

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ⵜⴰⵎⴻⵔⴰⵏⵜ ⵜⴰⵎⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⵏⵓⵔⴰⵏⵜ ⵜⴰⵖⴻⵔⴰⵏⵜ ⵜⴰⵎⴳⴷⴰⵢⵜ

جامعة مولود معمري تيزي وزو

ⵜⴰⵎⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⵏⵓⵔⴰⵏⵜ ⵜⴰⵖⴻⵔⴰⵏⵜ ⵜⴰⵎⴳⴷⴰⵢⵜ

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



## الترقية الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية SOMIPHOS ولاية تبسة

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه (ل م د) الطور الثالث في علم الاجتماع

تخصص العمل والتنظيم

تحت اشراف:

أ.د/ شاوش حميد

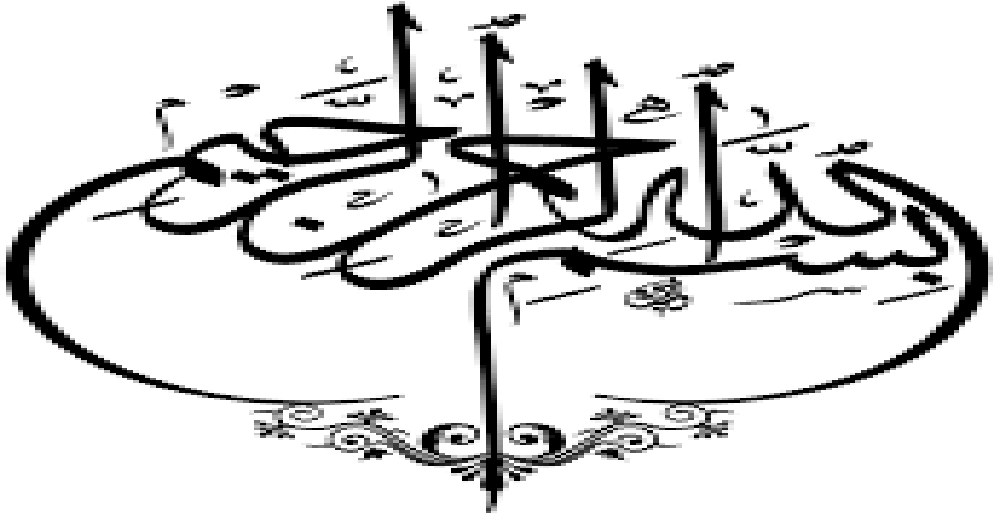
من إعداد:

مراح الخامسة

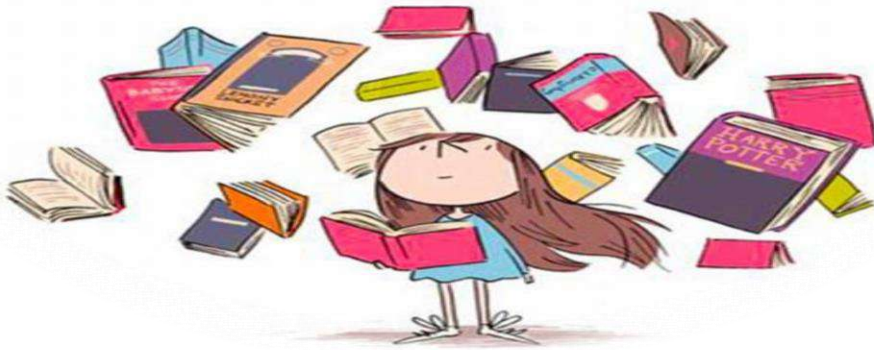
أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د/ بلحسين رحوي عباسية	أستاذة التعليم العالي	جامعة تيزي وزو	رئيسا
أ.د/ شاوش حميد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تيزي وزو	مشرفا ومقررا
أ.د/ خيضر طالب جميلة	أستاذة التعليم العالي	جامعة تيزي وزو	عضوا مناقشا
د/ يوسف خوجي سمير	أستاذ محاضر - أ -	جامعة تيزي وزو	عضوا مناقشا
د/ يعلى فروق	أستاذ محاضر - أ -	جامعة سطيف	عضوا مناقشا
أ.د/ زعاف خالد	أستاذ التعليم العالي	جامعة بويرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعي: 2024/2023



رپي اشرح لي صدري  
ويسر لي امري



## الترقية الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة

### للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية SOMIPHOS ولاية تبسة

#### الملخص:

تهدف الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك عن طريق تقصي واقع نظام الترقية الوظيفية السائد فيها والمعايير التي تستند إليها، وأهميتها في المنظمة، وكذلك من خلال الكشف عن العلاقة بين أبعاد الترقية الوظيفية (التدرج الوظيفي، الأجر والمكافآت، التدريب) والمتغير التابع للالتزام التنظيمي.

وقد اعتمدنا في الدراسة الميدانية على عينة مكونة من (119) عامل، عن طريق الحصر الشامل لعينة الدراسة، ووفق المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمنا أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعطيات المتعلقة بالدراسة، وقد تمت معالجتها وفق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 26.

وعليه أشارت النتائج المتحصّل عليها وفق الدراسة الميدانية، الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية SOMIPHOS لولاية تبسة، كما أشارت أيضا الى وجود علاقة بين أبعاد الترقية الوظيفية (التدرج الوظيفي، الأجر والمكافآت، التدريب) والالتزام التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** الترقية الوظيفية، الالتزام التنظيمي، العامل، المؤسسة الاقتصادية.

#### Summary:

The study aims to search for the relationship between job promotion and organizational commitment among workers of the General Directorate of the Algerian Economic Corporation, by investigating the reality of the job promotion system prevailing in it and the standards on which it is based, and its importance in the organization, as well as by revealing the relationship between the dimensions of job promotion (graduation Career, pay and rewards, training) and the dependent variable organizational commitment.

In the field study, we relied on a sample of (119) workers, through a comprehensive inventory of the study sample, and according to the descriptive analytical approach. We also used the questionnaire tool to collect data and data related to the study, and it was processed according to the Statistical Package for the Social Sciences 26 (SPSS) program.

Accordingly, the results obtained according to the field study indicated the existence of a positive correlation between job promotion and organizational commitment among workers of the General Directorate of the Algerian Economic Corporation SOMIPHOS in the state of Tèbessa. It also indicated the existence of a relationship between the dimensions of job promotion (career progression, wages and rewards, training) and commitment. Organizational.

**Keywords:** job promotion, organizational commitment, worker, economic institution.

## الإهداء

إلى الذي رأى في بحثي هذا وصفة لعلاجه والذي العزيز دمت طيبا معافى،  
وإلى التي أبقى أمامها طفلة تتوق إلى الجمال والبهاء مهما طال في عمري،  
التي صبرت وصابرت وكافحت ونافحت، وقاومت وكابدت ومنعت على نفسها متاع  
الحياة من أجل إشراقة نور في عيني.

أمي ثم أمي ثم أمي....

حفظ الله والدتي لأنني أحبها مرتين: أحبها لأنها أمي وأحبها لأنها طيبة وأطيب  
من الطيب ذاته.

وإلى روح جدي حفظه الله وجعل مثواه الجنة،

الى من هو محفور في قلبي، توأم روحي وحبیب القلب زوجي وسندي بعد والديا  
دمت لي سكني ومسكني

الى أختوتي الحزن الدائم الذي يحتويني الغيث الذي يلبيني أدام عليهم الله  
الصحة والعافية والرزق الواسع

الى كل أهلي وكل من يحبني ويتمنى نجاحي

وإلى كل من ساهم في نجاحي من سنوات التحضيري وحتى الجامعي، وكل من

ساهم في نجاحي من قريب أو بعيد داخل وخارج الوطن.

وكل من تحتفظ بهم ذاكرتي، إن لم تسعهم مذكرتي.

إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

مراح الخامسة

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، له الحمد وله الشكر كما يليق بجلاله  
وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى  
التسليم.

ولأن شكر الناس من شكر الله فيطيب لي في هذا المقام أن أسدي أسمى  
معاني الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور " شاوش حميد " المشرف على هذا العمل،  
والذي كان لي نعم المؤطر ولم يبخل علينا بالدعم والنصائح طيلة سنوات إنجاز هذا  
العمل، فله كل الشكر والعرفان. كما أدعوا الله أن يحفظه لأهله ووطنه ويزيده بسطة  
في العلم والتميز والتألق.

كما أتوجه بجزيل الشكر لكل الطاقم الإداري والبيداغوجي بجامعة مولود معمري  
بتييزي وزو وكل اللجنة المشرفة على تأطير وتكوين طلبة الدكتوراه، وكل من علمني  
حرفا وكل من ساندني وساعدني في إنجاز هذا العمل.

مراح الخامسة

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
	شكر وعرفان	
	إهداء	
	فهرس المحتويات	
	فهرس الجداول	
	فهرس الأشكال	
	مقدمة	
<b>29-05</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
06	إشكالية الدراسة	أولا
09	فرضيات الدراسة	ثانيا
09	أسباب اختيار الموضوع	ثالثا
10	أهمية الدراسة	رابعا
11	أهداف الدراسة	خامسا
12	تحديد مفاهيم الدراسة	سادسا
17	الدراسات السابقة	سابعا
28	قائمة المصادر والمراجع	
<b>57-35</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري الترقية الوظيفية</b>	
36	تمهيد	
37	أهمية الترقية الوظيفية	أولا
38	أهداف الترقية الوظيفية	ثانيا
39	أنواع الترقية الوظيفية	ثالثا
41	أسس الترقية الوظيفية	رابعا
46	مناهج وعمليات الترقية الوظيفية	خامسا
50	أبعاد الترقية الوظيفية	سادسا
53	العوامل المتحكمة في الترقية الوظيفية	سابعا
55	خلاصة الفصل	
56	قائمة المراجع	

81-59	الفصل الثالث: الإطار النظري للالتزام التنظيمي	
60	تمهيد	
61	أهمية الالتزام التنظيمي	أولا
63	مكونات الالتزام التنظيمي	ثانيا
64	محددات الالتزام التنظيمي	ثالثا
66	أنواع الالتزام التنظيمي	رابعا
67	أبعاد الالتزام التنظيمي	خامسا
71	مراحل ومدخل تنمية الالتزام التنظيمي	سادسا
73	السلوكيات الناجمة والآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي	سابعا
75	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	ثامنا
76	قياس الالتزام التنظيمي	تاسعا
79	خلاصة الفصل	
81	قائمة المراجع	
113-83	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
84	الدراسة الاستطلاعية	أولا
85	مجالات الدراسة	ثانيا
94	منهج الدراسة	ثالثا
95	أدوات جمع بيانات الدراسة	رابعا
97	التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (العينة الاستطلاعية)	خامسا
99	مجتمع الدراسة	سادسا
100	عينة الدراسة	سابعا
106	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	ثامنا
108	قائمة المراجع	
135-113	الفصل الخامس: الإطار التحليلي للدراسة	
114	واقع التدرج الوظيفي بالمديرية العامة لمنظمة SOMIPHOS ولاية تبسة	أولا
118	واقع الأجر والمكافآت بالمديرية العامة لمنظمة SOMIPHOS ولاية تبسة	ثانيا
122	واقع التدريب بالمديرية العامة لمنظمة SOMIPHOS ولاية تبسة	ثالثا
126	واقع الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة لمنظمة SOMIPHOS ولاية تبسة	رابعا
191-139	الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة	

140	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى في الدراسة	أولا
151	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية في الدراسة	ثانيا
162	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة في الدراسة	ثالثا
173	مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية في الدراسة	رابعا
189	النتائج العامة	خامسا
190	الآفاق العلمية التي تفتحها الدراسة	سادسا
192	قائمة المراجع	
193	الخاتمة	

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
41	يوضح كيف تتم الترقية الوظيفية	01
69	أبعاد الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين	02
86	يوضح ضبط متغيرات الدراسة	03
98	يبين توزيع فقرات الاستبيان	04
98	يبين درجات الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي	05
98	يبين الدرجة الموافقة لاستجابات المبحوثين حسب مقياس ليكارت الخماسي	06
101	يوضح عدد الاستثمارات المسترجعة	07
100	يوضح الاستثمارات المقبولة للدراسة والملغاة	08
101	بيانات المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لمبحوثين للدراسة	09
106	يوضح معامل الثبات المتعلق بالمحور الثاني	10
107	يوضح معامل الثبات المتعلق بالمحور الثالث الالتزام التنظيمي	11
107	يوضح معامل الثبات المتعلق بأداة الدراسة	12
115	بيانات المحور الثاني المتعلقة ببعد التدرج الوظيفي للمبحوثين للدراسة	13
119	بيانات المحور الثاني المتعلقة ببعد الأجر والمكافآت للمبحوثين للدراسة	14
123	بيانات المحور الثاني المتعلقة ببعد التدريب للمبحوثين للدراسة	15
127	بيانات المحور الثالث المتعلقة بالالتزام التنظيمي للمبحوثين في دراسة	16
141	استجابات المبحوثين حول تحصلهم على الترقية وفق الاتفاقية الجماعية حسب متغير الأقدمية	17
143	يوضح استجابات المبحوثين حول الموضوعية للتدرج في السلم الوظيفي حسب متغير الجنس	18
145	يبين موضوعية التدرج في السلم الوظيفي وعلاقتها بالشعور بالرضا عن الوظيفة	19
146	العلاقة بين الترقية في الوقت المناسب مع التقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة	20
148	يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	21
151	يوضح استجابات المبحوثين حول الأجر يتناسب مع الوظيفة الحالية حسب متغير الحالة المدنية	22

153	يوضح استجابات المبحوثين حول رفع الأجر يجعلهم يعملون بإتقان حسب متغير السن	23
155	علاقة الأجر بمدى الشعور بالولاء للمؤسسة	24
157	اعتماد المؤسسة على نظام عادل في توزيع الأجور والمكافآت وعلاقته بالاستعداد التام لبذل جهود إضافية لصالح المنظمة	25
158	يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	26
162	يوضح استجابات المبحوثين حول قيام المؤسسة بدورات تدريبية حسب احتياجاتها لكفاءة العامل حسب متغير التخصص الوظيفي	27
163	يوضح استجابات المبحوثين حول مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الدرجة الوظيفية حسب متغير المستوى التعليمي	28
165	يوضح استجابات المبحوثين حول اعتماد المؤسسة على نظام التدريب المستمر للحفاظ على الكفاءة المهنية للعامل حسب متغير التكوين أثناء الخدمة	29
166	العلاقة بين الدورات التكوينية خلال المسار الوظيفي والوعي بثقل المسؤوليات أثناء العمل	30
168	اعتماد المؤسسة على نظام التدريب المستمر للحفاظ على الكفاءة المهنية للعامل وعلاقتها بتطوير المهارات الوظيفية	31
169	يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	32
173	يوضح استجابات المبحوثين حول التزامهم بمواعيد الحضور والانصراف حسب متغير الجنس	33
174	يوضح استجابات المبحوثين حول الشعور بالانتماء الى فريق العمل حسب متغير التخصص الوظيفي	34
176	يوضح استجابات المبحوثين حول الوعي بثقل المسؤوليات العمل حسب متغير الحالة المدنية	35
177	يوضح استجابات المبحوثين حول القيام بالمهام دون رقابة المشرف حسب متغير المستوى التعليمي	36
179	يوضح استجابات المبحوثين حول العمل على تطوير المهارات الوظيفية للعامل حسب متغير التكوين قبل الخدمة	37
181	يوضح استجابات المبحوثين حول نقلهم الخبرة للعاملين الجدد حسب متغير الأقدمية	38
183	يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	39

# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
62	أهمية الالتزام التنظيمي وأثره على المستويات المختلفة.	01
70	يوضح العلاقات المفتوحة لنموذج الثلاثي للالتزام Neyer & Allen	02
142	يوضح استجابات المبحوثين حول تحصلهم على الترقية وفق الاتفاقية الجماعية حسب متغير الأقدمية	03
144	يوضح استجابات المبحوثين حول الموضوعية للتدرج في السلم الوظيفي حسب متغير الجنس	04
145	يبين موضوعية التدرج في السلم الوظيفي وعلاقتها الشعور بالرضا عن الوظيفة	05
147	العلاقة بين الترقية في الوقت المناسب والتفقد بالنظام الداخلي للمؤسسة	06
152	يوضح استجابات المبحوثين حول الأجر يتناسب مع الوظيفة الحالية حسب متغير الحالة المدنية	07
154	يوضح استجابات المبحوثين حول رفع الأجر يجعلهم يعملون باتقان حسب متغير السن	08
156	علاقة الأجر بمدى الشعور بالولاء للمؤسسة	09
157	اعتماد المؤسسة على نظام عادل في توزيع الأجر والمكافآت وعلاقته بالاستعداد التام لبذل جهود إضافية لصالح المنظمة	10
162	يوضح استجابات المبحوثين حول قيام المؤسسة بدورات تدريبية حسب احتياجاتها لكفاءة العامل حسب متغير التخصص الوظيفي	11
164	يوضح استجابات المبحوثين حول مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الدرجة الوظيفية حسب متغير المستوى التعليمي	12
165	يوضح استجابات المبحوثين حول اعتماد المؤسسة على نظام التدريب المستمر للحفاظ على الكفاءة المهنية للعامل حسب متغير التكوين أثناء الخدمة	13
167	العلاقة بين الدورات التكوينية خلال المسار الوظيفي والوعي بثقل المسؤوليات أثناء العمل	14
168	اعتماد المؤسسة على نظام التدريب المستمر للحفاظ على الكفاءة المهنية للعامل وعلاقتها بتطوير المهارات الوظيفية	15
173	يوضح استجابات المبحوثين حول التزامهم بمواعيد الحضور والانصراف حسب متغير الجنس	16
175	يوضح استجابات المبحوثين حول الشعور بالانتماء الى فريق العمل حسب متغير التخصص الوظيفي	17
176	يوضح استجابات المبحوثين حول الوعي بثقل المسؤوليات العمل حسب متغير الحالة المدنية	18
178	يوضح استجابات المبحوثين حول القيام بالمهام دون رقابة المشرف حسب متغير المستوى التعليمي	19
180	يوضح استجابات المبحوثين حول العمل على تطوير المهارات الوظيفية للعامل حسب متغير التكوين قبل الخدمة	20
181	يوضح استجابات المبحوثين حول نقلهم الخبرة للعاملين الجدد حسب متغير الأقدمية	21



# مقدمة

## مقدمة:

لقد ساهم التطور التكنولوجي في خلق المنافسة بين مختلف المنظمات بشتى أنواعها الاقتصادية والصناعية وغيرها، وذلك من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر أصلا من أصول المنظمة و الذي يمثل المرتكز الهام في تنمية مواردها، وهذا بإتباع مجموعة من الآليات والنظم التي تحقق أهداف المنظمة وزيادة مستويات الانتاج بالاعتماد على الموارد البشرية الكفؤة، ومن هذه الأنظمة الترقية الوظيفية التي تعتبر عملية حيوية لكل المنظمات الجزائرية في مختلف القطاعات، الإنتاجية، الخدماتية والتعليمية، وغيرها، لما لها من أهمية في الجانب التنظيمي والحركة الوظيفية للعاملين، هذا وكونها تعتبر أحد أعمدة تنمية الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لكل منظمة.

حيث تعتبر الترقية الوظيفية من المتغيرات الرئيسية التي اعتنى بها معظم دارسي ومفكري علم اجتماع العمل والتنظيم وعلماء النفس الاجتماعي ومختصي الادارة في الدراسة والتحليل، وقد تعددت المقاربات النظرية التي تناولت هذه الظاهرة مع بدايات حركة الادارة العلمية التي اهتمت من خلال روادها فريدريك تيلور (1856-1915) و هنري جانت (1861-1919) اللذان كانت دراستهم تهدف الى محاولة التعرف على الطرق والآليات التي تساهم في رفع الانتاج من خلال الأسلوب العلمي، وذلك بالتركيز على العلاقة بين التدرج الوظيفي والترقية الوظيفية من جهة والالتزام التنظيمي لدى المورد البشري من جهة اخرى، فحصول العامل على مكافآت مادية وعلاوات نظيرة ادائه المرتبط بسيرورة العمل، يحرك فيه شعور بالمسؤولية تجاه عمله ويشجعه على تقديم أفضل أداء وأن يكون فعالا في التنظيم.

وقد ارتبطت ظاهرة الترقية بتقسيم العمل المؤدي للتخصص الوظيفي وكذلك الحوافز المادية، كما ساهم رواد مدرسة العلاقات الانسانية امثال " أوليفر شيلدون" و "ماري باركر فوليت" مرورا بالتجارب التي قام بها التون مايو وزملائه في مصانع وسترن الكترينك بالوم.أ، هذه الاخيرة التي اهتمت بالحوافز المعنوية دون اغفال الحوافز المادية لتحقيق مستويات عالية من الرضا والاستقرار الوظيفي لدى الأفراد والاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للموارد البشرية وقياس مدى ارتباط ذلك بالالتزام التنظيمي لديهم. الذي يتمثل مظاهر التماسك ومساعدة الزملاء ومشاركة الموارد البشرية الفعالة من خلال الافادة بالمعلومات والخبرات، والانضباط والروح المعنوية، وتجنيد مختلف العاملين للحفاظ على وسائل العمل وإبداء روح الايثار وتجنب الصراعات داخل بيئة العمل، والاستقرار والاستمرار، وتقبل التعليمات، والأوامر. حيث تمثل هذه العمليات المؤشرات الرئيسية للالتزام التنظيمي، وتبرز من خلال الالتزام المعياري والاستمراري والعاطفي في الوظيفة.

