I	الاهداء
II	الشكر و التقدير
III	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال
1	الفصل الاول:مقدمة البحث
3	1-1 المقدمة
6	2-1 الهدف من اجراء البحث
7	3-1 مشكلة البحث
7	4-1 اهمية البحث
8	5-1 ابعاد البحث و محدداته
9	6-1 الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث
11	7-1 قائمة المصطلحات
14	الفصل الثاني :الدراسات السابقة
16	1-2 المقدمة
17	2-2 الدراسات التي تناولت موضوع الاحتفاظ بالموظفين
45	الفصل الثالث:منهجية البحث
47	1-3 منهجية البحث
48	2-3 ادوات جمع البيانات
49	3-3 ادوات تحليل البيانات التي تم جمعها
49	4-3 المعالجة الاحصائية
49	5-3 ادوات عرض البيانات وتوضيحها
50	6-3 حدود الدراسة
50	6-3 مجتمع الدراسة
50	7-3 عينة الدراسة
51	8-3 خصائص العينة الديمغرافية

رقم الصفحة	الموضوع
53	الفصل الرابع : تحليل النتائج
55	1-4 اسئلة الدراسة
56	2-4 التحليل الاحصائي لاسئلة الدراسة
76	3-4 خلاصة تحليل النتائج
77	الفصل الخامس : دور دائرة نظم المعلومات في الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسات
79	1-5 مقدمة عن نظم المعلومات
80	2-5 الوظائف الرئيسية لنظم المعلومات
81	3-5 اهداف نظم المعلومات
81	4-5 انواع نظم المعلومات
83	5-5 مراحل تكوين نظم المعلومات
84	6-5 حقائق عن نظم المعلومات
84	7-5 دور نظم المعلومات في الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسات
89	الفصل السادس: الاستنتاجات و التوصيات
91	1-6 الاستنتاجات
94	2-6 التوصيات
98	قائمة المراجع
100	الملاحق
101	الاستبانة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
51	خصائص العينة الديمغرافية	جدول (1-3)
56	جدول الاعداد والنسب المئوية لاتجاهات الموظفين نحو عملهم داخل المؤسسة بشكل عام	جدول (1-4)
57	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب العمر	جدول (2-4)
57	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب الحالة الاجتماعية	جدول (3-4)
58	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب المؤهل العلمي	جدول (4-4)
59	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب الراتب الشهري	جدول (5-4)
60	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب مكان السكن	جدول (6-4)
60	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب سنوات الخبرة	جدول (7-4)
61	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب عدد ساعات العمل اليومية	جدول (8-4)
62	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب نظام الحوافز المتبع	جدول (9-4)
63	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب مكانة العمل داخل الاسرة والمجتمع	جدول (10-4)
64	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب الرضى الوظيفي للعاملين	جدول (11-4)
65	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة نحو عملهم حسب المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الذات	جدول (12-4)

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
66	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب نظام الترقية المتبع	جدول (4-13)
67	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة في حالة وجود عمال او دخل اخر	جدول (4-14)
68	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب ظروف العمل	جدول (4-15)
69	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب الولاء للعمل	جدول (4-16)
70	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب العلاقات الانسانية	جدول (4-17)
71	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب نظام الرقابة المتبع	جدول (4-18)
71	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب اهمية العمل الذي يقوم به الموظف	جدول (4-19)
72	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب النشاطات الاجتماعية ووسائل الترفيه والتسلية	جدول (4-20)
72	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب ملائمة القدرات و الطاقات مع طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد	جدول (4-21)
73	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب التوافق بين التطلعات المستقبلية والامكانيات الفعلية	جدول (4-22)
73	جدول يبين اتجاهات الموظفين افراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة اذا كان هناك نظرة لدى الموظف بأن هناك حياة عملية افضل خارج نطاق العمل	جدول (4-23)

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
74	جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابرز العوامل التي تساعد على احتفاظ الموظفين باعمالهم حسب الاهمية	جدول (4-24)

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
19	نموذج لقياس تكاليف احلال الموارد البشرية	شكل (1-2)
69	نموذج يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابرز العوامل التي تساعد على احتفاظ الموظفين باعمالهم مرتبة حسب الاهمية	شكل (1-4)

الفصل الأول

مقدمة البحث

الفصل الأول

مقدمة البحث

- ١-١ المقدمة
- ٢-١ الهدف من إجراء البحث
- ٣-١ مشكلة البحث
- ٤-١ أهمية البحث
- ٥-١ أبعاد البحث و محدداته .
- ٦-١ الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث

المقدمة

إن تحقيق أهداف النمو الاقتصادي و الاجتماعي في أي بلد لا يتم فقط بالتوسع الأفقي للإنتاج عن طريق زيادة عدد المصانع و توزيعها و حشد أكبر عدد ممكن من الفنيين و الإمكانيات الرأس مالية. بل أن هناك طريقا آخر مكملا لهذا ، ألا وهو التوسع الرأسي في الإنتاج و ذلك برفع مستوى الكفاية و الإنتاجية في هذه المصانع بواسطة الاستثمار الجيد لعوامل الإنتاج المتوفرة و بأساليب رشيدة و لعل أهم هذه العوامل هو اليد العاملة.

و مما لا شك فيه أن إدارة القوى العاملة و العلاقات الإنسانية الطيبة و مما تضطلع به من مهام تلعب دورا أساسيا و هاما في التوسع الرأسي لأن تحسين الإنتاجية و رفع مستواها لا يكون بالآلات الحديثة و التسهيلات المادية فحسب بل أيضا بواسطة الأداء الكفء للعمل من قبل يد عاملة تم اختيارها و تدريبها جيدا و هيأت لها ظروف و بيئة عمل مناسبة ترغبها في بذل قصارى جهدها و إمكانياتها في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

وقد أصبح من المتعارف عليه الآن -خاصة في الدول الصناعية المتقدمة- أن العنصر الإنساني في العمل هو أهم عناصر الإنتاج و الاستثمار فيه يفوق الاستثمار في باقي العناصر و هذا ما يبرر أهمية دور إدارة القوى العاملة باعتبارها الجهة المتخصصة التي تشرف على عملية الاستثمار هذه.

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن موضوع إدارة القوى العاملة من المواضيع الهامة التي استرعت اهتمام العديد من الكتاب و المفكرين في مجال إدارة الأعمال نظرا لحساسية الوظيفة المناط بها حيث تعالج مواضيع تمس أهم عناصر الإنتاج و هو العنصر البشري الذي يعتبر محور عمل هذه الإدارة.

ومن هنا يمكن تعريف إدارة القوى العاملة¹ على أنها نشاط أو وظيفة رئيسية تخصصية في المنظمة محور عملها العنصر البشري و كل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المنظمة و حتى

¹ الغمري إبراهيم ، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى ١٩٧٧

ساعة تركه لها، فهي تسعى إلى الحصول على أفراد القوى العاملة اللازمين للمؤسسة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها و ترغيبهم في البقاء بخدمتها و استمرار العمل بها و جعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها.

وهي في سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم وطاقاتهم ومعنوياتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجاتهم

كمجموعة عمل متعاونة متآزره كما أنها تبحث في أن توفر شروطا عادلة للتوظيف

وظروف عمل مرضية للجميع و على وضع القواعد السلمية لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية تحترم فيها مشاعره وتساعد على تحقيق آماله وتطلعاته و تقديم يد العون في حل مشاكله الخاصة و المتعلقة بالعمل.

و مما تقدم لنا يتبين أن إدارة القوى العاملة تتمحور حول وظيفتين أساسيتين^٢ بحيث تعتبر كل

منهما مكملة للأخرى إذ لا يمكن لمؤسسة تحقيق النجاح الذي تصبو إليه بالاستغناء عن هاتين الوظيفتين

أو الاكتفاء بواحدة دون الأخرى و هاتين الوظيفتين هما:

أولاً: استقطاب الكفاءات : وهو عبارة عن عمل يتم بموجبه جذب و ترغيب أكبر عدد ممكن من

القوى العاملة المؤهلة و الصالحة و المتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المنظمة و ذلك

من أجل التقدم و الانضمام لها عن رغبة و اقتناع و عليه يمكن القول أن نشاط الاستقطاب و الترغيب

تكون المنظمة بحاجة إليه عندما تظهر نتائج تخطيط القوى العاملة وجود نقص في الموارد البشرية

لديها خلال الفترة التي يجرى التخطيط لها و إن العرض من الموارد البشرية في سوق العمل أقل من

الطلب عليها و خاصة عندما تكون هناك ندرة في بعض التخصصات التي يهتم المنظمة الحصول على

حاجتها منها.

و يمكن القول أن نشاط الاستقطاب يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- العمل على زيادة عدد المتقدمين للعمل في المنظمة إلى أقصى حد و بأقل تكلفة ممكنة .

٢- مساعدة نشاط اختيار القوى العاملة في زيادة معدل نجاحه في أداء مهمته و ذلك عن طريق استيعاب الأفراد المتقدمين للعمل و الذين مؤهلاتهم و مواصفاتهم أقل أو أعلى من المؤهلات و المواصفات المطلوبة للاختيار و التعيين و منعهم من الدخول في إجراءات الاختيار و بالتالي هذا يسهم في تسهيل عملية الاختيار .

ثانياً: الاحتفاظ بالكفاءات داخل المؤسسة : لكي تستطيع أي مؤسسة تحقيق أهدافها و النجاح الذي تصبو إليه لا بد لها من معرفة الأسس و القواعد السليمة في كيفية الاحتفاظ بالكفاءات داخلها و إلا فإنها لن تستطيع تحقيق النجاح المطلوب و من هنا يمكن القول أن دور المؤسسة لا يقف عند استقطاب الكفاءات فقط إنما يتعداها إلى ضرورة القدرة على الاحتفاظ بالموظفين و ذلك باتباع القواعد السليمة التي تقوم على أساس اتباع الأساليب العلمية لما لهذا الموضوع من أثر و أهمية كبيرة إذ أن نجاح المؤسسة أو فشلها متوقف على قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالكفاءات المطلوبة داخلها .

و إذا أخفقت المؤسسة في تحقيق ذلك سيؤدي إلى إساءة في استخدام القوى العاملة و إسرافا في المال و الوقت و الجهد التي بذلت في اختيار الأفراد و تعيينهم و تدريبهم مما يؤدي إلى تأخير نمو الشركة و عدم القدرة على تحقيق أهدافها.

و من هذا المنطلق و نتيجة لعدم توفر الدراسات السابقة المتعمقة في دراسة هذا الموضوع بشكل كبير و واضح و خاصة باللغة العربية بالرغم من الأهمية الكبرى و الفائدة العظيمة التي تدرج تحت هذا الموضوع بالنسبة للمؤسسات و الأفراد على حد سواء و الأثر الكبير الذي ينعكس على المجتمع ككل من جراء ذلك . قام فريق البحث بتخصيص هذا البحث لتناول بعض الجوانب الهامة المتعلقة بكيفية الاحتفاظ بالكفاءات داخل المؤسسات لتقديم الفائدة و المعرفة لكل من يسأل عنها في هذا المجال و قد قام

فريق البحث بربط هذا الموضوع مع التخصص الذي يلتحق به ألا وهو نظم المعلومات لتوضيح الدور الكبير الذي تلعبه نظم المعلومات في مساندة المؤسسة خاصة في هذا المجال.

الهدف من إجراء البحث

- ١- معرفة القواعد و الأسس السليمة لمعاملة العنصر البشري داخل المؤسسات و أثر ذلك على الفرد و على المؤسسة ككل.
- ٢- بيان مفهوم الاحتفاظ بالكفاءات داخل المؤسسة و أهمية ذلك في نجاح المؤسسة .
- ٣- التعرف على العوامل و الأسس التي تساعد المؤسسات في الاحتفاظ بالكفاءات داخلها
- ٤- معرفة متى يكون الاحتفاظ بالموظفين مفيد للمؤسسة و متى لا يكون مفيدا .
- ٥- العمل على إضافة نظام معلوماتي إداري جديد يمكن للمؤسسة من خلاله الاحتفاظ بالموظفين داخلها و الاستفادة من قدراتهم أطول مدة ممكنة .
- ٦- تقديم النصائح و الإرشادات لمساعدة المؤسسات على الاحتفاظ بموظفيها
- ٧- مشاركة هذا العمل البسيط في تقديم بعض المقترحات و الحلول لبعض المشاكل و الصعوبات المتعلقة بهذا الموضوع بالاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة .
- ٨- العمل على جمع و تحليل المعلومات التي حصل عليها فريق البحث المتعلقة بهذا الموضوع و من ثم الخروج بتوصيات تهم الجهات المعنية بذلك.
- ٩- إضافة معرفة عامية إلى مكتبة جامعة بوليتكنك فلسطين المتواضعة و إلى المجتمع بأسره.
- ١٠- يعتبر هذا البحث أحد المتطلبات الرئيسية للتخرج و الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص نظم المعلومات .

٣- عدم تعاون بعض أفراد عينة الدراسة في ملء الاستبانة

٤- محدودية الوقت والمصادر المادية لإتمام هذا البحث .

الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث:

يتكون هذا البحث من ستة فصول هي:

الفصل الأول ويشتمل على :-

مقدمة عن موضوع الاحتفاظ بالموظفين وتعريف بالموضوع، الهدف من إجراء البحث، مشكلة البحث، أهمية البحث، أبعاد البحث ومحدداته.

الفصل الثاني ويشتمل على :-

الدراسات التي تناولت موضوع الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسات سواء بصورة مباشرة أو من خلال مواضيع أخرى مثل الحوافز، الرضى الوظيفي، الولاء... الخ فاشتمل على مقدمة، الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسات

الفصل الثالث ويشتمل على :-

منهجية الدراسة، أدوات جمع البيانات، أدوات تحليل البيانات التي تم جمعها، أدوات عرض البيانات وتوضيحها، حدود الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، خصائص العينة الديمغرافية، إجراءات الدراسة .

الفصل الرابع ويشتمل على :-

تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة فاشتمل على أسئلة الدراسة وتم تحليل كل سؤال من أسئلة الدراسة ثم ربط هذه الأسئلة مع بعضها والخروج بنتائج شاملة وعامة .

الفصل الخامس ويشتمل على :-

١- مقدمة عن نظم المعلومات ، الوظائف الرئيسية لنظم المعلومات ، أهداف نظم المعلومات ، أنواع

نظم المعلومات ، مراحل تكوين نظم المعلومات ، حقائق عن نظم المعلومات.

٢- دور نظم المعلومات في الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسات

الفصل السادس ويشتمل على :-

١- الاستنتاجات التي تم التوصل إليها

٢- التوصيات التي قدمها فريق البحث

قائمة المصطلحات:

- 1- نظم المعلومات: هو عبارة عن مجموعة من الأفراد و البيانات و الإجراءات المرتبطة مع بعضها البعض و التي تعمل على تزويد إدارة المنشأة بالمعلومات اللازمة و المفيدة من أجل دعم نشاطات هذه المنشأة من أعمال يومية و اتصال المعلومات و إدارة النشاطات و اتخاذ القرارات.¹
- 2- نظم المعلومات الاستراتيجية: وهي موجهة للإدارة العليا للمنظمة ككل وهي عبارة عن نظم معلومات إدارية متكاملة.²
- 3- نظم معلومات وظيفية: و تكون موجهة لخدمة وظيفة محددة من وظائف المنظمة.²
- 4- نظم المعلومات التنفيذية: وهي نظم المعلومات الموجهة لخدمة العمليات الإدارية.²
- 5- إدارة القوى العاملة: هي عبارة عن نشاط أو وظيفة رئيسية تخصصية في المنظمة محور عملها العنصر البشري و كل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المنظمة و حتى ساعة تركه لها، فهي تسعى إلى الحصول على أفراد القوى العاملة اللازمين للمؤسسة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها و ترغيبهم في البقاء بخدمتها و استمرار العمل بها و جعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها.³
- 6- الاستقطاب: هو عبارة عن عمل يتم بموجبه جذب و ترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة و الصالحة و المتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المنظمة و ذلك من أجل التقدم و الانضمام لها عن رغبة و اقتناع.³

¹ طهبوب محمود و معالي امير ، دراسة تحليلية لشركة الجندي ، بحث تخرج سابق جامعة بوليتكنك فلسطين ، 1999

² ابو عياش لينا و المنتشة ايات ، مفاهيم نظام ادارة الجودة ISO9000 ، بحث تخرج سابق جامعة بوليتكنك فلسطين ، 2000

³ الغمري ابراهيم ، ادارة الافراد ، الطبعة الاولى ، 1977

- 7- الاحتفاظ بالموظفين : هي قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين داخلها والاستفادة من قدراتهم قدر المستطاع اكبر فترة ممكنة طالما هذا الاحتفاظي مصلحة المؤسسة ويعود عليها بالفائدة .⁴
- 8- الحوافز المادية : وهي ما يتم تقديمه على شكل شئ مادي للفرد لحفزه نحو الارتقاء بأدائه ويكون الحفز هنا أما على شكل دعم مادي أو زيادة في الأجر أو على شكل أجور إضافية .⁵
- 9- الحوافز النقدية : هي عبارة عن مبلغ نقدي يقدم للعامل أما بصورته البسيطة⁶ كتقديم مبلغ نقدي أو على شكل زيادة الأجرة أو تقديم نسبة من الأرباح .
- 10- الحوافز العينية : وهي تقديم شئ مادي غير النقد للعامل مثل قيام المؤسسة بتقديم جزء مما ينتجه العاملين لهم .⁵
- 11- العوامل الدافعية (الحافزة) : وهي العوامل التي عند وجودها وتوفرها في مكان العمل تؤدي إلى الرضا والحفز عند العاملين وبالتالي سيتم الحفاظ على الموظفين من نتيجة ذلك⁴
- 12- العوامل الوقائية (عوامل الصيانة) : هي العوامل التي تؤدي في حالة عدم وجودها الى عدم الرضى بينما وجودها لا يؤدي بالضرورة إلى تحفيز الأفراد .⁵
- 13- المنهج الوصفي التحليلي إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك وفق خطة بحث معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها .⁶
- 14- طريقة المسح "الحصر" survey method : في هذه الطريقة يتم دراسة الظاهرة بشكل عام والإحاطة بكافة عواملها وأسبابها مهما كان عدد هذه العوامل والأسباب فيختبر عدد كبير من الحالات وتؤخذ البيانات من كل حالة وعادة ما تكون البيانات قليلة ويراعى في طريقة المسح أن تكون العينات

⁴ علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر 1998

⁵ الزعبي فايز و اعبيدات محمد ، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر ، الطبعة الاولى 69

مبارك محمد الصاوي محمد البحث العلمي اسسه وطريقة كتابته الطبعة الاولى

التي ستدرس ممثلة للمجتمع لتكون النتائج أيضا ممثلة للمجتمع ويراعى أن تفسر الإحصاءات التي سوف تحصل عليها تفسيراً سليماً⁶.

15- طريقة الحالة **case method**: تتضمن هذه الطريقة دراسة حالة واحدة (أو بضع حالات أو أسرة أو جماعة صغيرة) دراسة متمعنة مع تحليل كل عامل من العوامل المؤثرة والاهتمام بكل شيء عن الحالة المدروسة وتحتاج هذه الطريقة لخبرة وجهد من الباحث للقيام بتجميع البيانات لمعرفة كافة العوامل المؤثرة وذلك حتى يتوفر للدراسة العمق والشمول كما انه ينبغي تفسير النتائج التي يتم الحصول عليها بكل عناية مع تجنب الحالات الغير عادية أو الغير مماثلة. وعموماً تقل الأخطاء بزيادة عدد الحالات المدروسة⁶.

16- طريقة التحليل الكمي للبيانات: وتشتمل هذه الطريقة على التحليل الرياضي والإحصائي حيث تعالج البيانات كمياً أي رقمياً وتحتاج إلى استخدام الحاسوب في معالجتها حسابياً⁶.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

١-٢ المقدمة.

٢-٢ الدراسات التي تناولت موضوع الاحتفاظ بالموظفين.



يعتبر موضوع إدارة القوى البشرية من المواضيع الهامة التي تستحق الدراسة والبحث لما لهذا الموضوع من أهمية كبرى في المنظمات بوجه عام وذلك نظرا لأن القوى البشرية في المنظمة هي أهم عناصر العمل الإنتاجي الذي يجب أن يأخذ الاهتمام والعناية الكبيرين فتوفر الإمكانيات المادية في المنظمة لا يعني أنها قادرة على تحقيق النجاح الذي تطمح إليه إذا لم يرافق هذه الإمكانيات وجود يد عاملة فعالة قادرة على الأداء والعمل . وإدارة القوى البشرية هي الجهة المختصة في المنظمات التي تعنى بالقوى البشرية فتعمل على تحضيرها وتأهيلها وإعدادها وتوفير ظروف عمل مناسبة لها مما ينمي عندهم ولاء وانتماء إلى مؤسساتهم وبالتالي الاستمرار في العمل داخلها وبذل قصارى جهدهم للعمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق النجاح والنمو لمؤسساتهم التي ينتمون إليها باعتبارهم جزءا منها .

وقد تنبه الكثير من الباحثين والكتاب لأهمية إدارة القوى البشرية واجروا العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت جوانب مختلفة لإدارة القوى البشرية، وأكدت معظم هذه الدراسات على أهمية العنصر البشري كأهم المتغيرات في عملية التنمية حتى انه أصبح ينظر للإنسان باعتباره رأس مال التنمية في معظم المجتمعات أو ربما رأس مالها الوحيد الذي لا ينضب .

ولكن بالرغم من الاهتمام البالغ من قبل الباحثين والكتاب حول موضوع إدارة القوى البشرية فإنه لا زالت هناك حاجة ماسة إلى مزيد من الدراسات لتشمل العديد من الجوانب الهامة الأخرى التي أهملتها هذه الدراسات . فمعظم الدراسات ركزت على جوانب أهمها الأجور والتعويضات ، اختيار القوى العاملة ، تخطيط القوى العاملة ، قياس أداء القوى العاملة ، تحليل الوظائف والأفراد ، تدريب القوى العاملة ، الحوافز والترقيات ، الأمان والسلامة للعنصر البشري ، وغيرها من المواضيع التي تناولتها بالتفصيل وأجرت عليها العديد من الأبحاث والدراسات .

ولكنها في المقابل أهملت جوانب في غاية الأهمية مثل موضوع البحث (كيفية الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسات) إذ لا يكفي أن تكون المنظمة قادرة على استقطاب الكفاءات والقدرات لمؤسساتهم إنما ينبغي عليها توفير ظروف عمل مناسبة حتى تتمكن من الاحتفاظ بالموظفين داخلها وتتمى لديهم الشعور أنهم جزء لا يتجزأ من مؤسساتهم التي ينتمون إليها وبالتالي تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها وما تصبو إليه .

فمعظم الدراسات التي أجريت حول موضوع إدارة الأفراد لم تنطرق إلى موضوع الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسات بشكل مباشر إنما تحدثت عنه من خلال المواضيع الأخرى التي تناولتها على شكل تلميحات عن مسبباته وعلاجه دون الذكر المباشر لهذا الموضوع . وهناك دراسات قليلة جدا تناولت هذا الموضوع بصورة أفضل من غيرها وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات لم تكن كافية لتغطية جميع الجوانب والأفكار الرئيسة الهامة التي تنطوي تحت هذا الموضوع الذي يعتبر من أهم المواضيع التي تستحق الدراسة والبحث .