وبناء على هذا نستخلص أن الترقية الوظيفية عملية تنظيمية في غاية الأهمية لما لها من تأثير على حيوية المنظمة وفعالية التنظيم، من خلال الكشف عن العلاقة بين الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي للعالمين، ومعرفة مدى ارتباط هذان الثنائيان من خلال دراسة ميدانية تعالج ظاهرة الترقية الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وقد جاءت هذه الدراسة في ستة فصول مقسمة الى شق تصوري وشق نظري وآخر تطبيقي.

فتناولنا في الفصل الأول الإطار العام للدراسة والذي اشتمل على مدخل عام للدراسة الذي احتوى على أهم ما جاء في الموضوع، وذلك بعرض إشكالية الدراسة وفرضياتها، وأهمية وأسباب اختيار موضوع الدراسة، والأهداف التي نرمي الوصول إليها، ثم قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، كما تناولنا أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من قبل، أو مواضيع مشابهة لموضوع دراستنا.

أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان الإطار النظري للترقية الوظيفية وخلال هذا الفصل سنتعرض بالتفصيل الى أهمية الترقية الوظيفية وأهدافها، والأنواع التي تنحصر فيها الترقية الوظيفية، كما سنتطرق الى الأسس المبادئ التي تحتكم اليها عملية الترقية الوظيفية، وكذا أبعاد الترقية الوظيفية التي تم تحديد البعض منها والذي يخدم دراستنا الميدانية لاحقاً، وسنتناول في الأخير العوامل المتحكمة في برمجة ترقية وظيفية على كل المستويات.

بينما كان الفصل الثالث موسوم بعنوان الإطار النظري للالتزام التنظيمي وخلال هذا الفصل سنتعرض بالتفصيل الى أهمية الالتزام والعناصر المكونة له، كما سنتطرق الى محددات الالتزام وأنواعه وكذا أبعاد الالتزام التنظيمي، وسنتناول مراحل ومداخل تنمية الالتزام لدى العامل، بالإضافة الى السلوكيات الناتجة والآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي، وفي الأخير كيفية قياس الالتزام التنظيمي.

أما الفصل الرابع فكان الإطار المنهجي للدراسة وتم فيه عرض الدراسة الاستطلاعية وكذلك ضبط متغيرات الدراسة، كما سيتم التعرف على ميدان الدراسة ضمن حدودها، بالإضافة الى المجالين الزمني والبشري، كما يتم تحديد الطرق المنهجية لدراسة الموضوع من منهج، وتحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات، كما تطرقنا الى توضيح العينة المستخدمة في الدراسة وطريقة اختيارها، وخصائصها، والأساليب الاحصائية المستغلة لمعالجة البيانات الكمية لهذه الدراسة.

وقد خصص الفصل الخامس للإطار التحليلي للدراسة وتطرقنا فيه الى تحليل المعطيات الرقمية والاحصائية، التي تم جمعها في الجانب الميداني من ميدان الدراسة من طرف المبحوثين، وفق معطيات

برنامج SPSS<sup>26</sup>، من نسب مئوية، وتكرارات، ومتوسط حسابي، وانحراف معياري... وغيرها، التي توضح وتبين آراء واستجابات عمال المنظمة ميدان الدراسة نحو الترقية الوظيفية، والالتزام التنظيمي.

أما الفصل السادس فقد تناولنا فيه مناقشة أهم النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة من خلال استجابات وآراء المبحوثين حول واقع الترقية الوظيفية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، في المديرية العامة لشركة SOMIPHOS. وتم اختبار فرضيات الدراسة الفرعية والرئيسية والكشف عما إذا كانت محققة، كما تم في هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها، والدارسات السابقة ومقارنة ما تم التوصل إليه سابقا والدراسة الراهنة. ومناقشتها أيضا ونظريات التنظيم، لنخلص في الأخير إلى النتائج العامة والافاق العلمية التي تفتحها دراستنا الراهنة لأبحاث مستقبلية.

# الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- أولاً: اشكالية الدراسة
- ثانياً: فرضيات الدراسة
- ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
- رابعاً: أهمية الدراسة
- خامساً: أهداف الدراسة
- سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
- سابعاً: الدراسات السابقة

قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: إشكالية الدراسة

تتجه مختلف المنظمات إلى الدخول في بيئة اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية متطورة في جميع نواحي الأعمال والأنشطة، قصد تحقيق الكفاءة والجودة والفعالية وتعظيم الفوائد وكذلك ضمان استمراريتها وبقائها، حيث أن التحولات المستمرة التي تشهدها البيئة التنظيمية تفرض مواقف جديدة واستجابات حديثة، وذلك من خلال الاهتمام بالعنصر البشري وتنمية قدراته المادية والمعنوية بشتى الأساليب والطرق والآليات، وتشهد المؤسسة الاقتصادية في عصرنا الحالي نمطا من التغيرات المتتالية على مستوى البيئة الداخلية والمتمثلة في الموارد البشرية والموارد المادية وغيرها، وباعتبارها نسقا من الأنساق الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، لا يمكن أن تبقى بمعزل عن تلك التطورات والتحولات القائمة.

وتمثل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أحد أهم هذه الأنساق السالفة الذكر منذ فجر الاستقلال إلى يومنا هذا، حيث يقوم المسيرون يديرون شؤونها بمحاولة تنمية مواردها المختلفة لتكون رائدة ومنافسة للمؤسسات الأخرى، وقد كان لزاما عليها الاهتمام بالعنصر البشري الذي يمثل اصلا من اصول المنظمة وفردا فاعلا في تحسين الاداء وزيادة الفعالية التنظيمي، من خلال تبني سياسات وآليات وقواعد تنظيمية تساعدها على التطور وزيادة مستويات الانتاج من جهة، من جهة اخرى بالسعي الحثيث على اشباع حاجات العاملين وتلبية رغباتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

ومن هنا فقد توالى النظريات التنظيمية التي اهتمت بإدارة المنظمات والموارد البشرية فيها، في بدايتها النظريات الكلاسيكية للتنظيم، تحت مسمى نظرية الادارة العلمية (فريدريك تايلور، 1856-1915) و(هنري جانت، 1861-1919) و (ليليان جيلبيرت، 1878-1972) (زايد ، 2012)، حيث ركزت على الاسلوب العلمي للإدارة كما أولت اهتماما واسعا لموضوع دراستنا الترقية الوظيفية، وبمنظور النظرية، فالترقية الوظيفية تسلم للعامل الأكفأ في زيادة الانتاج واختصار الوقت والجهد، وبذلك فقد أكدت على التدرج الوظيفي، والترقية الوظيفية للعمال وفق معيار الكفاءة المهنية.

في حين أن نظرية العلاقات الانسانية (جورج التون مايو 1880-1949) (الحريري ر.، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، 2014) أكدت على أن العامل لا يتأثر ويحفز فقط عند تحسين ظروفه الفيزيكية حسب تجارب الهاوثورن، بل أن العامل النفسي له دور كبير في تحفيز العامل وتشجيعه على زيادة الاداء، كما أكدت على عنصر التكوين والتدريب وضرورته لرفع قدرات ومهارات العمال بالمنظمة.

وجاءت النظريات الحديثة للتنظيم التي قدمت انتقادات للنظريات الكلاسيكية وعابت عليها بعدم الاهتمام بالعنصر البشري، وأولت له اهتماما كبيرا فنجد أوكتاف جليبير الذي أقر أنه على الإدارة التنظيم لابد أن تستند على مبادئ واضحة وبسيطة وقابلة للتحقق، كما أقر وجوب استناد الإدارة والقائمين عليها الى مهارات خاصة وخضوعهم الى التدريب الدوري لمواكبة التقدم، كما تعتبر أهم مبدئ للإدارة الحديثة ، الإدارة بالأهداف (بيتر دروكر 1909-2005) (الحريري ر.، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، 2014) حيث أكد على دور المسير على مشاركته لعاملين في وضع أهداف المنظمة وبذلك وضعها ضمن أولويات كل فرد بالتنظيم. وهذا ما يقوي الروابط القائمة بين العامل والمنظمة التي ينتمي اليها.

وقد تناول هذه الدراسة قضية ذات أهمية بالغة في تراث العلوم الاجتماعية والإنسانية، التي تعنى بالبناء التنظيمي لمختلف المؤسسات على اختلاف أنواعها، بحيث تتمحور معظم سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة حول الوسائل الفنية التي يمكن من خلالها اختيار أفضل الأفراد للقيام بالعمل، ومن ثم خلق جميع الظروف الممكنة التي تساعد على تقليل نفقة أو تكاليف العمل وتحسين نوعيته، فمن هنا يمكن أن يستند نظام الترقية إلى أسس ومعايير سليمة ليس فقط من الناحية الفنية، ولكن أيضا من ناحية تحقيقها لرضا أفراد القوى العاملة و استقرارهم بشعورهم بعدالة هذا النظام وموضوعيته، على اعتبار أن الترقية متغير تنظيمي يرتبط بالعامل وبوضعه ومكانته بالمؤسسة من جهة وشعوره بالاستقرار والاطمئنان على تدرجه ومستقبله المهني من جهة أيضا، ورفع فعاليته ومستوى ادائه من جهة أخرى

حيث ترتبط الترقية الوظيفية بعدة عوامل تنظيمية، كالتحفيز المادي كما جاء في التراث النظري للمدرسة الكلاسيكية للتنظيم، وكذلك التحفيز المعنوية كما جاء في تراث المدرسة السلوكية، بينما لم يظهر جليا تأثير عملية الترقية الوظيفية على السلوك التنظيمي لدى العمال من خلال مستوى الالتزام التنظيمي لديهم والذي يتضح من عدة عوامل ومؤشرات.

حيث شكلت الترقية الوظيفية منذ عشرينيات القرن اهتماما علميا دفع بالعديد من الباحثين إلى محاولة فهم وتحديد مكوناتها، وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى المشكلة للبناء التنظيمي وفي مقدمتها الالتزام التنظيمي كآلية من آليات تدرج العامل في عمله بحيث تعتبر الترقية من الأمور الحيوية التي تؤدي إلى التنمية الإدارية، ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعدادا منه لتحمل عبئ ومسؤولية العمل والمنصب المرقى إليه، والخضوع الى تكوينات وتدريبات وظيفية (بالعربي، 2013). ومن هنا يبرز لنا الالتزام التنظيمي كأحد أهم المتغيرات التي لها اهمية كبيرة في تحديد سلوك واتجاهات العاملين بالمنظمة

ومنه التنبؤ بالظواهر ومعالجة المشكلات التي قد تحدث في البيئة التنظيمية. فقد أصبح لزاما على ادارة المنظمات تسليط الضوء على ما عرف بالالتزام التنظيمي الذي يعتبر من أبرز مؤشرات نجاح أو فشل المنظمة، حيث أكدت العديد من الدراسات والابحاث أن مستوى الالتزام يحدد سلوك المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية والانضباط لدى العاملين. فالالتزام يعتبر من المفاهيم الحديثة التي تدخل ضمن علوم السلوكيات وعلم النفس والعلوم الإدارية والاجتماعية التي تحضى باهتمام المفكرين والكتاب لأهمية سلوك الالتزام التنظيمي واثاره على المنظمة ووجوب ترسيخ هذا المفهوم ضمن الفلسفة الإدارية للمنظمات (حريم، 1997، صفحة 107)، وكون ان الالتزام يعبر عن مدى ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف أو الأهداف التي يسعى لتحقيقها، وان الالتزام شعور إيجابي في أقصى شدته، يصل إلى درجة الانسجام والتماسك مع الجماعة والتمسك بها.

وبالتالي فقد شكلت ثنائية الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي أحد اهم متغيرات الدراسة الحالية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والتي من الممكن ان تساهم في تنمية وتطوير المنظمة من جهة وزيادة مستويات الانتماء والرضا الوظيفي وكذلك التزام العاملين نحو القواعد التنظيمية والحفاظ على المؤسسة.

ومما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة بين الترقية الوظيفية والالتزام

**التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية SOMIPHOS لولاية تبسة؟**

وتتفرع عنه الاسئلة:

- ما طبيعة العلاقة بين التدرج الوظيفي والالتزام التنظيمي لعمال المديرية العامة لمؤسسة الاقتصادية الجزائرية SOMIPHOS لولاية تبسة؟

- ما طبيعة العلاقة بين الأجر والمكافآت والالتزام التنظيمي لعمال المديرية العامة لمؤسسة الاقتصادية الجزائرية SOMIPHOS لولاية تبسة؟

- ما طبيعة العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي لعمال المديرية العامة لمؤسسة الاقتصادية الجزائرية SOMIPHOS لولاية تبسة؟

## ثانيا: فرضيات الدراسة

تعتبر الفرضية المسار العلمي للدراسة الميدانية، ومن خلال اختبارها امبريقيا وتوضيح صدقها من عدمه، صيغت فرضيات الدراسة الحالية كالآتي:

### 1.2. الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة طردية موجبة بين الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة.

### 2.2. الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة طردية موجبة بين التدرج الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة.
- توجد علاقة طردية موجبة بين الأجر والمكافآت والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة.
- توجد علاقة طردية موجبة بين التدريب والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة.

## ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

ان أي دراسة في الحقل السوسولوجي لها أسباب ومبررات مختلفة لدراستها والتطرق اليها، وبالنسبة لدراستنا الحالية فهناك العديد من الأسباب التي دفعتنا الى اختيارها وقد عمدنا الى تصنيفها كما يلي:

### 1.3. الأسباب الموضوعية:

يعد موضوع الترقية الوظيفية من بين أهم المواضيع التي عولجت ومازالت تعالج وفق منظورات متباينة، وقد تم ربطها بالعديد من المتغيرات، لذا سنحاول هنا التطرق الى مبررات اختيار موضوع الترقية الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي:

- قابلية الموضوع للبحث والتقصي وتوفر المراجع حوله.
- حداثة الموضوع من حيث التنوع السوسولوجي الوصفي الميداني.

- التعرف على آليات الترقية الوظيفية المطبقة داخل احدى مؤسساتنا الاقتصادية.
- تزايد الاهتمام بمسألة الترقية الوظيفية داخل المؤسسات لخلق الفعالية التنظيمية.
- التعرف على مستويات الالتزام في المؤسسة الجزائرية.
- تركيز أغلب نظريات التنظيم على الاهتمام بالالتزام التنظيمي كمتغير أساسي يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية ورفع مستوى الأداء.

### 2.3. الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية والجدية في دراسة الموضوع كونه يتمتع بالحيوية.
- اثناء المكتبة الجامعية والبحوث العلمية يمثل هذا النوع من الدراسات التطبيقية.
- محاولة اثناء معارفنا ومكتسباتنا من خلال الخوض في هذا الموضوع.
- الرغبة في دراسة الموضوع باعتباره نابع من مجال تخصصنا.

### رابعاً: أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة الحالية في مناقشتها لأحد أهم المواضيع في الفكر الإداري، هو الترقية الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد شكل هذا الموضوع محور رئيسياً في الحقل السوسولوجي من خلال مختلف الدراسات النظرية والامبريقية وكذلك البحوث والنظريات التي أجريت من طرف علماء الاجتماع والنفس الاجتماعي، وباقي منظري التنظيمات الإدارية، حيث تناولوا سلوك المورد البشري داخل المنظمات، وتعتبر الترقية الوظيفية متغيراً هاماً في دراسة ذلك السلوك، وبالرغم من تناول هذا الموضوع سابقاً غير أنه لا يزال في حاجة الى الكشف عن بعض الجوانب التنظيمية والأسس والقواعد والقوانين الداخلية، وعليه بالإمكان تسليط الضوء على بعض تلك الجوانب من الناحية العلمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية، وقد كان التركيز على الأجور والمكافآت التي يتلقاها الفرد داخل المنظمة، بينما أهملت برامج التدريب والتكوين وعدم تطبيق الأساليب الموضوعية في عملية الترقية.

أما من الجانب العملي والميداني فموضوع الترقية الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي يعتبر من المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسة والأفراد على السواء، قصد تحقيق الكفاءة والفعالية والرفع من مستويات الرضا والولاء والانتماء. ويمكن لهذه الدراسة أن تساهم في لفت انتباه المسؤولين والمدراء في المؤسسة محل

الدراسة إلى أهمية حصول العاملين على الترقيات المناسبة لتطوير العمل والمحافظة على وسائل الإنتاج وعدم التفكير في ترك المؤسسة.

وعليه يمكن القول ان لهذه الدراسة أهمية بالغة، انطلاقا من النتائج المترتبة عن تطبيق الأساليب الموضوعية والقانونية في عملية الترقية الوظيفية الخاصة بعمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS ولاية تبسة، قصد الوصول الى مجموعة الأهداف المخططة والمتمثلة في إشباع احتياجات الفرد العامل الاجتماعية والاقتصادية من جهة، واستمرارية المؤسسة تطورها من جهة أخرى، هذا من خلال سلوك الالتزام التنظيمي الذي يبديه العاملين بالمؤسسة.

### خامسا: أهداف الدراسة:

من المعروف أن الدراسات السوسولوجية تهتم بدراسة مختلف الظواهر، ومحاولة الكشف عن العلاقة بين المتغيرات، التي يمكن صياغة فرضيات لها واختبارها ميدانيا، وعليه جاءت هذه الدراسة بهدف تحقيق جملة من الأهداف النظرية والميدانية.

#### 1.5. الأهداف النظرية: وهذا من خلال التعرف على:

1. مفهوم الترقية وأبعادها والأساليب المستخدمة في هذه العملية.
2. النظام المتبع في عملية الترقية الوظيفية للموارد البشرية بالمؤسسة.
3. مفهوم الالتزام التنظيمي بمختلف ابعاده داخل المؤسسة الاقتصادية SOMOPHOS.
4. الخصائص المكونة للالتزام التنظيمي للأفراد الذين مروا بمسار وظيفي بالمؤسسة.

#### 2.5. الأهداف الميدانية: كما تهدف الدراسة الراهنة الى تحقيق اهداف امبريقية وهي:

1. العلاقة بين الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية SOMIPHOS.
2. العلاقة بين التدرج الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية SOMIPHOS.
3. علاقة الاجر والمكافآت بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية SOMIPHOS.

4. علاقة التدريب بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية .SOMIPHOS

### سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

#### 1.6. الترقية الوظيفية

أ. لغة: الترقية هي اسم فعل رقي، يرقى، ترقية، ويقصد بها رفع الشخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى، وقد يمس بذلك الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي، والجانب الاقتصادي، فترقية شخص أو عدة أشخاص في مكانة أعيان البلدة أو المدينة يدخل في إطار الترقية الاجتماعية أو اعتبار الشخص ثريا فينا تكيف ثروته كرافد من روافد الترقية الاقتصادية. (مينا، 1967، صفحة 54). وبذلك فان الترقية تعني لغة ارتقاء الفرد من مكانة الى مكانة اعلى وأسمى في عدة مستويات اقتصادية واجتماعية ...الخ.

فيرقى الشخص في المنصب أو في المكانة أو اي جانب من الجوانب الاجتماعية، وبذلك يرتفع درجة تتفتح امامه افاق جديدة ويعطى له مسمى جديد.

ب. اصطلاحا: تشكل الترقية الوظيفية أحد عوامل التحفيز والدافع للتنمية الذاتية للفرد، والداعية لتطوير المهارات وزيادة الكفاءات، كما أنها تخدم المؤسسة من جهة أخرى في توفير حاجاتها من الموارد البشرية المؤهلة لوظائف شاغرة اعلى في السلم الوظيفي. وهذا ما يختصر لها الوقت والجهد في البحث عن مورد بشري مؤهل من سوق العمل.

وقد عرف مصطفى نجيب الترقية على أنها: عملية اعادة تخصيص réassignent العامل الى وظيفة أعلى في المرتب، قد تنطوي في الغالب على مسؤوليات وسلطة أكبر، وعادة ما يتمتع الفرد المرقى بمكانه أعلى، مما يصاحبها من كافة الظروف والمميزات، مثل: مكتب أكبر، السلطات الممنوحة أكبر، لقب وظيفي أكثر أهمية، حرية، وسلطة أكبر، والعمل في ظل اشراف عام (شاويش، 2005، صفحة 276). حيث تحدث عملية الترقية وفق برمجة ونظام معين، يتناسب مع متطلبات المنظمة ومكتسبات ومؤهلات الفرد.

وهي أيضا عبارة عن اعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من الوظيفية الحالية، مصاحبة الزيادة في المسؤوليات والسلطة الأكبر (شاويش، 2005، صفحة 275). وهي شغل وظيفة ذات مستوى أعلى من حيث السلطة، المسؤوليات، المركز، وقد يصحبها زيادة في الأجر ومميزات أخرى، لكن ليس دائما

(غربي، سلاطينية، و قيرة ، 2007، صفحة 113). وبذلك فالفرد الذي تتم ترقيته، يصبح لزاما عليه تحمل عبء المنصب الجديد وضغوطاته وكذا مسؤولياته التي تكون بطبيعة الحال أكثر تعقيدا، وأكبر حجما، وتتطلب جهدا ووقتا أكثر بالإضافة الى المهارة الجيدة.