وسيتم الحديث من خلال هذا الفصل عن الدراسات التي تناولت موضوع الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسات سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

الدراسات التي تناولت الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسات

من الدراسات التي تحدثت عن العلاقة التي تربط بين نظام الحوافز المتبع في المنظمة وبين استمرار الموظفين في أعمالهم ما يلي :

في كتاب الإدارة ل فيصل مراد ذكر فيه ما يسمى حفز الموارد البشرية حيث قال تواجه إدارة المنشأة بشكل عام وإدارة الأفراد ووحدات تنمية الطاقة البشرية (ان وجدت) مشكلة مزمنة تتمثل في التوفيق بين أهداف الإدارة والمنشأة وأهداف العاملين فيها وقد وضعت العديد من النظريات والمفاهيم والأفكار للتغلب على هذه المشكلة ولكنها وان ساعدت في التخفيف من حدتها إلا أنها لم تعالجها المعالجة الكاملة وهذا جزء من التحدي الذي تواجهه الإدارة اليوم في المنشآت

العامّة والخاصّة إذ أنّ إرضاء العاملين وتحقيق ولائهم وانتمائهم للمؤسسة ودمج أهداف الأفراد بأهداف المنشأة تحتاج إلى مجموعة من الأساليب والطرق والمفاهيم ليس من السهل على الإدارات المختلفة أدراك أبعادها أو إتقان استخدامها ولهذا كانت التنمية الإدارية من خلال التدريب أحد هذه الوسائل ويقع نظام التدريب ضمن نظام اشمل لا يبد للمؤسسة من اعتماده ووضع سياساته وهو نظام حوافز العاملين .

"وقد يكون الهدف من هذا النظام يتمثل في ترغيب الفرد بالعمل والاستمرار فيه والولاء له بغرض خلق منظمة اجتماعية يسود فيها التعاون المشترك والولاء الجماعي والرغبة الصادقة في تحقيق الأهداف وهذا يعني سد حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم بالأسلوب الذي يحرك قدراتهم الفنية والعلمية والسلوكية ووضعها في خدمة هذه الأهداف . وتحقيق أهداف الفرد وإشباع رغباته يتطلب أن يكون للحافز صلة مباشرة ودقيقة بأهداف المنظمة ومعنى ذلك أن تكون الحوافز المتاحة كافية لخلق الظروف المناسبة والاقتناع الإنساني بان تحقيق أهداف الفرد منوط بتحقيق أهداف المنظمة في المدى القصير والطويل .

كما ذكر فيصل مراد في كتابه أيضا أن " المنشأة تسعى إلى توفير جو من الأمان والاطمئنان للأفراد العاملين فيها كجزء من الحوافز المقدمة إليهم والتي تهدف إلى الاحتفاظ بهم وتنمية ارتباطهم بالمنشأة وكسب ولائهم نحوها ."

وقد كان من أهم ما ذكر في الكتاب هو "نظام الأمن والأمان للموارد البشرية حيث فرع نظام

الأمن إلى ثلاث عمليات ١- الأمن الصناعي ٢- الخدمات الاجتماعية ٣- التأمين الاجتماعي

ولقد قصد بالأمن الصناعي تطبيق مبدأ الوقاية للموارد البشرية والتي تعتبر الثروة الحقيقية

في مجالات النتائج والخدمات ونظام الوقاية بالأمن الصناعي يكفل الحفاظ على الطاقة البشرية

وصيانتها ومنحها القوة للاستمرار في دفع عجلة النمو والتطوير والرخاء .

٢ مراد فيصل، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، ١٩٧٨،

كما أننا لا ننسى من الدراسات التي كانت تدرج تحت كيفية الاحتفاظ بتلك الكوادر من خلال الحوافز والدوافع كتاب أساسيات الإدارة الحديثة في عام ١٩٩٧ للمؤلفين فايز الزعبي ومحمد عبيدات حيث ذكرا فيه العديد من طرق وأنواع وفوائد الحوافز . وتحدث الباحثان عن اثر ذلك في زيادة ولاء وارتباط وانتماء الموظف داخل المؤسسة وما ينعكس عن ذلك إيجابا عن الإبقاء بالموظفين داخل المؤسسات اكبر فترة ممكنة . حيث قالوا " أما الحوافز فهي الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأداءه لنشاط أو لمجموعة نشاطات معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته وحاجاته أو توقعاته وتحقيق أهدافه . تقسم الحوافز هنا إلى حوافز مادية وحوافز معنوية وحوافز مادية ومعنوية في أن واحد .

١. حوافز مادية: تكون الحوافز المادية على شكل تقديم شيء مادي للفرد لحفزه نحو الارتقاء بأدائه ويكون الحفز هنا إما على شكل دعم مادي أو زيادة في الأجر أو على شكل أجور إضافية . و الحوافز المادية تكون على شكلين هما :

أ. حوافز نقدية هي عبارة عن مبلغ نقدي يقدم للعامل أما بصورته البسيطة

كتقديم مبلغ نقدي أو على شكل زيادة الأجرة أو تقديم نسبة من الأرباح .

ب. الحوافز العينية وهي تقديم شيء مادي غير النقد للعامل مثل قيام المؤسسة

بتقديم جزء مما ينتجه العاملين لهم .

٢. الحوافز المعنوية وسيلة جيدة للتحفيز وخاصة في المستويات الإدارية العليا والعاملين

ذوي الأحوال المادية الميسورة وتكون إما على شكل كتاب ثناء وشكر أو على شكل شهادات

تقدير وشكر أو ترقية أو على شكل أوسمة أو منح العامل لقب معين .

٤عبيدات محمد والزعبي فايز ، أساسيات الإدارة الحديثة ، الطبعة الاولى، دار المستقبل للنشر ، ١٩٩٧

٣. الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد، هناك بعض الحوافز التي تكون مادية ومعنوية بان واحد ومن الأمثلة على هذا النوع من الحوافز الترقية فمن المعروف بان الترقية تتطوي عادة على زيادة في الراتب أو الأجر فان اقترنت الترقية بالزيادة في الأجر أصبحت حافزا ماديا ومعنويا .

وتحدث كل من زعبي واعبيدات أيضا عن نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية حيث ذكرا في هذا الكتاب أن تلك النظرية نتجت من خلال ما أجراه العالم فريدريك هيرزبيرغ حيث قام بإجراء مجموعة من الدراسات على مجموعة عددها ٢٠٠ من المهندسين واستنتج من خلال الدراسة بان هناك مجموعتين من العوامل لها تأثير في المحافظة على الموظف داخل المؤسسة وهي :

١- العوامل الدافعية (الحافزة) وهذه العوامل عند وجودها وتوفرها في مكان العمل تؤدي إلى الرضا والحفز عند العاملين وبالتالي سيتم الحفاظ على الموظفين من نتيجة ذلك .

٢- العوامل الوقائية (عوامل الصيانة) حيث ذكر فيها أن عدم توفر هذه العوامل تؤدي إلى حالة من عدم الرضى بينما وجودها لا يؤدي بالضرورة إلى تحفيز الأفراد .

وفي دراسة للدكتور علي عبد الوهاب في المملكة العربية السعودية بعنوان الحوافز في الأجهزة الحكومية في المملكة حيث قال:

إن أنواع الحوافز التي يفضلها الأفراد تختلف من فرد إلى آخر إلا أن وجود نظام حوافز فعال يلبي رغبات جميع الأفراد ضرورة ملحة لاستمرارهم للعمل فيها. وليس نظام الحوافز وحده هو العامل الوحيد الذي يبني عليه استمرار العامل في عمله أو تركه له والبحث عن عمل آخر، إن النتائج دلت على أن الصورة العامة هي الرضا عن مجموعة العوامل الوظيفية الحيوية من أبرزها أهمية الوظيفة التي يؤديها الموظف ، الراتب وفرص الترقية ، جماعة الزملاء

° د. عبد الوهاب علي ، الحوافز في أجهزة الحكومية في المملكة، دار المستقبل للنشر ١٩٩٢

وفرص سماع الاقتراحات . وان الرضى عن هذه الأمور مجتمعة هي التي تحدد استمرار الفود في المنظمة أو تركه لها بالرغم من اختلاف الأفراد في تقييم هذه العوامل .

كما انه كانت هنالك دراسات كثيرة عن موضوع الرضا عن العمل وعلاقته بالاحتفاظ بالموظف داخل المؤسسة بحيث يعتبر موضوع الرضا عن العمل من اكثر المواضيع التي تتحدث فيها والبحوث في مجال علم النفس وحتى عام ١٩٧٦ كان عدد هذه البحوث ثلاثة آلاف بحث وترجع هذه الكثافة إلى أهمية هذا الموضوع نظرا لان الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في العمل كما يرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد السائد والصحيح بان الرضى عن العمل أو ما يسمى بالرضى الوظيفي له علاقة بالاحتفاظ بالموظف داخل المؤسسة اكبر فترة ممكنة.

حيث ذكر يوسف محمد القبلان في كتاب مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري^٦ بان الموظف قد يكون مدفوعا إلى العمل بعدة عوامل ولكن مديره المباشر قد يؤدي به إلى الانسحاب من العمل والبحث عن عمل آخر لذلك يجب أن تكون العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين قائمة على الثقة والاحترام المتبادل إذا أرادت المؤسسة الاحتفاظ بموظفيها والاستفادة من قدراتهم على اكمال وجهه .

كما انه ذكر في كتابه أيضا تحت عنوان تقييم الأداء" انه على الرغم من أهمية التقييم للمنظمة والموظفين إلا أنها عملية غير مرغوبة لما تنطوي عليه من حساسية بل أن هناك من يعترض على إيجاد نظام للتقييم وذلك لان الموظف قد يشعر بالسوء لو وصل التقييم المستمر لأداء الموظف إلى حد يجعل الموظف يشعر بالملل والسوء من كثرة ذلك .

وكذلك أيضا تحدث الكاتب عن جانب آخر في غاية الأهمية وهو مفهوم البديل كعامل مؤثر في الرضا عن العمل فالموظف قد يكون راضيا عن عمله حتى يجد فرصة عمل آخر في

^٦ القبلان يوسف محمد ، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، شركة العيكان للطباعة ، والنشر الطبعة الثانية، الرياض

منظمة أخرى. أشار إلى وجود غريزة عند الإنسان بأنه يحب التغيير باستمرار ويتطلع لوجود حياة أفضل .

كما انه وجدت دراسات كثيرة تكلمت عن التسرب الوظيفي أو ترك العمل والبحث عن عمل آخر حيث قالت تلك الدراسات أن التسرب الوظيفي أمر يستوجب الاهتمام على مستوى المنظمة والإفراد والمجتمع وتحدثت أيضا عن نتائج من منظور تنظيمي سواء سلبية كانت كالتكلفة الكبيرة التي تتكبدها المؤسسات من حيث التوظيف والتدريب والتكيف الاجتماعي وفترة الانقطاع وتعطيل العمل وإيجاد البديل فضلا عن التكاليف غير المباشرة أو إيجابية تبدو من خلال عزل الموظفين ذوي الأداء الضعيف واستبدالهم بموظفين ذوي أداء أفضل .

لقد ركزت معظم البحوث المتعلقة بترك العمل أو التسرب على أسبابه وارتباطاته وقد حظيت نتائجه على قدر قليل نسبيا من الاهتمام بالرغم من النتائج الخطيرة التي تترتب على الفرد والمؤسسة من جراء ترك العمل والبحث عن عمل آخر . ومن أهم الدراسات التي اهتمت بتسرب الموظفين كتاب تسرب الموظفين لوليام هـ موبلي والذي ترجمه للعربية محمد المقطوش حيث قسم المؤلف الكتاب إلى أربعة أجزاء رئيسية تتناول أسباب وارتباطات تسرب الموظفين ، ونماذج نظرية للتسرب ، ونتائج التسرب ، وتحليل التسرب والسيطرة عليه حيث قال " ^٧ يمكننا في هذا البحث أن نحدد عددا كبيرا من النتائج الإيجابية و السلبية لتسرب الموظفين التي من أبرزها :

أولا: النتائج التنظيمية السلبية المتوقعة :

١ - التكاليف :

التكاليف النقدية هي النتيجة التنظيمية السلبية التي تحظى بالدراسة بصورة متكررة ، بالرغم من التركيز على أهمية قياس تكاليف التسرب استمرت لسنوات عديدة فانه من المدهش أن عددا

^٧ موبلي وليام ، تسرب الموظفين ، مطابع معهد الادارة العامة ، السعودية ١٩٨٦

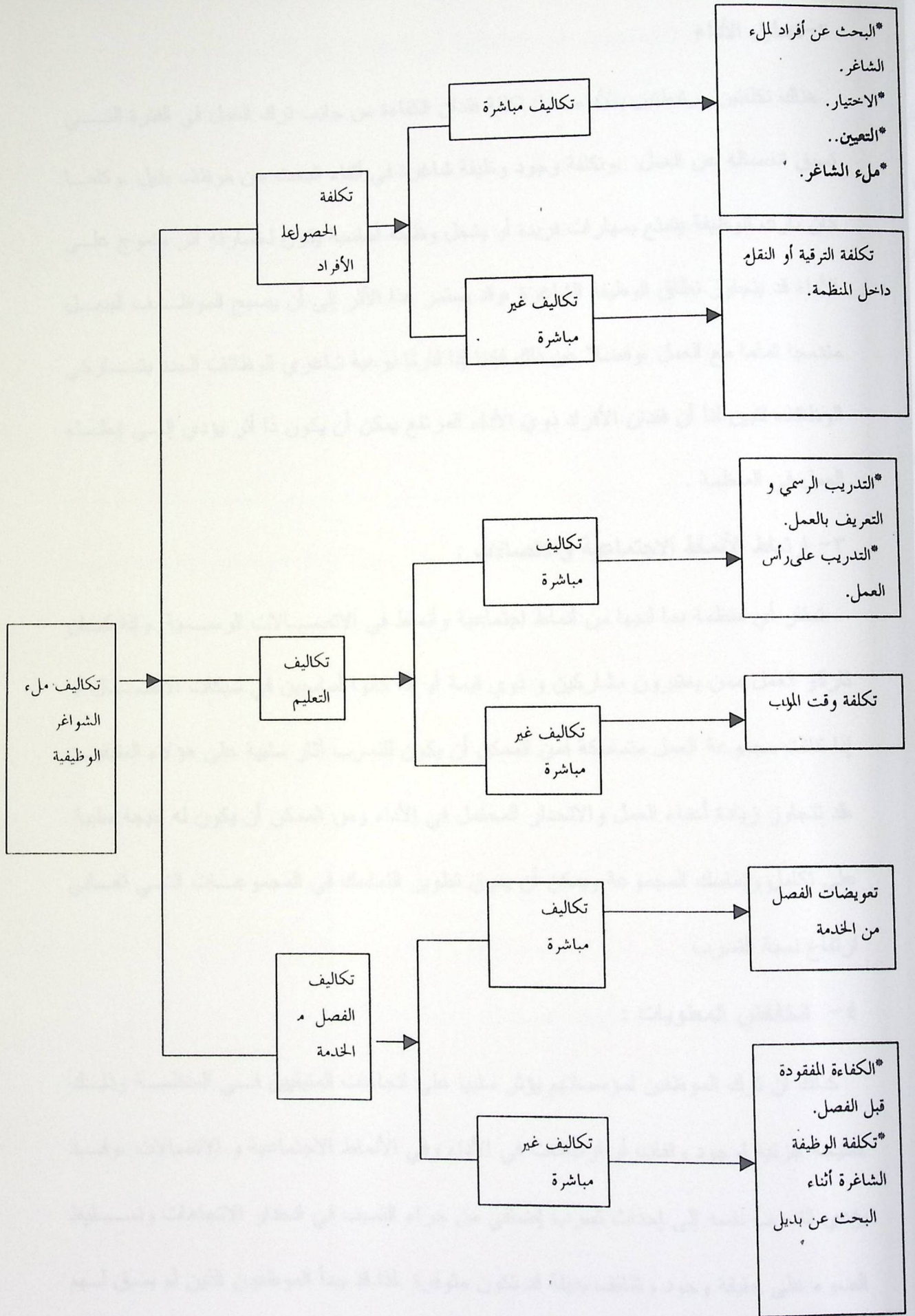
قليلا جدا من المنظمات التي تبذل جهدا منظما لتقدير التكاليف المباشرة وغير المباشرة لترك العمل، وانه من النادر أن يكون لدى المدير أكثر من مجرد فكرة غامضة جدا عن قيمة تكلفة إحلال موظف بدلا لآخر .

إن بيان تقديرات تكلفة التسرب من خلال الدراسات المتعددة لا يخدم أغراضنا نظرا إلى أن الإجراءات المتعارف عليها في تقدير التكاليف غير مستخدمة، ولأن معظم الدراسات تنفرد بدراسة المنظمة والوظائف والفترات الزمنية، وهذا الأمر لا يقلل من أهمية هذه الدراسات أو من قيمتها المحتملة في اتخاذ القرارات الإدارية بل أن ذلك يعني، وببساطة مقارنات تقديرات التكلفة الموجودة في جميع الدراسات أو المنظمات ليست مفيدة على وجه الخصوص، إلا إذا تم انتهاز نظام لتقدير تكاليف التسرب يكون متعارفا عليه على نطاق واسع، فضلا عن ذلك فإن هناك ندرة في البحوث التي تهتم بنوعية تارك الوظيفة أو الموظف البديل عندما توفر هذه البحوث تقديرات لتكلفة التسرب، وبرغم أن تكاليف الموظف البديل قد تكون متشابهة سواء أكان تارك الوظيفة جيدا أم ضعيفا في أدائه، فإنه من المؤكد أن التكلفة و النتائج الحقيقية تختلفان بالنسبة للمنظمة باختلاف كل من نوعية تارك الوظيفة والموظف البديل.

وقد أوضحت الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع أن تكلفة تسرب الموظفين و إحلال موظف بدل آخر تكلفة مرتفعة جدا وتقسم هذه الدراسات التكاليف إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة كما هو مبين في الشكل التالي: " نموذج لقياس تكاليف إحلال الموارد البشرية " .

شكل (٢-١)

نموذج لقياس تكاليف إحلال الموارد البشرية



٥ - استخدام الاستراتيجيات غير المتميزة في السيطرة على التسرب:

هناك نتيجة تنظيمية سلبية محتملة ألا وهي استخدام استراتيجيات "غير متميزة" في السيطرة على التسرب، وبما أن التسرب سلوك يمكن مشاهدته ولا تتوفر معلومات كافية عن أسبابه ونتائجه فإن الإدارة قد تستجيب له بصورة غير ملائمة وغير فعالة وبشكل غير منتج، ومن الأمثلة على الاستراتيجيات غير المتميزة: إعطاء زيادات في الراتب للجميع، تنفيذ دورة تدريبية متعجلة في العلاقات العامة للمشرفين، وضع أهداف للتسرب في المنظمة.... الخ.

٦- التكاليف الاستراتيجية للفرص الضائعة :

يمكن أن يتسبب التسرب في إحداث أثر تنظيمي سلبي وحاد من جراء جعل المنظمات تؤجل أو تلغي المشروعات التي يحتمل أن تكون مفيدة، وعلى سبيل المثال فإن شخص يعمل مع شركة كبيرة لمصادر الطاقة حيث تقوم اللجنة الإدارية في هذه الشركة بتقييم الحاجة إلى إلغاء العديد من المشروعات الجديدة كنتيجة مباشرة لعوائق الموارد البشرية المتوقعة التي يسببها وجود تسرب بين كبار الموظفين الفنيين و الإداريين . وهذا يعني أن الارتباك في الأداء و الأنماط الاجتماعية و الاتصالات وترك عدد من الموظفين وخاصة من لهم دور أساسي في المنظمة يؤدي إلى حدوث خلل ومشاكل كثيرة في المؤسسة تؤدي إلى تأجيل أو إلغاء المشروعات الجديدة كنتيجة مباشرة لعوائق الموارد البشرية المتوقعة .

ثانيا: النتائج الإيجابية التنظيمية المحتملة :

ينظر إلى التسرب دائما أن له نتائج سلبية، إلا أن هناك عددا من المؤلفين الذين بدؤوا باكتشاف نظري لنتائج التنظيمية الإيجابية المحتملة، وقد يرجع الإهمال النسبي للنتائج التنظيمية الإيجابية المحتملة إلى حقيقة أن هذه النتائج قد تكون أقل من النتائج السلبية من حيث الوضوح و قابلية التعبير عنها كميا و أنها قد تحتاج لفترة أطول حتى تتضح .

٢- تعطيل الأداء

هناك تكلفتين مرتبطتين بالأداء هما: تكلفة فقدان الكفاءة من جانب ترك العمل في الفترة التي تسبق انفصاله عن العمل، وتكلفة وجود وظيفة شاغرة في أثناء البحث عن موظف بديل. وكما كان نارك الوظيفة يتمتع بمهارات فريدة أو يشغل وظيفة أساسية يكون لخسارته أثر متموج على الأداء قد يتجاوز نطاق الوظيفة الشاغرة، وقد يستمر هذا الأثر إلى أن يصبح الموظف البديل مندمجا تماما مع العمل، وفضلا عن ذلك فإننا إذا قارنا نوعية شاغري الوظائف الجدد بتاركي الوظائف لتبين لنا أن فقدان الأفراد ذوي الأداء المرتفع يمكن أن يكون ذا أثر يؤدي إلى إبطاء العمل في المنظمة .

٣- ارتباط الأنماط الاجتماعية والاتصالات :

تمتاز أي منظمة بما لديها من أنماط اجتماعية وأنماط في الاتصالات الرسمية. وإذا كان تاركو العمل ممن يعتبرون مشاركين و ذوي قيمة أو إذا كانوا أساسيين في شبكات الاتصال أو إذا كانت مجموعة العمل متماسكة فمن الممكن أن يكون للتسرب آثار سلبية على هؤلاء المتبقين، قد تتجاوز زيادة أعباء العمل والانحدار المحتمل في الأداء ومن الممكن أن يكون له نتيجة سلبية على تكامل وتماسك المجموعة ويمكن أن يعوق تطوير التماسك في المجموعات التي تعاني ارتفاع نسبة التسرب

٤- انخفاض المعنويات :

كذلك أن ترك الموظفين لمؤسساتهم يؤثر سلبيا على اتجاهات المتبقين في المنظمة وذلك كنتيجة جزئية لوجود وقفات أو ارتباكات في الأداء وفي الأنماط الاجتماعية و الاتصالات، وقد يؤدي التسرب نفسه إلى إحداث تسرب إضافي من جراء التسبب في انحدار الاتجاهات وتسلط الضوء على حقيقة وجود وظائف بديلة قد تكون متوفرة. لذا قد يبدأ الموظفون الذين لم يسبق لهم البحث عن وظائف بديلة في البحث عنها .

٥ - استخدام الاستراتيجيات غير المتميزة في السيطرة على التسرب:

هناك نتيجة تنظيمية سلبية محتملة ألا وهي استخدام استراتيجيات "غير متميزة" في السيطرة على التسرب، وبما أن التسرب سلوك يمكن مشاهدته ولا تتوفر معلومات كافية عن أسبابه ونتائجه فإن الإدارة قد تستجيب له بصورة غير ملائمة وغير فعالة وبشكل غير منتج، ومن الأمثلة على الاستراتيجيات غير المتميزة: إعطاء زيادات في الراتب للجميع، تنفيذ دورة تدريبية متعجلة في العلاقات العامة للمشرفين، وضع أهداف للتسرب في المنظمة.... الخ.

٦- التكاليف الاستراتيجية للفرص الضائعة :

يمكن أن يتسبب التسرب في إحداث أثر تنظيمي سلبي وحاد من جراء جعل المنظمات تؤجل أو تلغي المشروعات التي يحتمل أن تكون مفيدة، وعلى سبيل المثال فإن شخص يعمل مع شركة كبيرة لمصادر الطاقة حيث تقوم اللجنة الإدارية في هذه الشركة بتقييم الحاجة إلى إلغاء العديد من المشروعات الجديدة كنتيجة مباشرة لعوائق الموارد البشرية المتوقعة التي يسببها وجود تسرب بين كبار الموظفين الفنيين و الإداريين . وهذا يعني أن الارتباك في الأداء و الأنماط الاجتماعية و الاتصالات وترك عدد من الموظفين وخاصة من لهم دور أساسي في المنظمة يؤدي إلى حدوث خلل ومشاكل كثيرة في المؤسسة تؤدي إلى تأجيل أو إلغاء المشروعات الجديدة كنتيجة مباشرة لعوائق الموارد البشرية المتوقعة .

ثانيا: النتائج الإيجابية التنظيمية المحتملة :

ينظر إلى التسرب دائما أن له نتائج سلبية، إلا أن هناك عددا من المؤلفين الذين بدؤوا باكتشاف نظري لنتائج التنظيمية الإيجابية المحتملة، وقد يرجع الإهمال النسبي للنتائج التنظيمية الإيجابية المحتملة إلى حقيقة أن هذه النتائج قد تكون أقل من النتائج السلبية من حيث الوضوح و قابلية التعبير عنها كميا و أنها قد تحتاج لفترة أطول حتى تتضح .

وسنكتشف في هذا الفصل النتائج الإيجابية التنظيمية المحتملة . ويمكننا أن نكرر القول بأن التعميمات القوية ليست ممكنة إذا علمنا مدى ندرة البحوث التطبيقية في هذا المجال .

١- الاستغناء عن الموظفين ذوي الأداء الضعيف :

وذلك عن طريق إحلال موظفين ذوي أداء أفضل بدلا من الموظفين ذوي الأداء الضعيف وهو أكثر النتائج التنظيمية الإيجابية وضوحا .

فإن إحلال موظف ذوي كفاءات وقدرة على إنجاز الأعمال له أثر كبير جدا على تطور ونمو المنظمة بما في ذلك من إضافة خبرات جديدة وقدرة على مسايرة التكنولوجيا وكسر الروتين و الملل داخل المؤسسة .

٢- الإبداع و المرونة و التكيف :

يؤدي التسرب إلى وجود فرص لتوظيف أفراد جدد ، وقد يأتي هؤلاء الأفراد ومعهم معرفة وأفكارا ومناهج وأساليب علمية جديدة من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة وإعادة التنظيم والتتويج وتمزيق البيروقراطية المتأصلة . وتعتمد هذه الفوائد المحتملة على طبيعة الأعمال وتكنولوجياها ونوعية الموظفين الجدد مقارنة بالمتسربين ، وعلى المستويات الوظيفية التي يحدث فيها التسرب وعلى فرص الإبداع والتغير التنظيمي وعلى كمية التسرب .

وقد يوفر التسرب فرصا لتخفيض التكلفة من خلال إلغاء أو دمج الوظائف الشاغرة وإعادة تحديد الوظائف وإدخال وسائل آلية جديدة أكثر تطورا ، فضلا عن ذلك فإن إحدى الاستراتيجيات المتبعة للتغلب على مقاومة التغير التنظيمي أي إدخال التكنولوجيا الحديثة وإغناء الموظف ... الخ . هي التأكد من عدم إلغاء الوظائف إلا إذا كانت من تلك التي أصبحت شاغرة من جراء التسرب .

ويحتمل أن يكون تزايد الحركة والتنقل الداخلي في المنظمة بمثابة نتيجة إيجابية للتسرب على المستوى الفردي، وترى المنظمة أن تزايد الحركة والتنقل يؤدي إلى إيجاد مرونة في تطوير المهن الوظيفية والتدريب النموذجي وربما يزيد من معنويات المتبقين .

٣- تناقص سلوكيات الانسحاب الأخرى :

حينما لا يستطيع الأفراد ترك وظائفهم، بسبب قلة البدائل ووجود العوائق يلجئون إلى اتباع أشكال أخرى من الانسحاب مثل: الغياب، اللامبالاة، التخريب وأداء نوعية رديئة من العمل. وإذا وصلت الحالة إلى هذا الحد فقد يكون من المفيد للمنظمة أن يتركها مثل هؤلاء الأفراد بدلا من أن تتحمل تكاليف مثل هذه الأشكال من التسرب، لذلك فإنه من الضروري والمناسب أن يتم إجراء تحليلات للتكاليف والعوائد المتعلقة بأشكال التسرب البديلة، وكذلك اتباع استراتيجيات يرجح أن تكون فعالة في مواجهة مثل هذا النوع من التسرب .

٤- الحد من النزاع التنظيمي :

تشير كثير من الدراسات السابقة إلى النزاع التنظيمي ويفترض أن النزاع يمكن حدوثه لذلك يجب أن يتم حله من خلال التحكيم أو على مراحل من أجل أن تعمل المؤسسة بفاعلية . ولكن هناك الكثير من النزاعات الشخصية أو الخاصة بالعمل ليست سهلة الحل، وخاصة إذا كانت النزاعات نابعة من اختلافات في القيم أو المعتقدات الأساسية وهكذا فإن ترك العمل قد يكون هو الحل النهائي للنزاع .

ثالثا: النتائج الفردية الإيجابية المحتملة :-

• قد يكون للفرد الذي يترك الوظيفة مدفوعا بتوقعات ذات نتائج إيجابية أكبر في الوظيفة الجديدة تتمثل في : توقع الحصول على مكتسبات و تحديات وظيفية أعلى وتطور مهني ومناخ تنظيمي أكثر دعما، أو أنواع مختلفة من النتائج الأخرى التي يقدرها الفرد . ومن الناحية

الأخرى فقد يترك الفرد العمل كنوع من الهروب من ضغط العمل أو الموقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بين الفرد و المنظمة ،وقد يكون هذا الهروب خطوة نفسية صحية للفرد والفرد الذي يبادر إلى البحث عن وظيفة بديلة ويحددها بنجاح ،أو ذلك الذي توظفه منظمة أخرى قد يكتشف في نفسه ثقة وكفاءة أكبر . واختبار المرء لذاته في سوق العمل وبنجاح قد يكون معززا له ،وفضلا عن ذلك فان التحدي والتنوع والإثارة المرتبطة بافتراض أن الوظيفة الجديدة قد تكون عاملا شخصيا مساعدا للأفراد الذين يشعرون بأن هذه الأشياء تنقصهم في وظيفتهم الحالية .

وبرغم أن الاعتبارات التي سبق أن ناقشناها تعالج النتائج الإيجابية بالنسبة للأفراد المتسربين ،فان التسرب قد تكون له فوائد إيجابية بالنسبة للمتبقين أيضا . وكما أشرنا في مناقشة النتائج التنظيمية ،يمكن أن يؤدي التسرب إلى وجود فرص للتحرك والانتقال الداخلي .وكلما كان الأفراد يتسمون بالأداء الجيد تعززت إمكانية تحركهم إلى أعلى ،وكلما كان الأفراد المتسربين ممن لم تكن لديهم قيمة أو كانوا من النوع الذي يخل بالعمل ،كان هناك احتمال لتعزيز الرضى و التماسك بين الأفراد المتبقين ،وفضلا عن ذلك فان توظيف بدائل من ذوي الكفاءة العالية قد يحفز ويغذي ويعيد تنشيط المتبقين .

رابعاً: النتائج الفردية السلبية المحتملة :

افتراضنا في القسم السابق أن الأفراد المتسربين ربما يتوقعون الحصول على نتيجة إيجابية تماما .وعلى أية حال فان الأفراد يمتلكون دائما معلومات غير دقيقة عن المنظمات التي يرغبون الالتحاق بها .وفضلا عن ذلك فان الأفراد قد يسوغون أو يدرسون عقليا قرارهم بترك صاحب العمل السابق ،كأن يضعون توقعات مفرطة في التفاؤل عن البديل المختار ،وإشارة إلى المقولة "العشب، يبدو أكثر اخضراراً " ،فكلما كان لدى المتسرب توقعات غير واقعية أدت مواجهته لحقيقة المنظمة الجديدة إلى الشعور بالتححرر من الوهم والاتجاهات السلبية ،وهكذا يمكن في عالم

الواقع أن تنتهي النتيجة الإيجابية البحتة للانتقال إلى نتيجة سلبية بحتة، أي أن العشب لم يكن أكثر اخضراراً .

ويمكن أن يكون الانتقال وتغيير الوظائف مجهداً، وإذا كان هو غير قادر على تقدير هذا الإجهاد أو غير مجهز لمسايرته فقد تكون النتيجة سلبية تماماً. كما أن انقطاع العلاقات الإنسانية والاجتماعية بالنسبة للفرد وعائلته يمكن أن تكون لها نتائج سلبية فضلاً عن تزايد أعداد العائلات ذات المهن المزدوجة. وانتقال أحد الزوجين قد تكون له نتيجة سيئة على التطور الوظيفي للآخر، وإذا كان الدافع للتغيير الوظيفي هو الهروب من الموقف الوظيفي السيئ فإن البديل قد يكون منسجماً مع التطلعات الوظيفية للفرد .

ويمكن أن يكون للتسرب نتائج سلبية وإيجابية للأفراد المتبقين، تتمثل السلبية فيها، في: فقدان زملاء العمل الذين كانوا موقع تقدير واحترام إما لكفاءتهم في العمل أو لعلاقتهم الاجتماعية الحميمة مع الآخرين، وزيادة عبء العمل، ووجوب تعلم كيفية التعامل مع الموظفين، وفقدان رئيس كان جديراً بالثقة .

خامساً: النتائج الاجتماعية :

إن للتسرب نتائج إيجابية وسلبية على المجتمع بأسره، ويمكن أن تكون النتائج الاجتماعية إيجابية مثل: هجرة العمالة إلى الصناعات أو أكثر اتساعاً بحيث تعتبر ضرورية للتنمية الاقتصادية المستمرة، والهجرة لصناعات تدفع رواتب أعلى يمكن أن تزيد من دخل الفرد، وقد يؤدي تسرب العاملين من الوظائف التي يجدونها مجهداً إلى خفض التكاليف الاجتماعية المرتبطة بالمظاهر المادية والنفسية للإجهاد، وقد تؤدي قلة الحركية وبخاصة في أسواق العمالة المتدهورة إلى زيادة التكاليف الاجتماعية المترتبة على البطالة والضمان الاجتماعي .

أما النتائج الاجتماعية السلبية تتمثل في الأثر الاقتصادي على المجتمع الذي تقفل فيه صناعة معينة أو ليست لديه المقدرة على جذب صناعة معينة. ويمكن أن تؤدي الزيادة المفرطة في

ارتفاع مستوى التسرب إلى زيادة في تكلفة الإنتاج والى وجود طاقة إنتاجية عاطلة بسبب نقص المشغلين المدربين .

مما سبق يمكننا أن نستنتج أنه لتسرب الموظفين من مؤسساتهم نتائج إيجابية وسلبية و للسيطرة على هذه القضية تجب على المؤسسة السيطرة على التسرب بفاعلية إذا أرادت أن تحقق أهدافها و الوصول إلى النجاح الذي تصبو إليه . ولا نعني بالسيطرة هنا المحاولات غير السليمة في الحد من التسرب إنما نعني بالسيطرة على التسرب تشجيع التسرب حيثما يكون له نتائج إيجابية تامة و السعي للحد منه حيثما تكون له نتائج سلبية تامة .

وفي نظرة إلى المستقبل اتضح في كتاب تسرب الموظفين للمؤلف وليام هـ موبلي حيث قال " اتضح الاهتمام بتسرب الموظفين في السنوات الماضية وربما يزداد هذا الاهتمام في المستقبل وسيطلب التضخم و النمو المتواصل في تكاليف الموارد البشرية أنظمة قياس متطورة للموارد البشرية بما في ذلك تكاليف التسرب ونتائجه.

كما انه في بعض الكتب المترجمة سواء أمريكية أو بريطانية المتعلقة بهذا الموضوع تطرقت كثير من هذه الكتب إلى مثل شائع حيث يقول هذا المثل العشب يبدو اكثر اخضراراً (Grass Looks Greener) ويعني هذا المثل أن الموظف يتخيل وجود حياة وظيفية أخرى أكثر فائدة و متعة من حياته الوظيفية الحالية وربما تكون تخيلاته صحيحة أو خاطئة ومثلنا العربي المشابه له يقول " ما كل بارقة تجود بمائها " واستخدام هذه الأمثلة سواء في المجتمعات الغربية أو في مجتمعاتنا ذلك يدل على أن الإنسان في أي مجتمع كان مغروس في داخله حب التغيير و التطلع إلى و استبدال ما هو عليه بأحسن منه هو في هذه الحالة معرض للنجاح أو الفشل.

ارتفاع مستوى التسرب إلى زيادة في تكلفة الإنتاج وإلى وجود طاقة إنتاجية عاطلة بسبب نقص المشغلين المدربين .

مما سبق يمكننا أن نستنتج أنه لتسرب الموظفين من مؤسساتهم نتائج إيجابية وسلبية و للسيطرة على هذه القضية تجب على المؤسسة السيطرة على التسرب بفاعلية إذا أرادت أن تحقق أهدافها و الوصول إلى النجاح الذي تصبو إليه . ولا نعني بالسيطرة هنا المحاولات غير السليمة في الحد من التسرب إنما نعني بالسيطرة على التسرب تشجيع التسرب حيثما يكون له نتائج إيجابية تامة و السعي للحد منه حيثما تكون له نتائج سلبية تامة .

وفي نظرة إلى المستقبل اتضح في كتاب تسرب الموظفين للمؤلف وليام هـ موبلي حيث قال " اتضح الاهتمام بتسرب الموظفين في السنوات الماضية وربما يزداد هذا الاهتمام في المستقبل وسيطلب التضخم والنمو المتواصل في تكاليف الموارد البشرية أنظمة قياس متطورة للموارد البشرية بما في ذلك تكاليف التسرب ونتائجه.

كما انه في بعض الكتب المترجمة سواء أمريكية أو بريطانية المتعلقة بهذا الموضوع تطرقت كثير من هذه الكتب إلى مثل شائع حيث يقول هذا المثل العشب يبدو اكثر اخضراراً (Grass Looks Greener) ويعني هذا المثل أن الموظف يتخيل وجود حياة وظيفية أخرى اكثر فائدة و متعة من حياته الوظيفية الحالية وربما تكون تخيلاته صحيحة أو خاطئة ومثلنا العربي المشابه له يقول " ما كل بارقة تجود بمائها " واستخدام هذه الأمثلة سواء في المجتمعات الغربية أو في مجتمعاتنا ذلك يدل على أن الإنسان في أي مجتمع كان مغروس في داخله حب التغيير والتطلع إلى واستبدال ما هو عليه بأحسن منه هو في هذه الحالة معرض للنجاح أو الفشل.

وفي كتاب ادارة الافراد للدكتور طارق الحاج وفوز الدين سالم وعمر عبد الهادي ومحمد بدير حيث تحدثوا عن أسباب التسرب و عدم تمكن المؤسسة بالاحتفاظ بالموظف داخلها حيث اجمعوا على عدة أسباب لتسرب الموظفين أهمها:^٨

ان أسباب تسرب الموظفين وكيفية السيطرة عليها و حصول الدوران الوظيفي في العمل بشكل كبير مع عدم تمكن المنظمة و الإدارة بالاحتفاظ بالموظف داخل المؤسسة تكمن في النقاط التالية :-

١- ماهية العمل الذي يقوم به الفرد في المنظمة : نحن فريق البحث نعلم أنه إذا كان العمل الذي يزاوله الفرد داخل المؤسسة يحتاج إلى مجهود كبير وأكبر من طاقة الفرد فإنه يلجأ للتخلص من هذا العمل بأسرع وقت ممكن و التفكير بعمل آخر يجد فيه الراحة الجسدية و العقلية و المعنوية فلذلك علينا أن نقوم بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ضمن طاقاته وإمكاناته .

٢- ماهية الوسائل و الأدوات التي يستخدمها الموظف لتأدية الأعمال المطلوبة منه :فإذا كان من استخدام هذه الأدوات و الوسائل خطر على هذا الموظف فإنه سوف يسرع عنده فكرة التخلص من هذا العمل إذا كان سوف يسبب له الأذى أو المرض في أحد الأيام خلال عمله في مثل هذا العمل .

٣- ظروف العمل :نحن نتكلم فريق البحث عن ظروف العمل التي يعمل الموظف تحتها مثلا :حرارة، هواء، غبار،ضوء كل تلك الأمور و أيضا الإزعاج ، المواد الكيماوية كلها تؤثر على الموظف بشكل كبير إذا لم تراعي المؤسسة توفير ظروف عمل مناسبة للموظف حتى يزاول عمله بأكبر قدر من الراحة الممكنة حتى لا يفكر بالتخلص من هذا العمل لأي سبب من هذه الأسباب أو غيرها.

^٨ د. الحاج طارق وآخرون ، ادارة الافراد مكتبة المجتمع العربي ، الطبعة الاولى ، ١٩٩٠

٤- أسلوب الأجور و الرواتب : و ذلك لان الكثير من الموظفين قد لا يرغبون نظام الأجور و الرواتب المتبعة من حيث مثلا اتباع نظام أجور ساعيا أو يوميا بحيث لا يتناسب مع الموظف فعلى الإدارة بوجهة نظرنا نحن فريق البحث استخدام أسلوب أجور و رواتب مناسبة لميول الموظفين .

٥- نظام الحوافز و الدوافع المتبع : على المؤسسة أن ترى الأسلوب الذي يتناسب مع نفسية كل موظف فإنها قد تجد الموظفين الذين يحبذون الحوافز المادية و غيرهم من الموظفين يحبذون المعنوية ، فعلى المؤسسة أن تتعرف على ميول كل موظف كما أن على تلك المؤسسة أن تواكب باستمرار بإعطاء الحوافز للموظفين من اجل زيادة الولاء عند هؤلاء الموظفين للمؤسسة مع عدم تفكيرهم بالخروج و البحث عن عمل آخر يعطيهم حوافز بشكل اكبر ، بالإضافة انه على المؤسسة أن توفر التأمينات الصحية و القروض و المساعدات لكل موظف من الموظفين فكل تلك الأمور تساعد على الاحتفاظ بالكوادر داخل المؤسسة .

٦- حجم الإشراف و الرقابة: بشكل مستمر من قبل الإدارة فان الموظف سوف يشعر بالملل بالإضافة إلى عدم الرغبة بالعمل فعلى الإدارة أن يكون إشرافها و مراقبتها للعمال و الموظفين بشكل قليل و ليس باستمرار بحيث انه يجب أن لا تشعر تلك الإدارة الموظف انه تحت المراقبة باستمرار فهذا يشعره بالملل و الرغبة في ترك العمل .

٧- علاقة المدير مع الموظف : فإذا كانت علاقة المدير مع الموظف علاقة تسلط و إجبار على أداء الأعمال فان الموظف لن يرضى بهذا الوضع لفترة طويلة إنما سوف يبحث عن مؤسسة توفر له الديمقراطية المناسبة لبقائه تحت ظلها و زيادة ولاؤه في هذا العمل.

٨- روتينية العمل : إذا أصبح العمل كل يوم بنفس الحثية فان الموظف سوف يشعر بالملل و قد يفكر بالبحث عن عمل آخر يوفر له الراحة فعلى الإدارة أن تعمل جاهدة على العمل

على إقامة رحلات جماعية ترفيهية لكل الموظفين بمشاركة الإدارة حتى تزيد الديمقراطية وحب الموظفين بعضهم لبعض في داخل المؤسسة، و كما انه على الإدارة أن تحاول أن تغير موقع الموظف من وظيفة إلى أخرى حتى لا يشعر بالملل بحيث يشعر أن الإدارة تهتم لامره فبذلك يزيد ولاؤه لتلك المؤسسة التي يعمل بها هذا الموظف .

٩- عدالة الحوافز : لأنه قد يحصل ظلم في الكثير من المؤسسات من خلال الحوافز التي تعطى للموظفين من خلال أنه قد يقوم المدير بتقديم مكافأة مالية لأحد أقاربه في العمل بالرغم من انه يوجد شخص آخر يستحق تلك المكافأة و لكنه لم يحصل عليها لأنه قام المدير بإعطائها لموظف آخر لا يستحقها فقط لأنه ليس من أحد أقارب المدير فعندما تحصل مثل هذه النظرة في المؤسسة فان الموظف سوف يحقد على تلك المنظمة و لن ينشأ أي ولاء لها لأنه لا يجد مقابل إنما المقابل يذهب لغيره .

١٠- الوضع الاقتصادي : فنحن نجد توفر الوظائف البديلة في المجتمع مع سوء في الوضع الاقتصادي نرى أن الموظفين لا يترددوا بالعمل في مكان آخر .

١١- إشراك الموظف داخل المؤسسة باتخاذ القرارات : لأنه إذا شعر الموظف بمسئوليته وأهمية اتخاذ رأيه في الأمور التي تخص المؤسسة فان هذا الأمر سوف يزيد من ولاء الموظف داخل العمل وسوف يحول دون تركه العمل فيها لأنه سوف يشعر بأهمية رأيه في تلك المؤسسة .

١٢- كذلك إن الموظف إذا لم يشعر بان عمله سوف يحقق ذاته أو أن طبيعة العمل الذي يقوم به غير مرغوب في المجتمع الذي يعيش فيه فانه لن يتردد في البحث عن عمل آخر تتوفر فيه الشروط السابقة .

١٣- الموظف يتميز بوجود نظرة مستقبلية بان هنالك حياة عملية افضل تكمن فيها آماله و طموحاته و تطلعاته و ذلك حسب ظاهرة " العشب يبدو أكثر اخضراراً " فلو شعر أن تلك

الشركة سوف توفر له الفرصة في تطور وضعه وإتاحة المجال له لتحقيق طموحاته و آماله فإنه سوف يتمسك بتلك المنظمة و لكن لو حصل العكس فإنه سوف يبحث عن عمل آخر يوفر له تلك الفرصة.

كما علينا أيضا أن لا ننسى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الولاء للعمل حيث ذكر عبد الرحيم القطان في المجلة العربية للإدارة ،^٩ انه قام بدراسة العلاقات بين الولاء التنظيمي وبين الصفات الشخصية (العمر ، مدة الخدمة ، المستوى التعليمي) كذلك العلاقة ما بين الولاء والأداء الوظيفي . حيث عرف الولاء على انه الالتزام والإخلاص في المؤسسة ورأى أن نجاح المؤسسة واستمراريتها يكمن في ولاء الموظفين للمؤسسة وربط الولاء بتغيرات مثل الغياب ، دوران العمل ، واقتراح وسائل لتجميع الموظفين وتعزيز الولاء لديهم مثل تشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات والتدريب والترقية والمكافآت وعدم التمييز في إعطاء الدرجات وان كلما زاد عمر الفرد وزادت خبرته كلما زاد ولاؤه لانتماؤه للمؤسسة التي يعمل بها وكلما زاد الولاء كلما أصبح الأداء افضل .