وهنا فأنها تزيد من مكانة العامل الاجتماعية وقد يصحبها زيادة مادية في بعض الاحيان. وتغيرت في الظروف الفيزيقية. كما يزيد في الاحساس بتقدير الذات للعامل نفسه.

ويرى (نوري، دس، صفحة 306) الترقية تحرك العاملين الى أعمال أفضل ذات مميزات ومسؤوليات مركز اجتماعي أكبر، وهي تحتاج الى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة، ويصاحبها زيادة في الأجر وملحقاته.

حيث تلجأ احيانا بعض المنظمات الى برمجة أيام تكوينية لمجموعة من أفراد المنظمة لتنمية مهارات أعضائها حتى يتسنى لهم التدرج في المسار الوظيفي بها.

تمثل الترقية أحد أهم العمليات التنظيم الرسمي والتي لها فوائد في اكتشاف الخبرات والمهارات للعاملين وتمنع دوران العمل، كما تساعد على استقرار واطمئنان العامل لمساره الوظيفي، كونها الترقية في غاية الاهمية لما لها من فضل في تحفيز العاملين لبذل مجهودات أكبر.

الترقية حسب (الكرخي، 2013، صفحة 217) عبارة عن مكافاة عن انجازات العمل السابقة وتقديرا للتقدم في قدرات العامل تم نقله الى وظيفة اعلى ذات مكانة ومسؤوليات وسلطة أكبر.

يقول (Abraham , 2020, p. 13) أن الترقية تحدث عندما تقوم ادارة المؤسسة بتحويل الموظف في الاتجاه التصاعدي في التسلسل الهرمي، حيث ينتقل العامل الى منصب يتمتع فيه بمسؤوليات أكبر، ومن الممكن أن يتلو هذا التحويل الى زيادة في الراتب، والسلطة، ومستوى السيطرة.

وفقد اجتمعت تعاريف اهل الاختصاص على ان الترقية وباختلاف انواعها ومصادرها وتنوع شروطها، تحمل خصائص متشابهة.

- زيادة في الاجر
- كبر حجم المسؤوليات
- سلطة أكبر

- حرية أوسع
- مكانة اجتماعية
- لقب مهني أكثر أهمية
- المميزات المادية من مكتب أفضل وملحقات اخرى.

ج. **المفهوم الاجرائي:** وهو نقل العامل من منصب الى منصب اعلى منه وفق سلم التدرج الوظيفي، نتيجة لكفاءته أو خبرته بالمنظمة أو خضوعه للتدريب المهني، وقد يحمل هذا التحويل زيادة في الاجر والمكافآت وكذلك المسؤوليات وقد يمنح سلطة أكبر.

## 2.6. الالتزام التنظيمي: اختلف علماء واهل الاختصاص في ايجاد تعريف شامل ووافي يمثل الالتزام

التنظيمي الذي بات مصطلح شديد الرواج،

وقبل الوقوف على تعريفات الباحثين للالتزام التنظيمي نتوقف عند مفهوم الالتزام من ناحية لغوية.

أ. **لغة:** حيث يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه (ابن منظور، 2004، صفحة 195). اي أوجبه على نفسه (ابراهيم انيس و واخرون، 1972، صفحة 823) بمعنى أنه فرض على نفسه عادة أو سلوك وتقيده به.

ب. **اصطلاحاً:** من الصعب التفريق بين الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي، كونها مصطلحات مترادفة وكذلك لورود مفهوم الالتزام في الادبيات الالتزام التنظيمي في بعض الكتب، وترجمة بعض الكتب الاجنبية، بالولاء التنظيمي عوضاً عن الالتزام التنظيمي، على اعتبار انهما وجهان لعملة واحدة التي وبحكم على الاجتماع الذي لا يتفق بوجود مصطلحين لهما نفس التعريف، فخما يختلفان في خصائص وأبعاد كل منهما.

وعلى الرغم من الاهتمام الذي حضي به هذا المصطلح الا أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف محدد له، وذلك حسب المنطلق، وزاوية نظر الباحث، فقد تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، حيث عرفه (Hall et al , 1970) على انه العملية التي تحدث التشابه والتطابق بين اهداف الفرد والمنظمة، حيث ان هذا التطابق له من الاثار الايجابية على التنظيم واعضائه، ويرى (march & Mannari , 1997) ، أن الالتزام التنظيمي حق ادبي اخلاقي في البقاء بالمنظمة على غرار ما تقدمه من رضا للعاملين أو تحسين حالتهم. (رفعت حواس، 2003، صفحة 57).

ويعرفه آخرون على أنه: توجه يعكس ولاء العاملين للتنظيم الذي ينتمون إليه، ويمثل عملية مستمرة من خلالها يظهر أولئك العاملون اهتمامهم بالتنظيم ونجاحه المستمر، ورفاهيته. وهكذا يمثل الالتزام التنظيمي اتجاها يعكس قوة الترابط والتواصل بين الفرد والتنظيم الذي ينتمي إليه (المغربي، 2007، صفحة 238).

ويمثل اتجاها لدى الفرد يشمل على رغبته أو شعورا قويا للبقاء عضوا في تنظيم معين واستعداد تاما لبذل جهود قوية لصال ذلك التنظيم، وإيمانا كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولا تاما للأهداف التي يسعى لتحقيقها (المغربي، 2007، صفحة 238، 237).

ويعرف الالتزام التنظيمي باعتباره اتجاه العمال نحو منظماتهم وشعورهم نحو أعضائها، وإيمانهم بمبادئها وقيمها، هذا من خلال (حريم، 2009، ص94):

- الرغبة الشديدة للاستمرار عضوا في منظمة معينة.
- الاستعداد لبذل مجهود عال للمنظمة.

أي أنه: اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.

ويعرف الالتزام على أنه " درجة تطابق الفرد مع منظمة وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يعبر عن اتجاه قوي وقبول تام من جانب الفرد لأهداف وقيم المنظمة، ورغبة قوية للاستمرار بالمنظمة كفرد عامل فيها، وارتباط عاطفي يعبر عن ولاءه للمنظمة، ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه. (عبد الباقي، 2003، صفحة 181). فهي تمثل انغماس الفرد بالوظيفة وروح الانتماء للمنظمة، والتي لا يفكر في مغادرتها لأي سبب كان، فهي تمثل جزء لا يتجزأ من كيانه.

يعرفه آخرون على أنه: توجه يعكس ولاء العاملين للتنظيم الذي ينتمون إليه ويمثل عملية مستمرة من خلالها يظهر

من أمثال سالانيسك (Salancik, 1977) بوشانان (Buchanan, 1974) شيلدون (Sheldon, 1971) إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات

أساسية في الالتزام التنظيمي (حمادات ، 2006). وينظر الى الالتزام التنظيمي بوصفه مؤيد للفرد والمنظمة وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي:

**التطابق Indentification:** ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.

**الانهماك Envolement:** ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

**الولاء Loyalty:** شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي اتجاه المنظمة. (موسى و النجار ، 2010، صفحة 11)

ينظر روتر وسميث الى الالتزام التنظيمي من منظور نفسي حيث وصفه بأنه: توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة، ويركز أوريلي وشاتمن (O'reilly and chatman's) على المنظور النفسي للالتزام ويعرفاه بأنه" الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه الى الاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة" (العوفي، 2005، صفحة 33).

تصب التعريفات السابقة حول الجانب النفسي للعامل واحساسه بالارتباط الوثيق بينه وبين المنظمة التي يشعر اتجاهها بالانتماء، مما يجعل العامل محب لوظيفته ويقدم أفضل ما لديه من اجل نجاح التنظيم، يفكر في المصلحة العاملة ويغلبها على المصلحة الخاصة، متبني لرأي الجماعة محيط بكل الجوانب التي تخص التنظيم، مما يزيد المنظمة ثروة فوق ثروتها وهي اخلاص وولاء عاملها.

**ج. مفهوم الاجرائي:** وهو اتجاه العامل الايجابي نحو أهداف ومبادئ المنظمة التي يعمل بها من الجانب العاطفي وشعوره بالولاء والروح المعنوية، ومن الجانب الاخلاقي الذي يحتم عليه البقاء فيها، والمعياري من حيث التطابق بين اهدافه معها.

**3.6. المؤسسة الاقتصادية:** حسب عمر صخري فإن المؤسسة الاقتصادية هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم، من تحديد ادوار وسلطات وغيرها، وهي جهاز عمل يشتمل على تركيبات ونظم وأدوات تجهيز وتوزيع (صخري، 1993، صفحة 24، 25).

وهي وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي. وهي منظمة خاضعة لقوانين وضوابط معلومة، يقع انشاؤها لغرض انتاج سلعة أو سداد خدمة قابلة للبيع وتربح عائد مالي منها (الفيلاي، 2006، صفحة 114).

أي تنظيم يحمل في طياته نشاط اقتصادي من بيع استيراد تصدير يساهم في اقتصاد البلاد، سواء كان التنظيم صغير متوسط أو كبير فهي مؤسسة اقتصادية، شريطة أن تكون تخضع لنظام الاقتصادي المتبع في تلك الدولة. الخاصة الأولى التي تميز المؤسسة الاقتصادية عن غيرها هي الربح المادي.

**4. العامل:** وكما عرفه الاقتصاديون فإنه: كل من يقوم بعمل في مجال نشاط اقتصادي غرضه اكتساب المال، أو الربح سواء كان باستخدام الجهد البدني أو العقلي أو باستغلال ذلك مع رأس مال. ويطلق اسم عامل على كل فرد يشتغل في مهنة معينة مقابل أجر محدد يتقاضاه، وهو أيضا ذلك الفرد الذي يعمل ليكسب قوة يومه (بلوم ، 2002، صفحة 10). كل فرد بالمجتمع يؤدي عمل معين سواء يتطلب جهدا عضلي أو ذهني أو معا، ويتقاضى عنه عائدا يعيله في الحياة الاجتماعية ويلبي له متطلباته، فهو من فئة العمال. حيث أن العمل دون مقابل مادي لا يعتبر صاحبه عاملا، لأنه ينفي مفهوم العمل وإنما قد يكون مساعدة أو تقديم خدمة... الخ، لذلك فالعامل هو الانسان الذي يقوم بجهد عضلي أو فكري لكسب قوته بشرف عن وعي واردة منه (شفيق، 1997، صفحة 13).

### سابعا: الدراسات السابقة

#### 1.7. الدراسات السابقة الجزائرية:

عنوان الدراسة	الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت (جبلي، 2006)
اشكالية الدراسة	هل هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني؟
التساؤلات الفرعية الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف؟</li> <li>• هل تساهم العلاوات والمكافآت التي تتمتع للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية؟</li> <li>• هل هناك علاقة بين الزيادة في الاجر المصاحبة لعملية الترقية للموظف بين زيادة شعوره بالولاء والانتماء للمؤسسة؟</li> <li>• هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية بين الحضور الفعلي للعمل وعدم تغييبهم عن العمل؟</li> </ul>
اهداف الدراسة	رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني للعامل.

<p>اعتمد على المنهج الوصفي والعينة العشوائية الطبقية، وقد اتخذ 10% نسبة مختارة للعينة من كل فئة، واستخدم الباحث أداة الاستبيان</p>	<p><b>المنهج والعينة والادوات الدراسية</b></p>
<p>هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، حيث انا البيانات الاحصائية بينت انا الاستقرار في العمل يرتبط بالترقية الوظيفية الى حد كبير قدر بنسبة 84% ويرتبط بالحوافز المادية.</p>	<p><b>نتائج الدراسة</b></p>
<p>ساهمت هذه الدراسة في بناء قاعدة فكرية معرفية لدراستنا الحالية حيث تم الاستفادة من ابعاد الترقية الموضحة فيها كما تم استخدام الجانب النظري لدعم فصل الترقية من هذه الدراسة، كما تم الاستفادة من اداة جمع البيانات المستخدمة. اتفقت دراستنا وهذه الدارسة في تعريف الترقية الوظيفية والتأثير الايجابي لها على العاملين من حيث الاستقرار بالمنظمة غير أنها اهملت التأثير السلبي، والمعايير الغير موضوعية للترقية بالمنظمة اعتمدت هذه الدراسة على نظريات التنظيم في الجانب النظري، على عكس دراستنا التي اعتمدنا فيها على النظريات في التحليل والجانب الميداني. ركزت دراسة الترقية الوظيفية على الجانب المادي فيها بينما</p>	<p><b>التعليق</b></p>

<p><b>الترقية والفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجاً (الصيد، 2008).</b></p>	<p><b>عنوان الدراسة</b></p>
<p>هل هناك علاقة ارتباطية بين الترقية والفعالية التنظيمية؟</p>	<p><b>اشكالية الدراسة</b></p>
<p>هل هناك استراتيجيات موضوعية للتدرج بما يضمن فعالية المؤسسة؟ الى أي مدى تستند المؤسسة الى مقولات موضوعية في عملية الترقية؟ هل تساهم مترتبات الترقية في زيادة الفعالية التنظيمية؟ ما مدى مساهمة عمليات الصراع والمنافسة في انجاز الالتزامات التنظيمية؟</p>	<p><b>تساؤلات فرعية</b></p>
<p>توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين زيادة معدلات الترقية والفعالية التنظيمية. ف1: تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي. ف2: تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي. ف3: يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة.</p>	<p><b>فرضيات الدراسة</b></p>
<p>محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين الترقية والفعالية التنظيمية.</p>	<p><b>اهداف الدراسة</b></p>

<p>اعتمدت الدراسة على طريقة المسح بالعينة كإحدى طرق المنهج الوصفي، تم اختيار العينة الطبقية العشوائية بنسبة 50% من كل طبقة.</p>	<p><b>المنهج والعينة والادوات الدراسية</b></p>
<p>هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الترقية والفعالية التنظيمية، وهذا من خلال الصدق الامبريقي للفرضيات الجزئية، وهذا ما اثبتته المعطيات والشواهد الكمية.</p>	<p><b>نتائج الدراسة</b></p>
<p>ساهمت هذه الدراسة في تزويدنا بمعطيات النظرية للترقية الوظيفية، تم الاستفادة من المعايير الترقية أبعادها. اغفلت الدراسة وجود تطبيق غير موضوعي للترقية الوظيفية، بينما وضحت جانب الصراع من أجل الترقية وتأثيره على انتاجية المنظمة.</p>	<p><b>التعقيب</b></p>

<p>(قداش، قريرة ، و حجاج ، 2019) أثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصحة الرقابة المالية لولاية وبلدية ورقلة</p>	<p><b>عنوان الدراسة</b></p>
<p>ما مدى تأثير عمليات الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصحة الرقابة المالية لولاية وبلدية ورقلة؟ وتفرع الى: 1. ما مستوى عمليات الترقية بالمديرية؟ 2. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي مقر المديرية؟ 3. هل يوجد فروق جوهرية في الالتزام التنظيمي بين الذكور والاناث؟ 4. هل توجد علاقة بين الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مقر المديرية؟</p>	<p><b>اشكالية الدراسة</b></p>
<p>مستوى عمليات الترقية الوظيفية بالمديرية جيدة. مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المديرية متوسط. يوجد فروق جوهرية في الالتزام التنظيمي بين الذكور والاناث. توجد علاقة بين الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مقر المديرية.</p>	<p><b>فرضيات الدراسة</b></p>
<p>التعرف على أثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي في المديرية. وضع معايير دقيقة لعملية الترقية. ورصد وجود أو عدم جود علاقة بين متغيرات الدراسة متمثلة في الترقية الادارية والالتزام التنظيمي.</p>	<p><b>اهداف الدراسة</b></p>

<p>استقصاء وجود أو عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة متمثلة في الترقية الادارية والالتزام التنظيمي.</p>	
<p>المنهج لوصفي التحليلي، العينة الطبقية العشوائية المقدر بـ 54% مفردة. الاستبيان</p>	<p>المنهج والعينة الادوات</p>
<p>والاساليب الاحصائية: اختبار T، معامل بيرسون، معادلة الانحدار، الاحصاء الوصفي كمتوسط حسابي، الانحراف المعياري من خلال برنامج spss</p>	<p>والاساليب الاحصائية</p>
<p>وجود علاقة متوسطة موجبة بين الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي في المديرية مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المديرية متوسط. لا توجد فروق احصائية في الالتزام التنظيمي بين الذكور والاناث. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الترقية والالتزام الشعوري ورغبة العامل في الاستمرار في العمل داخل هذه المؤسسة. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الترقية والالتزام المعياري وذلك في مشاركة موظفي المديرية في وضع الخطط والاهداف والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الترقية والالتزام المستمر.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>وضحت الدراسة أثار الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي، كما حددت العلاقة القائمة بين الترقية والالتزام التنظيمي، قدمت الدراسة تقييما لعملية الترقية تم الاستفادة من الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة، بالإضافة الى الاستعانة بالجانب التحليلي كون هناك تقارب بين موضوعي الدراسة يكمن الاختلاف بين الدراستين كون هذه الدراسة ركزة على الاثر الموجب او السالب للترقية بينم دراستنا ركزت على نظام الترقية وعلاقته في التزام العاملين. لم يتم تفكيك متغير الترقية الوظيفية في هذه الدراسة وانما استغل كما هو على عكس دراستنا التي تم تفكيك متغير الترقية.</p>	<p>التعليق</p>

## 2.7. الدراسات السابقة العربية:

عنوان الدراسة	(العوفي، 2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض
اشكالية الدراسة	ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقق بالمملكة العربية السعودية.
تساؤلات الدراسة	ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في ميدان الدراسة؟ ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي المنظمة؟ ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة؟ ما مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي المنظمة؟ ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة؟
اهداف الدراسة	التعرف على القيم السائدة والمكونة للثقافة التنظيمية. مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي المنظمة. كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
المنهج والعينة والادوات الدراسة	استخدمت الدراسة منهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة الحصر الشامل بنسبة 89,90% واعتمدت على اداة الاستبانة.
نتائج الدراسة	هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال معطيات معامل بيرسون. هناك ثلاث قيم تؤثر على الالتزام التنظيمي (العدل، الكفاءة، فرق العمل) أما باقي القيم فلا تؤثر على الالتزام التنظيمي (الصفوة، المكافأة، النظام)
التعليق	من خلال نتائج الدراسة اتضح ان المكافآت وما تبعها ليست عامل لرفع مستوى التزام العاملين وهذا ما ينافي نتائج بعض الدراسات والنظريات التي تؤكد دور التحفيز المادي والمعنوي في رفع مستوى الانضباط والالتزام التنظيمي وجاءت دراستنا لتؤكد أو تفند ذلك.