ولكن هذه الدراسة قد تناولت العلاقة ما بين الولاء والصفات الشخصية والعلاقة ما بين الولاء والأداء ولكنها لم تتناول الولاء والمتغيرات الأخرى مثل حجم المؤسسة أو العلاقة مع الرؤساء وغير ذلك من التغيرات التي تؤثر على مدى الاحتفاظ بالكوادر داخل المؤسسة

وفي كتاب التطور التنظيمي والأفراد للدكتور موسى اللوزي ذكر^{١٠} أن السلوك التنظيمي له طبيعة معقدة يسببها تداخل وتشابك مكوناته حيث يؤدي تفاعل عوامل البيئة مع الجوانب المختلفة لكل من التنظيم والأفراد إلى ظهور نشاطات وأنماط سلوكية تتطلب من الإدارة البحث والدراسة

^٩ القطان عبد الرحيم ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الثاني ، ربيع ١٩٨٧
^{١٠} د. اللوزي موسى ، التطور التنظيمي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى

بهدف فهم طبيعة هذا السلوك ومحاولة السيطرة عليه والتحكم فيه وخاصة بتسرب الموظفين من عمل إلى آخر ومحاولة الإدارة العمل على الحفاظ على الكوادر (الموظفين) داخل المؤسسة .
 "مما ذكر في تعريف للسلوك التنظيمي حيث قال " أن السلوك التنظيمي هو ما يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات و أداء العاملين وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيراتها على المنظمة وفعاليتها وقد ترى بعض الدراسات أن بيئة الإنسان تتكون من عناصر متداخلة ومتفاعلة وأن أي تغيير في عناصر هذه البيئة قد يسبب للفرد حالة من عدم التوازن والاستقرار ونتيجة لهذا الشعور يبدأ الفرد بعمليات الدراسة والبحث ويتبع نمط سلوكي معين لكي يتخلص من حالة القلق والتوتر بحيث أن القيام بفعل معين أمر ضروري للتخلص من حالة عدم التوازن الذي يعيش فيه . فيتجه الموظفون إلى الانتقال وتغيير نوع العمل الذي يمارس في تلك الشركة لذلك على الشركة أن تقوم جاهدة بالعمل على وضع الحوافز والدوافع التي تساعد الفرد في المنظمة على تخطي حاله القلق وعدم الاستقرار تلك .

وفي كتاب ادارة شؤون الموظفين للدكتور عمار حسن حيث قال ^{١١} " أن فشل الإدارة في بعض الأحيان في التعامل مع الموظف بالرغم من الفرص الكبيرة لتلك الإدارة للمحافظة على الموظف والرقى بالعمل إلا أنها تفشل في بعض المجالات بالتأثير على الموظف بالإضافة إلى الصراع الذي قد ينشأ بين الموظفين داخل المؤسسة وهذا الذي قد تهمله الإدارة بحيث يولد هذا الصراع لديهم الرغبة في التخلص من حالة القلق والصراع وعدم الاستقرار بحلة من جذور من خلال ترك العمل والانتقال إلى عمل آخر .

وفي كتاب السلوك الإنساني والتنظيمي للمؤلف ناصر محمد العدلي تحدث عن موضوع الدوران الوظيفي من خلال موضوع ضغوط العمل قال ^{١٢} " أن قدرة المنظمة على إدارة الضغوط ونتائجها بالنسبة للأفراد والمنظمات تعني قدرتها على التكيف والمرونة والإنتاجية وهذا يعني

^{١١} حسن عمار ، ادارة شؤون الموظفين ، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية

^{١٢} العدلي محمد ناصر ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الادارة العامة المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٥

قدرتها على المحافظة على صحتها العامة وان سوء إدارة الضغوط في المنظمات يترتب عليه آثار سلبية مباشرة سواء على الفرد أو المنظمة نفسها فتأثيرها على الفرد الذي هو أساس واهم عنصر من عناصر المنظمة يتمثل في الغياب والتأخير والتوقف عن العمل ودوران العمل المستمر أي عدم استقرار الموظف في عمله لمدة طويلة والبحث عن عمل آخر وما يترتب على ذلك من نتائج سلبية سواء على أداء أو إنتاجية أو فاعلية المنظمة لذلك يجب على المنظمة إذا أرادت تحقيق النجاح لنفسها أن يكون لديها القدرة على إدارة ضغوط العمل بفاعلية والعمل على توفير جو عمل قائم على الاستقرار والأمن من أجل استمرار موظفيها بالعمل والولاء لها.

كذلك في كتاب إدارة الموارد البشرية للدكتورة سهيلة محمد عباس والدكتور علي حسن علي تحدثا عن الدوران الوظيفي وأثره على المنظمة من خلال حديثه عن الكفاية الإنسانية حيث قال^{١٣}: "يقصد بمعدل دوران العمل نسبة العمالة اللذين يتركون العمل بالمنشأة ويرجع ترك الأفراد لوظائفهم بالمنشأة لأسباب متعددة يكون بعض هذه الأسباب حتميا لا يمكن تجنبه والبعض الآخر يمكن تجنبه ويساعد معرفة العوامل التي تؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل والتي يمكن تجنبها إلى خفض تكاليف الاختيار والتدريب وتؤدي زيادة معدل دوران العمل إلى تكاليف عالية فإحلال فرد مكان الفرد الذي يترك العمل بعد قضائه فترة طويلة فيه يتطلب اختيار وتدريب عديد من الأفراد قبل الوصول الفرد المناسب الكفاية الذي يستقر في العمل ويتمسك به ويضاف في ذلك أن الفرد الجديد يكون أكثر تعرضا لحوادث وإصابات العمل ويتسبب في كمية أكبر من المنتج التالف ويرتكب الكثير من الأخطاء حتى يكتسب الخبرة المطلوبة ومن ثم فان تكاليف إحلال فرد مكان آخر لا تتكون فقط من تكاليف الاختيار والتدريب .

ومن ناحية أخرى فان زيادة معدل دوران العمل تعكس ظروف العمل غير الملائمة في المنشأة وتحليل أسباب دوران العمل يمكن تحديد وجوه الخطأ في سياسات الأفراد وظروف

١٣ د. عباس سهيلة محمد و د. علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٩

العمل أشار إلى أن هناك أسباب لا يمكن تجنبها تؤدي إلى ترك الأفراد للعمل ويجب إحلال غيرهم مكانهم كبلوغ سن المعاش والحوادث التي تؤدي إلى العجز عن العمل وزواج العاملات وتغير الفرد لمنطقة سكنه .

وقد تؤدي طبيعة العمل الموسمية إلى ارتفاع معدل دوران العمل ولكن التخطيط السليم يساعد في اتباع برنامج مستقل للإنتاج وعلى مدار السنة ويمكن معالجة مشكلة موسمية الطلب على إنتاج المنشأة بالإنتاج للتخزين في فترة الكساد بالنسبة لبعض السلع التي لا تتأثر بالتخزين أو بإنتاج نوعين من السلع الموسمية .

كما انه يمكن خفض الاستغناء عن بعض العاملين بسبب عدم توفر الخبرة والكفاءة اللازمة للعمل عن طريق بذل الجهود في مرحلة الاختيار والتوجيه ، غير أن عدم الاستغناء عن عدد كبير من العاملين لا يعني نجاح المنشأة دائما في الاختيار والتوجيه ، إذ أن المنشآت التي لا تعتمد إلى قياس الكفاية لا تستغني عن عدد كبير من الأفراد بسبب نقص كفايتهم ويقل معدل دوران العمل لديها .

وأما استقالات الأفراد لتفضيلهم العمل في منشأة أخرى فان لها دلالة واضحة ، فترك الفرد للعمل يعكس عدم رضاه عن عمله في المنشأة ، ونفس الأسباب التي تؤدي إلى زيادة عدد الاستقالات هي نفسها التي تؤدي إلى تقييد الإنتاج وعدم التعاون مع الإدارة ، فالعاملون الذين لا يرتاحون للعمل في المنشأة ولكن لإنتاج لهم الفرصة للعمل في مكان آخر يعبرون عن عدم رضاهم بتقييد الإنتاج أو الإسراف في المواد أو عدم العناية بالألات والمعدات ، وبمخالفة قواعد النظام ، وبكثرة شكاواهم وتذمرهم من المشرفين ومن نظم العمل .

وتحدث المؤلفان عن علاقة الذكاء بدوران العمل حيث قال :تؤثر درجة ذكاء الفرد على درجة رضاه وارتياحه في العمل طبقا لما يتطلبه هذا العمل من قدرة عقلية ، وبالتالي فانه يؤثر

على معدل دوران العمل بطريقتين، فإذا وضع الفرد في وضع الفرد في وظيفة أصعب مما تمكنه قدراته العقلية القيام بها فإن الفرد لا يصل إلى معايير الإنجاز الموضوعية، ويشعر بالنقص كما يشعر بالقلق وعدم الأمن، وبالتالي فإنه يترك الوظيفة في أول فرصة تسنح له، أو قد تستغني عنه المنشأة بسبب نقص كفايته، كما أن الفرد المتفوق في القدرة العقلية إذا وضع في وظيفة تتطلب قدرة عقلية منخفضة فإنه يشعر بالملل وغالبا ما يترك هذا العمل للبحث عن وظيفة أخرى لا يشعر فيها بالملل ويستخدم فيها قدراته العقلية .

ومن ثم فإنه يتوقع أن يكون هناك علاقة مختلفة بين الذكاء ومعدل دوران العمل بالنسبة للوظائف المختلفة، كما يتوقع أيضا أن يؤثر هذا العامل تأثيرا مختلفا بالنسبة للرجال والنساء نظرا لأن المعتاد في المنشآت تفضيل ترقية الرجال للوظائف العليا ذات المسؤولية مما يمكنهم من استخدام قدراتهم العقلية .

وقد أشار المؤلفان إلى أن معدل دوران العمل المنخفض لا يعكس في كل الحالات ارتياح الأفراد ورضاهم عن أعمالهم وسياسة التوظيف وأسلوب الإشراف في المنشأة فزيادة أعباء الفرد العائلية مثلا تقلل من تغييرهم أعمالهم عادة، وتمسك الفرد بعمله لا يدل على رضاه عن العمل، كما أن وسائل الأجور التشجيعية ونظم المعاشات قد تساعد في خفض معدل دوران العمل مع عدم تأثيرها على شعور الفرد بالرضا والارتياح عنه وان كانت تقلل من عدم رضا الفرد بالنسبة لهذه العوامل فالخوف وعدم الأمن يؤدي إلى بقاء الفرد في العمل حتى لو كان غير راض عنه . ويتضح من ذلك أن زيادة معدل دوران العمل تبين أن هناك أخطاء أكيدة الاختيار والتدريب أو سياسات الأجور أو الترقية أو أسلوب الإشراف أو تدل على خفض معنويات الأفراد ولكن انخفاض معدل دوران العمل لا يدل بالضرورة على رضى الأفراد وارتياحهم وإنما يجب استقصاء اتجاهات الأفراد أيضا بالوسائل الأخرى .

واقترح المؤلفان نظام يسمى نظام معالجة الشكاوي لخفض دوران العمل حيث قال يساعد وضع نظام فعال لمعالجة شكاوي العاملين على خفض معدل دوران العمل بالإضافة إلى تحسين العلاقات الإنسانية ولذا يجب تحليل شكاوي العاملين لمعرفة أي الإدارات تكثر فيها الشكاوي فإذا كانت الشكاوي كثيرة في جميع الإدارات فإن الخطأ يكون راجعا إلى سياسة رئيسية من سياسات الإدارة العليا أما إذا تركزت الشكاوي في إدارة أو عدد قليل من الإدارات فإن ذلك يعني أن هناك ظروف خاصة للعمل في هذه الإدارات تؤدي إلى تدمير العاملين أو أن أسلوب الإشراف غير سليم كما انه إذا كانت الشكاوي تصل دائما من نفس المجموعة من الأفراد فإن ذلك قد يعني انهم وجهوا إلى وظائف لا تتناسب مع قدراتهم أو يعانون من التوترات النفسية لشعورهم بأنهم لم يحصلوا على حقوقهم فقد يشعر الفرد منهم أن اجره اقل من زميله أو انه لم يحصل على حقه في الترقية .

غير انه يجب الحذر في اتخاذ عدد الشكاوي كأساس للحكم على نجاح المشرف في التعامل مع مرءوسيه إذ قد يصل عدد غير قليل من الشكاوي من إدارة بينما لا يصل من إدارة أخرى أي شكاوي إذ قد يرجع ذلك إلى أن المشرف على الإدارة الأخيرة يستخدم أسلوب استبداديا يرهب مرءوسيه فلا يعبرون عن استيائهم أو قد لا ينقل إلى الإدارة العليا شكاوي مرءوسيه التي تصل إليه .

ولنجاح نظام معالجة الشكاوي يجب أن يكون هناك إجراءات محددة لتقديم الشكاوي والتدرج الذي تسير معه فيجب أن يشعر العامل بالحرية في التعبير عن مصدر شكواه دون خوف من انتقام وإذا لم يستطيع المشرف أن يزيل مصدر الشكاوي يحسن أن ترسل كتابة إلى المستوى التنظيمي الأعلى فإذا لم يمكن حلها في المستويات الوسطى تصل إلى الإدارة العليا .

وفي كتاب إدارة القوى البشرية (الذي يدرس في الجامعة المفتوحة) تحدث عن ترك العمل والانتقال إلى عمل آخر من خلال حديثه عن مشاكل العمال^٤ إن إحدى المشاكل الرئيسية التي تواجه إدارة القوى البشرية هي قيام بعض العاملين وعلى الأخص المهرة أو الممتازين سلوكا وأداء بترك العمل أي الاستقالة لسبب أو لآخر. إذا كان ترك العمل لأسباب صحية أو لكبر السن أو الوصول لسن التقاعد فتلك أمور طبيعية تحدث من حين إلى آخر ولكن تكمن المشكلة في ترك العاملين للعمل وهم في كامل نشاطهم جهودهم وقدراتهم وعطائهم . من الممكن الاستعانة أو توظيف أشخاص آخرين ولكن يرتبط ذلك ببعض المشاكل منها تدريبهم وتدني مستوى الأداء مرحليا وكذلك ارتفاع التكلفة المادية . من هنا يجب أن تكون المنظمة حريصة جدا للحفاظ على قواها البشرية وتقليل نسبة أو معدل دوران العاملين علما بأن السبب الرئيسي لترك العمل هو تدني مستوى الروح المعنوية الناتجة عن عدم الرضى الوظيفي .

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في نسبة دوران العمل أو معدلها منها الأوضاع الاقتصادية في الدولة و أوضاع سوق العمل من حيث العرض والطلب والإحساس بالأمن الوظيفي يجب قياس نسبة أو معدل العاملين الذين يتركون العمل مقارنة بعدد العاملين وكما ارتفعت هذه النسبة يتضح أن هناك مشكلة أكيد يجب معالجتها لمعرفة من هم هؤلاء الذين يتركون العمل ؟ وما هي نسبتهم ؟ ولماذا يتركون ؟

هناك بعض الإجراءات التي يمكن اتباعها لمعالجة هذه المشكلة منها :

١. تقليل حدة عدم الرضى الوظيفي .
٢. إعادة النظر في هيكل ومعدل الأجور والرواتب .
٣. تدريب العاملين .

٤. إعادة النظر في إجراءات وسياسات التوظيف بحيث يتم توظيف أفضل العناصر البشرية ذات الطموح والرغبة في النمو.
٥. تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرعوسين.
٦. تحسين وزيادة أنواع المزايا والمنافع الإضافية للعاملين.
٧. فتح قنوات الاتصال رأسياً وأفقياً.
٨. وضع نظام موضوعي وعادل لإجراءات تقييم الأداء.

تكمن مشكلة ترك العمل في النتائج السلبية التي يمكن أن تتحقق مثل ارتفاع تكلفة القوى البشرية واضطراب نظام الاتصالات داخل المنشأة وتدني مستوى الأداء الفردي والجماعي وانخفاض معنويات العاملين واتخاذ قرارات عشوائية لمعالجة المشكلة وزيادة عبء العمل بسبب تسرب بعض العاملين وانخفاض الرضى الوظيفي وفقدان العاملين الأكفاء . ولكن هناك بعض النتائج الإيجابية أهمها التخلص من الفائض من القوى البشرية وعلى الأخص هؤلاء الذين من دون مستوى الأداء المطلوب . "

نستنتج مما سبق من خلال الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها أنها لم تكن متخصصة في دراسة الجوانب التي يتناولها موضوع البحث ألا وهو كيفية الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسات إنما كانت أغلب الدراسات تتطرق إليها من خلال طرح مواضيع أخرى مثل الدوافع والحوافز أو التطرق إلى السلوك الإنساني والنظريات الإنسانية أو الرضى الوظيفي وغيرها من المواضيع التي تم عرضها سابقاً دون وجود مؤلفات وأبحاث متخصصة بتلك المادة الكبيرة التي تحتوي بحر واسع من المشاكل والتعقيدات .

وبالرغم من ذلك فإن تلك الدراسات لم تكن شاملة إذ أنها تناولت بعض النواحي وأهملت نواحي أخرى في غاية الأهمية إذ أننا لم نجد أي من هذه الدراسات قد تناولت هذا الموضوع بصورة

شاملة من جميع جوانبه إنما تطرقت لعامل أو اثنين من العوامل التي تؤثر على الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسات فلم تكن هنالك دراسة تناولت جميع الجوانب التي تؤثر على هذا الموضوع .

ومن جهة أخرى نرى أن تلك الدراسات أيضا لم تدرس الجانب السلبي من الاحتفاظ بالموظف داخل المؤسسة بصورة كافية فان معظم هذه الدراسات نظرت إلى موضوع ترك الموظفين لمؤسساتهم على أنها مشكلة كبيرة وتحتاج إلى حلول لمنع الموظفين من ترك مؤسساتهم بشكل جذري - باستثناء بعض الدراسات القليلة - متناسين أنه لترك الموظفين لمؤسساتهم في بعض الأحوال أهمية كبيرة تعود على المؤسسة نفسها وعلى الفرد واعتقد ان السبب في ذلك يعود الى ان للاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسات نواحي ايجابية كبيرة تغطي على الجوانب السلبية ولكن هذا ليس مبرر لاهمال هذا الجانب المهم .

فنحن فريق البحث نرى أن هنالك العديد من الجوانب السلبية التي أهملتها كثير من الدراسات السابقة للاحتفاظ بالموظف داخل المؤسسة مثل الاستغناء عن الموظفون ذوي الأداء الضعيف واستبدالهم بذوي أداء افضل وإلا فان المؤسسة سوف تفتقد ضخ خبرات جديدة داخل المؤسسة و يصبح العمل ذو شكل روتيني و لا يواكب التطورات والتغيرات المستمرة وغيرها الكثير من السيئات التي تطرقت لها بعض الدراسات القليلة .

فنحن فريق البحث سوف نقوم بعرض أسلوب تحليلي لمؤسسة متخصصة لطرح نظام معلوماتي في الفصول القادمة يساعدها على الاحتفاظ بالموظف داخل المؤسسة بالإضافة إلى التخلص من سلبية هذا الاحتفاظ المستمر من خلال إدخال الخبرات والتحسينات المستمرة على هذا النظام في فترات متلاحقة .

وخلاصة القول انه بالرغم من وجود العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسات سواء من قريب أو من بعيد إلا أننا لا زلنا بحاجة ماسة إلى دراسات متخصصة في هذا المجال إذ إننا لم نجد ولو دراسة واحدة مختصة في هذا الموضوع بالرغم من الأهمية الكبيرة التي تتدرج تحت هذا الموضوع فما زالت هناك العديد من الأسئلة الهامة تجول في خواطرنا حول هذا الموضوع ولا نجد لها إجابة شافية وذلك لوجود فجوة كبيرة للفهم العميق لعملية ترك الموظفين لعملهم والانتقال إلى عمل آخر .

فنحن نأمل أن يساعد المنهج الذي أدرجناه في مشروعنا هذا على مواصلة السعي للوصول ولو بجزء بسيط من المعرفة إلى كل من يبحث عنها حول هذا الموضوع وذلك من خلال إدخال تقنية نظم المعلومات على هذا المفهوم وقدرته على مساعدة المؤسسة على إدراج نظام ممتاز للمؤسسة يساعدها على الاحتفاظ والإبقاء على الموظف أطول مدة ممكنة من خلال استخدام كثير من الوسائل التي سوف يتم إدراجها داخل البحث والذي يقوم بدعم الكثير من الدراسات السابقة التي ساهمت في تعريف هذا الموضوع .

الفصل الثالث

منهجية البحث

الفصل الثالث

منهجية البحث

- ١-٣ منهجية البحث .
- ٢-٣ أدوات جمع البيانات .
- ٣-٣ أدوات تحليل البيانات التي تم جمعها .
- ٤-٣ المعالجة الاحصائية
- ٥-٣ أدوات عرض البيانات وتوضيحها .
- ٦-٣ حدود الدراسة .
- ٧-٣ مجتمع الدراسة .
- ٨-٣ عينة الدراسة .
- ٩-٣ خصائص العينة الديمغرافية .

منهجية البحث:

لقد قام فريق البحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه في اعتقادنا انسب المناهج لمثل هذه الدراسة حيث يعتبر المنهج الوصفي اكثر شيوعا واستخداما في دراسة الموضوعات الإنسانية^{١٥} إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك وفق خطة بحث معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها. ويشتمل المنهج الوصفي اكثر من طريقة منها :

١- طريقة المسح "الحصر" survey method : في هذه الطريقة يتم دراسة الظاهرة بشكل عام والإحاطة بكافة عواملها وأسبابها مهما كان عدد هذه العوامل والأسباب فيختبر عدد كبير من الحالات وتؤخذ البيانات من كل حالة وعادة ما تكون البيانات قليلة ويراعى في طريقة المسح أن تكون العينات التي ستدرس ممثلة للمجتمع لتكون النتائج أيضا ممثلة للمجتمع ويراعى أن تفسر الإحصاءات التي سوف تحصل عليها تفسيراً سليماً .

٢- طريقة الحالة case method : تتضمن هذه الطريقة دراسة حالة واحدة (أو بضع حالات أو أسرة أو جماعة صغيرة) دراسة متمعنة مع تحليل كل عامل من العوامل المؤثرة والاهتمام بكل شيء عن الحالة المدروسة وتحتاج هذه الطريقة لخبرة وجهد من الباحث للقيام بتجميع البيانات لمعرفة كافة العوامل المؤثرة وذلك حتى يتوفر للدراسة العمق والشمول كما انه ينبغي تفسير النتائج التي يتم الحصول عليها بكل عناية مع تجنب الحالات الغير عادية أو الغير مماثلة . وعموما تقل الأخطاء بزيادة عدد الحالات المدروسة .

وقد تستخدم في الدراسة طريقة الحالة بمفردها أو بالتعاون مع طريقة المسح فيبدأ الباحث الدراسة حسب طريقة الحالة ثم يدرس بطريقة المسح مدى انطباق النتائج على العدد الأكبر من الوحدات .

وقد قام فريق البحث باختيار طريقة المسح "الحصر" وذلك لأنها الأنسب في اعتقادنا لدراسة مثل هذا الموضوع فهي تقوم على دراسة الظاهرة بشكل عام من جميع أبعادها فتقوم بدراسة عدد كبير من الحالات فبذلك تعطي نتائج اكثر دقة وشمولية وهي الطريقة الأكثر فهما من قبل فريق البحث والأكثر تلاؤماً مع العينة ومجتمع الدراسة التي اختارها فريق البحث كما أنها طريقة تفي بالغرض وتؤدي إلى الهدف .

^{١٥} مبارك محمد، الصاوي محمد، البحث العلمي أسبابه وطريقته كتابته، الطبعة الأولى

أدوات جمع البيانات :

لقد تم استخدام أدوات جمع المعلومات التالية بهدف الأعداد لهذا البحث وبغرض الوصول إلى النتائج المرجوة :-

١- الاستبانة: لقد تم فعلا تصميم استبيان من قبل فريق البحث بشكلها الأولى ثم تم عرضها ومناقشتها مع الأستاذ المشرف وبناء على توجيهاته وإرشاداته السديدة قام فريق البحث بتطوير الاستبانة بشكلها النهائي تمهيدا لتطبيقها ميدانيا حيث تم تقسيم الاستبانة إلى عدة فقرات اشتملت على مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع البحث بهدف الوصول إلى نتائج أكثر دقة وشمولية (الاستبيان مرفق في نهاية الدراسة).

وقد كانت الأسئلة التي طرحها الاستبيان تدور حول أهم العوامل التي تؤثر بشكل كبير على بقاء أو ترك الموظف لعمله داخل المؤسسات كما أشارت إليه الدراسات السابقة فكانت في بداية الاستبيان مجموعة من الأسئلة لجمع معلومات عامة عن الموظف فاشتملت على الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، هل يوجد أو لا أم لا ، المؤهل العلمي ، الراتب الشهري ، مكان السكن ، سنوات الخبرة ، ساعات العمل اليومية .

وما تبقى من الأسئلة التي طرحتها الاستبانة كانت حول الموضوعات التالية :

- مجموعة من الأسئلة كانت حول نظام الحوافز (٥-٦-٧-٨-٩-١٠-١٢)
- ومجموعة أخرى تناولت ظروف العمل (٣-٤-٢٣-٤٨-٤٩-٥٠)
- ومجموعة أخرى تناولت مكانة العمل داخل الأسرة والمجتمع (٣٢-٣٣)
- وكانت مجموعة تدور حول الرضى الوظيفي (١٤-١٨)
- ومجموعة حول الولاء للعمل (١٥-١٦-١٧)
- ومجموعة حول تحقيق الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات (٢٤-٢٥-٢٩-٥٣)
- ومجموعة أخرى عن نظام الترقية (٤١-٤٢-٤٣)
- ومجموعة كانت تدور حول إذا كان هناك عمل أو دخل آخر أو لا (١٩-٢٠)
- ومجموعة حول العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة (٢٢-٢٧-٣٠-٣١)
- ومجموعة حول نظام الرقابة المتبع (٢٦)
- أهمية العمل الذي يؤديه الموظف (٢١)
- مدى ملائمة القدرات والطاقات للموظفين مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها (٥١)
- مدى ملائمة التطلعات المستقبلية والإمكانات المتوفرة (٤٥)
- إذا كانت هناك نظرة بان هناك حياة عملية افضل خارج نطاق العمل الحالي. (٤٦)

• توفر النشاطات الاجتماعية ووسائل الترفيه في المؤسسة (١١)

٢- الملاحظة كان للملاحظة العلمية من قبل فريق البحث اثر كبير في الوصول إلى الأساليب المتبعة في كيفية الاحتفاظ بالموظفين داخل جامعة بوليتكنك فلسطين وخاصة أن فريق البحث طالبان تدرسان في جامعة بوليتكنك فلسطين مما أتاح لهن الفرصة للوجود المستمر في مكان الدراسة والاطلاع على سير الأمور عن كثب .

أدوات تحليل البيانات التي تم جمعها :

لقد تم استخدام طريقة التحليل الكمي للبيانات وتشتمل هذه الطريقة على التحليل الرياضي والإحصائي حيث تعالج البيانات كمياً أي رقمياً وتحتاج إلى استخدام الحاسوب في معالجتها حسابياً .

المعالجة الإحصائية :

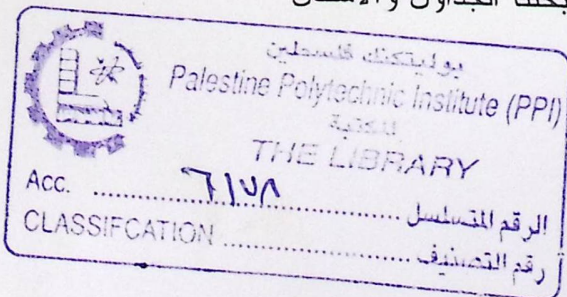
بعد جمع بيانات الدراسة قام فريق البحث بمراجعتها وذلك تمهيدا لإدخالها للحاسوب ، وقد تم إدخالها للحاسوب وذلك بإعطائها أرقاما معينة ، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية ، وقد تم توحيد سلم الإجابات إلى ثلاث درجات الكبيرة وأعطيت ثلاث درجات ومتوسطة درجتان ، قليلة درجة واحدة ، بحيث كلما زادت الدرجة كلما كانت الاتجاهات عالية نحو العمل داخل المؤسسات ، وقد تم تقسيم درجات اتجاهات الموظفين نحو عملهم داخل المؤسسات كما يلي :

بلغ الوسط الحسابي للاتجاهات	مع انحراف معياري	٠,٢٥-٢,٣١
١- انحراف معياري واحد	اتجاهات منخفضة	١ - ٢,٠٦
الوسط	اتجاهات متوسطة	٢,٥٥ - ٢,٦١
انحراف معياري واحد	اتجاهات عالية	٣ - ٢,٥٦

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد ، النسب المئوية ، الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، وذلك باستخدام الحاسوب ، من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية SAS

أدوات عرض البيانات وتوضيحها :

تقوم أدوات العرض والتوضيح بدور كبير وهام في توضيح الأفكار والبيانات وعرضها بشكل مبسط وسهلا للفهم حتى للقارئ غير المتخصص وتستخدم هذه الأدوات من حيث النوع والعدد وفقا لمتطلبات البحث . ومن أهم أدوات العرض المستخدمة في بحثنا الجداول والأشكال التوضيحية .



محدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على معرفة الأساليب المتبعة للاحتفاظ بالموظفين داخل جامعة بوليتكنك فلسطين

الإطار المكاني جامعة بوليتكنك فلسطين

الإطار الزمني من ٢/٥ إلى ٦/٢٠ سنة ٢٠٠٠

مجتمع الدراسة :

لقد تم اختيار جامعة بوليتكنك فلسطين للدراسة دون غيرها كونها الجامعة التي نتعلم بها وقد اشتملت الدراسة على المدرسين (المحاضرين) في مختلف الكليات التي ضمتها جامعة بوليتكنك فلسطين حيث كان مجتمع الدراسة كاملاً يتكون من ٦٥ محاضر موزعين على الكليات حسب التوزيع التالي ٢٧ محاضر في كلية الهندسة و ١٩ محاضر في كلية المهن التطبيقية و ٩ محاضرين في كلية العلوم التطبيقية و ١٠ محاضرين في كلية العلوم الإدارية .

عينة الدراسة :

لقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية المنتظمة حيث تكونت عينة الدراسة من ٢٢ محاضر من جامعة بوليتكنك فلسطين . وبالنسبة للاختيار اختير رقم ١ واعتبر العنصر الأول في العينة ثم الرقم ٤ وهو العنصر الثاني ثم ٧ وهو العنصر الثالث وهكذا .

١-٤-٧-١٠-١٣-١٦-... الخ وهناك جدول يوضح خصائص العينة الديمغرافية

خصائص العينة الديمغرافية:

بلغ الوسط الحسابي لأعمار أفراد العينة ٣٣,٥ سنة مع انحراف معياري ٦,٠٦، حيث تراوحت الأعمار من (٢٥-٥٠) سنة وفيما يلي بيان بخصائص العينة الديمغرافية:-

جدول رقم (٣-١)

خصائص العينة الديمغرافية

القيم للماقص	النسبة المئوية %	العدد	المتغيرات
-	٩٠,٩ %	٢٠	الجنس ذكر
	٩,١ %	٢	أنثى
-	١٣,٦ %	٣	العمر ٢٦ فملون
	٤٠,٩ %	٩	٣٣-٢٧
	٤٥,٥ %	١٠	٣٤ فما فوق
-	٧٢,٧ %	١٦	الحالة الاجتماعية متزوج
	٢٧,٣ %	٦	اعزب
٦	٥٦,٢٠ %	٩	هل لديك أولا نعم
	٤٣,٧ %	٧	لا
-	١٨,٢ %	٤	المؤهل العلمي بكالوريوس
	٤٠,٩ %	٩	ماجستير
	٤٠,٩ %	٩	دكتوراه

القيم للماقص	النسبة المئوية %	العدد	المتغيرات
-	54,5%	12	هل الراتب كاف لتغطية احتياجات الاسرة
	45,5%	10	كاف غير كاف
-	68,2%	15	الراتب الشهري
	31,8%	7	متوسط قليل
-	72,7%	16	مكان السكن
	27,3%	6	مدينة قرية
-	18,2%	4	سنوات الخبرة
	45,5%	10	سنة
	36,4%	8	2-6 سنوات 7 فما أكثر
-	9,1%	2	عدد ساعات العمل
	36,4%	8	4
	54,5%	12	5-6 7 فما أكثر

الفصل الرابع

تحليل النتائج

أسئلة الدراسة

ما هي سمات الموظفين في هذا القطاع بعد تطبيق نظام العمل الجديد عند ما يلي

(1) بيئة العمل

(2) الإدارة

(3) جودة الخدمات

(4) مستوى التعليم

(5) فرق العمل

(6) مكان العمل

الفصل الرابع

تحليل النتائج

١-٤ أسئلة الدراسة.

٢-٤ التحليل الاحصائي لأسئلة الدراسة.

٣-٤ خلاصة تحليل النتائج

(1) بيئة العمل

(2) الإدارة

(3) جودة الخدمات

(4) مستوى التعليم

(5) فرق العمل

(6) مكان العمل

(7) جودة الخدمات

(8) مستوى التعليم

(9) فرق العمل

(10) مكان العمل

أسئلة الدراسة

ما هي اتجاهات الموظفين أفراد العينة نحو عملهم داخل المؤسسة حسب ما يلي :-

(١) بشكل عام؟

(١) العمر؟

(٢) الحالة الاجتماعية؟

(٣) المؤهل العلمي؟

(٤) الراتب الشهري؟

(٥) مكان السكن؟

(٦) سنوات الخبرة؟

(٧) ساعات العمل اليومي؟

(٨) الحوافز؟

(٩) مكانة العمل داخل الأسرة والمجتمع.

(١٠) الرضى الوظيفي؟

(١١) تحقيق الذات و المشاركة في اتخاذ القرارات؟

(١٢) نظام الترقيّة؟

(١٣) وجود دخل أو عمل آخر؟

(١٤) ظروف العمل؟.

(١٥) الولاء للعمل؟

(١٦) العلاقات الإنسانية؟

(١٧) نظام الرقابة المتبع؟

(١٨) أهمية العمل الذي يقوم به الفرد؟

تحليل النتائج

- (١٩) النشاطات الاجتماعية ووسائل الترفيه والتسلية؟
 (٢٠) ملائمة القدرات والطاقات مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها الموظف؟
 (٢١) التوافق بين التطلعات المستقبلية والإمكانيات الفعلية؟
 (٢٢) إذا كان هناك نظرة بوجود حياة عملية أفضل خارج نطاق العمل الحالي؟
 (٢٣) ما هي أبرز العوامل التي تساعد على الاحتفاظ بالموظفين وبقاؤهم للعمل داخل المؤسسات؟

التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة :

جدول رقم (٤-١)

جدول يبين الأعداد والنسب المئوية لاتجاهات الموظفين نحو عملهم داخل المؤسسة بشكل عام:

الاتجاهات	العدد	النسبة المئوية%
منخفضة	٤	١٨,٢%
متوسطة	١٣	٥٩,١%
عالية	٥	٢٢,٧%
المجموع	٢٢	١٠٠%

يتبين لنا من الجدول رقم (٤-١) أن اتجاهات ١٨,٢% من الموظفين كانت منخفضة نحو عملهم داخل المؤسسة، في حين كانت اتجاهات ٥٩,١% منهم متوسطة نحو هذا العمل، وكانت اتجاهات ٢٢,٧% منهم عالية نحو عملهم داخل هذه المؤسسات بشكل عام.

جدول رقم (٤-٢)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسات حسب العمر:

العمر:	الاتجاهات	منخفضة	متوسطة	عالية	المجموع
٢٦ فما دون	١	٣٣,٣٣%	٦٦,٦٧%	-	٣ ١٣,٦٤%
٢٧-٣٣	٢	٢٢,٢٢%	٥٥,٥٦%	٢٢,٢٢%	٩ ٤٠,٩١%
٣٤ فما فوق	١	١٠,٠٠%	٦٠,٠٠%	٣٠,٠٠%	١٠ ٤٥,٤٥%
المجموع	٤	١٨,١٨%	٥٩,٠٩%	٢٢,٧٣%	٢٢ ١٠٠%

يتضح لنا من الجدول رقم (٤-٢) أن اتجاهات أغلبية الموظفين أفراد العينة كانت متوسطة نحو عملهم داخل المؤسسات وذلك على اختلاف أعمارهم سواء لدى أغليبتهم في الفئة العمرية الأولى بنسبة ٦٦,٦٧% أو الثانية بنسبة ٥٥,٥٦% أو الثالثة بنسبة ٦٠%.

جدول رقم (٤-٣)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسات حسب الحالة

الاجتماعية:

الاتجاهات	منخفضة	متوسطة	عالية	المجموع
الحالة الاجتماعية : متزوج	٣	٥٦,٢٥%	٢٥,٠٠%	١٦ ٧٢,٧٣%
أعزب	١	٦٦,٦٧%	١٦,٦٧%	٦ ٢٧,٢٧%
المجموع	٤	٥٩,٠٩%	٢٢,٧٣%	٢٢ ١٠٠%

تحليل النتائج

يتبين لنا من الجدول رقم (٤-٣) أن اتجاهات أغلبية الموظفين وعلى اختلاف الحالة الاجتماعية كانت متوسطة نحو عملهم في المؤسسات سواء لدى أغليبتهم من المتزوجين بنسبة ٥٦,٢٥%، أو العزاب بنسبة ٦٦,٦٧%.

جدول رقم (٤-٤)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسات حسب المؤهل العلمي.

الاتجاهات	منخفضة	متوسطة	عالية	المجموع
المؤهل العلمي: بكالوريوس	١ %٢٥,٠٠	٣ %٧٥,٠٠	-	٤ %١٨,١٨
ماجستير	٣ %٣٣,٣٣	٥ %٥٥,٥٦	١ %١١,١١	٩ %٤٠,٩١
دكتوراه	-	٥ %٥٥,٥٦	٤ %٤٤,٤٤	٩ %٤٠,٩١
المجموع	٤ %١٨,١٨	١٣ %٥٩,٠٩	٥ %٢٢,٧٣	٢٢ %١٠٠

النظر للجدول رقم (٤-٤) نجد أن اتجاهات أغلبية الموظفين وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية كانت متوسطة نحو عملهم داخل المؤسسات سواء لدى أغليبتهم من مرحلة البكالوريوس بنسبة ٧٠% أو الماجستير والدكتوراه بنسبة ٥٥,٥٦%

جدول رقم (٤-٥)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسات حسب الراتب الشهري:

الاتجاهات	منخفضة	متوسطة	عالية	المجموع
الراتب الشهري : متوسط	-	١٠ %٦٦,٦٧	٥ %٣٣,٣٣	١٥ %٦٨,١٨
قليل	٤ %٥٧,١٤	٣ %٤٢,٨٦	-	٧ %٣١,٨٢
المجموع	٤ %١٨,١٨	١٣ %٥٩,٠٩	٥ %٢٢,٧٣	٢٢ %١٠٠

يتضح لنا من الجدول رقم (٤-٥) أن اتجاهات أغلبية أفراد العينة من الموظفين ذوي الراتب الشهري المتوسط كانت متوسطة نحو عملهم داخل المؤسسات بنسبة ٦٦,٦٧% في حين كانت اتجاهات أغليبتهم من ذوي الدخل الشهري القليل منخفضة نحو عملهم داخل هذه المؤسسات ذلك بنسبة ٥٧,١٤% أي كلما زاد الراتب الشهري كلما كانت الاتجاهات أفضل نحو العمل في مؤسسات، وبالتالي البقاء بالعمل داخل المؤسسات والعكس صحيح.

كذلك من ضمن الملاحظات التي تم إدراجها من قبل بعض أفراد العينة حول هذا الموضوع أن راتب لا يتم دفعه بانتظام إنما هناك تأخير باستمرار في دفع الرواتب ولا يتم دفعها بشكل كامل.

جدول رقم (٤-٥)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسات حسب الراتب الشهري:

الاتجاهات	منخفضة	متوسطة	عالية	المجموع
الراتب الشهري : متوسط	-	١٠ %٦٦,٦٧	٥ %٣٣,٣٣	١٥ %٦٨,١٨
قليل	٤ %٥٧,١٤	٣ %٤٢,٨٦	-	٧ %٣١,٨٢
المجموع	٤ %١٨,١٨	١٣ %٥٩,٠٩	٥ %٢٢,٧٣	٢٢ %١٠٠

يتضح لنا من الجدول رقم (٤-٥) أن اتجاهات أغلبية أفراد العينة من الموظفين ذوي الراتب الشهري المتوسط كانت متوسطة نحو عملهم داخل المؤسسات بنسبة ٦٦,٦٧% في حين كانت اتجاهات أغليبتهم من ذوي الدخل الشهري القليل منخفضة نحو عملهم داخل هذه المؤسسات ذلك بنسبة ٥٧,١٤% أي كلما زاد الراتب الشهري كلما كانت الاتجاهات أفضل نحو العمل في مؤسسات، وبالتالي البقاء بالعمل داخل المؤسسات والعكس صحيح.

كذلك من ضمن الملاحظات التي تم إدراجها من قبل بعض أفراد العينة حول هذا الموضوع أن راتب لا يتم دفعه بانتظام إنما هناك تأخير باستمرار في دفع الرواتب ولا يتم دفعها بشكل كامل.

جدول رقمه (٤-٦)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسات حسب مكان السكن:

الاتجاهات	منخفضة	متوسطة	عالية	المجموع
مكان السكن				
مدينة	٢ %١٢,٥٠	١١ %٦٨,٧٥	٣ %١٨,٧٥	١٦ %٧٢,٧٣
قرية	٢ %٣٣,٣٣	٢ %٣٣,٣٣	٢ %٣٣,٣٣	٦ %٢٧,٢٧
المجموع	٤ ١٨,١٨	١٣ %٥٩,٠٩	٥ %٢٢,٧٣	٢٢ %١٠٠

يتبين لنا من الجدول رقم (٤-٦) أن اتجاهات أغلبية الموظفين أفراد العينة من سكان المدن كانت متوسطة نحو عملهم داخل المؤسسات بنسبة ٦٨,٧٥% في حين تراوحت اتجاهات الموظفين من سكان القرى بين منخفضة، ومتوسطة، وعالية نحو عملهم داخل المؤسسات.

جدول رقمه (٤-٧)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسات حسب سنوات الخبرة:

الاتجاهات	منخفضة	متوسطة	عالية	المجموع
سنوات الخبرة:				
سنة	١ %٢٥,٠٠	٢ %٥٠,٠٠	١ %٢٥,٠٠	٤ %١٨,١٨
٢-٦ سنوات	١ %١٠,٠٠	٧ %٧٠,٠٠	٢ %٢٠,٠٠	١٠ %٤٥,٤٥
٧ سنوات فما فوق	٢ %٢٥,٠٠	٤ %٥٠,٠٠	٢ %٢٥,٠٠	٨ %٣٦,٣٦
المجموع	٤ %١٨,١٨	١٣ %٥٩,٠٩	٥ %٢٢,٧٣	٢٢ %١٠٠

تحليل النتائج

يتضح لنا من الجدول رقم (٤-٧) أن اتجاهات أغلبية الموظفين أفراد العينة كانت متوسطة نحو عملهم داخل المؤسسات وذلك على اختلاف سنوات الخبرة، سواء ذوي سنوات الخبرة سنة بنسبة ٥٠% أو ٢-٦ سنوات بنسبة ٧٠% أو ٧ سنوات فأكثر بنسبة ٥٠%.

جدول رقم (٤-٨)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسات حسب عدد ساعات العمل اليومية:

الاتجاهات	منخفضة	متوسطة	عالية	المجموع
عدد ساعات العمل : ٤	-	-	٢ %١٠٠	٢ %٩,٠٩
٦-٥	٢ %٢٥,٠٠	٥ %٦٢,٥٠	١ %١٢,٥٠	٨ %٣٦,٣٦
٧ فأكثر	٢ %١٦,٦٧	٨ %٦٦,٦٧	٢ %١٦,٦٧	١٢ %٥٤,٥٥
المجموع	٤ %١٨,١٨	١٣ %٥٩,٠٩	٥ %٢٢,٧٣	٢٢ %١٠٠

يبين لنا الجدول رقم (٤-٨) أن اتجاهات أغلبية الموظفين أفراد العينة الذين يعملون ٤ ساعات يوميا كانت عالية نحو عملهم داخل المؤسسات وذلك بنسبة ١٠٠%، في حين كانت اتجاهات أغلبية الموظفين سواء الذين يعملون ٥-٦ ساعات يوميا أو ٧ ساعات فأكثر متوسطة نحو عملهم هذا في المؤسسات وذلك بنسبة ٦٢,٥٠% ، ٦٦,٦٧% وعلى التوالي أي نستطيع القول أنه كلما قلت ساعات العمل اليومية كلما كانت الاتجاهات أفضل نحو العمل والعكس صحيح.

جدول رقم (٤-٩)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب نظام الحوافز المتبع .