<p>(العتيبي، 2010) الترقيات الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بالجوازات الرياض</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مدى توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين بجوازات مدينة الرياض مدى رضا العاملين عن الترقيات بجوازات مدينة الرياض العلاقة بين تأخر الترقية والرضا الوظيفي لدى العاملين. أسباب تأخر الترقية من وجهة نظر العاملين. كيفية تحقيق رضا العاملين عن الترقيات.</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>المنهج الوصفي التحليلي، عينة الدراسة طبقية مكونة من 224 مفردة، مستخدما اداة الاستمارة بشكل رئيسي.</p>	<p>المنهج والعينة والادوات الدراسة</p>
<p>عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0,05 فأقل في اتجاهات أفراد العينة حول محاور الدراسة. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0,05 فأقل في اتجاهات أفراد العينة حول (سبل تحقيق رضا العاملين عن الترقيات بجوازات مدينة الرياض) لصالح أفراد الدراسة الذين حصلوا على (دورة واحدة، ثلاث دورات فأكثر في مجال تخصصهم)</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>ركزت الدراسة على العلاقة بين الترقية الوظيفية والرضا الوظيفي باختلاف كل من المؤهل العلمي، وطبيعة الوظيفة. بينما ركزت دراستنا على التعرف على أساس عملية الترقية بالمؤسسة الاقتصادية، وهل للترقية علاقة بالتزام العاملين بالمؤسسة باختلاف تخصصهم الوظيفي.</p>	<p>التعليق</p>

<p>(دهليز و غالي، 2018) أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الاكاديمية الفلسطينية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هل يوجد علاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟</p>	<p>اشكالية الدراسة</p>
<p>ما مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين؟</p>	<p>تساؤلات الدراسة</p>

<p>ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات محل الدراسة؟          ما هو شكل العلاقة بين ممارسة الجامعات للقيادة الخادمة ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين لديها؟          ما هو أثر ممارسة الجامعات للقيادة الخادمة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين لديها؟          هل يوجد فروقات في استجابات المبحوثين فيما يتعلق بممارسة القيادة الخادمة ومستويات الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير مكان العمل؟</p>	
<p>اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والاداريين في جامعات غزة، من خلال تحديد مستوى الالتزام لدى العاملين وأوجه الاختلاف بين الجامعات محل الدراسة. فحص العلاقة بين القيادة الخادمة بأبعادها والالتزام التنظيمي، اختبار أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، اختبار الفروق بين المبحوثين فيما يتعلق بتقديراتهم لمستويات ممارسة القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية بلغ حجمها 400 مفردة من العاملين بالجامعات الاربعة.</p>	<p>المنهج والعينة والادوات الدراسة</p>
<p>وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث لدى العاملين بنسبة بلغت 76,4%.          وجود أثر دال احصائيا وموجب بين ممارسة المسؤولين القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها.          وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين وفقا لمتغير مكان العمل (الجامعة) .</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>من هنا يتضح ان العوامل السلوكية كالقيادة الخادمة بأبعادها ترفع من مستوى الالتزام التنظيمي مهملة الحوافز المادية والمعنوية التي تمثل محور دراستنا تحت متغير الترقية الوظيفية</p>	<p>التعليق</p>

## 3.7. الدراسات السابقة الاجنبية:

<p>دراسة كومار وجيري (Kumar and Giri ,2009) ، B. Pavan &amp; Vijai, 2009)</p> <p>"Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment".</p> <p>تأثير العمر والخبرة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العمر وخبرة العاملين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت على عينة الدراسة المكونة من 380 عاملا في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا من منظمات خاصة وعامة، عاملة في قطاعات المصارف والاتصالات في الهند</p>	<p>المنهج والعينة والادوات الدراسة</p>
<p>وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين. وقد وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سنا. كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلفا بصورة هامة بالاعتماد على خبرة العمل للعاملين. وأن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>يتضح من خلال هذه الدراسة أنه الالتزام التنظيمي بأعلى مستواه لدى الأكبر سن بحكم عدد السنوات التي قضاها العامل بالمؤسسة، حيث أن العامل كون علاقة وطيدة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها وشعوره ايجابي نحوها، كذلك أن خبرة العامل تجعله أكثر التزاما وحرصا على الالتزام، لأنها أهملت جوانب أخرى نريد تسليط الضوء عليها في دراستنا.</p>	<p>التعليق</p>
<p>الترقية الوظيفية والالتزام الموظف في المستشفيات العامة في ولاية ريفرز نيجيريا (Abraham , 2020)</p> <p>Job promotion and Employee Commitment of Public Hospitals in Rivers State, Nigeria</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

<p>اشكالية الدراسة</p>	<p>تبحث عن العلاقة بين الترقية والتزام الموظفين في المستشفيات ولاية ريفرز من خلال التساؤلات: ما العلاقة بين الترقية الوظيفية والالتزام العاطفي للموظف في المستشفيات العامة لولاية ريفرز نيجيريا؟ ما العلاقة بين الترقية الوظيفية والالتزام المعياري للموظف في المستشفيات العامة لولاية ريفرز نيجيريا؟ ما العلاقة بين الترقية الوظيفية والالتزام المستمر للموظف في المستشفيات العامة لولاية ريفرز نيجيريا؟</p>
<p>فرضيات الدراسة</p>	<p>لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الترقية الوظيفية والالتزام العاطفي للموظف في المستشفيات العامة لولاية ريفرز نيجيريا. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الترقية الوظيفية والالتزام المعياري للموظف في المستشفيات العامة لولاية ريفرز نيجيريا. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الترقية الوظيفية والالتزام المستمر للموظف في المستشفيات العامة لولاية ريفرز نيجيريا.</p>
<p>اهداف الدراسة</p>	<p>تحديد العلاقة بين الترقية الوظيفية والتزام الموظف.</p>
<p>المنهج والعينة والادوات الدراسة</p>	<p>اعتمدت على مسح مقطعي لـ 280 موظفاً، في 12 مستشفى، تم تحديد حجم عينة 162 باستخدام جدول krejcie and morgan 1970 تم توثيق اداة عن طريق معامل كرومباخ ألفا.</p>
<p>نتائج الدراسة</p>	<p>هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الترقية الوظيفية والتزام العاملين في مستشفيات ولاية ريفرز. وبذلك فهي تفند كل الفرضيات وتفيها.</p>
<p>التعقيب</p>	<p>من خلال نتائج هذه الدراسة برز دور الترقية على التزام الموظف وهذا بالضبط ما نحن بصدد الكشف عنه لذلك تم تبني الفرضيات من خلال نتائج هذه الدراسة. يبقى القصور في عدم تفكيك متغير الترقية وهذا ما اخذنه بعين الاعتبار في دراستنا</p>

<p>عنوان الدراسة</p>	<p>تأثير استراتيجيات الترقية على الالتزام التنظيمي لموظفي القطاع المصرفي في كينيا <b>Effect of Promotion Strategies on the Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Kenya</b> (2020، Oroworu)</p>
<p>اشكالية الدراسة</p>	<p>ماهي الصلة بين ممارسة الترقية والالتزام الموظفين في البنوك التجارية الكينية؟</p>
<p>فرضيات الدراسة</p>	<p>ليس لممارسة الترويج تأثير كبير على الالتزام موظفي القطاع المصرفي</p>
<p>اهداف الدراسة</p>	<p>تقييم تأثير ممارسات الترقية على التزام الموظف في الصناعة المصرفية في كينيا.</p>

قسمت الدراسة السكان المستهدفين الى مجموعتين المتعاقدون، والدائمين، تم استخدام الاستبيان يتألف من كلا النوعين أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة.	<b>المنهج والعينة والادوات الدراسة</b>
هناك علاقة كبيرة بين الترقية والالتزام للموظفين المتعاقدين، وهناك حاجة لتحسين معايير الترقية والفوائد التي يحصل عليها الموظفون.	<b>نتائج الدراسة</b>
جاءت هذه الدراسة لتعلق على تأثير ممارسة الترقية على الالتزام التنظيمي لموظفي البنوك في كينيا، وكذلك التعليق على استراتيجيات الترقية، وهذا ما تحاول دراستنا الكشف عنه في المؤسسة الاقتصادية ميدان الدراسة، حيث اكدت الدراسة على ضرورة ممارسة استراتيجيات فعالة للترقية، وهذا ما نحاول توضيحه وعرفت اي تتبلور الفعالية في تطبيق نظام الترقية.	<b>التعقيب</b>

### تعقيب عام للدراسات السابقة

لقد تناولت الدراسات السابقة المواضيع ذات صلة بالنظام الترقية المعتمد في المؤسسة وأسس ومعايير تطبيقه، كما جاء في دراسة جبلي فاتح، و kumar.B، وقد اعتبر متغير الترقية الوظيفية مؤثر على سلوك العامل وفي دراسات اخرى محفز لسلوك العامل، كما تناولت الدراسات السابقة مواضيع متعلقة بالالتزام التنظيمي وتم معالجتها من خلال مسميات عديدة كالاستقرار التنظيمي الولاء الرضا... الخ وكلها تعتبر احد ابعاد دراستنا. وقد قدم الدارسون من خلال مواضيعهم المشابهة والاخرى المطابقة مجهودات علمية معرفية ممتازة لإثراء الموضوع. وقد استفادت دراستنا من الدراسات السابقة في مراحل الإطار المعرفي لإثراء الجانب انظري لدراستنا وتدعيم الإطار التصوري لدرستنا وبناء افكار بما تسمى افتراضات، كما ايضا استفادت الدراسة من المنهج الادوات الكيفية والكمية لتحليل معطيات وبيانات الدراسة الراهنة والنتائج المحصل عليها. وكان هناك أوجه شبه بين دراستنا هذه وبين الدراسات السابقة، كما كان هناك أوجه اختلاف جعلت هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة في جوانب مختلفة.

أما أوجه الشبه فمنها إن هذه الدراسة مثل جميع الدراسات السابقة تناولت موضوعي البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي كمتغيرات الدراسة ، صحيح ان بعض الدراسات السابقة تناولت المتغيرات بشكل جزئي فبعضها تناول الثقافة المؤسسة وبعضها تناول المركزية والرسمية باعتبارها خصائص الهيكل التنظيمي الذي هو احد عناصر البيئة الداخلية وبعض الدراسات ربطت هذه العناصر بالالتزام التنظيمي او الولاء التنظيمي او الرضا الوظيفي ولكن الشيء المشترك بين هذه الدراسة والدراسات الاخرى هو الموضوع الذي تم تناوله ، بالإضافة إلى تشابه بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسات (راجع نتائج الدراسة) .

أما أوجه الاختلاف التي جعلت هذه الدراسة تمتاز عن الدراسات الأخرى فيمكن إيجازها على النحو التالي:

كل الدراسات السابقة اتخذت الترقية الوظيفية كتحفيز مادي أكثر منه معنوي على غرار ما هو فالواقع ودراسنا التي أيضا نظرت للترقية من جانب التحفيز ولم تهمل جانب المسؤوليات والضغوطات المترتبة عنها لتزيد من التزامات العامل أو الفرد.

كما أن دراسة الالتزام التنظيمي مبنى فقط على العامل النفسي للعامل في حين ان الجانب الاجتماعي له مساحة هامة لدراسة فيه،

كما اختلفت دراسنا في طريقة تحليل ومناقشة بياناتها واعتماد الحس السوسيولوجي المبني من خلال نظريات التنظيم في علم الاجتماع.

## قائمة المصادر والمراجع

1. ابراهيم انيس & واخرون. (1972). *المعجم الوسيط*. (éd. 2, Vol. 2). القاهرة: دار المعارف.
2. ابن منظور. (2004). *لسان العرب*. (éd. 3). بيروت: دار رضا للنشر والتوزيع.
3. الصيد، أحمد. نسيمه. (2008). الترقية والفعالية التنظيمية، مركب مطاحن الحروش انموذجا، رسالة الماجستير. سكيكدة: جامعة 20 أوت. 1955
4. العنبي، عطا الله. بن منطي. (2010). الترقيات الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بالجوازات الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
5. العوفي، محمد بن غالب. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض رسالة ماجستير في العلوم الادارية. الرياض، قسم العلوم الادارية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
6. الفيلاي، مصطفى. (2006) *مجتمع العمل*. (éd. 1). بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
7. القرشي، سوزان. محمد. (1998). الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة، بعض المحددات والآثار. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود.
8. الكرخي، مجيد. (2013). *إدارة الموارد البشرية مدخل نظري تطبيقي*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
9. المغربي، عبد الفتاح. عبد الحميد. (2007). *الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة*. الاسكندرية: المكتبة المصرية.
10. اميرة محمد رفعت. حواس. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية (رسالة ماجستير). كلية التجارة وإدارة الأعمال، القاهرة: جامعة القاهرة.
11. بلوم، اسمهان. (2002). المستويات التنظيمية وأداء العامل دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة. باتنة، قسم علة الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة .
12. بوحوش، عمار. (1990). *دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية*. (éd. 1). الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
13. جبلي، فاتح. (2006). الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب، رسالة ماجستير. قسنطينة: جامعة منتوري قسنطينة .
14. حمادات، محمد حسن. محمد. (2006). *قيم العمل والالتزام لدى المديرين والمعلمين في المدارس*. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
15. دهليز، خالد عبيد، و. غالي، أحمد. محمد. (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الاكاديمية الفلسطينية. *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال*. II ,
16. شاويش، نجيب. مصطفى. (2005). *إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)*. (الأردن: دار الشروق).
17. شفيق، محمد. (1997). *التشريعات الاجتماعية العمالية والأسرية*. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
18. صخري، عمر. (1993). *إقتصاد المؤسسة*. (éd. 2). ابن عكنون الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
19. عبد الباقي، صلاح. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. الاسكندرية: الدار الجامعية .

20. غربي, علي, سلاطينية, بلقاسم, و قيرة, اسماعيل. (2007). *تنمية الموارد البشرية*. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
21. قداش, سمية; قريرة, رشيد; حجاج, مصطفى. (2019). أثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مقر المدينة الجهوية للميزانية ومصحة الرقابة المالية لولاية ورقلة. *مجلة آفاق للبحوث والدراسات سياسية*.
22. موسى, أحمد. خير الدين, و النجار, محمود. أحمد. (2010). *أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية*. عمان: جامعة البترا.
23. مينا, محمد. قواد. (1967). *سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها في مبادئ التنظيم*. القاهرة: دار المعارف.
24. نوري, منير. (2010). *تسيير الموارد البشرية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
25. Abraham , Ogini. (2020). ob promotion and Employee Commitment of Public Hospitals in. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, 6, 13. Récupéré sur <http://www.iiardpub.org/>
26. Kumar ,B. Pavan , B. P., & Vijai, N. G. (2009). "Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment". *University Journal of Organizational Behavior*, 8.
- Oroworu, NKpolu. (2020). Job promotion and Employee Commitment of Public Hospitals. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, 6. Récupéré sur <http://www.iiardpub.org/>

# الفصل الثاني

الإطار النظري

لترقية الوظيفية

## الفصل الثاني

# الإطار النظري لترقية الوظيفة

### تمهيد

- أولاً: أهمية الترقية الوظيفية
- ثانياً: أهداف الترقية الوظيفية
- ثالثاً: أنواع الترقية الوظيفية
- رابعاً: مبادئ الترقية الوظيفية
- خامساً: مناهج وعمليات الترقية الوظيفية
- سادساً: أبعاد الترقية الوظيفية
- سابعاً: العوامل المتحكمة في الترقية الوظيفية

### خلاصة الفصل

### قائمة المراجع

**تمهيد:**

تشكل الترقية الوظيفية أحد العمليات الهامة في علم الإدارة والتنظيمات، التي تحدث جراء إحداث الموظف تحول في الاتجاه التصاعدي في التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي لأي منظمة، وبذلك ينتقل العامل الى منصب أعلى بمسؤوليات أكبر ومكانة أسمى. وكل هذا يحدث من خلال شروط ومناهج علمية يستند اليها النظام الداخلي للتنظيم.

وخلال هذا الفصل سنتعرض بالتفصيل الى أهمية الترقية الوظيفية وأهدافها، والأنواع التي تتحصر فيها الترقية الوظيفية، كما سنتطرق الى الأسس المبادئ التي تحتكم اليها عملية الترقية الوظيفية، وكذا أبعاد الترقية الوظيفية التي تم تحديد البعض منها والذي يخدم دراستنا الميدانية لاحقا، وسنتناول في الاخير العوامل المتحكمة في برمجة ترقية وظيفية على كل المستويات.

## أولاً: أهمية الترقية الوظيفية:

ضرورة وجود نظام ترقية وظيفية على مستوى المنظمات حقيقة مؤكدة وضرورة ملحة وبالغة الأهمية، لذلك يجب على كل منظمة تبني نظام ترقية للعاملين بما يتناسب وأهداف ومساعي هذه المنظمة، حتى تبلغ أقصر السبل في تحقيقها.

وفيما يلي تبرز أهمية الترقية الوظيفية على مستوى الفرد والمنظمة:

- تعمل على جذب أفراد جدد للعمل والاحتفاظ بهم.
- تساعد الترقية على سيادة الولاء، والانتماء والانضباط، باعتبارها أداة تحفيز العاملين في العمل.
- بتطبيق برنامج الترقيات بشكل موضوعي، فإنه يعمل على تحسين كفاءة الافراد، ورفع المنافسة بينهم، مما يعود ايجابا على المنظمة والانتاج. (قداش، 2019، صفحة 163)
- تزيد من طموح الفرد في الحصول على مراتب اعلى في السلم الوظيفي.
- حيث تكمن أهمية الترقية، في دفع عجلة الاداء داخل المنظمة، من خلال الاستفادة بخبرات افرادها والاستثمار في كفاءتهم، كما تزيد من احساس العامل بالمسؤولية تجاه المنظمة التي ينتمي اليها، ويقدم كل ما بوسعه لتحقيق نجاحها من خلال الوصول الى اهدافها.
- كما تكمن أهمية الترقية في تخفيض تكاليف البحث واستقطاب أفراد عاملين جدد، ذو كفاءة وادراجهم ضمن اختبارات العليا، ويتم اختزال الوقت والجهد والتكلفة على المنظمة.
- تساعد الترقية في تخفيض معدل دوران العمل (احمد الصيد، 2006.2008، صفحة 10)، وهذا ما يخفض من عنصر العمال الجدد المنظمة.
- خلق علاقة حسنة بين الرؤساء والمرؤوسين، لان الترقية تتم وفق منطلق سليم (احمد الصيد، 2006.2008، صفحة 10).
- تحقيق الموائمة بين اهداف العاملين، واهداف العاملين، واهداف المنظمة، ومنه الحصول الى مستوى عال من الرضا الوظيفي.
- وجود نظام ترقية يظهر المنظمة بصورة جيدة يكسبها سمعة مشرفة في السوق الداخلي والخارجي.
- ومن خلال برمجة المنظمة نظام ترقية يتميز بالمصداقية والموضوعية في معاييرها، تكون المنظمة قد حققت غايتين اساسيتين، وهما:
- توفير الوقت والجهد في اختيار الرجل المناسب للمكان المناسب، وتحقيق الولاء والرضا للعاملين بالمنظمة.

- الوصول الى تحقيق الاهداف التنظيمية، من خلال التحفيز وبلوغ الانتاج الى حده الاقصى.
- كما تكمن اهمية الترقية الوظيفية في كونها:
- تزيد من الدخل المادي للعامل في الوقت الحاضر، أو مستقبلا (جبلي، 2006، صفحة 34).
- ترفع من الروح المعنوية للعامل، وتزيد من احساسه بتقدير الذات، ما يعود ايجابا على المنظمة التي ينتمي اليها.
- وتستمد الترقية الوظيفية اهميتها في كونها حافزا اساسي يشجع على العمل، حيث تؤمن للموظف الاستمرار والاطمئنان، وتساهم في اشعاره بأهميته داخل التنظيم، لما تحمله من تقدير وتكريم لجهوده المبذولة (بالعربي، 2013، صفحة 34).
- كما أن الترقية ترفع سقف دخل العامل مما يحسن مستواه الاجتماعي وتجعله يقبل على العمل بحب وشغف.
- ان نظام الترقية يعد أهم الحوافز للتنمية البشرية، كما يثري الهيكل الاداري لما يحققه للمصالح العام المنظمة والعاملين بها (بالعربي، 2013، صفحة 32).

### ثانيا: أهداف الترقية الوظيفية:

- وفق لـ (Rosen (1986، فان العامل الحاسم لمنصب أي فرد في التسلسل الهرمي للمنظمة، هو موهبته، فكلما ارتفع مستوى الموهبة لدى أي فرد، سيكون موقعه بالمنظمة أعلى.
- ومن اهداف الترقية الوظيفية:
- تساعد على تتبع الفرد المنتج من قبل المنظمات المنافسة، ويتم استقطاب تلك الافراد.
  - تعزز الترقية الوظيفية العائد الوظيفي (jolly, 2020, p. 14).
  - تتم عمليات الترقية في إطار سياسة واضحة بهدف استثمار الطاقات والخبرات البشرية المتاحة، والتي تم اعدادها وتنميتها وتطويرها لتحقيق معدل أعلى من الاداء بالمنظمة.
  - تهدف الترقية لتنمية الاحساس بالانتماء والمحافظة على الافراد ذو الخبرات المتصاعدة (السلمي، 2008، صفحة 125).
  - توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الانتاج والتميز في العمل.
  - ضمان استمرار العاملين من اصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة (حنا، 2002، صفحة 150).

يبقى الهدف الاساسي للعملية الترقية داخل أي تنظيم مهما اختلفت نشاطاته ومهامه، هو على ضمان بقاء الكفاءات وتنمية الحافز النفسي للعطاء أكثر وخلق المنافسة الايجابية التي تعود على المنظمة بالفائدة القصوى، التي لا يمكن احيانا تحقيقها وفق استراتيجيات الموارد البشرية الاخرى.

- تلبية احتياجات المنشآت من الافراد العاملين من حيث العدد والنوع، اذ ان وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على اساس ومعايير موضوعية يمكن ادارة المنشأة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة واللازمة لها (شاويش، 2005، صفحة 276).
- ضمان بقاء العدد الكافي من الموارد البشرية التي اكتسبت مهارات تنفيذية وادارية وفنية في مجالها، ومن ثم اختيار الاكفأ من بينها لتقلد المناصب الشاغرة عن طريق الترقية.
- التوصل الى مستوى عال من الرضا بين العاملين من الجوانب التالية: (شاويش، 2005، صفحة 276، 277)

- الرضا عن الوظيفة.

- الرضا عن الاجر.

- الرضا عن فرض النمو والارتقاء الوظيفي.

- الرضا عن اسلوب الاشراف والقيادة.

- الرضا عن مجموعة العمل.

- الرضا عن النواحي الاجتماعية.

وعل هذا يضمن نظام الترقية بالمؤسسة الحفاظ على الكوادر والكفاءات من الموارد البشرية، ويضمن ولاءهم للمنظمة والتفكير في المصلحة العامة.

### ثالثا: أنواع الترقية الوظيفية:

كما تعددت تعاريف ومفاهيم مصطلح الترقية داخل المنظمة، كذلك تنوعت اشكالها حسب الدرجة والاجر، وغيرها من المزايا المرافقة لها. ومن أنواع الترقية الوظيفية نجد:

**1.3 الترقية في الدرجة:** حيث يتم تغيير المنصب الى منصب اعلى وذو مسؤوليات وصلاحيات اعلى، تصحبه زيادة في الاجر وهذه الزيادات ليست الاساس الحقيقي، الذي يميز هذا النوع من الترقية (جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، 1989، صفحة 123).

وقد تكون الترقية في الدرجة بانتقال العامل من درجة الى درجة اعلى داخل نفس الرتبة وفق الشروط القانونية، ولا يترتب عنها الا الاثر المادي، أي زيادة في الاجر دون الزيادة الواجبات والمسؤوليات الوظيفية (بوخروبة، 1990، صفحة 22)

ويتطلب تطبيقها الاسلوب المنتظم والمتسلسل، أي من درجة الى درجة أخرى أعلى منها مباشرة. ومن خلال هذا النوع من الترقية يتضح التدرج الهرمي والتسلسلي لشغل المناصب بالمنظمة حسب الكفاءة والاستحقاق، حتى تضمن المنظمة جودة العمل فيها.

**2.3. الترقية في الرتبة:** وفيها يكون زيادة في لراتب، دون زيادة المسؤوليات والواجبات، ومن شروطها الاقدمية والكفاءة، حيث تعتبر الاقدمية الدور الاساسي في الترقية في الرتبة (جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، 1989، صفحة 125) وهي تقدم العامل في مسيرته المهنية الذي يوافقه تقدمه في السلم الوظيفي، وتتميز بارتباطها بزيادة الواجبات والمسؤوليات، وزيادة مالية تتناسب والمنصب (خرفي، 2013، صفحة 181)

حيث تعتبر هذه الترقية مكافأة مادية ومعنوية للعنصر البشري، الذي بذل قصار جهده في نجاح المنظمة والعائد المادي، ما هو الا عرفان بالجميل.

وتسمى ايضا بالترقية في الاجر، اذ انها تحدث مع العاملين ذو الاقدمية والكفاءة العالية، وتعتمد على الزيادة في الاجر، وتبقى الصلاحيات على حالها.

**3.3. الترقية في الفئة:** هي تجمع بين النوعين السابقين، الترقية في الدرجة والرتبة، في الشروط الكفاءة والاقدمية، وتتفق فقط مع الترقية في الرتبة في عدم زيادة المسؤوليات.

**4.3. الترقية الجافة:** عندما تتم ترقية العامل الى مستوى اعلى دون أن يتبعه زيادة في الراتب الشهري. حيث تكون الترقية الجافة مرتبطة بأوقات الازمات، اذ تلجا اليها المنظمة بدلا من الزيادة في

الاجر يتم زيادة المسؤوليات دون ذلك (جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، 1989، صفحة 25)

**5.3. الترقية السائلة:** سمية بالترقية السائلة كونها ترقية تصحبها زيادة في الاجر والصلاحيات والمسؤوليات، مما يرفع من مكانة العامل بالسلم الوظيفي بالمنظمة.

وهذه الترقية من أفضل انواع الترقيات بالنسبة للعامل، فهي ترفع من روحه المعنوية، وتعزز من مكانته الاجتماعية والتنظيمية على حد سواء.

ويترتب على الترقية السائلة تحسن المركز الادبي والاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، ويرفع من معنوياته، فتتقص انشغالاته عن إطار عمله، ويتفرغ تماما لأداء مهامه بفعالية (جبلي، 2006، صفحة 30).

**6.3. الترقية الاجتماعية:** سميت بالترقية الاجتماعية لأنها تكمن العامل غير المؤهل بمعنى غير الحاصل على مؤهلات عليا ان يعين بالإطارات العليا مباشرة بعد برمجة مسابقة أو اختبارات متخصصة لهذا الغرض بالإضافة الى ضرورة نجاحه في الدورات التدريبية بالمؤسسة (جعفر، نظم الترقية الوظيفية العامة واثارها في فعالية الادارة، 1973، صفحة 125)، وتتم بتقدير الكفاءات التي يتم اعدادها من طرف

المنظمة لتولي مناصب عليا بها (جعفر، نظم الترقية الوظيفية العامة واثارها في فعالية الادارة، 1973، صفحة 126)، وهنا نجد ان هذه النوع من الترقية غير مقيد بشروط الاقدمية، كباقي الانواع، وانما كل العمال لهم فرصة الترقية عند اثبات كفاءتهم رغم تدني مستوى شهاداتهم العلمية، وحوصلة مؤهلاتهم.

**7.3. الترقية الداخلية:** وهي الترقية التي تتم انطلاقا من الموظفين داخل المنظمة، حيث تحدد أية منظمة الوظائف التي يمكن أن تشغل بالترقية من داخلها (غربي، سلاطنية ، و قيرة ، 2007، صفحة 114).

اذ تتميز هيه الترقية، بانها تساعد العمال على التأقلم والانسجام داخل المنظمة، وتحفز العاملين بها على الاداء الاعلى والاحسن، وتحقق الرضا عن العمل والوظيفة (غربي، سلاطنية ، و قيرة ، 2007، صفحة 114).

تلجأ المنظمة لتفعيل هذه الترقية حفاظ على الاستقرار، الاداء، والمنافسة الفعالة، بغية الحصول على الترقية من قبل العاملين.

**8.3. الترقية الخارجية:** وهي التي تتم من خارج المنظمة بهدف التجديد، والاستثمار في الموارد البشرية عالية المستوى لتنمية الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، وذلك تجنباً للجمود والتقليل من تكاليف تدريب العاملين بالمنظمة قصد ترقيةهم (غربي، سلاطنية ، و قيرة ، 2007، صفحة 114).

ومن خلال هذا النوع من الترقية يتم الاستثمار في الوقت والجهد وتكاليف التدريب، لما يتم ادخال عناصر جديدة للمنظمة، مما ينعش حركية التنظيم، وقد يغير من اداء بعض العاملين الى الاحسن.

#### جدول رقم (01) يوضح كيف تتم الترقية الوظيفية

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة الوسطى	المدة القصوى
عدد الدرجات	02 سنوات	من 02 الى 05 سنوات	05 سنوات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الاتفاقية الجماعية للمؤسسة.

#### رابعا: أسس الترقية الوظيفية:

تعتبر الترقية الوظيفية لكل منظمة عبارة عن نظام كامل ومتكامل، ويحدد وفق أسس ومعايير موضوعية مضبوطة، قصد تحقيق أهداف التنظيم التنب تصبو اليها، وهذا كونها تحمل العديد من المنافع، التي تكون في صالح المنظمة واعضاءها على حد سواء. فما هي هذه الاسس والمعايير التي تحكم نظام الترقية الوظيفية بالمنظمات على اختلاف اشكالها ونشاطاتها؟

**1.4. معيار الترقية بالأقدمية:** تعتبر الترقية بالأقدمية من أهم العوامل والأسس التي يقيس عليها نظام الترقية الوظيفية، أحقية العامل بالترقية في السلم الوظيفي بالمنظمة.

حيث تعني الاقدمية المدة التي قضاها العامل في الوظيفة الحالية بالمنظمة بشكل خاص، أو على طول فترة خدمته بها بشكل عام (عبد الباقي، 2000، صفحة 322)، وصلاحيه العامل للترقية بالأقدمية تعني بعد قضاء فترة زمنية محددة، ويحددها قانون العمل، والنظام الداخلي للمنظمة (جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، 1989، صفحة 83).

وبحيت يتطلب تطبيق هذا المعيار ترتيب العاملين من الفئة الوظيفية الواحدة في القسم الاداري نفسه، وفي كشف واحد بحسب اقدميتهم في وظائفهم الحالية، وفي حدود الوظائف الشاغرة في الرتب التي يراد الترقية اليها، على أن يستبعد الموظف غي الكفاء (كنعان، 2009، صفحة 125).

رغم أنها تعتمد الترقية على هذا الاساس فهي تقترض ان هناك علاقة بين طول مدة الخدمة والمهارات والكفاءات التي يتحصل عليها العامل وفق ذلك، فكلما زاد أقدميته كلما زادت خبرته وكفاءته كذلك (بوخالفة، 2013، صفحة 61).

وهذا معيار الاقدمية يشمل على جملة من المزايا التي تتمحور ضمن الموضوعية والأولوية للعاملين بالمنظمة وتتمثل هذه المزايا في:

- تعتبر من أكثر الطرق موضوعية، وانه لا مكان لوجود التحيز، على اعتبار أن الفترة التي قضاها المورد البشري، هي التي تعطيه الحق بالترقية، باعتبار أن طول المدة مرتبط بالمهارات والخبرات المكتسبة (شاويش، 2005، صفحة 279).

-رفع الروح المعنوية للعامل، عند تفضيل المصدر الداخلي للترقية الوظيفية على أساس الاقدمية (ماهر، 1999، صفحة 147)، ومكافأته على الاستمرار بالمنظمة لطول فترة خدمته.

وبالتالي تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات المتوفرة بالمنظمة، مما يمكن من لاستفادة من قدراتهم وخبراتهم، بحكم المعرفة بظروف العمل والادارة والتسيير (ماهر، 1999، صفحة 147).

-كما ان الترقية حسب الأقدمية تجعل من العامل الاقدم في المنظمة يشرف على الاحداث فيها، كما تشجع العاملين على الاستمرار بالعمل في تلك المنظمة، ومنه التقليل من معدل دوران العمل، وحيث ان الأقدمية قرينة واضحة تدل على الخبرة المكتسبة في العمل، وتمكنه من اكتساب مهارات وكفاءات معتبرة (عبد الباقي، 2000، صفحة 327).

وحيث أن هذا الأساس يتميز بجملة من المميزات سابقة الذكر، إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب والقصور التي قد تؤثر على وتيرة تحقيق أهداف التنظيم، وتحفيز العاملين. ويمكن حصرها فيما يلي:

-إذا اعتبرنا أن الاقدمية هي الأساس للترقية فقط، فان العاملين لن يبذلوا جهدا لتحسين كفاءاتهم بل ينتظرون فترة الخدمة المحددة لبلوغ الترقية، وهذا ما يؤدي الى انعدام الحافز لدى الموظفين على الجد

والاجتهاد، وتصبح الترقية نظام آلي بحت (المعداوي، 1984، صفحة 72). وهنا يكون هذا النظام مغيب للحافز والدافع للأداء الفعال، بل يكرس الخمول والجمود، وكذا الروتين الوظيفي.

- قد تؤدي الى تسلم الافراد غير الكفاء مناصب عليا، غير قادرين على ادارة شؤونها، مما يؤدي الى جمود التنظيم.

- اعتماد الترقية على اساس الاقدمية يؤدي الى احباط العمال الجدد والمجدين في اداء عملهم.

- شعور بعد الرضا من طرف العمال ذوي السنوات الخدمة القليلة، وذو خبرة وكفاءة لأبأس بها،

مما يؤدي الى يأسهم في بداية مشوارهم الوظيفي (الشمراي، 2006، صفحة 26).

- قتل الطموح وروح الابتكار والابداع عند الفرد العامل بسبب اطمئنانه الى الترقية بمجرد انقضاء

المدة الزمنية المحددة.

- العمل على تسرب الكفاءات الى خارج المنشأة، بسبب عدم تمييزهم بين العامل الكفاء،

والاقل كفاءة، فقط كونه يفوته بسنوات عمل بالمنظمة (شاويش، 2005، صفحة 280).

وعلى هذا فان اعتماد أساس الاقدمية للترقية الوظيفية لوجده، يمثل اجحافا في حق الموارد

البشرية ذات الكفاءة والدافعية للإنجاز، كما هو اجحاف في حق الشباب الحيوي المقبل على العمل

بشغف، والذي يملك مؤهلات علمية مواكبة لعصره تخول له الحصول على مناصب عليا أو الترقية الى

مناصب ادارية اعلى في المنظمات، وهذا بالسلبية بما يكفي ليؤدي الى انخفاض الانتاجية وكذا الروح

المعنوية، وقد يؤثر بالسلب ايضا على الاستقرار الوظيفي للعاملين.

#### 2.4 معيار الترقية بالكفاءة:

تمثل الكفاءة، قدرة العامل في التحكم في المهارات الفنية والتقنية، وكذا الادارية التي تتطلبها

وظيفته الحالية، وأيضا الوظائف الأعلى منها. والترقية على ها الأساس تجعل من أفراد التنظيم حيويين

ومقبلين على بذل قصار جهدهم لتحسين مركزهم الوظيفي بالمنظمة التي ينتمون اليها.

حيث يساعد هذا المعيار على خلق حافز للعاملين لتحسين أدائهم في اعمالهم الحالية، اذا يقوم

هذا الأساس على الجدارة والاستحقاق، من خلال المهارات التي يتمكن منها العامل (جعفر، مذكرات في

الوظيفة العامة، 1989، صفحة 175)، ويمكن للكفاءة أن تأخذ مظهر اخر وهو نجاح العامل في

مسابقة أو الامتحان الذي ينعقد خصيصا لغاية الترقية، أو انجازات الموظف، من حيث تأهيله لنفسه

وتتمية قدراته في مجال عمله (نوري، 2010، صفحة 310).

ومن مزايا الترقية بالكفاءة ما يلي:

- ويتميز هذا الأساس بأن الترقية تعطى للعاملين الأكثر إنتاجا، وأبرزهم من حيث المهارة والابتكار في وظيفته بصرف النظر فترة خدمته في الوظيفة والاقدمية في الدرجة، وهذا ما يدفع بالعاملين بالاجتهاد والانتاج أكثر (السيد، 1994، صفحة 147).
- ترفع كفاءة وفعالية المنظمة لإسناد الوظائف الأعلى للكفاء منهم.
- ترفع من مستوى الوعي لدى العاملين بضرورة تنمية قدراتهم، وزيادة معلوماتهم العلمية.
- التشجيع على المنافسة بين الكفاءات.
- الرفع من مستوى الاهتمام بالتقارير، وتقييم أداء العاملين (احمد الصيد، 2006.2008، صفحة 12).
- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بسبب اعتقادهم بأن الترقية تتم بعيدا على أي تحيز شخصي، خاصة إذا كان نظام تقسيم الأداء محكما وعادلا (شاويش، 2005، صفحة 281).

أما عن عيوب الترقية على اساس الكفاءة فهي ملخصة فيما يلي:

- رغم ان هذا الأساس لدى العديد يعتبر الأمثل، الا انه يحوي على بعض العيوب التي قد تقلل من مصداقيته.
- أنها غير موضوعية كفاية، لأنه حتى الان لم توجد طريقة مبسطو لوضع معايير الكفاءة الوظيفية.
- يزيد من معدل دوران العمل عند دخول وخروج العمال من المنظمة، مما يؤدي الى عدم الاستقرار.
- قد يلقي هذا الاسلوب، معارضة من ذوي الكفاءات المتوسطة والمتدنية، الذين قد يحرمون من الترقية الوظيفية، بسبب عدم قدرتهم على اثبات مهاراتهم وتطويرها، وبلوغ معايير العمل المحددة لهذا المنصب (حنا، 2002، صفحة 157).

#### 3.4. معيار الترقية على اساس الأقدمية والكفاءة:

لكل من أساس الاقدمية للترقية والكفاءة لوحده جملة من المزايا وكذا العيوب، وعند جمع بينهما يتم أليا الجمع بين المزايا والغاء العيوب كليا. وبهذا يعتبر معيار الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة، هو الأساس الأمثل لنظام الترقية.

وبتطبيق هذا الأساس يجب توفر بعض الشروط التي يمكن أن نجملها في:

- الكفاءة عن طريق المؤهلات العلمية، المحصل عليها بالإضافة الى اجتياز فترة تدريبية قبل شغل المنصب الجديد.

- الامتيازات التي يتحصل عليها العامل الحاصل على الترقية، عند شغل منصب أعلى من حوافز مادية ومعنوية ومكانة اجتماعية وصلاحيات أكبر.

وبحيث أن هذا الأساس للترقية يجمع بين الأقدمية التي تكون للوظائف السفلى من السلم الاداري وتمثل في الغالب وظائف مكتبية، أما الوظائف التي تحتاج الى كفاءات على درجة عالية وتكون في الغالب أيضا الترقية بالكفاءة للوظائف العليا والمناصب القيادية، التي تحتاج الى مهارات وقدرات خاصة، الى جانب الخبرة طبعا (العبودي، 1995، صفحة 13).

يحل هنا دمج المعيارين محل الغاء نسبة اللاموضوعية أو اللاعلمية في برمجة الترقية لبعض العاملين، اذ ان الاقدمية تترجم الى الخبرة والتمرس في حل المشكلات وتأدية المهام بأقل جهد ممكن، في حين تترجم الكفاءة الى المهارة والتقنيات التكنولوجية الانفع في هذا العصر، عصر التكنولوجيا، وتأدية المهام بأقل وقت ممكن، واستبعاد احتمالية الخطأ. وهذا ما تسعى الى الحصول عليه برامج الترقية الوظيفية بالمنظمات.

#### 4.4. معيار الغير موضوعي للترقية:

وهي كما يرى الدكتور مجيد الكرخي: "التي تستند على عوامل العلاقات الشخصية والمحابة وعلاقات القرابة والتأثير بالملاح الشخصية والاعتبارات الاجتماعية وغير ذلك" (الكرخي، 2013، صفحة 281).

وهي اعتبارات لا تملك من المزايا للتنظيم في شيء، بل لها من العيوب ما يؤثر على المنظمة وسير العمل فيها وتحقيق أهدافها، كما يؤثر على المنظمة سلبا على العاملين بها، لعدم انصافهم واعطائهم الحق في تقلد مناصب عليا، لتوفرهم على الكفاءة واستمرارهم بالعمل لفترة تمكنهم من الاستفادة بالخبرة اللازمة لأداء مهام وواجبات منصب اعلى وتحمل مسؤولياته.

مما يؤثر على استقرارهم بالعمل وعلى أدائهم، وقد يصل ايضا الى خلق اضطرابات جماعية تخل بتوازن التنظيم.

## خامسا: مناهج وعمليات الترقية الوظيفية:

### 1.5. مناهج الترقية الوظيفية:

هناك مناهج معتمدة في ترقية العاملين بالمنظمة، وقد حددها المختصون بثلاث مناهج أساسية، وهي:

أ. **المنهج الاول:** تعتمد المنظمة في سياسة الترقية الوظيفية أولا على اعطاء الفرصة للعاملين من داخل المنظمة، اذ يعتبر هذا حافزا لهم، يدعم ولاءهم للمنظمة واستمرارهم بها، وبهذا تكون مشجعة للاستثمار في مواردها البشرية وخاصة الكفاءات منهم (نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ( وفق القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، 2011، صفحة 117). وبهذا تكون المؤسسة قد اختصرت الوقت والجهد في استقطاب موارد بشرية من خارج التنظيم.

وما قد يعاب على هذا المنهج أنه لا يتيح الفرصة للتجديد، وتبني افكار جديدة، كما يقتصر نظام الترقية من الداخل على حجم العينة المتنافسة على المنصب، مما يعني فرصة أقل في الحصول على العامل الأكفأ، كما قد يزيد من شدة المنافسة التي تولد صراع تنظيمي (نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ( وفق القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، 2011، صفحة 117).

ب. **المنهج الثاني:** وهنا تفتح المنظمة المجال للترقية من خارج المنظمة، وبهذا تتجاوز المنظمة عيوب المنهج الاول، وهنا يحقق نظام الترقية، الموضوعية خاصة عند برمجة مسابقة كتابية أو شفاهية، وقد يعتمد هذا المنهج لمراكز تقييم بمختلف الطرق من امتحانات، ملاحظات، اختبار عملي للمتقدمين للعمل... الخ (نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ( وفق القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، 2011، صفحة 117).

ج. **المنهج الثالث:** وهنا تعتمد الترقية على التدريب، لذلك يجب على إدارة المنظمة الربط بين سياستي التدريب والترقية، حتى يحقق التدريب الهدف من إعداد عاملين أكفاء يستحقون المنصب الأعلى الذي يترقون اليه.

بالإضافة الى سياسة نظام الترقية هي التي تحدد درجة احتياجات عاملين أكفاء والى الخطة التدريبية التي تتبناها مستقبلا.

وبذلك فإن الخطة التدريبية، تهدف الى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المختلفة من المهارات والكفاءات والتخصصات المطلوبة (نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ( وفق القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، 2011، صفحة 118).

ويمكن لكل منظمة تبني المنهج المناسب لطروفها ولبيئتها التنظيمية، ومستحقاتها من داخل وخارج التنظيم، للمورد البشري الكفاء، ويبقى المنهج الأمثل، هو الإلمام بالمناهج الثلاث داخل التنظيم الواحد.

### 2.5. عمليات الترقية الوظيفية:

تخضع عمليات الترقية إلى استراتيجية عالية الدقة، قصد الاستثمار في المورد البشري الذي يمثل رأس مال أي تنظيم، وعلى هذا أصبح لابد من تحديد نقاط أساسية تستند عليها عملية الترقية بالمنظمة، لتحقيق أداء فعال للعاملين، وتحقيق انتاجية عالية الجودة والكمية.