الاتجاهات	العدد	النسبة المئوية %	النواقص
أنواع الحوافر التي تقدمها المؤسسة :			
مادية	١	%٤,٥	
معنوية	٦	%٢٧,٣	
مادية ومعنوية	٤	%١٨,٢	-
لا تقدم	١١	%٥٠,٠	
درجة الرضى عن الحوافر :-			
راض لحد ما	٧	%٣١,٨	-
غير راضي	١٥	%٦٨,٢	
تأثير الحوافر على التمسك بالعمل بشكل			
كبير	٢٠	%٩٠,٩	-
وسط	٢	%٩,١	
تفضيل الحوافر المادية على المعنوية			
في اغلب الاحيان	١٢	%٥٤,٥	-
قليل من الاحيان	٧	%٣١,٨	
لا أفضلها على الحوافر المعنوية	٣	%١٣,٦	
حافز الأمن الوظيفي :-			
قوي	١٨	%٨١,٨	-
قليل	٢	%٩,١	
عديم التأثير	٢	%٩,١	
وقت تقديم الحوافر (مناسب) :-			
نعم	١	%٤,٥	-
لا	٨	%٣٦,٤	
أحيانا	١٣	%٥٥,٩	
عدالة في توزيع الحوافر :-			
دائما	٦	%٢٨,٦	١
أحيانا	١١	%٥٢,٤	
لا	٤	%١٩,٠	

تحليل النتائج

يتبين لنا من هذا الجدول مايلي:

- ١- أن رأي ٥٠,٠% من الموظفين في المؤسسة بأن مؤسستهم لا تقدم أي نوع من الحوافز سواء مادية أو معنوية
- ٢- أن القسم الأكبر من الموظفين غير راضين عن الحوافز التي تقدمها المؤسسة بحيث كانت النسبة ٦٨,٢% أي ما يعادل ثلثي الموظفين تقريبا .
- ٣- أن الحوافز تؤثر بشكل كبير على تمسك العاملين بالعمل داخل المؤسسة حيث كانت بنسبة ٩٠,٩% من الموظفين
- ٤- يتبين لنا أيضا أن معظم الموظفين تقريبا يفضلون الحوافز المادية على الحوافز المعنوية والتي كانت بنسبة ٥٤,٥% من الموظفين
- ٥- أما بالنسبة لحافز الأمن الوظيفي فهو ذو تأثير كبير على الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسة كانت بنسبة ٨١,٨% من الموظفين
- ٦- أما وقت تقديم الحوافز فإن ٥٩,١% من الموظفين أظهروا ان المؤسسة لا تقدم الحوافز بالشكل والوقت المناسبين .
- ٧- وأخيرا من ناحية العدالة في توزيع الحوافز فإن ٢٨,٦% فقط يؤيدون بأنها تتم بالواسطة والمحسوبية في حين أن ١٩,٠% لا يؤيدون ذلك وان ٥٢,٤ كانت إجاباتهم أحيانا .

جدول رقم (٤-١٠)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب مكانة العمل داخل الأسرة والمجتمع .

الاتجاهات / الفقرات	كبيرة	متوسطة	منخفضة	النواقص
المكانة داخل المجتمع	١٧ %٧٧,٣	٥ %٢٢,٧	-	-
المكانة داخل الأسرة	١٨ %٨٥,٧	٣ %١٤,٣	-	١

تحليل النتائج

يتبين لنا من هذا الجدول أن المكانة التي يحتلها العاملون في المؤسسة كانت عالية سواء على مستوى المجتمع أو على مستوى الأسرة والتي كانت ٧٧,٣% و ٨٥,٧% من الموظفين على التوالي، حيث أشارت الدراسة إلى أنه كلما احتل العمل مكانة أفضل داخل الأسرة أو المجتمع كلما زاد تمسك الفرد بعمله .

جدول رقم (٤-١١)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب الرضى الوظيفي للعاملين .

الفقرات / الاتجاهات	كبيرة	متوسطة	منخفضة	النواقص
الرضى الوظيفي	٤	١١	٧	
	١٨,٢%	٥٠,٠%	٣١,٨%	-
طبيعة العمل	٤	١٧	١	
	١٨,٢%	٧٧,٣%	٤,٥%	-

يتبين لنا من هذا الجدول ان درجة الرضى الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة كانت بدرجة كبيرة لدى ١٨,٢% من الموظفين في حين كانت هذه الدرجة متوسطة لدى ٥٠,٠% منهم وكانت منخفضة لدى ٣١,٨% من الموظفين أما بالنسبة لطبيعة العمل فكان ١٨,٢% راضين بدرجة كبيرة و ٧٧,٣% بدرجة متوسطة و ٤,٥% بدرجة منخفضة .

وبشكل عام فان رضى الموظفين عن عملهم كانت بصورة متوسطة في اغلب الأحوال.

جدول رقم (٤-١١)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب تحقيق الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات .

الفقرات / الاتجاهات	كبيرة	متوسطة	منخفضة	النواقص
الإحساس بالتقدير الذاتي	١٤ %٦٦,٧	٧ %٣٣,٣	-	١
التوافق بين التطلعات المستقبلية وبين الإمكانيات الفعلية	٣ %١٣,٦	١٦ %٧٢,٧	٣ %١٣,٦	-
الانسجام في العمل	١١ %٥٠,٠	١٠ %٤٥,٥	١ %٤,٥	-
المشاركة في اتخاذ القرارات	٣ %١٥,٠	٦ %٣٠,٠	١١ %٥٥,٠	-

يبين لنا من هذا الجدول ما يلي:-

- أن، إحساس الموظفين بالتقدير الذاتي كان بدرجة كبيرة لدى ٦٦,٧% من الموظفين في حين
تتوسط لدى ٣٣,٣% ولم تكن منخفضة عند أي من الموظفين .

- أما التوافق بين التطلعات المستقبلية والإمكانيات الفعلية فكانت الغالبية العظمى بدرجة
توسط حيث كانت النسبة ٧٢,٧% .

بالنسبة لانسجام الموظفين في عملهم فقد تراوحت الغالبية العظمى ما بين متوسطة و كبيرة
كانت النسب على التوالي ٤٥,٥% و ٥٠,٠% .

بالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات فهي منخفضة حيث كانت ٥٥,٠% وهذا يدل على
خلل في النظام إذ ان اشراك الموظفين في عملهم له تأثير كبير في استمراريتهم في العمل

لاء للمؤسسة .

جدول رقم (٤-١٣)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب نظام الترقية المتبع.

الاتجاهات	العدد	النسبة المئوية	النواقص
طبيعة العمل ينطوي على وجود نظام ترقية :- نعم لا ليس بشكل فعال	١٠ ٨ ٤	%٤٥,٥ %٣٦,٤ %١٨,٢	-
نزاهة وأمانة نظام الترقية :- نزاهة غير نزاهة	٨ ٢	%٨٠,٠ %٢٠,٠	١٢
على أي أساس تتم الترقية :- الكفاءة والتميز سنوات الخبرة الواسطة والمحسوبية	٤ ٧ ٣	%٢٨,٦ %٥٠,٠ %٢١,٤	٨

يبين لنا من الجدول السابق :-

- أن طبيعة العمل تقوم على وجود نظام ترقية حيث كانت %٤٥,٥ من الموظفين يؤيدون ذلك
- أما بالنسبة لنزاهة نظام الترقية فان معظم المحاضرين يؤيدون بأنه نزاهة حيث كانت النسبة %٨٠,٠
- أيضا نصف الموظفين يدعمون فكرة أن نظام الترقية يقوم على أساس عدد سنوات الخبرة حين أن %٢١,٤ يؤيدون بأن هذا النظام يقوم على أساس الواسطة والمحسوبية .

جدول رقمه (٤-١٤)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة في حالة وجود عمل أو دخل آخر .

النواقص	النسبة المئوية %	العدد	الاتجاهات
			القيام بأعمال إضافية خارج المؤسسة:
	١٣,٦%	٣	نعم
	٥٠,٠%	١١	لا
	٣٦,٤%	٨	أحيانا
			تقاضي اجر على العمل الآخر :-
	٦١,٥%	٨	نعم
٩	٣٨,٥%	٥	لا

تبيين لنا من الجدول السابق ما يلي :-

١- أن نصف الموظفين لا يقومون بأعمال إضافية خارج المؤسسة وان ١٣,٦% منهم يقومون

بذات الأعمال

٢- أما بالنسبة لتقاضي الأجر على الأعمال الإضافية فإن حوالي ٦١,٥% من الموظفين

أضون أجوراً .

شكل عام لم يكن هنالك فرق كبير من ناحية الاستمرار في العمل بين من يقوم بعمل إضافي

من لا .

جدول رقمه (٤-١٤)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة في حالة وجود عمل أو دخل آخر .

الاتجاهات	العدد	النسبة المئوية %	النواقص
القيام بأعمال إضافية خارج المؤسسة:			
نعم	٣	%١٣,٦	
لا	١١	%٥٠,٠	
أحيانا	٨	%٣٦,٤	
تقاضي اجر على العمل الآخر :-			
نعم	٨	%٦١,٥	
لا	٥	%٣٨,٥	٩

يتبين لنا من الجدول السابق ما يلي :-

١- أن نصف الموظفين لا يقومون بأعمال إضافية خارج المؤسسة وان %١٣,٦ منهم يقومون

بهذه الأعمال

٢- أما بالنسبة لتقاضي الأجر على الأعمال الإضافية فإن حوالي % ٦١,٥ من الموظفين

تقاضون أجوراً .

بشكل عام لم يكن هنالك فرق كبير من ناحية الاستمرار في العمل بين من يقوم بعمل إضافي

من لا .

جدول رقم (٤-١٥)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب ظروف العمل .

النواقص	النسبة المئوية	العدد	الاتجاهات
			توفير ظروف عمل مناسبة :-
	%٥٠,٠	١١	دائما
-	%١٣,٦	٣	أحيانا
	%٣٦,٤	٨	قليلا
			وجود وقت محدد للراحة :- دائما
-	%٤٥,٥	١٠	أحيانا
	%٢٢,٧	٥	قليلا
	%٣١,٨	٧	
			مدى تناسب فترات العمل :- تناسب
-	%٤٠,٩	٩	بشكل مطلق
	%٥٩,١	١٣	تتناسب إلى حد ما
			الشعور بالملل
١	%٣٣,٣	٧	نعم
	%٦٦,٧	١٤	لا
			القيام بنفس الأعمال يوميا :-
١	%٦١,٩	١٣	نعم
	%٣٨,١	٨	لا
			تاحة الوقت الكافي لإتمام الأعمال
-	%١٨,٢	٤	دائما
	%٥٩,١	١٣	أحيانا
	%٢٢,٦	٥	قليلا

بين لنا من هذا الجدول ما يلي:

- أن رأى %٥٠,٠ من الموظفين توفر ظروف عمل مناسبة من تهوية إضاءة حرارة.... الخ
- بالنسبة لتوفر وقت للراحة كانت اكبر نسبة من الموظفين في العينة تشير إلى أن هناك وقت

أحة بنسبة %٤٥,٥

تحليل النتائج

٣- بالنسبة لتناسب فترات العمل أن النسبة الأكبر كانت تشير أن هذه الفترات تتناسب إلى حد ما أكثر من تناسبها بشكل كبير حيث بلغت النسبة للتناسب إلى حد ما ٥٩,١% بينما بلغ التناسب الكبير ٤٠,٩%.

٤- بالنسبة لطبيعة العمل إشارات العينة بنسبة ٦٦,٧% أنه لا يوجد ملل في العمل وبنسبة ٣٣,٣ إلى وجود ملل .

٥- وان نسبة ٦١,٩% من الموظفين في العينة أشاروا إلى قيامهم بنفس الأعمال يوميا

٦- كذلك نلاحظ عدم توفر الوقت الكافي لإتمام الأعمال باستمرار بنسبة كبيرة حيث بلغت ٥٩,١%

جدول رقم (٤-١٦)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب الولاء للعمل .

الاتجاهات	العدد	النسبة المئوية%	النواقص
رجة الولاء للعمل :- قوية	١٩	٨٦,٤%	
عادية	٣	١٣,٦%	-
لرترك للمؤسسة التي تعمل بها :-			
مكان ثابت للعمل	١٧	٧٧,٣%	
مكان مؤقت للانتقال لعمل آخر	٤	١٨,٢%	
كان تجد فيه نفسك وتفخر به وأنت جزء منه	١	٤,٥%	-
إذا كان الولاء قوي أو قوي جدا بسبب			
الراتب	٣	١٥,٨%	
المركز الاجتماعي	٣	١٥,٨%	
الرضى الوظيفي	٤	٢١,١%	-
الارتباط بالزملاء	٦	٣١,٦%	
جو وظروف العمل	٢	١٠,٥%	
غير ذلك	١	٥,٣%	

تحليل النتائج

يتضح لنا أن أعلى نسبة للعامل الذي يؤدي إلى زيادة الولاء للعمل هو الارتباط بالزملاء حيث شكلت نسبة ٣١,٦% ثم يليها الرضى الوظيفي بنسبة ٢١,١%

فإذا توفر هذان العاملان بدرجة كبيرة حسب الدراسة يؤدي إلى زيادة الولاء للمؤسسة التي ينتمي إليها الفرد وبالتالي الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة وكذلك يجب أن لا ننسى العوامل الأخرى مثل الراتب والمركز الاجتماعي إذ أنها تسهم بشكل كبير في زيادة قوة الولاء للعمل وللمؤسسة .

جدول رقم (٤-١٧)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب العلاقات الإنسانية

الاتجاهات	العدد	النسبة المئوية	النواقص
العلاقة بينك وبين المشرفين علاقة قوية	٢٠	%٩٠,٠	-
ضعيفة	٢	%٩,١	-
تقدير رئيسك لجهودك :-			
كبيرة	١٠	%٧٥,٠	٢
متوسطة	٥	%٢٥,٠	
درجة الارتباط بينك وبين الزملاء كبيرة	٢٢	%١٠٠	-
درجة تقدير زملائك واحترامهم شخصي لك	٢٢	%١٠٠	-

ير الجدول السابق أن العلاقات الإنسانية داخل مكان الدراسة (جامعة بوليتكنك فلسطين) هي علاقات إنسانية سليمة وقائمة على التقدير والاحترام المتبادل سواء بين الزملاء أو بين الموظفين رؤساء. وتعتبر العلاقات الإنسانية هي أكبر عامل يساعد على الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسة كما أشارت الدراسة.

جدول رقمه (٤-١٨)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب نظام الرقابة المتبع.

النواقص	النسبة المئوية	العدد	الاتجاهات
			الرضى عن أسلوب الرقابة المتبع:-
	١٣,٦%	٣	رضى مطلق
	٤٠,٩%	٩	رضى متوسط
	٤٥,٥%	١٠	غير راض

يتضح من الجدول السابق أن نظام الرقابة المتبع غير جيد وغير فعال مما يساعد على زيادة تسرب الموظفين من عملهم داخل المؤسسة والبحث عن عمل آخر لذلك يجب تعديل هذا النظام حتى يصبح فعال أكثر .

جدول رقمه (٤-١٩)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب أهمية العمل الذي يقوم به الموظف .

النواقص	النسبة المئوية	العدد	الاتجاهات
			دورك وفاعليتك في المؤسسة:-
	٨٦,٤%	١٩	كبيرة
	١٣,٦%	٣	صغيرة

يتضح من الجدول أن العينة التي تم التعامل معها من خلال الدراسة تقوم بدور فعال ومهم حيث النسبة ٨٦,٤% بينما ١٣,٦% كانوا يشعرون أن أعمالهم قليلة الأهمية وغير فعالة فكلمما شعر الفرد بأهمية عمله كلما تمسك به أكثر والعكس صحيح .

جدول رقم (٤-٣٠)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب النشاطات الاجتماعية ووسائل الترفيه والتسلية .

النواقص	النسبة المئوية %	العدد	الاتجاهات
-	١٣,٦ %	٣	مدى رضاك عن النشاطات الاجتماعية ووسائل الترفيه والتسلية :- مرضية إلى حد ما
-	٨٦,٤ %	٩	غير مرضية

يتضح مما سبق أن وسائل الترفيه والتسلية غير مرضية بنسبة كبيرة جدا حيث بلغت ٨٦,٤ % وهذا يشير إلى وجود مشكلة كبيرة لذلك يجب على المؤسسة توفير وسائل مناسبة لطبيعة العمل للمساعدة في الاحتفاظ بالموظفين داخلها .

جدول رقم (٤-٣١)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب ملائمة القدرات والطاقات مع طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد .

النواقص	النسبة المئوية %	العدد	الاتجاهات
-	٢٧,٣ %	٦	مدى تلاؤم طاقاتك وقدراتك مع عملك :- تتلاءم بشكل جيد
-	٧٢,٧ %	١٦	لا تتلاءم

يتضح من الجدول السابق أن هناك مشكلة كبيرة في مدى ملائمة قدرات الفرد مع العمل الموكل إليه وهذا يؤدي إلى التقليل من الفاعلية والإنتاجية وبالتالي الإحباط وعدم القدرة على الاستمرار في العمل والبحث عن عمل آخر أكثر تلاؤما مع قدراته لذلك يجب وضع كل فرد في العمل حسب قدراته وإمكانياته حسب قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

جدول رقم (٤-٢٢)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب التوافق بين التطلعات المستقبلية والإمكانات الفعلية .

الاتجاهات	العدد	النسبة المئوية %	النواقص
توافق التطلعات المستقبلية مع الإمكانيات الفعلية :-			
توافق بدرجة كبير	٣	%١٣,٦	-
توافق بدرجة قليلة	١٦	%٧٢,٧	
لا تتوافق	٣	%١٣,٦	

يشير هذا الجدول بان هناك مشكلة في التوافق بين التطلعات المستقبلية وبين الإمكانيات الفعلية لذلك يجب على المؤسسة محاولة التعرف على هاتين الوجهتين والعمل على تقريبها قدر المستطاع حسب القدرات والإمكانات المتاحة حتى تتمكن من الاحتفاظ بالموظفين داخلها وجعل العمل يسير بفاعلية وتطور اكثر .

جدول رقم (٤-٢٣)

جدول يبين اتجاهات الموظفين أفراد العينة حول عملهم داخل المؤسسة حسب إذا كانت هناك نظرة لدى الموظف بان هناك حياة عملية افضل خارج نطاق العمل الحالي .

الاتجاهات	العدد	النسبة المئوية %	النواقص
وجود حياة عملية افضل خارج نطاق العمل الحالي :-			
نعم	١٣	%٦١,٩	١
لا	٨	%٣٨,١	

تحليل النتائج

يتبين من الجدول السابق أن معظم العاملين في المؤسسة يتوقعون وجود حياة عملية افضل خارج نطاق عملهم فكانت النسبة ٦١,٩% من الموظفين وذلك حسب ظاهرة يبدو العشب اكثر اخضراراً .

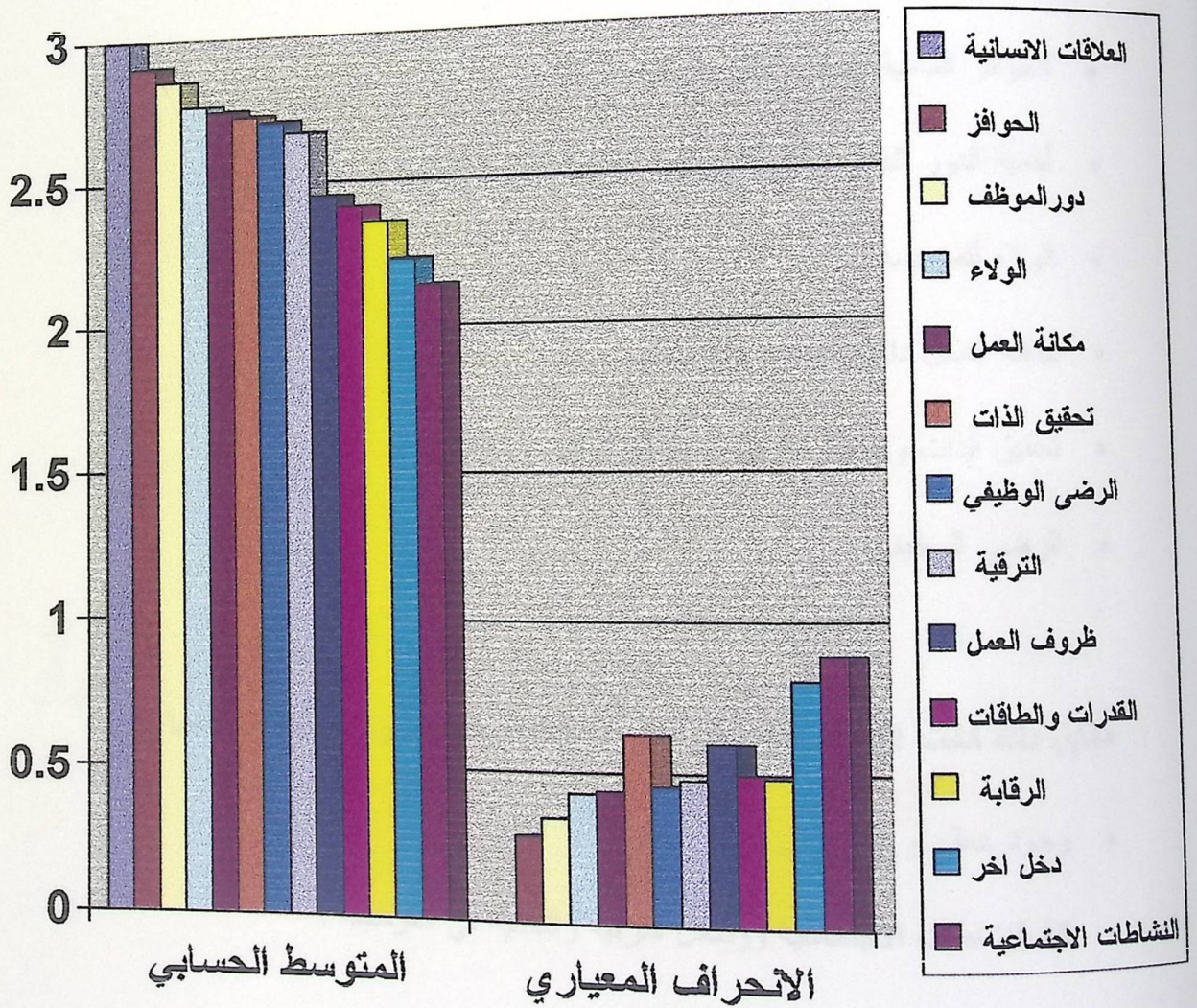
جدول رقم (٤-٢٤)

جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز العوامل التي تساعد على احتفاظ الموظفين بأعمالهم مرتبة حسب الأهمية .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
٠,٠٠	٣,٠٠	العلاقات الانسانية بين زملاء في العمل وبين المرؤوسين ورؤسائهم
٠,٢٩	٢,٩١	الحوافز المادية وحافز الامن الوظيفي
٠,٣٥	٢,٨٦	اهمية الدور الذي يقوم به الموظف وفاعليته في المؤسسة
٠,٤٣	٢,٧٧	الولاء للمؤسسة
٠,٤٤	٢,٧٥	مكانة العمل داخل الاسرة والمجتمع
٠,٦٣	٢,٧٣	تحقيق الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات
٠,٤٦	٢,٧١	الرضى الوظيفي
٠,٤٨	٢,٦٧	نظام الترقية المتبع
٠,٦٠	٢,٤٥	ظروف العمل
٠,٥٠	٢,٤١	عدم تلاؤم القدرات والطاقات الشخصية مع متطلبات المهام الموكلة للموظف
٠,٤٩	٢,٣٦	عدم الرضى عن اسلوب الرقابة المتبع
٠,٨١	٢,٢٣	وجود عمل او دخل اخر
٠,٨٩	٢,١٤	قلة النشاطات الاجتماعية ووسائل الترفيه والتسلية

شكل رقم (٤-١)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز العوامل التي تساعد على احتفاظ الموظفين بأعمالهم مرتبة حسب الأهمية كما اشار الى ذلك جدول (٤-٢٤).



خلاصة تحليل النتائج

يتضح لنا من الجدول رقم (٤-٢٤) أن أبرز العوامل التي تساعد على الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسة كما يلي :-

- جاء في مقدمة هذه العوامل قوة العلاقات الإنسانية بين الزملاء في العمل وقوة العلاقات مع الرؤساء والمشرفين .
- الحوافز المادية وحافز الأمن الوظيفي .
- أهمية الدور الذي يقوم به الموظف وفعاليتته في المؤسسة .
- الولاء للمؤسسة .
- مكانة العمل داخل الأسرة والمجتمع .
- تحقيق الذات والمشاركة في إتخاذ القرارات .
- الرضى الوظيفي .