وتجري عمليات الترقية على النحو التالي:

- مراجعة تقارير تقييم الاداء وحصر الكفاءات في مختلف التخصصات والمستويات التنظيمية.
- مراجعة التطور المسار الوظيفي للأكفاء، الذين هم مؤهلون من حيث الاقدمية والخبرة اللازمة في الوظيفة الالية للترقية الى وظيفة اعلى وفق مساره الوظيفي.
- حصر المرشحين للترقية، وبحث موقف الوظيفة، أو تصنيف الوظيفة التي يمكن أن يرقوا اليها، من حيث:

- وظيفة شاعرة يمكن الترقية اليها فورا.
- وظيفة مشغولة، لكن شاغر هذا المنصب يمكن ترقيته الى وظيفة اعلى.
- وظيفة مشغولة ولكن لا يمكن الترقية لها الان، وفي هذه الحالة يتم تدوير الموظف الى منصب قريب الى الوظيفة المشغولة.
- تأجيل الترقية مع تقدير تعويض مالي في صورة حافز أو اعتبارا للمؤهلات والكفاءات، بغية الحفاظ على المورد البشري (السلمي، 2008، الصفحات 165,166).

كل هذه الأسس العلمية والاستراتيجية، والتخطيط المنطقي الفعلي للتنظيم، لبرمجة ترقية وظيفية بحيث يكون الشخص المناسب في المكان المناسب، ويرجع بالإيجابية على المنظمة والانتاجية، ويحافظ على ذو الكفاءات والمهارات العلمية والوظيفية العالية. ولتكون عمليات الترقية الوظيفية موضوعية تتعكس على أداء العاملين والمنظمة، يجب أن تبني سياسة عمليات الترقية وفق أسس محددة، وهي كالتالي:

- الشمولية: أن تكون فرصة الترقية متاحة للجميع دون استثناء اي فرد، من اعضاء المنظمة.
- نظام واضح: أن تتبنى المنظمة استراتيجية واضحة ودقيقة، حيث تبين للعاملين الشروط اللازمة للاستفادة من فرص الترقية الوظيفية (حنا، 2002، صفحة 151).

- **الاسلوب:** وهو الاساس الذي تقيس عليه المنظمة أحقية الترقية الوظيفية، وهما الأقدمية والكفاءة، وقد سبق التطرق لهما.
- **المرونة:** إمكانية الترقية عبر أقسام الادارة بالمنظمة (حنا، 2002، صفحة 152).
- **توصيف الوظيفة:** وهنا تعتمد مصلحة الموارد البشرية أو القسم الاداري للتنظيم بتقديم وصف دقيق للوظيفة الشاغرة من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات، التي تتضمنها الوظيفة بالإضافة الى العوائد والحقوق والامتيازات التي تتدرج تحت اسم هذه الوظيفة، بالإضافة الى تحديد مكان الوظيفة والوسائل والآليات المستخدمة فيها.
- كما يتم تحديد موصفات شاغر الوظيفة من خلال المؤهل العلمي والخبرة المهنية والمهارات التي تتطلبها الوظيفة الشاغرة.
- ويقول (Learn & Kandola, 1988, p. 140) أن عناصر توصيف الوظيفة هي:
  - تعريف الوظيفة: وتشمل اسمها ومستواها، القسم التابعة له، مستوى الأجر، من قام بالتوصيف ومن اعتمده، وتاريخ إعداد التوصيف.
  - ملخص عام للوظيفة: فيها فكرة الوظيفة، هدفها وطبيعتها.
  - ولكن ليس هذا فقط، بل تتطلب أيضا توصيف الفرد شاغل الوظيفة من مؤهلاته وغيرها...
- **الهيكل التنظيمي:** ويقصد به الشكل الداخلي لتوزيع الأقسام والادارات والفروع والمناصب داخل المنظمة، والتدرج الهرمي للأقسام أو الوظائف.
- وقد عرفه "blau": على أنه توزيع الافراد العاملين بين الوظائف بطرق مختلفة، والتي تؤثر على علاقات العمال وأدوارهم وما يحتوي عليه من:
  - تقسيم العمل والتخصصات.
  - التسلسل الاداري والرتب بالمنظمة.
- وتكمن اهمية الهيكل التنظيمي في كونه يساعد في تحقيق اهداف المنظمة وحسب Druker، فهي تتمثل في: (زايد ، 2012 ، صفحة 153، 152)
  - المساعدة في تنفيذ برامج المنظمة.
  - تحديد أدوار العمال بالمنظمة.
  - الاستخدام الامثل للموارد المختلفة.
  - تقادي الازدواجية والتداخل بين الانشطة.
  - التنسيق بين مختلف المهام.

• **المسار الوظيفي:** تولي المنظمات اهتماما خاصا لتطوير وتنمية مسار العاملين الوظيفي، كون المسار الوظيفي له أهمية للعامل والمنظمة على حد سواء.

ويعرف على انه: المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يندرج فيها موظفو المنظمة، أو ينتقل خلال حياتهم الوظيفية، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته، ويسمى هذا الانتقال بالترقية، أو افقيا ويسمى بالنقل الأفقي (وصفي عقيلي، 2005، صفحة 24).

بمعنى أنه المسار التاريخي منذ مباشرة العامل مهامه بتسجيل المناصب التي شغلها حتى خروجه من المنظمة، سواء تقاعد أو نهاية عقد العمل أو حتى استقالة. كما جاء به (مصطفى محمود، 2008، صفحة 200) وهو التاريخ الشخص الوظيفي، لكل الوظائف التي شغلها خلال حياته الوظيفية فهو سلسلة تعاقبه من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياته الوظيفية.

وللمسار الوظيفي أهمية بالغة للعامل في محاولة كسب المزيد من المهارات والالتزام بقيم المؤسسة والمنظمة في محاولة تقييم الموارد البشرية، ومعرفة حاجاتهم ووضع استراتيجية الادارة الموارد البشرية بفعالية.

• **نظام تقييم الاداء:** يجب على المدير التأكد من فهم العاملين لنتائج ادائهم ومعرفة مدى تطابقها وما تتطلبها الوظيفة، وكذلك مع معايير المنظمة، وبذلك يتسنى لهم تقييم أداء العاملين ومناقشتهم ومعرفة التقصير والعراقيل التي تواجههم، وهكذا يسعى المشرفين الى تطوير وتحسين الاداء (المغربي ، 2007، صفحة 125).

ومن خلال تقييم الاداء يتمكن الرؤساء من تحديد برامج الترقية، وتمكين العامل المناسب من منصب أعلى أو مهام أدق، وهذا ما ينطبق على عملية الترقية وفق أسس الكفاءة والفعالية.

كل هذه المحددات تساهم في تبني نظام ترقية وظيفية ذو ابعاد موضوعية، ويحمل في طياته الاستثمار في الكفاءات البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية.

## سادسا: أبعاد الترقية الوظيفية

سبق وتم توضيح مفهوم الترقية الوظيفية التي تعتبر نظام قائم بذاته في أي منظمة، وكون هذا النظام له من الأهمية ماله، وكون انه يملك استراتيجية قد تختلف من هيكل تنظيمي الى اخر، نجد ان له مرتكزات متماثلة وابعاد متعددة.

ومن أبعاد الترقية الوظيفية المبني على أسس موضوعية نجد:

## 1.6. التدرج الوظيفي:

جاءت النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم والمنظمة، بمصطلحات هامة في دراسة التنظيم من بينها تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، اللذان يعبران عن وجود تدرج في السلم الوظيفي بالتنظيم من الأعلى درجة الى الأدنى. ومن هنا جاء مصطلح التدرج الوظيفي في الهيكل التنظيمي والسلم الوظيفي للمنظمة.

يرتكز التدرج الوظيفي Job Grading إلى تقسيم السلطة وتحديد والمسؤوليات للأقسام والوحدات التنظيمية، وبهذا تتدرج السلطة من قمة التنظيم إلى قاعدته (السلمي، الفكر التنظيمي، 1980، صفحة 84). وعموما فإن التدرج الوظيفي، يطلق على تدرج الفرد من وضع أو منصب والمركز الدور ... الخ، من مستوى أدنى إلى آخر أعلى منه، ويلعب التدرج الوظيفي دورا هاما في الاستقرار الوظيفي لدى العامل بالمنظمة، كونه يرى أنه من خلال هذا التدرج يحقق ذاته وطموحاته، ويحفزه لبذل جهد أكبر في مجال عمله، من أجل رفع وتحسين مستوى أدائه (جبلي، 2006، صفحة 20).

والتدرج أحد أبعاد الترقية الوظيفية إذ أنه انتقال العامل من منصب أدنى الى آخر أعلى منه وما يترتب عليه من زيادة في المسؤوليات وارتفاع المكانة وعوائد مالية واجتماعية وامتيازات اخرى. وكل هذا وفق شروط توضحا الهيئة المكلفة بإدارة الموارد البشرية والنظام الداخلي للمنظمة.

## 2.6. الأجر والمكافآت:

1.2.6. الاجور والرواتب: ويعد الأجر القيمة المالية التي يتقاضاها العامل مقابل ما يقدمه من مهام وخدمات للمنظمة التي يعمل بها، وهو قيمة ثابتة متفق عليها في عقد العمل. وهي عند بعض الدارسين وعلماء الادارة والاجتماع، الحافز الأول للأداء الفعال.

ويعد الأجر وسيلة هامة لإشباع حاجات العامل الاجتماعية والمادية، حيث أشار الكثير من الباحثين، الى وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر للعامل ورضاه الوظيفي، حيث أنه كلما زاد الأجر، زاد مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي، والعكس صحيح (الحريري، 2011، صفحة 166).

ويشير مصطلح الأجور بصفة عامة الى جميع أشكال العوائد المالية والعينية، والخدمات والفوائد الملموسة التي يتلقاها الموظفون كجزء من علاقاتهم بالعمل (الوظيفة) (المغربي، 2007، صفحة 21). والأجر كمفهوم أكثر شمولية، حيث أن الأجر المباشر هو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل جهد مبذول في منصب عمله، أما الأجر الغير مباشر، فيتمثل في المكافآت التحفيزية نظير الأداء الفعال في مهامه (Francois, 1999, p. 65).

ويمثل الأجر أهمية كبيرة للعامل والمنظمة باعتباره جزء من التكلفة العلمية الانتاجية وحافز هام للعامل، وللأجر تأثير هام أيضا على الجماعات والمؤسسات المختلفة داخل المجتمع.

وتحديد الاجر في غاية التعقيد. ولهذا فهناك نظامين لدفع الأجور:

- نظام الأجر الزمني: تقوم المنظمة وفق هذا النظام بدفع أجر محدد، عن فترة زمنية محددة، هذا الطابع الغالب على مؤسساتنا بالجزائر.
- نظام الأجر بالإنتاج: وفق هذا النظام يتحدد أجر العامل وفق انتاجيته، وهو شائع في تحديد أجور العمال في الصناعة (الحريري ر.)، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، 2014، صفحة 255).

وكون نظام الأجور نظام في غاية الأهمية، وجب وضع جملة من الشروط لنجاح هذه الخطة أو النظام الهادف الى تحفيز العاملين وأهمها:

- الوضوح والبساطة.
- العدل والمساواة في الجهد المبذول والعائد المحصل عليه.
- ضمان حد أدنى للأجر.
- وجود قيمة مكافأة تشجيعية للعمال الأكفاء.
- تحقيق قيمة أكبر لعدد من العمال.
- مشاركة العمال في وضع الخطط الجديدة إذا وجدت.

كل هذه التدابير حتى يضمن العامل حقوقه ويشعر بالاستقرار والرضا الوظيفيين، وينعكس ذلك على أداءه بالمنظمة التي يشعر أنه جزء منها.

**2.2.6. المكافآت:** تعتبر المكافآت كل ماله علاقة بتعويض العاملين عن جهودهم خلال امتيازات مادية اضافية تمنحها لهم كالمواصلات، السكن، وحوافز مادية اخرى (الحريري ر.، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، 2014، صفحة 254).

والحوافز أنواع فهناك حوافز فردية واخرى جماعية ومعنوية أيضا:

- **الحوافز الفردية:** ترتبط بأداء الفرد، ويتم من خلاله تعويضه عن جهوده المبذولة، قصد تحقيق الرضا والاستقرار ولكن من سلبياتها أنها لا تثير الحماس أو التشجيع الكافي للعمل (بالرابح، دس، صفحة 116).
- **الحوافز الجماعية:** تتعلق بأداء الجماعي، وما يتطلبه من تعاون وتنسيق وانسجام، وبهذا يشير الحافز الجماعي للإحساس بالمسؤولية والتضامن، من خلال تبادل المعلومات (بالرابح، دس، صفحة 116).
- **الحوافز المعنوية:** مهما بلغت أهمية الحوافز الاقتصادية للعامل، الا انه يطمح الى الظفر بمعاملة جيدة واحترام، وحوافز ومكافآت غير مادية، تشعره بالرضا وتنمي لديه الاحساس بالانتماء والولاء للمنظمة.

### 3.6. التدريب:

يعتبر من أهم العمليات ادارة الموارد البشرية، حيث تسعى من خلالها الى تطوير مهارات العاملين وتنمية قدراتهم مع ما تتطلبها الوظيفة والظروف الخارجية من (تطور تكنولوجي أو متغيرات السوق...الخ).

ويعتبر التدريب عملية مستمرة ودائمة تمس دور الحياة الوظيفية للعامل، ومن مكملاته الخبرة السابقة، التعلم، الرغبة في خلق توافق بين العامل والوظيفة التي يشغلها (نجار، 2007، صفحة 91).

وبهدف التدريب الى: (نجار، 2007، صفحة 92)

- تعديل سلوك العامل واتجاهاته.
- تنمية المعارف العلمية والادارية والفنية بالعامل.
- تنمية المهارات السلوكية والاتجاهات، وتنمية القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، وكل السلوكيات التنظيمية التي من شأنها بناء علاقة جيدة مع أفراد العمل.
- تنمية القدرة على التفكير والتنبؤ وتحليل علاقة السبب والنتيجة.
- يؤدي التدريب الى زيادة المعرفة المتخصصة بمجال العمل.

ويمكن تصنيف التدريب الى نوعين: (حنفي، 2007، صفحة 283)

- التدريب الخاص بالأفراد العاملين.
  - التدريب الخاص بأعضاء الإدارة لتنمية مهاراتهم الادارية المتخصصة.
- حيث تتيح بعض المنظمات فرص التدريب العاملين بشكل جزئي، وتتكفل بنفقات ذلك التدريب وفق شروط معينة، أهمها ارتباط نوع التدريب بالاختصاص الوظيفي للعامل، حيث يكون ضروري لتطوير أداء العامل، ويكون العامل أمضى فترة أو أثبت استحقاقه لهذا التدريب (الدوري، العزاوي، و آخرون، 2010، صفحة 232).

وللتدريب مزايا منها: (حنفي، 2007، صفحة 283)

- رفع الانتاجية.
  - رفع مستويات الأفراد والروح المعنوية لديهم.
  - التقليل من دوران العمل.
  - التقليل من حوادث العمل.
  - الاستقرار والاستمرارية للتنظيم.
- من خلال التدريب تضمن المنظمة ديمومتها في خضم التطور التكنولوجي والمعرفي واتساع السوق الخارجية، والظروف المادية والطبيعية والبيئة التنظيمية الخارجية، وبهذا يكون العامل والمدراء في نفس التقدم ووتيرة التطور الأنية.

وتعد عملية التدريب مرحلة تكميلية للعامل الذي تمت ترقيته لمنصب أعلى، كما يمكن أن تكون عملية تمهيدية تسبق عملية الترقية للعامل لمنصب أعلى، وهذا حتى تتكافئ مؤهلاته العلمية والفنية... وغيرها مع مهام المنصب الذي ترقى اليه، وحتى لا يحدث خلل أو ما يسمى اغتراب وظيفي للعامل.

### سابعاً: العوامل المتحكمة في عمليات الترقية الوظيفية

- عوامل تتعلق بالمنظمة: عدم توفر فرص من الترقية لدى المنظمة (الكرخي، 2013، صفحة 28)، أحيانا تمر المنظمة بمرحلة لا تحتاج الى وظائف أو أقسام تستحدثها، كما لا يكون هنالك مناصب شاغرة لبرمجة ترقية وظيفي.
- عوامل توفر قدرات مالية للمنظمة: عند ترقية العاملين بالمنظمة، يترتب على المنظمة توفير تكاليف مالية أكثر قد تكون المنظمة في مرحلة ما لا تتوفر على هذه التكاليف، وبذلك قد تؤجل برمجة الترقية او تلغيها.
- عوامل تتعلق بالفرد: (الكرخي، 2013، صفحة 218)

- تراجع مستوى اداء الموظف: حيث أن تدني مستوى أداء العامل لا يخول له فرصة الترقية في عمله.
  - تزايد المنافسين على نيل الترقية: إذ أنه كلما تزايد وارتفع مستوى العاملين يجعل المنافسة شديدة على منصب معين، قد تلجأ المنظمة في مثل هذه الحالات الى القرعة.
  - عدم رغبة الموظف في تحمل مسؤولية أكبر: تخوف العامل أو عدم رغبته في زيادة مسؤولياته، يجعله يفكر في رفض الترقية الوظيفية.
- كل هذه العوامل وأخرى قد تختلف من منظمة إلى أخرى، لهم تأثير كبير في اتخاذ قرارات تخص عمليات الترقية المبرمجة بالمنظمة لكل سنة أو فترة زمنية محددة.

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق اليه، يتضح جليا أهمية الترقية الوظيفية على كل المستويات، سواء العمومي او الخاص، في بناء نظام داخلي فعال للمنظمة. وتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال نوع الترقية الذي يتناسب مع الفرد العامل أو متطلبات الوظيفة الشاغرة، حيث أن انواع الترقية متعددة حسب، الدرجة او الرتبة الفئة، وقد تكون ترقية جافة أو سائلة وكذا ترقية قد تكون اجتماعية. كما انه هناك ترقية داخلية من أعضاء المنظمة أو خارجية.

حيث تكون الترقية الوظيفية فعالية وتؤدي غرضها إذا اتخذت كل من الكفاءة والاقدمية معيارا لها. كما قد تتخذ منها معينا لعملية الترقية سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، أو بعد عملية التدريب.

وتستخدم الترقية الوظيفية استراتيجيات عالية الدقة، والتي تبنى على اساس الشمولية والوضوح في الهيكل التنظيمي، والتسلسل الهرمي فيه، بالإضافة الى المسار الوظيفي لأفراد العمال الذي يكون موضح بماد قوانين بالنظام الداخلي للمنظمة.

كما أن للترقية الوظيفية أبعاد وظيفية تعتبر ركائز وجزء لا يتجزأ من الكل (الترقية)، وهي: التدرج الوظيفي، الأجور والمكافأة، التدريب.

ورغم كل التأطير والاستراتيجيات التي اثبتت فعاليتها بالمنظمة الا أنه هناك عوامل داخلية وخارجية وظيفية ومالية قد تتحكم في برمجة الترقية ونوعها وتحدد امتيازاتها والعوائد الناجمة عنها.

ومن أجل نجاعة نظام الترقية الوظيفية بالمنظمة لابد من الالتزام بكل العناصر المذكورة، وانتهاج الموضوعية والمصادقية، حتى يجدي هذا النظام ويحقق الكفاءة والفاعلية للتنظيم على المستوى الداخلي والخارجي.

## قائمة المراجع:

1. abrahamogimi jolly .(2020) .job promotion and employee- commitment of public hospitals in rivers state nigeria .IIARD inter national journal of economics and business management ، 14 ،(1)06
2. cocula Francois .(1999) .Introduction Générale à la Gestion .dunod ،Paris.
3. Learn, M., & Kandola, R. (1988). *Job analysis: Apractical guide for managers*. London : Institue of personnel management.
4. ابو بكر مصطفى محمود. (2008). *الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر.
5. احمد ماهر. (1999). *الموارد البشرية (الإصدار دط)*. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
6. رافدة الحريري. (2014). *اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
7. زكرياء الدوري، نجم العزاوي، و وآخرون. (2010). *وظائف وعمليات منظمات الاعمال*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. سمية قداش. (2019). *أثر الترقية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصحة الرقابة المالية لولاية ورقلة. مجلة افاق للبحوث والدراسات (العدد 04)، 163.*
9. صلاح عبد الباقي. (2000). *ادارة الموارد البشرية (الإصدار دط)*. الدار الجامعية.
10. عبد البديع محمد صلاح السيد. (1994). *النظام القانوني للموظف العام في مصر، تشريعا وقضاء وفقها (الإصدار ج1)*. مصر: دار النهضة العربية.
11. عبد الغفار حنفي. (2007). *السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية*. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
12. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي . (2007). *الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة*. المنصورة، المكتبة المصرية، مصر: المكتبة العصرية.
13. عبد الكريم بالعربي. (ديسمبر، 2013). *نظام الترقية في الوظيفة العمومية. مجلة دراسات في الوظيفة العامة (1)، 34.*
14. علي السلمي. (1980). *الفكر التنظيمي (الإصدار 2)*. الكويت: وكالة المطبوعات.
15. علي السلمي. (2008). *ادارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)*. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
16. علي غربي، بالقاسم سلاطنية ، و اسماعيل قيرة . (2007). *تنمية الموارد البشرية*. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
17. عمرو وصفي عقيلي. (2005). *ادارة المارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
18. غريب بوخالفة. (2013). *شرح قانون الوظيفة العمومية*. قسنطينة، الجزائر : منشورات مكتبة اقرا.
19. فاتح جبلي. (2006). *الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحدة الخروب- قسنطينة*. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع. (اسماعيل قيرة ، المحرر) جامعة منتوري، قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
20. فريد نجار. (2007). *الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية*. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
21. قاسم محمد انس جعفر. (1989). *مذكرات في الوظيفة العامة (الإصدار ط2)*. مصر: ديوان المطبوعات الجامعية.
22. قاسم محمد انس جعفر. (1973). *نظم الترقية الوظيفية العامة واثارها في فعالية الادارة*. القاهرة: دار النهضة العربية.

23. كلثوم بوخروبة. (1990). النظام القانوني للموظف السامي في الجزائر. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة ومالية، 22. معهد الحقوق والعلوم الادارية، الجزائر: جامعة بن عكنون.
24. مجيد الكرخي. (2013). ادارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي (الإصدار ط1). الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
25. محسن العبودي. (1995). الاتجاهات الحديثة في شأن ترقية القيادات الادارية، دراسة تحليلية في الفقه والقضاء (الإصدار دط). القاهرة، مصر: دار النهضة العربية.
26. محمد سرور الحريري. (2011). طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
27. محمد بالراح. (د،س). الرضا عن العمل. وهران، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
28. محمد بن مسقر الشمراي. (2006). معايير ترقية الافراد بالدفاع المدني ومدى رضاعم عنها. رسالة ماجستير، فرع ادارة الرياض، 26. الرياض، جامعة نايف.
29. محمد يوسف المعداوي. (1984). دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري (الإصدار دط). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
30. مراد زايد . (2012). الاتجاهات الحديثة في ادارة المنظمة (مدخل تسيير المؤسسات). الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
31. منير نوري. (2010). تسيير الموارد البشرية (الإصدار ط1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
32. منير نوري. (2011). الوجيز في تسيير الموارد البشرية ( وفق القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر) (الإصدار دط). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
33. نجيب مصطفى شاويش. (2005). ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد). عمان، الاردن: دار الشروق.
34. نسيمة احمد الصيد. (2006.2008). الترقية والفعالية التنظيمية، مركب مطاحن الحروش انموذجا. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، 10. كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، قسم علم اجتماع والديمغرافيا، دراسات عليا، تنمية وتسيير الموارد البشرية، الجزائر: جامعة سكيكدة.
35. نصر الله حنا. (2002). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار زهران.
36. نواف كنعان. (2009). القانون الاداري. الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
37. هاشمي خرفي. (2013). الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الاجنبية (الإصدار ط3). الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.

# الفصل الثالث

الإطار النظري

للالتزام التنظيمي

## الفصل الثالث

# الإطار النظري للالتزام التنظيمي

### تمهيد

- أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي
- ثانياً: مكونات الالتزام التنظيمي
- ثالثاً: محددات الالتزام التنظيمي
- رابعاً: أنواع الالتزام التنظيمي
- خامساً: أبعاد الالتزام التنظيمي
- سادساً: مراحل ومداخل تنمية الالتزام التنظيمي
- سابعاً: السلوكيات الناتجة والآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي
- ثامناً: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
- تاسعاً: قياس الالتزام التنظيمي

### خلاصة الفصل

### قائمة المراجع

**تمهيد**

حضي الالتزام التنظيمي باهتمام كبير كونه عامل مؤثر في نجاح وتحقيق أهداف المنظمة، إذ يعتبر الالتزام، اتجاه أفراد التنظيم نحو هذا الأخير، وما يحمله من رغبة وشعور قوي للبقاء، والعطاء، والفعالية، والانضباط في المؤسسة، التي لا يعتبرها مقر عمل فحسب، بل جزء من حياته الاجتماعية بشكل عام، وبهذا فيعتبر التزام الأفراد العاملين بالمنظمة مصدر قوة للمؤسسة لتحقيق ما أنشئت لأجله وتضمن بها بقائها وتطورها وتفوقها على باقي المنظمات في مجالها.

وخلال هذا الفصل سنتعرض بالتفصيل الى أهمية الالتزام والعناصر المكونة له، كما سنتطرق الى محددات الالتزام وأنواعه وكذا ابعاد الالتزام التنظيمي، وسنتناول مراحل ومداخل تنمية الالتزام لدى العامل، بالإضافة الى السلوكيات الناتجة والآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي، وفي الأخير كيفية قياس الالتزام التنظيمي.

## أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي من أكثر المواضيع التي أخذت تشغل بال إدارة والمنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وامنة تمكنها من البقاء والاستمرار، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك التنظيمي في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات الاداء والولاء لأهدافها وقيمتها (خضير، النعيمي، عدنان، و فلاح ، 1996، صفحة 76).

لهذا يتميز الالتزام التنظيمي بأهمية بالغة داخل المنظمة، بحث يعتبر هدفاً من الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تكريسها كسلوك تنظيمي، كما أنه سلوك إيجابي للأفراد العاملين اذ يزودهم بقيم أخلاقية وشخصية إيجابية جيدة ومحفزة، ولهذا يمكن ايجاز أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية (العميان، 2003، صفحة 28.26):

- توصلت العديد من الدراسات ان الالتزام التنظيمي عامل مؤثر ومهم في السلوك التنظيمي المحبذ في المنظمة كالاستقرار الوظيفي، قلة الغياب، الأداء الوظيفي...
- تسعى المنظمات في الوقت الحالي الى تحقيق أعلى مستوى من الالتزام التنظيمي بين موظفيها لأنه يعتبر واحد من العوامل الأساسية التي تدعم تطور المنظمات.
- يعد الالتزام سلوكاً مرغوباً فيه يرتبط بكثير من السلوكيات الإيجابية والجيدة، مثل: انخفاض معدل ترك الموظفين للعمل، وارتفاع جودة أدائهم، وارتفاع الروح المعنوية، وسلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي انخفاض السلوكيات السلبية.
- الاهتمام المتزايد الذي حظيت به دراسة الالتزام كمظهر من مظاهر السلوك التنظيمي، لما له من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الاعمال.
- الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي فقد أكدت الكثير من الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عن انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية التي تعرقل المسار نحو تحقيق اهداف المنظمة.

هناك عدة أسباب قد أدت الى الاهتمام المتزايد بالالتزام التنظيمي وهي (عبد الباقي، 2004، صفحة

:182)

- حيث أن الالتزام يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالنواحي السلوكية، اذ ان الأفراد الملتزمين يفترض ان يكون لهم أطول بقاء واستمرار بالمنظمة، وأكثر اجتهاداً نحو تحقيق أهداف المنظمة المنتمي لها.
- الاهتمام بالالتزام التنظيمي قد جذب المديرين والعلماء الانسانيين وعلماء السلوك، كونه يمثل سلوك مرغوب به داخل المنظمة، ويساهم في كفاءتها وفعاليتها.

- إن الالتزام التنظيمي له أهمية بما كان حيث يساعدنا الى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة الاجتماعية والعملية.
- يساعد الالتزام التنظيمي في فهم سيكولوجيا اندماج الافراد والمنظمة (الطجم، 1996، صفحة 104).
- إن ولاء الافراد النابع من الالتزام لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة (هيجان، 1998، صفحة 8)

ومما سبق يمكن أن تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بين الأفراد داخل المنظمات (جودت، 2014، صفحة 171) في:

- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- كلما زاد التوافق بين القيم والاهداف للعمال والمنظمة ارتفعت الروح المعنوية للأفراد.
- زيادة معدل الإنتاجية والأداء.
- انخفاض مستوى دوران العمل.
- انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة.

وعلى هذا فان الالتزام سلوك إيجابي للطرفين في المنظمة فهو محفز من جهة وعائد مادي ومعنوي من جهة أخرى، حيث ان جانب التحفيز يتوضح من خلال اندماج الفرد وظيفيا فيحدث الابداع والاستغلال الجيد للمنصب وهذا ما يؤوله الى عائد مادي كالمكافئات وزيادة الأجر وكذا معنوي كالروح المعنوية العالية.

وتكمل أهمية الالتزام أيضا كونها يجعل الافراد يحافظون على عتاد واصول المنظمة وكل موجوداتها، وهذا من خلال احساسهم بالانتماء بها وأنهم أصل من أصولها.

الشكل رقم (1): أهمية الالتزام التنظيمي وأثره على المستويات المختلفة.

المستوى الفردي	المستوى المنظمة	المستوى الاجتماعي	المستوى القومي
الأمان الاستعداد للتضحية الشعور بالرضا ولاستقرار رفع الروح المعنوية إيجاد هدف للحياة	زيادة الإنتاجية تحسين الجودة تقليل الغياب التنبؤ بالسلوك تقبل للغير تبني الافراد الأهداف المنظمة	تعزيز العلاقات الاجتماعية الارتباط العائلي والسعادة الشخصية والشعور بالرضا	زيادة الناتج القومي كحصيلية لزيادة كفاءة وفعالية الافراد العاملين في المنظمة

المصدر: (أبو جياب، 2014، صفحة 19)

## ثانياً: مكونات الالتزام التنظيمي:

يتكون الالتزام التنظيمي من مجموعة من المؤشرات تتضمن في مدلولها سلوك التزام العامل داخل المنظمة، ومن هذه المكونات (جودة، 2014، صفحة 278) ما يلي:

- (1) الأمان: شعور الفرد بالأمن والأمان والطمأنينة.
- (2) المشاركة: مشاركة أفراد الجماعة (المنظمة) أعمالهم ونشاطاتهم، حيث تعبر المشاركة في مناقشة قرارات متعلقة بالمنظمة وكذا حضور الاجتماعات والمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة لمستقبل المنظمة والعاملين بها.
- (3) التمسك: شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة ومتماسك معها، حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحدة الهدف والمصير المشترك.
- (4) الرضا: شعور الفرد بأهمية الجماعة والاعتزاز بعضويته فيها، بالإضافة إلى الرضا عن سلوك أفراد الجماعة والثقافة والقيم السائدة بالمنظمة.
- (5) تحمل المسؤولية: تقلد الفرد لمسؤوليات بالمنظمة بحكم المنصب الوظيفي يعزز من الالتزام الفرد من خلال المسؤولية الموكلة إليه، وعدم شعور الفرد بالمسؤولية يؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي لديه.
- (6) تقدير الآخرين: حاجة الفرد إلى استحسان الآخرين ونظرتهم الإيجابية إليه، هذا ما يعزز ثقته بالمنظمة التي ينتمي إليها.
- (7) المقارنة مع الآخرين: قيام الفرد بمقارنة نفسه مع الآخرين من الأعضاء بالمنظمة، مما يمكنه من تحقيق أحكامه الشخصية، مما يؤدي إلى زيادة الارتباط بمعايير الجماعة والتقدير بمعاييرها وقيمتها والضوابط المنصوصة داخل المنظمة.

يعد الالتزام التنظيمي قيمة من القيم الجوهرية في المنظمة، تلك القيم التي يتفق عليها مؤسسو المنظمة والعاملين فيها، وعلى هذا يتمثل الالتزام بثلاث سلوكيات أساسية (حمادات، 2006، صفحة 13) وهي:

- (1) قبول الموظف التام بأهداف والقيم الوظيفية.
- (2) استعداد الموظف التام لبذل جهود استثنائية لمصلحة المنظمة بغية الوصول إلى أهدافها.
- (3) الرغبة الصادقة لدى الموظف في المحافظة على الالتزام بقيم العمل السائدة لدى المنظمة، والعمل في المنظمة بفعالية وبشكل مستمر.

## ثالثاً: محددات الالتزام التنظيمي

معظم الدراسات التي تمت في مجال الالتزام التنظيمي قد تناولت محددات مختلفة، ولكن لم يكن هناك اتفاق على محددات معينة، وعلى غرار كل هذا ففي مجملها تأثير على مستوى الالتزام التنظيمي لأفراد التنظيم.

- **الأثر العاطفي:** ان الأثر الوظيفي بالتعمق والانغماس الوظيفي يشعر الفرد بمسؤولية أكبر في عمله، ويعطيه دافعية وحماس للمشاركة في اتخاذ القرار وحرية التصرف، وهذا ما يقوي من مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المنظمة (سعادة، 1998، صفحة 62).
- **ربط مصالح الشركة بمصالح موظفيها:** عندما يكون للموظف والمنظمة نفس الاهتمامات والفائدة، يرى ان المصالح الشخصية للفرد تتفق وتتعلق مع مصالح المنظمة من خلال نظام حوافز متعلق بالمشاركة في الأرباح والبرامج التشجيعية للموظفين وبذلك تساهم في دعم الولاء التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى الأفراد بالمنظمة، وعندما تتوافق المصالح يكون الالتزام عالي (سلطان، 2003، صفحة 291)، وهذا بتحسيس العاملين بأن نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها يعود عليهم بالنفع والفائدة، كون أن هذا الشعور من شأنه أن يقوي من التزامهم وانتمائهم تجاه المنظمة (سعادة، 1998، صفحة 62).
- **استقطاب واختيار الموظفين الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:** ان تماثل وانسجام اتجاهات ومبادئ وقيم الفرد مع أهداف المنظمة، يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وخاصة العاطفي، حيث أن هذا التوافق يعزز الانتماء التنظيمي للأفراد داخل المنظمة (سعادة، 1998، صفحة 62).

كما اتفق بعض الباحثين على أن المحددات الرئيسية لدرجة الالتزام، تتمثل في أربع مجموعات أساسية تخص الأفراد (عبد الباقي، 2004، الصفحات 172,175).

**1.3. السمات الشخصية: (السن، الجنس، التعليم...الخ):** لقد تناولت الدراسات الخصائص الشخصية أو ما تعرف بالمتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالالتزام التنظيمي للأفراد في التنظيم، قد اشتملت على الكثير من السمات الشخصية وعلاقتها بالالتزام منها:

- اثبتت نتائج بعض الدراسات وجود ارتباط إيجابي بين التقدم في العمر وارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي، إذ أنه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام، وهذا راجع الى تمسك كبار السن بالمنصب الوظيفي في العمل وأكثر حرصا عليه.
- كما أكدت بعض الدراسات أنه هناك ارتفاع لمعدل الالتزام التنظيمي مع تقدم سنوات الخبرة والاقدمية في العمل، كون أن التفاعل الاجتماعي فيما بين العاملين وكذلك تقادم وجود الفرد في محيط العمل وخبرته في العمل يكسبه طرق وأساليب جديد للتعامل مع زملائه وتحقيق مراكز وظيفية متقدمة على تحقيق

امتيازات وظيفية، وعلى هذا لا يميل الفرد الى ترك المنظمة بل يسعى جاهدا للمحافظة على استقراره فيها.

- أما فيما يخص الالتزام التنظيمي وعلاقته بالمستوى التعليمي، فقد تباينت نتائج الدراسة فمنهم من أكد الارتباط السلبي بمعنى أنه المؤهل العملي والوظيفي يرفع من سقف طموحات الفرد فيميل الى البحث عن البديل الوظيفي الأفضل والاعلى، بينما أكدت دراسات أخرى وجود ارتباط إيجابي بين المتغيرين، حيث أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي.
- وعلى مستوى طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونوع الجنس، اتضح أن هناك اختلاف في اراء الباحثين، حيث أكد البعض على أن الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة كونه يفترض بيه المحافظة على وظيفيته وعدم التخلي عنها لأنه المسؤول الأول على كفالة الأسرة من خلال ما يتقاضاه من عمله. على عكس المرأة الذي يرجعه كونه يسنده البعض أن زواج المرأة أو عدمهم هو سبب استقرارها وارتباطها بالوظيفة، إذ أن الغير متزوجة ليس لديها التزامات غير العمل فقط.
- كما اكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة الى العلاقات الاجتماعية وأيضا الحاجة للإنجاز.

**2.3. السمات المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل...):** انصب اهتمام العلماء والباحثين حول مدى تأثير متطلبات الوظيفية ودرجة تعقيدها وغموضها وكذا الصراع الناجم عنها وعبء المسؤوليات فيها، على الالتزام التنظيمي للعاملين، فقد اشارت بعض الدراسات الى أن زيادة نطاق الوظيفية أدى الى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفية مما يعزز سلوك الالتزام التنظيمي، حيث أن الدراسات تشير الى:

- وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور الوظيفي وصراع الدور مع الالتزام التنظيمي، حيث أن غموض الدور يضع الفرد في موقف الصراع ويؤدي الى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد، وهذا ما يؤثر سلبا على الالتزام والعكس كلما زاد وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه التنظيمي.
- وجود علاقة عكسية بين عبء العمل والالتزام التنظيمي، حيث اتضح أن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤديه، يؤدي الى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي.

**3.3. سمات الهيكل التنظيمي (حجم التنظيم، استقلال التنظيم...):** توضح الدراسات أن هناك علاقة بين حجم التنظيم وتفرع الهياكل التنظيمية وكذا كثرة التخصصات يؤدي بتناقص درجة الالتزام التنظيمي.

كما أن استقلالية التنظيم تؤثر إيجابيا في ارتفاع معدلات الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث ان شعورهم بالأمان يعزز من رجة ولائهم للمنظمة واستقرارهم فيها.

4. الخبرات المرتبطة بالعمل (اتجاهات الجماعة، تفويض السلطة...): تؤكد دراسات سلوك الالتزام التنظيمي انه قد يرتبط ارتباط وثيق بالخبرات والكفاءات المرتبطة بالوظيفة وتعزيز سلوك الالتزام التنظيمي، حيث أت تماثل اتجاهات العمال نتيجة الخبرات الوظيفية للمشاركة تعزز شعورهم بالانتماء، ورفع الروح المعنوية، مما يساهم في رفع مستوى التزامهم التنظيمي.

وأيضاً هناك محددات تخرج من نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح فرصة محدودة لتقوية الالتزام كالإثراء الوظيفي، إذ إن التعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلالية، ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله (دهليز و غالي، 2018، صفحة 473). كون الالتزام التنظيمي يعتبر أحد أوجه الارتباط بين العامل والمنظمة، ويبرز عن حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والاجتماعية والتنظيمية وكذا ظواهر ادارية أخرى بالمنظمة (العنزي و صالح ، 2009، صفحة 70).

ولقد حدد (Mcshome & Glinou) الاستعانة ببعض النقاط لبناء الالتزام التنظيمي (كريدي، 2010، صفحة 31) وهي كالاتي:

- العدالة والدعم: فالالتزام الشعوري ينمو لدى العاملين من خلال دعم القيم الإنسانية.
- القيم المشتركة: يرتفع معدل الالتزام إذا اعتقد العاملين بمشاركة قيمهم مع قيم المنظمة، والذي يولد لديهم التزاماً بالبقاء في المنظمة.
- الثقة: إحساس العاملين بالأمان الوظيفي والذي يعزز من خلال نقتهم بقادتهم.
- الشمولية التنظيمية: ينمو الالتزام عند معرفة العامل بماضي وحاضر ومستقبل المنظمة ويزداد من خلالها الولاء لها.
- مستلزمات العاملين: لزيادة الالتزام ينبغي تقوية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وعندها يشعر العامل على أنه جزء من المنظمة وأصل من أصولها.

#### رابعاً: أنواع الالتزام التنظيمي

تتعدد أنواع الالتزام التنظيمي حسب المجال الذي ينتمي له الفرد وحسب اتجاهاته والهدف المراد تحقيقه، وقد صنفت أنواع الالتزام التنظيمي حسب (العميان، 2003، الصفحات 29,30):

- الالتزام القيمي: أي وجود تطابق وتوافق بين قيم وأهداف المنظمة مع مبادئ وأهداف الفرد داخل المنظمة.

- الالتزام للبقاء: بمعنى رغبة الفرد الملحة في الاستمرار والبقاء كعضو دائم بالمنظمة وبذل كل جهده للمحافظة على عضويته فيها.

كما ميز Meger herscoidch ثلاث أنواع من الالتزام وهي:

- الالتزام المعنوي: درجة ارتباط الفرد سيكولوجيا بالمنظمة، من خلال وجود توافق قيمي وعاطفي مع أهداف وقيم المنظمة.
- الالتزام المحسوب: يقوم هذا النوع من الالتزام على أساس الحوافز والمكافآت التي يتلقاها الفرد مقابل الأداء الوظيفي الجيد لمهامه.
- الالتزام الانتقالي: يشير الى الارتباط التنظيمي الذي يفرض على الفرد الاستمرار بالمنظمة مع ادراكه بأن المكافأة التي يتلقاها لا تتناسب مع الخدمات التي يقدمها للمنظمة وهذا يرجع الى ضغوط البيئة ونظرة الاخر له مما يحتم عليه البقاء الحتمي بالمنظمة.

وكذلك الزبيدي الذي حدد توعان من الالتزام التنظيمي وهما:

- الالتزام الخارجي: يحدث نتيجة اذعان الفرد للمنظمة حيث تكون لديه سيطرة جد منخفضة على هدفه وتخصصه وهذا يعني امتلاك الفرد قوة أقل في تشكيل حياته العملية، فالإدارة من تحدد ظروف العمل لمستخدميها، مما يضعف شعور الافراد بالمسؤولية.
- وهو يعبر عن التزام الفرد تجاه وبائن وعملاء المنظمة.