مقابل ذلك كانت اقل العوامل تأثيرا في الاحتفاظ بالموظفين في المؤسسة ما يلي :

- وجود عمل أو دخل آخر
- قلة النشاطات الاجتماعية ووسائل الترفيه والتسلية في المؤسسة .
- عدم الرضى عن أسلوب الرقابة المتبع .
- عدم تلاؤم القدرات والطاقات الشخصية مع متطلبات المهام الموكلة للموظف .
- ظروف العمل .
- التوافق بين التطلعات المستقبلية والإمكانيات الفعلية .
- نظام الترقية المتبع .

الفصل الخامس

دور دائرة نظم المعلومات

في

الاحتفاظ بالكفاءات داخل المؤسسة

الفصل الخامس

دور نظم المعلومات في الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسات

- ١-٥ مقدمة عن نظم المعلومات.
- ٢-٥ الوظائف الرئيسية لنظم المعلومات.
- ٣-٥ أهداف نظم المعلومات.
- ٤-٥ أنواع نظم المعلومات.
- ٥-٥ مراحل تكوين نظم المعلومات.
- ٦-٥ حقائق عن نظم المعلومات.
- ٧-٥ دور نظم المعلومات في الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسات.

مقدمة عن نظم المعلومات:

إن أهم سمة يتميز بها عصرنا هذا هي أننا نعيش في عالم يتغير بسرعة كبيرة و بشكل مستمر و كنتيجة لهذه السمة ظهر حديثا مفهوم جديد يسمى بمجتمع المعلومات الذي أدى إلى زيادة الوعي والإدراك لأهمية المعلومات كمورد استراتيجي للمنشأة بغض النظر عن نوعها وقد كان لظهور هذا المفهوم أثرا كبيرا في زيادة الاهتمام بإدارة هذا المورد المهم وبتطوير نظم المعلومات الإدارية التي تضمن توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب .

إن التحدي الحقيقي الذي تواجهه منظمة الأعمال اليوم لا يتمثل فقط في الحصول على التقنية الحديثة للمعلومات أو تطوير نظم المعلومات الحاسوبية بل في تحقيق الاستخدام الفعال لهذه النظم في العمل الإداري و الذي يعمل على تكوين صورة واضحة عن أوضاع المنظمة كما هي عليه الآن و كما يجب أن تكون عليه في المستقبل، من هنا فان توفر المعلومات يعتبر ضرورة حيوية سواء لتكوين الصورة الحالية أو المستقبلية للمنظمة حيث أن للمعلومات دور هام و مؤثر في منظمات الأعمال المختلفة تبعا للتغيرات الكبيرة التي يمكن أن نجدها في هذه المنظمات .

رما سبق نستنتج أن نظم المعلومات ليست فكرة على قطاع معين أو صناعة معينة بل أنها تطبق في مختلف الميادين و القطاعات الصناعية و التجارية و الخدمائية لما لها من أثر كبير على أداء و نجاح المنشآت و احتلالها لمواقع متميزة عن المنافسين.

ويمكن تعريف نظام المعلومات بأنه عبارة عن مجموعة من الأفراد و البيانات و الإجراءات المرتبطة مع بعضها البعض و التي تعمل على تزويد إدارة المنشأة بالمعلومات

¹¹ طهوب محمود و معالي امير ، دراسة تحليلية لشركة الجنيدى ، -بحث تخرج سابق جامعة -بوليتكنك فلسطين، ١٩٩٩

اللازمة و المفيدة من أجل دعم نشاطات هذه المنشأة من أعمال يومية و اتصال المعلومات و إدارة النشاطات و اتخاذ القرارات.

الوظائف الرئيسية لنظم المعلومات :

تقوم نظم المعلومات بثلاث وظائف رئيسية هي:

(١) استقبال البيانات من مصادرها المختلفة (داخلية_ خارجية) وإدخالها إلى قواعد البيانات في النظام .

(٢) معالجة البيانات لتحويلها إلى معلومات مفيدة للإدارة و عادة ما تتم عمليات المعالجة وفق إجراءات تحدد من خلالها تنفيذ عمليات المعالجة .

(٣) إخراج المعلومات وإيصالها إلى مستخدميها .

أهداف نظم المعلومات :^{١٧}

يمكن تحديد أهداف أي نظام معلومات من خلال معرفة الدور المطلوب تأديته في المنشأة و قد ظهر وجهتي نظر مختلفتين لدور نظم المعلومات تركز الأولى على دور تقنية المعلومات المتمثلة في الحواسيب و الاتصالات و إمكانياتها المتطورة كسرعة المعالجة ، طاقة التخزين العالية ، و توفر وسائل الاتصال المتطورة .

أما الثانية فتركز على نقاط القوة المتوفرة في المنشأة و على الفرص المتاحة في السوق و التي يمكن الاستفادة منها ثم تحديد كيفية استخدام تقنية المعلومات للاستفادة من نقاط القوة و الإمكانيات و الفرص المتوفرة .

^{١٧} ارزيقاات يمن و نزار القاسم ، دراسة تحليلية لصنع حطين ، - بحث تخرج سابق - جامعة بوليتكنك فلسطين ، ١٩٩٩

وهكذا نجد أن لنظم المعلومات هدف عام وهو تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار و تنفيذ القرار بما يضمن التحكم في سير المنظمة بشكل ثابت نحو تحقيق أهدافها و بالتالي فإن استخدام نظم المعلومات ناجح يؤدي إلى تحقيق الفوائد التالية للمنظمة :

❖ رفع مستوى الإنتاجية .

❖ تحسين الكفاءة.

❖ تعزيز الموقع التنافسي

أنواع نظم المعلومات :^{١٨}

يتم تصنيف نظم المعلومات وفقا لمعايير عدة فمثلا يمكن التصنيف حسب المستويات

الإدارية :

(١) نظم المعلومات الاستراتيجية :وهي موجهة للإدارة العليا للمنظمة ككل وهي عبارة عن نظم معلومات إدارية متكاملة .

(٢) نظم معلومات وظيفية :و تكون موجهة لخدمة وظيفة محددة من وظائف المنظمة .

(٣) نظم المعلومات التنفيذية :وهي نظم المعلومات الموجهة لخدمة العمليات الإدارية .

كذلك يمكن تقسيم المعلومات الإدارية إلى ستة أنواع رئيسية بحسب اختلاف وجهة

اهتمامها و طبيعة عملياتها :

^{١٨} ابو عياش لينا و النشة آيات ،دراسة مفاهيم نظام إدارة الجودة ISO9000 -بحث تخرج سابق - جامعة بوليتكنك فلسطين،

١. نظم المعلومات الإدارية : إن الهدف من وجود هذه النظم هو تقديم المعلومات اللازمة للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات .فهي تساعد في نظم المعلومات واستخدامها في مراقبة الأداء ،الصيانة و التنسيق كما إنها تقدم خلفية كاملة للمعلومات حول عمليات الشركة حيث يستفيد من هذه المعلومات المدراء و الموظفين .

٢. نظم معالجة البيانات :وهي الوقائع التي تتم في بيئة المنظمة و تؤثر في سيرها نحو تحقيق أهدافها .

٣. نظم دعم القرارات :تهدف هذه النظم لمساعدة المدراء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحالات قليلة الحدوث أو غير المتوقعة ،حيث تساعد نظم دعم القرارات المديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفريدة و التي تكون غير محددة البنية و هذه النظم مهمة بشكل خاص للإدارة العليا التي تتعامل بشكل دائم مع القضايا الاستراتيجية .

٤. نظم دعم المديرين: تهدف هذه النظم إلى مساعدة الإدارة العليا في الحصول على المعلومات اللازمة لتسيير العمل في المنظمة .

٥. نظم دعم جماعات العمل :تصمم هذه النظم لمساعدة المديرين و الموظفين من العاملين في المنظمة أثناء أداء أنشطتهم اليومية و التي تقع ضمن مسؤوليات الوظائف التي يشغلونها النظم الخبيرة :تدعى هذه النظم أيضا بنظم الدعم الذكية و هي عبارة عن نوع متطور من نظم المعلومات حيث تعتبر أحد فروع علم الذكاء الصناعي و يمكن تطوير هذه النظم بشكل مستقل أو دمجها ضمن نظم دعم القرارات أو نظم دعم المديرين و تقوم هذه النظم بتخزين المعلومات بشكل حقائق و قواعد في قاعدة معرفة knowledge base تشبه أو تحلّي عمليات اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان الخبير .

وتتعامل النظم الخبيرة مع الحالات التي تتصف بعدم التأكد والوضوح الكبيرين ولذلك فان هذه النظم تركز عادة على موضوعات محددة وضيقة جدا وتجمع القواعد المعرفية و الافتراضات والحقائق المتوفرة عنها وتستخدمها للقيام بعمليات الاستنتاج والاستدلال المنطقيين للوصول إلى القرار المطلوب .

مراحل تكوين نظم المعلومات: ١٩

تمر عملية بناء نظم المعلومات بعدة مراحل هي:

- (١) تحديد المتطلبات : حيث يتم تحديد متطلبات المستخدمين لهذا النظام و ما هي حاجتهم للنظام و ما هي المهام التي يريدون تحقيقها من خلال النظام .
- (٢) تحليل المتطلبات : بعد الحصول على المعلومات من المستخدمين بالإضافة إلى معلومات عن طبيعة سير العمل في الشركة تتم عملية تحليل هذه المعلومات و فهمها جيدا و ترتيبها و تصنيفها كي يسهل التعامل معها .
- (٣) التصميم : تأتي بعد عملية التحليل مباشرة حيث يتم فهم طبيعة العمل فيتم بعد ذلك تصميم نظام المعلومات الذي يغطي النقص و يلبي الاحتياجات المطلوبة.
- (٤) تطوير البرنامج : تأتي بعد عملية التصميم و من ثم كتابة البرنامج
- (٥) تطبيق النظام : بعد تصميم النظام و التأكد من فعالية تربيته للاحتياجات يتم تطبيقه للعمل به داخل المؤسسة .
- (٦) الصيانة : تأتي هذه المرحلة بعد التطبيق بفترة و ذلك لأنها تشمل التأكد من صحة النظم و انه يسير بالشكل المطلوب أو التعديل عليه إذا لزم الأمر .

^{١٩} العطاونة زاهر و ملحم حمدان، دراسة تحليلية لمصنع الزيوت المعدنية - بحث تخرج سابق - جامعة بوليبيتكك فلسطين -

حقائق عن نظم المعلومات:

١. نظم المعلومات تضع المنشأة في موقع تنافسي .
٢. نظم المعلومات تهتم بالعنصر البشري و تهدف إلى تفعيله .
٣. نظم المعلومات تؤثر على جميع المستويات الإدارية في المنشأة .
٤. الحواسيب تلعب دورا رئيسيا و أساسيا في عملية تطوير نظم المعلومات .
٥. إدارة نظم المعلومات تقع في دائرة اهتمام جميع العاملين في المنشأة

إن ما سبق يوضح و يؤكد الضرورة الكبيرة لتبني هذه التكنولوجيا الحديثة (تكنولوجيا نظم المعلومات) لما لها من فوائد كبيرة تساهم في ضمان مستقبل المنشأة .

أهمية دور نظم المعلومات في الاحتفاظ بالموظف داخل

المؤسسات:

إن أهم سمة تميز وحدة نظم المعلومات هي قدرتها على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المستمرة مما يساعد على وضع المؤسسة التي تنتمي إليها وحدة نظم المعلومات في المكانة المميزة لها مقارنة مع المؤسسات الأخرى فإذا وصلت المؤسسة إلى هذا الوضع من التميز والفاعلية والكفاءة يؤدي ذلك إلى شعور الأفراد الذين يعملون بها إلى الفخر لانتمائهم لهذه المؤسسة والتمسك بها حيث يشعر الفرد أنه يستطيع تحقيق ذاته من خلالها ويصل إلى ما كان يصبو إليه من خلال النجاحات التي تحقها المؤسسة التي ينتمي إليها .

كذلك إن من أهم الأهداف التي تسعى وحدة نظم المعلومات إلى تحقيقها هي توفير الإمكانيات والمعدات المتطورة التي يحتاجها أفراد المؤسسة حتى يستطيعوا إنجاز أعمالهم بكفاءة وحتى تستطيع المؤسسة مواكبة التغيرات والتكنولوجيا الحديثة فبذلك تعمل على توفير ظروف عمل مناسبة للموظف وتوفر كل ما يلزمه ليفجر طاقاته وإبداعاته ويتاح له الفرصة لتحقيق تطلعاته المستقبلية وما يصبو إليه فحالما توفر للفرد مثل هذه الظروف فإنه يتمسك بالمؤسسة التي يعمل بها ولا يبحث عن غيرها.

كذلك توفر التغير والتجديد المستمر من قبل وحدة نظم المعلومات يجعل جو العمل بعيدا عن الروتين والملل بل على العكس يشعر الفرد بوجود التحدي والشيء الجديد الذي يعمل على جذبته للعمل في المؤسسة وبقاؤه فيها.

كما إن وحدة نظم المعلومات تساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات السليمة بحيث تعمل على وضع نظام متكامل يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب فمثلا تستطيع اختيار الشخص المناسب للعمل بها ورفض الشخص غير المناسب ثم وضع الشخص الذي اختارته للعمل بها في المكان المناسب له بما يتلاءم مع قدراته وميوله وتطلعاته المستقبلية مما يتيح له العمل بكفاءة وفاعلية وقدرة أفضل على الإنتاج كما أن هذه الوحدة تعمل على اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة ككل بحيث يقوم بأخذ آراء كل الموظفين على حد سواء وذلك حتى يشعروا بأنهم جزء لا يتجزأ من هذا العمل وبالتالي زيادة الولاء للمؤسسة التي يعملون بها والتمسك بها.

كذلك تقوم هذه الدائرة بتوفير برامج تدريبية وتعليمية للأفراد العاملين فيها لمختلف الدوائر التابعة لها فهي بذلك تعمل على إعطاء تلك المؤسسة كفاءات قادرة على النهوض بمؤسساتها والعمل على تطويرها بناء على التكنولوجيا والتقدم الذي يشهده العصر وبالمقابل فهي تعمل من خلال هذه البرامج التدريبية والتعليمية على رفع قدرات ومهارات الأفراد داخلها حتى يستطيع

القيام بالأعمال الموكلة إليه بناء على التغييرات الحاصلة في المؤسسة التي يعمل بها حتى يبقى هناك توازن مستمرين وطاقات الفرد على المهام والأعمال التي يقوم بها هذا الفرد فإذا شعر الفرد بعدم تلاؤم بين قدراته وبين الأعمال التي يقوم بها فإنه لن يتردد في ترك هذا العمل والبحث عن عمل آخر أكثر تلاؤما مع قدراته وطاقاته والعكس صحيح إذ أن الفرد غالبا ما يتمسك بالعمل الذي يتلاءم مع قدراته وطاقاته ولأنه مكان إبداعه وفاعليته.

ومن خلال دائرة نظم المعلومات المستخدمة داخل المؤسسة أيضا فإن هذه الدائرة تعطي المؤسسة أسلوبا إداريا في الإشراف والرقابة مميزا وفعالا بحيث يشعر الفرد من خلاله بالراحة والطمأنينة فلا يشعر الفرد بأنه مراقب وغير أهل للثقة والمسؤولية وبالتالي ترك العمل والبحث عن غيره بل على العكس فإن هذه الدائرة تزود المؤسسة بأسلوب رقابي يقوم على الثقة وتحمل المسؤولية بحيث يشعر الفرد بأنه جزء من المؤسسة وحريصا على مصلحتها وأحمل للمسؤولية فيعمل الفرد على هذا الأساس بحيث يتوفر له جو من الثقة والطمأنينة تمكنه من القيام بأعماله على أكمل وجه .

فكما تعلم أنه إذا لم يكن لدى المؤسسة نظام رقابة وتوجيه جيدان فإن ذلك سيكون من أهم العوامل التي تؤدي إلى ترك الموظفين لأعمالهم والبحث عن أعمال أخرى وهذه مشكلة تواجهها الكثير من الشركات في مجتمعاتنا .

وكذلك تقوم وحدة نظم المعلومات على توفير البيانات والمعلومات المحوسبة لجميع العاملين في أي مؤسسة بما يتلاءم مع احتياجاتهم في الوقت والسرعة المناسبة وبالتالي لا يكون هنالك تعطيل للأعمال بل على العكس سيكون زيادة في الفاعلية وإنجاز الأعمال بكفاءة وذلك ينعكس إيجابيا على الموظفين إذ يشعرون بالثقة بأنفسهم لأنهم استطاعوا إتمام مهامهم بالوقت والسرعة المناسبين وأنهم حققوا أهدافهم التي هي جزء من أهداف المؤسسة مما يولد لديهم الشعور بالرضى عن الأعمال التي يقومون بها فيزداد ولاؤهم وتمسكهم بالمؤسسة.

وكما سبق أن ذكرنا فإن وحدة نظم المعلومات تعمل على توفير الإمكانيات والمعدات الحديثة والمتطورة التي يحتاجها الموظف وبالتالي تعمل على تخفيف العبء على الموظفين وجعل الأعمال التي يقومون بها أكثر سهولة ويسرا من السابق وبالتالي ترك مجال لقيام الأفراد بالنشاطات الاجتماعية والترفيه والراحة مما يجعل جو العمل أكثر متعة بحيث يولد شعور لدى أفراد المؤسسة بحب العمل والرضى عنه والاستمتاع بالقيام به وبالتالي تجديد نشاطاتهم والقيام بالأعمال على أكمل وجه وزيادة الولاء لهذا العمل والارتباط به.

إذا أتاحت المؤسسة الفرصة للقيام بالنشاطات الاجتماعية مع توفر وسائل ترفيه وتسليية وأوقات للراحة للموظفين إن ذلك يؤدي إلى إيجاد علاقات إنسانية داخل المؤسسة مميزة داخل المؤسسة وإشاعة جو من الصداقة والمحبة والإخاء المتبادل بين أفراد المؤسسة سواء زملاء أنفسهم أو بين الرؤساء والمرؤوسين، بحيث يشعر الفرد بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي ينتمي إليها وبالتالي التمسك بهذه المؤسسة مع العلم بأن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة سواء مع زملاء العمل أو مع المشرفين والرؤساء هي من أهم وأكبر العوامل التي تساعد على إبقاء الموظفين داخل مؤسساتهم أكبر فترة ممكنة كما سبق وأن ذكرنا ذلك في الدراسة التي أجريت في الفصل الرابع.

كما إن استخدام وحدة نظم المعلومات للتقنيات الحديثة يؤدي إلى التحقق من التقنيات في كثير من الأحيان ، فمثلا في حالة تدريب وتثقيف الموظفين في المؤسسة فإن استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل شبكة الإنترنت للحصول على المعلومات اللازمة و عقد الاجتماعات دون الحاجة إلى إرسال هؤلاء الموظفين بعثات للخارج وبالتالي تكاليف باهظة فإن هذه النفقات ممكن إن تستفيد منها المؤسسة لأغراض أخرى مثل زيادة الحوافز والمكافآت للموظفين وبالتالي زيادة التمسك ب. المؤسسة والولاء لها .

وخلاصة القول إن وجود وحدة نظم المعلومات في المؤسسة هو أمر في غاية الأهمية لأن هذه الوحدة تهدف إلى خدمة كل من المؤسسة والموظفين فيها على حد سواء فهي تعمل ما هو في مصلحة المؤسسة وما هو في مصلحة الفرد، حيث تعمل على رفع كفاءة ومستوى الأداء والإنتاجية في المؤسسة وكذلك تعمل على إشاعة جو من العمل يشعر الفرد من خلاله بالرضى عن العمل الذي يقوم به وبالتالي يبذل كل ما بوسعه لإنجاز أعماله على اكمل وجه نتيجة لشعوره بالأمان والاستقرار والراحة في العمل مما يدفعه إلى التمسك بهذا العمل والمؤسسة التي ينتمي إليها.

كما علينا أن لا ننسى أن وحدة نظم المعلومات التي تقوم على التطور والتغيير المستمر ومواكبة التكنولوجيا الحديثة تحتاج إلى أفراد باستطاعتهم مواكبة هذه التغيرات ووضع ميزات جديدة في مجال العمل لذلك تعمل هذه الوحدة على الاحتفاظ بالأفراد والذين يستطيعون مواكبة هذه التغيرات، والقدرة على التطور المستمر وتعمل على الاستغناء عن الأفراد الذين لا تتوفر فيهم الصفات السابقة .

فبذلك نجد أن وحدة نظم المعلومات تعمل على الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسة ولكن ذلك ضمن ما هو في مصلحة المؤسسة التي ينتمي إليها دائما، أي أنها تعمل على الاحتفاظ بالموظفين متى يكون ذلك في مصلحة العمل ومتى يكون ذلك لازما، كذلك تعمل على جعل الأفراد يتركون العمل متى ترى ذلك ضروريا لمصلحة المؤسسة .

الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات

الفصل السادس

الاستنتاجات و التوصيات

1-6 الاستنتاجات

2-6 التوصيات

الاستنتاجات

من خلال دراسة فريق البحث لموضوع الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسات ومعرفة أهم العوامل التي تؤثر على الاحتفاظ بالموظفين ومن خلال تطبيق هذه العوامل على أحد المؤسسات المحلية (جامعة بوليتكنك فلسطين) تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية :-

أولا الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسات السابقة .

- 1- أن موضوع الاحتفاظ بالموظفين داخل مؤسساتهم موضوع في غاية الأهمية ويستحق الدراسة والبحث لما لهذا الموضوع من اثر كبير على كل من الفرد والمؤسسة والمجتمع.
- 2- أن ظاهرة ترك الموظفين لمؤسساتهم والبحث عن عمل آخر في مؤسسة أخرى يحتمل تأثيرات سلبية في بعض الأحيان وإيجابية في البعض الآخر ولكن في اغلب الأحيان سلبيتها تطغى على إيجابيتها.
- 3- قلة وعي الغالبية العظمى من مؤسساتنا بأهمية الاحتفاظ بالموظفين داخلها والجهل بالعوامل التي تساعد على الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسات أيضا .
- 4- كذلك قلة الوعي متى يكون الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسة إيجابيا ومتى يكون سلبيا على المؤسسة .
- 5- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع مع انعدام الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل مفصل أو بصورة واضحة وكاملة .
- 6- إذا استطاعت المؤسسة التعامل مع هذه الظاهرة بحكمة وفاعلية فان ذلك يعود بفائدة كبيرة على المؤسسة ويساعدها بشكل كبير على تحقيق نجاحاتها فكما هو معروف أن الإنسان هو أهم ركن في المؤسسة .

ثانياً الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التي أجريت على جامعة بوليتكنك فلسطين:

- 1- أن نظام الحوافز المتبع في مكان الدراسة غير فعال وغير مرضي على الإطلاق لذلك يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذا العامل لأنه يعتبر من أهم الركائز التي يبنى عليها الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسات..
- 2- تبين وجود خلل في نظام الترقيّة لذلك يجب أن يتم تعديل هذا النظام ليصبح أكثر فعالية في خدمة المؤسسة والفرد فيها .
- 3- ويتضح أيضاً أن ظروف العمل القائمة في مكان الدراسة تحتاج إلى تحسين حيث أشار أفراد العينة إلى أهم المشاكل التي تواجههم في ظروف العمل والمتمثلة في عدم توفر حرم جامعي موحد إنما في ثلاث أماكن متباعدة عن بعضها ووجود تعقيدات إدارية كبيرة مع الافتقار إلى المصداقية للموظفين وعدم توفر المعدات والإمكانيات اللازمة بصورة كافية وغيرها .
- 4- كذلك لوحظ انعدام في وسائل الترفيه والتسليّة مع قلت النشاطات الاجتماعية في المؤسسة.
- 5- نظام الرقابة المتبع غير جيد على الإطلاق وبحاجة إلى تعديل بشكل جذري
- 6- وجود خلل في نظام الرقابة المتبع .
- 7- وجود تفاوت وعدم ملائمة في اختيار الأشخاص حسب ما يناسبهم من وظائف بناء على قدراتهم وميولهم .
- 8- وجود ضعف في درجة الرضى عن العمل عند أفراد العينة المدروسة .

- كذلك وجدت نقاط قوة تسهم بشكل فعال في الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسة أهمها .
- 1- العلاقات الإنسانية سواء بين الزملاء أنفسهم أو بين الرؤساء والمرؤوسين حيث أشارت الدراسة إلى أنها علاقات إنسانية سليمة قائمة على الاحترام المتبادل .
 - 2- درجة الولاء كانت كبيرة عند الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة .
 - 3- شعور الفرد بأهمية الدور الذي يقوم به وفاعليته في المؤسسة .
 - 5- المكانة الكبيرة التي يحتلها العمل الذي يزاوله أفراد العينة سواء في داخل الأسرة أو المجتمع .

التوصيات:

لا يمكن القول بأنه بالإمكان القضاء على ظاهرة تسرب الموظفين وتركهم لمؤسساتهم والبحث عن عمل آخر في مؤسسة أخرى بشكل نهائي ولكن يمكننا القول أن من المرغوب فيه أن يكون معدل ترك الموظفين لمؤسساتهم في حده الأدنى وحتى تستطيع اتخاذ كافة الإجراءات للتقليل من معدل تسرب الموظفين من مؤسساتهم فإن هناك مسؤوليات يجب أن تتحدد وتتوزع على المستويات الإدارية في المشروع فهناك مسؤوليات تقع على الإدارة العليا وأخرى تقع على مدير الأفراد في المؤسسة وهناك مسؤوليات تقع على المشرفين وأخرى تقع على أفراد المؤسسة أنفسهم (الموظفين) ويمكن تحديد هذه المسؤوليات بالشكل التالي :-

مسؤوليات الإدارة العليا:

- 1- وضع سياسات سليمة لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة و تشمل هذه السياسات على :-
- وضع سياسة للحوافز بحيث تكون مرضية وعادلة سواء أكانت هذه الحوافز مادية أو معنوية مع مراعاة تقديم هذه الحوافز في الوقت المناسب مع ضرورة التركيز على حافز الأمن الوظيفي لأنه يشعر الموظف بالاستقرار والأمان داخل المؤسسة التي يعمل بها .
- توفير ظروف عمل مناسبة للموظفين وذلك عن طريق توفير حرم جامعي موحد والتقليل من التعقيدات الإدارية وكذلك توفير الإمكانيات والمعدات المناسبة التي تسهل على الموظفين أداء أعمالهم مع إتاحة الوقت المناسب لإتمام الأعمال بكفاءة والعمل على جعل فترات العمل مناسبة للموظفين قدر المستطاع مع مراعاة التغيير والتجديد في الأعمال بحيث لا يشعر الموظف بالملل والروتين من كثرة تكرار الأعمال .
- وضع نظام ترقية مناسب مع طبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بحيث يكون هذا النظام فعال ويخدم كل من الفرد والمؤسسة على حد سواء .

- وضع نظام رقابة فعال بحيث تعمل على تقديم الفائدة للمؤسسة ويدفعها إلى النجاح دون أن يسبب ذلك الضرر والأذى للموظفين أو يشعرهم بالإحباط وانهم ليسوا أهلاً للثقة من قبل المشرفين والإدارة .

- كذلك وضع نظام للاهتمام بالنشاطات الاجتماعية ووسائل الترفيه والتسلية لتوفير جو من المرح والانسجام في العمل .

2- ضرورة توفر دائرة نظم المعلومات في المؤسسة لكي تساعد على وضع نظام يمكن المؤسسة من القدرة على مواكبة التطورات والتغيرات الجارية التي تسهم من خلالها بشكل كبير في تحقيق النجاح والنمو الذي تصبو إليه المؤسسة وكذلك العمل على تخفيف العبء على الموظفين من خلال توفير أحدث التقنيات لإنجاز الأعمال بكفاءة وبجهود قليلة بحيث يتولد شعور لدى الأفراد بالفخر لانتمائهم لهذه المؤسسة وانهم يستطيعون تحقيق ذاتهم من خلالها وذلك نتيجة لشعور الفرد بأهمية وقيمة العمل الذي يقوم به.

3- التوعية اتجاه أهمية معالجة مشكلة تسرب الموظفين من عملهم والبحث عن عمل آخر سواء كان ذلك بالنسبة للمؤسسة أو للأفراد . وبيان الفوائد التي سوف تتحقق إذا استطاعت المؤسسة الاحتفاظ بموظفيها والاستفادة من خبراتهم وبالمقابل لفت انتباه المسؤولين أيضا لسلبية بقاء الموظفين أحيانا لفترة طويلة في المؤسسة .

4- تحديد مسؤولية كل من المشرفين ورؤساء الدوائر والموظفين في حالة حدوث تسرب للموظفين من الأقسام والدوائر أكثر من حده الأدنى أو المعقول.

5- كذلك يجب أن تعمل المؤسسة على تطوير نقاط القوة لديها التي تعمل على زيادة تمسك الموظف بعمله وان تعمل على زيادة تفعيلها لتحقيق نتائج أفضل .

دور مدير دائرة شؤون الموظفين :

- 1- العمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك عن طريق الاهتمام بالأفراد من حيث مؤهلاتهم وصفاتهم وقدراتهم وميولهم ودراسة الوظائف داخل الشركة وذلك من أجل تمكين المؤسسة من اختيار الشخص المناسب وتعيينه في المكان المناسب .
 - 2- الاهتمام بتدريب الأفراد ومساعدة الفرد في أن يبدأ عمله بداية صحيحة وتوجيه عناية خاصة إلى الأفراد الجدد إذ يكونوا أكثر عرضة لحالات عدم الرضى مما يؤدي بهم إلى ترك العمل
 - 3- المساهمة الفعالة مع الإدارة العليا من أجل توفير ظروف عمل جيدة من تهوية إضاءة حرارة ومراعاة الشروط الصحية العامة .
 - 4- العمل على توفير جو من الصداقة والألفة بين أفراد المؤسسة قائماً على الاحترام والثقة المتبادلة سواء بين الزملاء أنفسهم أو بين الموظفين ورؤسائهم .
 - 5- إقامة اتصالات وثيقة مع المشرفين ومساعدتهم في توفير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وتنظيم حركات النقل والتخفيف من حالات الاستغناء المؤقت والمساهمة بشكل فعال في وضع سياسات الترقية .
 - 6- مساعدة الأفراد في المطالبة بحقوقهم في حالة عدم حصولهم عليها والمساعدة بشكل فعال في حل المشاكل التي تواجههم .
- مسؤوليات المشرفين:**
- 1- تحاشي التحيز والمحاباة وإقامة علاقات إنسانية سليمة وتبني تعريف الأفراد بمسالك الترقية المتاحة أمام كل منهم.
 - 2- مساعدة الأفراد في مراجعة ما يتقاضون من أجور والتبليغ عن أي حالة تحتاج إلى تعديل أو دراسة .

3- أبحاث في الشكاوي والبت فيها وإزالة أي حالات من سوء الفهم والإشاعات غير الصحيحة بين الأفراد .

مسؤوليات الفرد

1- يجب على الإنسان أن يكون واقعياً وان يعيش الحياة كما هي فعلاً ولا يغرق في الأوهام والتخيلات والانجراف وراء هذه الأوهام والتخيل المستمر بوجود حياة عملية أفضل خارج نطاق عمله الحالي وهذا لا يعني التحجيم والإحباط إنما يجب على الإنسان أن يكون متزناً وان يفكر بشكل جيد قبل أن يقدم على أي عمل يتعلق بمستقبل أسرته .

2- كذلك أن يكون الفرد واقعياً في تطلعاته المستقبلية وما هو متوفر فعلاً وان تكون هذه التطلعات بالمستطاع تحقيقها بناء على ما هو موجود فعلاً من إمكانيات .

3- يجب أن يكون لدى الفرد الرغبة الصادقة لإنجاز أعماله بنجاح والإخلاص للمؤسسة التي ينتمي إليها بحيث يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة التي يعمل بها وان يعمل على تنمية ولاؤه وارتباطه في هذه المؤسسة .

وخلاصة القول أن مسؤولية الاحتفاظ بالموظفين لا تقع على عاتق فئة معينة إنما تحتاج إلى تضافر الجهود بين هذه الفئات فإذا نجحت كل منها في وضع السياسات المناسبة لها فإنها سوف تتجح في زيادة الرضى الوظيفي لدى أفرادها وبالتالي زيادة ولائهم للمؤسسة مما يجعلهم أكثر تمسكا وإخلاصاً للمؤسسة التي ينتمون إليها فلا يفكرون بالانتقال إلى غيرها .

المراجع

المراجع العربية:

- 1- ابيدات محمد والزعبي فايز، "أساسيات الإدارة الحديثة"، دار المستقبل للنشر والتوزيع- عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 1997.
- 2- د. الحاج طارق وآخرون، "إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، 1990.
- 3- د. حسن عمار، "إدارة شؤون الموظفين"، معهد إدارة عامة، المملكة العربية السعودية.
- 4- د. عباس سهيلة محمد ود.علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 1999.
- 5- د.علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر-عمان، 1998.
- 6- د. عبد الوهاب علي، "دراسة في المملكة العربية السعودية بعنوان الحوافز في الاجهزة الحكومية في المملكة"، دار المستقبل للنشر، 1992.
- 7- العدلي ناصر محمد "السلوك الإنساني والتنظيمي"-منظور كلي-معهد الإدارة العامة-الرياض-المملكة العربية السعودية، 1995.
- 8- الغمري ابراهيم، "إدارة الأفراد"، الطبعة الاولى، 1977
- 9- القبلان يوسف محمد، "مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري"، شركة العيكان للطباعة والنشر- الرياض، الطبعة الثانية، 1992.
- 10- د. القريوتي محمد قاسم، "إدارة الأفراد (المرشد العملي في تطبيق الأساليب العملية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص)"، المطابع العسكرية، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 1990.
- 11- د. اللوزي موسى، "التطوير التنظيمي"، دار وائل للنشر-عمان الطبعة الاولى.

12- مبارك محمد الصاوي محمد ، "البحث العلمي اسبابه وطريقة كتابته" ، الطبعة الاولى . 13-
مراد فيصل ، "كتاب الادارة" ، الطبعة الاولى 1978.

14- هـ. موبلي وليام ، ترجمة : المقطوش محمد نجيب ، "تسرب الموظفين" ، مطابع معهد
الإدارة العامة - السعودية ، 1986.

15- "ادارة القوى البشرية" - جامعة القدس المفتوحة - مطبعة النصر التجارية ، 1992.

المجلات

1- القطان عبد الرحيم "المجلة العربية للإدارة" ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عمان - الاردن
العدد الثاني ، ربيع 1987

الأبحاث: -

- 1- أبو عياش لينا ، المنتشة آيات "دراسة مفاهيم نظام ادارة الجودة ISO 9000 وتطبيق دليل
الجودة على شركة ريم سبورت" - بحث تخرج سابق - جامعة بولنيكناك فلسطين ، 2000
- 2- ارزيقات أيمن ، القاسم نزار ، "دراسة تحليلية وتطويرية لشركة حطين الصناعية التجارية" -
بحث تخرج سابق - جامعة بولنيكناك فلسطين ، 1999.
- 4- العطاونة زاهر ، ملحم حمدان ، "دراسة التطوير الإداري للشركة الفلسطينية للزيوت
المعدنية" - بحث تخرج سابق - ، جامعة بولنيكناك فلسطين ، 1999.
- 4- طهبوب محمود ، معالي أمير ، "دراسة تحليلية وتطويرية لشركة الجندي لمنتجات الألبان
والمواد الغذائية" - بحث تخرج سابق - جامعة بولنيكناك فلسطين ، 1999

بسم الله الرحمن الرحيم
بولاية محمد بن عبد الله

مخبره الطوبى الإماراتية و دولة الكويت

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله الذي جعل في خلقه
العلم نوراً والهدى سبيلاً
والنور سبيلاً إلى الله
والهدى سبيلاً إلى الجنة
والجنة سبيلاً إلى الله
والله أعلم بالصواب

الحمد لله

بسم الله الرحمن الرحيم

بوليتكنيك فلسطين

كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات

تعتبر هذه الدراسة أحد متطلبات التخرج لنيل درجة البكالوريوس في نظم المعلومات من دائرة العلوم الإدارية و نظم المعلومات - جامعة بوليتكنيك فلسطين، حيث قام فريق البحث بإجراء دراسة علمية تحليلية عن كيفية الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسات لما لهذا الموضوع من أثر كبير على جوانب العمل المختلفة وزيادة فاعليته وهذه الاستبانة هي إحدى أدوات جمع المعلومات لهذه الدراسة والتي نهدف من خلالها التعرف على المشاكل التي تحول دون الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسات وما يدفعهم للبحث عن عمل آخر .

الرجاء التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بموضوعية واهتمام مع العلم أنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولن يطلع عليها أحد غير فريق البحث.

مع تحية الشكر والامتنان .

فريق البحث: سناء اسماعيل الصبارنة . الباحث : هيا الجولاني

سونيا محمد القشقيش

- ♦ الجنس ذكر أنثى
- ♦ العمر
- ♦ الحالة الاجتماعية متزوج أعزب مطلق أرمل
- ♦ إذا كنت متزوج هل لديك أولاد نعم لا
- ♦ المؤهلات العلمية الثانوية العامة الدبلوم
- البكالوريوس الماجستير
- الدكتوراه

♦ هل تعتقد أن الأجر أو الراتب الذي تتقاضاه

- عالي متوسط قليل قليل جدا

1- هل الراتب كاف لتغطية احتياجات الأسرة

- كاف بشكل كبير كاف غير كاف
- غير كاف على الإطلاق

2- مكان السكن مدينة.....

- قرية /أو مخيم.....
- 3- هل تقوم المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة من تهوية، إضاءة، حرارة 000 الخ للموظفين
 دائما غالبا أحيانا قليلا لا توفر
- 4- هل توفر المؤسسة للموظفين وقت محدد للراحة خلال ساعات العمل اليومية
 دائما غالبا أحيانا قليلا لا توفر
- 5- ما نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة التي تعمل بها للموظفين
 مادية معنوية مادية ومعنوية لا تقدم
- 6- إلى أي مدى أنت راض عن الحوافز التي تقدمها لك المؤسسة التي تعمل بها
 راض بشكل كبير راض إلى حد ما غير راض
 غير راض وبشدة
- 7- إلى أي مدى ترى أن الحوافز المادية تعمل على دفع الموظفين باتجاه التمسك والبقاء في العمل
 بشكل كبير جدا بشكل كبير وسط ضعيف
 لا يوجد علاقة
- 8- ما مدى تفضيلك للحوافز المادية (الأجر ، المكافأة، 000 الخ) على الحوافز المعنوية (ظروف العمل و التقدير الاحترام)
 في كل الأحوال في أغلب الأحوال
 قليل من الأحوال لا أفضلها على الحوافز المعنوية
- 9- ما مدى حافز الأمن الوظيفي (الشعور أنك غير مهدد وظيفيا) على رغبتك في البقاء في العمل
 قوي جدا قوي قليل عديم التأثير
- 10- هل تقدم المؤسسة الحوافز بالشكل والوقت المناسبين للموظفين
 نعم أحيانا لا
- 11- ما مدى رضاك عن النشاطات الاجتماعية ووسائل الترفيه والتسلية التي توفرها لك المؤسسة
 مرضية جدا مرضية إلى حد ما غير مرضية
 غير مرضية إطلاقا أو غير متوفرة
- 12- يتم توزيع الحوافز بعدالة ومساواة بعيدا عن الوساطة والمحسوبية
 دائما غالبا أحيانا إطلاقا لا
- 13- يرسل الموظفون للتدريب و البعثات الخارجية حسب التخصص والحاجة

- دائما غالبا أحيانا قليلا لا إطلاقا
- 14- ما مدى ارتباط رضاك الوظيفي مع استمرارك في العمل داخل هذه المؤسسة
 ارتباط مطلق ارتباط جيد ارتباط ضعيف لا يوجد ارتباط
- 15- أنت تنظر للمؤسسة التي تعمل بها على أنها
 مكان ثابت للعمل مكان مؤقت للانتقال إلى مكان آخر
 مكان تجد فيه نفسك وتستطيع أن تفجر فيه طاقاتك من خلاله وأنت جزء منه
- 16- كيف تقيم ولاءك للمؤسسة التي تعمل بها
 قوي جدا قوي عادي ضعيف لا يوجد
- 17- إذا كانت إجابتك قوي جدا أو قوي فهذا الولاء بسبب
 الراتب المركز الاجتماعي الرضى الوظيفي الذي تشعر به
 الارتباط بالزملاء جو وظروف العمل غير ذلك
- 18- ما مدى رضاك عن طبيعة العمل الذي تقوم به داخل المؤسسة
 راض بدرجة كبيرة راضي غير راض غير راض إطلاقا
- 19- هل تقوم بأعمال اضافية خارج المؤسسة
 نعم لا أحيانا
- 20- إذا كانت الاجابه نعم أو أحيانا هل تتقاضى على هذه الأعمال أجرا
 نعم لا
- 21- أنت تقيم مدى دورك وفعاليتك في المؤسسة بأنها
 كبيرة جدا كبيرة قليلة قليلة جدا
- 22- أنت تقيم الرضى عن العلاقة بينك وبين المشرفين والرؤساء على أنها
 قوية جدا قوية ضعيفة ضعيفة جدا
- 23- إتاحة الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة
 دائما أحيانا قليلا لا
- 24- ما مدى إحساسك بالتقدير الذاتي من خلال إنجازك للعمل
 كبيرة جدا كبيرة متوسطة ضعيف ضعيفة جدا
- 25- الإمكانيات المتاحة لك لإنجاز الأعمال بكفاءة متوفرة
 بدرجة كبيرة ليست بشكل كامل أو بصورة مستمرة غير متوفرة
- 26- ما مدى رضاك عن أسلوب الرقابة المتبع داخل المؤسسة التي تعمل بها
 رضى مطلق رضى متوسط غير راض غير راض مطلقا

27- مدى تقدير رئيسك لجهودك التي تبذلها في مجال عملك واعترافه بأهمية العمل الذي تقوم به

كبير جدا كبير متوسط ضعيف ضعيف جدا

28- مدى عدالة رئيسك في الحكم على أدائك من خلال تقاريره مقارنة بزلاء العمل

كبيرة جدا كبيرة متوسطة ضعيفة ضعيفة جدا

29- هل تتيح المؤسسة التي تعمل بها لك الفرصة للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات المرتبطة بعملك

نعم بشكل مستمر أحيانا قليلا مطلقا

30- ما مدى درجة الارتباط بينك وبين زملاء العمل

ارتباط بدرجة كبيرة متوسط ضعيفة ضعيفة جدا

31- درجة تقدير زملائك واحترامهم الشخصي لك كزميل لهم

كبيرة جدا كبير متوسطة ضعيفة

لا يوجد تقدير

32- ما مدى احترام الأفراد في المجتمع لطبيعة العمل الذي تقوم به داخل المؤسسة

درجة كبيرة جدا درجة كبيرة متوسط ضعيف ضعيفة جدا

33- تقدير أفراد أسرتك لأهمية ما تقوم به من عمل داخل المؤسسة

درجة كبيرة جدا درجة كبيرة متوسط ضعيف ضعيفة جدا

34- عدد سنوات الخدمة داخل المؤسسة التي تعمل بها.....

35- هل سبق وأن عملت في مؤسسة أو عمل آخر

نعم لا

36- إذا كان بإمكانك الانتقال للعمل في مؤسسة أخرى هل ستفعل

نعم لا إذا كان الراتب أعلى أفعّل

37- كم عدد ساعات العمل داخل المؤسسة التي تعمل بها.....

38- هل تقوم بأداء ساعات عمل أكثر من المخصص

نعم لا أحيانا

39- إذا كانت الإجابة نعم أو أحيانا هل تتقاضى أجرا على هذه الأعمال الإضافية

نعم لا

40- هل تعتقد أن ساعات العمل التي تقوم بها مرهقة ويجب أن يقلل منها

نعم لا

41- هل طبيعة العمل الذي تزاوله ينطوي على وجود نظام ترقية مناسب

- نعم لا ليس بشكل فعال
- 42- إذا كانت الإجابة نعم ما مدى نزاهة وأمانة هذا النظام
- نزيه بدرجة كبيرة نزيه غير نزيه غير نزيه مطلقا
- 43- على أي أساس تتم الترقية داخل المؤسسة
- الكفاءة والتميز سنوات الخبرة الوساطة والمحسوبية
- 44- هل تتصح أي شخص بالعمل داخل المؤسسة التي تعمل بها
- نعم لا
- 45- ما درجة التوافق بين تطلعاتك المستقبلية وبين الإمكانيات الفعلية التي يقدمها لك عملك
- توافق بدرجة كبيرة جدا توافق متوسط لا يتوافق إطلاقا
- 46- هل تعتقد بوجود حياة عملية أفضل خارج نطاق عملك
- نعم لا
- 47- هل تجد صعوبة في الوصول إلى مكان عملك
- درجة كبيرة جدا كبيرة متوسط ضعيف لا يوجد
- 48- إلى أي درجة فترات العمل تتناسب مع رغبتك (صباحية ، مسائية)
- تتناسب بشكل مطلق تتناسب إلى حد ما لا تتناسب مطلقا
- 49- هل هناك شعور بالملل في عملك
- نعم لا
- 50- هل تقوم بنفس الأعمال يوميا أو بشكل مستمر
- نعم لا
- 51- إلى أي درجة تتلاءم قدراتك وطاقاتك الشخصية مع متطلبات المهام الموكلة إليك
- تتلاءم بشكل محكم تتلاءم إلى حد ما لا تتلاءم
- 52- إذا كانت الإجابة لا تتلاءم فهو بسبب
- أنها أعلى من متطلبات المهام الموكلة إليك أقل منها
- 53- هل تشعر بانسجام وتوافق بين ميولك وطبيعة العمل الذي تزاوله
- نعم جدا ليس بشكل كبير لا يتناسب لا يتناسب مطلقا
- 54- هل تفضل العمل في مدينتك أو المناطق التابعة لها على الانتقال ورفع مستوى الدخل و الحصول على الفرص الوظيفية المتاحة
- نعم لا

55- لاهل لديك اقتراحات خاصة بتحسين:

ظروف العمل.....

نظم الدفع.....

الإشراف.....

التدريب والدورات.....

وغيرها.....

56- هل لديك تعقيب أو ملاحظة حول المواضيع التي ذكرت أو لم تذكر في الاستبيان يرجى

الإشارة.....

إليها.....

مع جزيل الشكر.....

فريق البحث.....