- الالتزام الداخلي: يأتي هذا النوع من الالتزام من داخل الفرد فالأفراد يكونوا ملتزمين لمشروع معين كونهم يمتلكون أسباب دافعة لذلك، وإذا ارادت الإدارة تعزيز الالتزام الداخلي لأفرادها، كان عليهم مشاركتهم في اتخاذ القرار وتحديد أهداف عملهم واعطائهم مجالاً من الحرية لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق أهدافها.

### خامساً: أبعاد الالتزام التنظيمي

إن اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي يجعل من الصعوبة بناء نموذج ومفهوم الالتزام التنظيمي وبالرغم من اختلاف نماذج الالتزام التنظيمي بين الباحثين إلا أن هناك أمور تتشابه فيها تلك النماذج أوردتها Neyer وهما المفهوم والبناء الذهني للالتزام التنظيمي، يظهر في الارتباط العاطفي والأدبي الأخلاقي والايمان بقبول أهداف المنظمة، وتحت هذا البند يمكن ادراج هذه الابعاد للالتزام التنظيمي:



كما ان شعور الفرد بالارتياح على جميع الجوانب الاجتماعية والتحفيزية يضمن للمؤسسة بقاءه فيها وعدم التفكير في تركها لوجود بدائل أخرى لان الرصيد الخبرات المهني وكذا العلاقات الإنسانية التي كونها تتركه يفك بالاستمرار بالمنظمة حتى في أحلك ظروفها.

### 1.5. الالتزام المعياري:

هو شعور العامل بإجبارية الاستمرار في عمل معين وأنه ملتزما بالبقاء كعامل بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري ويأخذون في حسابهم الى حد كبير هذا يمكن أن يقول عليهم الآخرون، فيصبح مضطرا الى الثبات في منصب عمله بالمنظمة مجبرا لا مخريرا، وعليه فهو التزام ادبي حتى ولو كان على حساب الموظف نفسه (المصاروة، 2015، ص 53).

وسمي أيضا بالالتزام الأخلاقي حيث يعبر عن درجة إحساس الفرد من حيث التزامه بالنواحي الأخلاقية في المنظمة، حيث يتبع هذا الإحساس من اقتناع الفرد بقيم ومعايير المنظمة التي يعمل فيها، ومدى انسجامها مع قيمه واتجاهاته ومبادئه (جودة، 2014، صفحة 208).

وهذا يعني حدوث توافق قيمي بين الأهداف التنظيمية والمبادئ الأخلاقية وربما الحتمية للأفراد الأعضاء بالمنظمة يكرس التزام الفرد بأداء كل المهام الواجب عليه اداءها وحتى الاعمال التطوعية تدخل ضمن اهتماماته.

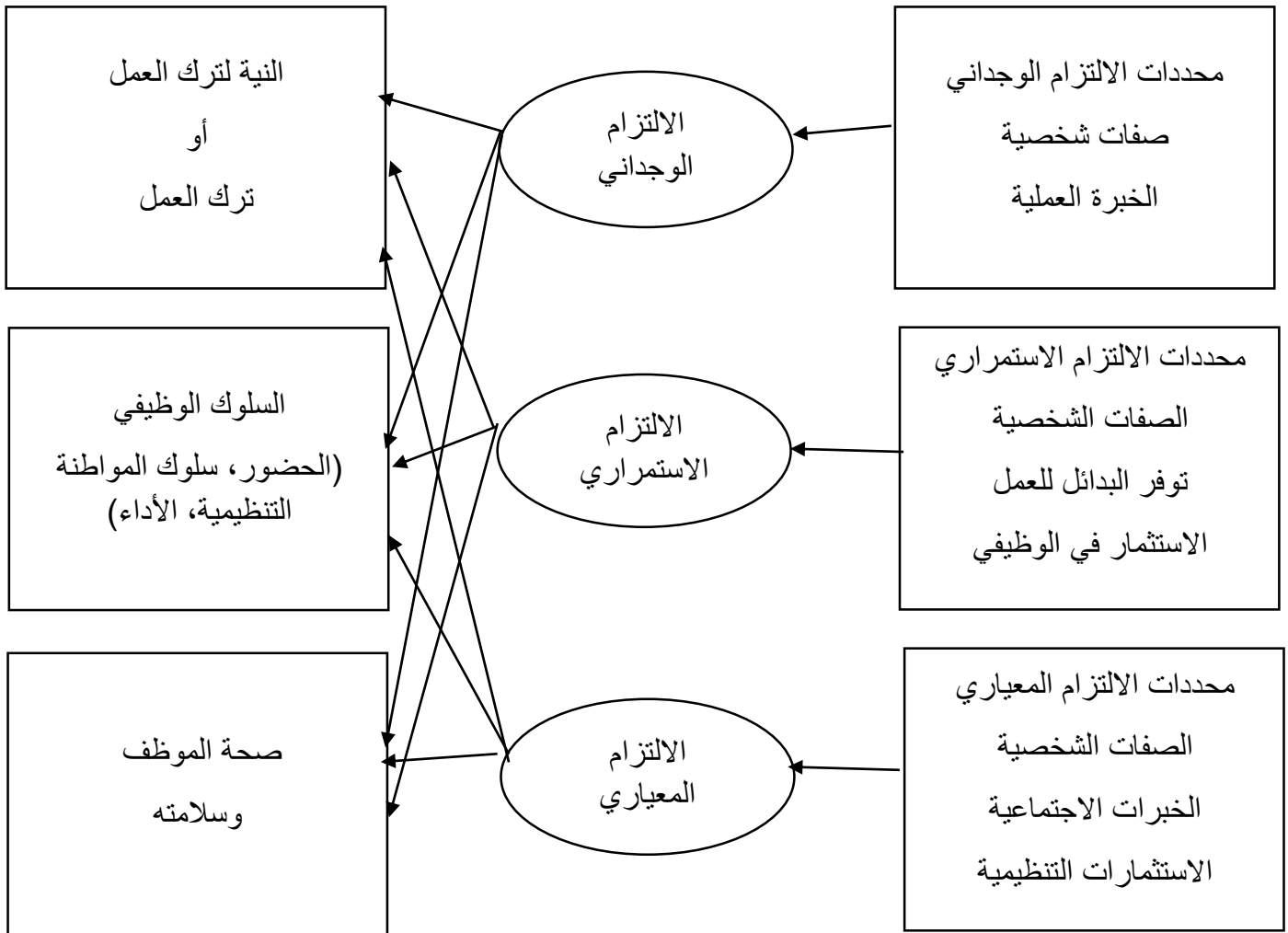
كما ينظر الباحثون الى الالتزام التنظيمي على أنه مصطلح ذو بعد واحد ومنهم من يرى أنه متعدد الابعاد، فقد أبرز Neyer & Hmcovitch الأبعاد المتباينة المستخدمة للالتزام التنظيمي من قبل عينة من الباحثين كما يوضحها الجدول الآتي (المصاروة و الخفاجي، 2015، صفحة 51):

#### الجدول رقم (02): أبعاد الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين

أبعاد الالتزام التنظيمي	الباحث
الالتزام والقيمي: وهو الالتزام أهداف المنظمة. الالتزام بالبقاء: وهو الالتزام بالبقاء والاستمرار بعضوية المنظمة.	Angle & perry 1981
الطاعة وهي الاندماج بسبب الحوافز خارجية محددة المطابقة وهي الارتباط المبني على الرغبة بالارتباط بالمنظمة. الاندماج وهو يحدث بناء على توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.	O'boilly & Chatman 1986 : 493
أخلاقي وهو قبول ومعرفة أهداف المنظمة الحسابي وهو الالتزام المبني على حصول الموظف على عائدات تتناسب ومساهمته في المنظمة.	Penley & Gould 1988 :46

الالتزام الناتج عن إدراك الموظف بعدم وجود حوافز تكافئ جهوده ومع ذلك هو باق في المنظمة نتيجة ضغوطات بيئية.	
الوجداني وارتباط الفرد عاطفيا بالمنظمة والمطابقة مع أهدافها والاندماج في المنظمة الاستمراري وهو معرفة الفرد بتكلفة ترك المنظمة.	Meyer & Allen

الشكل رقم (02) يوضح العلاقات المفتوحة لنموذج الثلاثي للالتزام **Neyer & Allen** (المصاروة و الخفاجي، 2015، صفحة 51):



## سادسا: مراحل ومداخل تنمية الالتزام التنظيمي

## 1.6. مراحل الالتزام التنظيمية:

لا يتكون شعور الفرد بالالتزام تجاه المنظمة مرة واحدة، وإنما يمر بمراحل تدريجية حتى يتكون سلوك الالتزام التنظيمي وهي:

أ. **مرحلة التجربة:** تعبر عن انطلاقة عمل الفرد بالمؤسسة وتمتد الى غاية عام تقريبا، حسب طبيعة ونشاط المؤسسة ونظامها الداخلي، حيث يكون الفرد العامل خاضعا للتدريب ورهن الفترة التجريبية، ولهذا ينصب اهتمام الفرد على تأمين السلوك المناسب ليحظى بالقبول في المنظمة، ويسعى الى التوفيق بين اتجاهاته وأهداف المنظمة، إذ أنه وحسب "أبو كنان" يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون في المرحلة التي تليها مثل: غمض الدور، تضارب الولاء ونمو اتجاهات نحو التنظيم (العوفي، 2005، صفحة 22).

وسمية أيضا بالمرحلة الترقب حيث يبدأ العامل في جمع المعلومات حول طبيعة العمل ومهام الوظيفة وقيم العمل وغيرها من المعلومات التي تندرج ضمن البيئة التنظيمية.

ب. **مرحلة العمل والانجاز:** تكون هذه المرحلة بعد المرحلة التدريبية الى غاية 4 سنوات تقريبا، حيث يحاول فيها الفرد فهم دوره والتغلب على مخاوفه من العجز عن أداء مهامه والتأقلم مع الوضع الجديد... وغيرها، ويتم خلالها تبلور الولاء للعمل وينمو انتماءه للمنظمة (العوفي، 2005، صفحة 22). وهذا من خلال المزايا التي يتحصل عليها والعلاقات التي يبنها والفترة التي عايش فيها كل أوضاع المؤسسة وشارك في فعاليتها أيضا وغيرها من المستجدات التي جعلته يتأقلم ويتكيف مع ثقافة المنظمة بل ويندمج فيها بشكل تدريجي.

كما يبدأ الفرد بالانصهار مع الهوية التنظيمية للمنظمة ويترك الانتماءات الأخرى لأي منظمة سابقة، وذلك باستيعاب ما يجري حوله ويعي رؤية أهداف المنظمة ويقبلها (جودة، 2014، صفحة 283).

ج. **مرحلة الثقة التنظيمية:** حيث يزداد ولائهم وتقوى علاقته بالمنظمة وفرادها، وتنسجم أهدافه مع أهدافها، وبذلك ينضج السلوك الالتزام التنظيمي عند الفرد داخل المنظمة.

وسمية بالمرحلة النضوج، إذ لأنه ينمو شعور الفرد بالهوية التنظيمية للمنظمة، وشعوره بالالتزام نحوها يتبلور ويبدأ بالنضوج، حيث تصبح اتجاهات الفرد إيجابية مما ينعكس على سلوكه وتصرفاته وحرصه على مصلحة المنظمة وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

د. مرحلة الترسيع والالتزام: تقوم خلالها المنظمة بغرس الولاء الدائم والاستقرار الوظيفي الباطني من خلال خلق المناخ التنظيمي المناسب من حيث النظم التحفيزية كالمكافئات والتشجيع الابداع وتفويض السلطة والمشاركة في القرارات ومناقشة الأهداف وتقوية شبكة الاتصالات الفعالة، حتى يشعر الفرد أنه أصل لا يمكن الاستغناء عنه، ووفق هذا الشعور يعد الفرد قد بلغ اقصى درجات لالتزام التنظيمي (جودة، 2014، صفحة 183).

وتعتبر هذه المراحل تراتبية تدريجية لا يمكن تجاوز أحدها حت لا نفع في فخ الالتزام الظاهري غير الذي تطمح له المنظمة والفرد فيكون سلوك افرادها مضطربا لا يحقق الأهداف المرجوة.

### 1.6. مداخل تنمية الالتزام التنظيمي:

هناك ثلاث مداخل للالتزام التنظيمي وهي:

أ. المدخل السيكولوجي: يركز هذا المدخل الى العلاقة بين الفرد والتنظيم، أي أن الالتزام التنظيمي يعبر عن درجة توافق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها. يعني قوة ارتباط الفرد بالمنظمة (حواس ، 2003، صفحة 58).

ب. المدخل التبادلي: يمثل محصلة العلاقات التبادلية بين مدى الاسهامات ومقدار المنافع، حيث أن الالتزام التنظيمي يحدث نتيجة العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة وبهذا فالالتزام وسيلة للتبادل والمقايضة (حواس ، 2003، صفحة 58). ويرى رواد هذا المدخل أن الالتزام التنظيمي يكون نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة، وهذا يتعلق بمساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة وما يتحصل عليه من حوافز. لذلك يعتمد هذا المدخل على مبدأ زيادة مستوى الالتزام للفرد كلما زاد تفضيله لعملية التبادل (عبد الباقي، 2004، صفحة 186).

وهذا ما جاءت به نظرية التبادلية لتبرز دور التبادل المنفعي بين الفرد والتنظيم، أو بين الجماعة والمنظمة التي ينتمون اليها، والذي يفسر بالواجبات الملزم بيها كل فرد داخل المنظمة من مهام ومسؤوليات، والحقوق التي يخص بها من احترام وتقدير واجر ومكافئات وغيرها من المنفعة المادية أو المعنوية للفرد. حيث أن العلاقة التبادلية هي التي تضمن استمرارية كلى الطرفين. فكما يقول مالبينوفسكي أن عملية التبادل تقوم على العامل النفسي والاجتماعي على غرار العامل الاقتصادي فهو ليس العامل الوحيد وهذا ما يؤدي الى التماسك والترابط الاجتماعي.

يعني، كلما زادت المصالح المتبادلة من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام التنظيمي.

ج. المدخل الاجتماعي السلوكي: يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي، ومن ناحية السلوكية يصبح الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها.

د. الالتزام الاتجاهي: ينظر أصحاب هذا المدخل على أن الأفراد الملتزمين تنظيميا هم من تتفق قيمهم ومبادئهم مع أهداف وقيم المنظمة العاملين بها، وهذا ما يجعلهم أكثر نشاط وحيوية وإيجابية نحو منظماتهم كما يعزز رغبتهم في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء فيها، حيث يشعر أنه أصل من أصولها (عبد الباقي، 2004، صفحة 186) (عبد الباقي: 2004، ص186). إذ أن التوافق هو التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، حيث أن من متطلبات المنظمة مهام ومسؤوليات لتحقيق أهدافها، وهذه المهام والمسؤوليات ما يزيد من تقدير الذات للعامل وتعزز مكانته الاجتماعية، وبذلك فان غاية كل من الطرفين تتماشى في نسق واحد.

وخلصت العديد من الدراسات الى وجود عدة مداخل لتنمية الالتزام التنظيمي والجدول يوضح ذلك (المصاروة و الخفاجي، 2015، صفحة 60).

## سابعاً: السلوكيات الناتجة والآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي

### 1.7. السلوكيات الناتجة عن الالتزام التنظيمي:

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي جملة من السلوكيات والمؤشرات التي تبرز داخل المنظمة في مختلف الأبعاد العروفة سابقا (المغربي ، 2007 ، الصفحات 343,342) وهي:

1. الالتزام العاطفي (الوجداني) Affective Commitment:
  - الارتباط العاطفي واندماج الفرد مع زملائه والمنظمة.
  - استمرار الافراد الملتزمين عاطفيا بالعمل في المنظمة وشعورهم الإيجابي وتعاطفهم نحو المنظمة.
  - ارتباط أفراد المنظمة وانتمائهم واحساسهم بالولاء نحو المنظمة.
  - رغبة الفرد بالاستمرار بالعمل في المنظمة المنتمي اليها، كونه يوافق على أهدافها ويرغب في المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.
2. الالتزام المعياري Normative Commitment:
  - شعور العامل بضرورة العمل بالمنظمة من منظور أخلاقي.
  - الالتزام بالواجبات والقيام بالأنشطة الملزم الفرد بها داخل المنظمة من دافع أخلاقي.
  - شعور الفرد بانه ملزم بالبقاء بالمنظمة وذلك راجع الى ضغوطات الاخرين والضغوط البيئية.

- أخذ الفرد بحسابه ما يمكن ان يقال عليه من طرف الاخرين لو ترك العمل بالمنظمة، وهذا يعبر عن الالتزام الأدبي الأخلاقي حتى ولو على حساب الفرد نفسه.
- 3. الالتزام البقائي (الاستمراري) (Commitment to stay (continuance):
- وعي الفرد بحجم الخسائر والمعاناة المرتبطة بتركه المنظمة.
- مقارنة الفرد لمساهمته التي يقدمها للمنظمة مع ما يحصل عليه كمعادلة للتبادل النفعي القائم بينهما.
- بقاء الفرد بالمنظمة لمجرد الحاجة الماسة لذلك، فقد يحمل الفرد تكاليف وخسائر كبيرة لو ترك منصبه الوظيفي بالمنظمة.

وعلى هذا ينتج عن الالتزام التنظيمي:

- تضحيات يقدمها الفرد من أجل المنظمة.
  - المثابرة في الأداء الوظيفي.
  - الاستغراق الوظيفي للفرد من خلال ما يقدمه من الوقت الشخصي من أجل الأنشطة المرتبطة بالمنظمة.
- 1.7. الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

أفرزت الدراسات المتعلقة بسلوك الالتزام التنظيمي، وبقياس إفرزات الناجمة عن الالتزام، وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها الى قسمين:

أ. القسم الأول: وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة (الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي)

هذا يدل على أنه إذا حقق الفرد مستويات اعلى في مساره الوظيفي وكان ملتزما، فمن المحتمل أن يكون راضي عن هذا التقدم الوظيفي بشكل كبير على عكس الفرد غير الملتزم فلا يحقق تقدمه شعورا بالرضا بشكل كبير. وعلى هذا فالموظف الأكثر التزاما لديه درجة عالية من الثقة التنظيمية، وبالتالي يتنامى احساسه بأن المنظمة ستكافئه على ولاءه عن طريق فتح المجال للتقدم أكثر في السلك الوظيفي. وبهذا يتعزز سلوك الالتزام لديه شيئا فشيئا، وتوحد وجهة نظره ووجهة وأهداف التنظيم، ويصبح من الاحتمالات الضئيلة أن تتعاض أفكاره وقيم المنظمة، وهذا ما تسعى المنظمة الى تحقيقه (عبد الباقي، 2004، صفحة 187).

وإثر تأييدنا لهذا الطرح، فالالتزام التنظيمي وباعتباره ظاهرة إيجابية، فسيؤدي الى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وبالتالي يعود بالفائدة على المنظمة.

ب. القسم الثاني: وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي (الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي):

تشير بعض الدراسات الى أن الموظف يستطيع أن يوافق بين أداء مهامه الوظيفية بدرجة الالتزام عالية، وكذا أداء أدواره الحياتية الخاصة خارج النطاق الوظيفي، وهذا ما يفرزه الالتزام من اثار إيجابية كالأستقرار والأمن الوظيفيين الذين ينعكسان إيجابيا بدورها على الراحة النفسية والتوافق النفسي خارج العمل في الحياة العادية.

كما أن هناك مجموعة من الباحثين والدارسين أشارت الى أنه الالتزام التنظيمي للفرد داخل المنظمة ينعكس سلبا على حياته خارج نطاقها (عبد الباقي، 2004، صفحة 188). فاندماجه بالمنظمة واستغراقه فيها يضعف قدرته على التوفيق بين مهامه الوظيفية وادواره الحياتية.

### ثامنا: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

تعددت العوامل المؤثرة بشكل مباشر في مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المنظمة ومن أهمها:

1. ثقافة الفرد: تتكون ثقافة الفرد من قيم المجتمع والتنشئة الاجتماعية له في البيت والمدرسة والعمل... الخ من مكونات الثقافة، وهذا ما يساهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية واتجاهاته إزاء التفاني في العمل، الانتماء، الإخلاص...

2. توقعات الفرد من العمل: في حال ما توافقت توقعات الفرد من عمله ومعطيات الواقع التنظيمي، فان هذا يساهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لذلك الفرد.

3. وضوح الأهداف: ان وضوح اهداف التنظيم للأفراد العاملين بها من شأنه العمل على رفع مستوى الالتزام التنظيمي لهم، وهذا ما يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لهم (جودة، 2014، صفحة 281).

4. الثقة التنظيمية: تؤثر الثقة التنظيمية المتبادلة بين الأفراد والمنظمة إيجابيا وهذا ما يعزز من تنمية الولاء والانتماء الافراد حتى يعود بالإيجاب أيضا في تحقيق أهداف التنظيم.

وهناك عدة عوامل تساعد في تنمية الشعور بالالتزام التنظيمي، والذي يعكس على سلوك الأفراد إيجابيا، ومن أهمها (جودة، 2014، صفحة 284):

- اتباع سياسة موضوعية، وعادلة في الاختيار وتعيين وترقية الافراد، ووفق هذه السياسة ينمو شعور الفرد بالالتزام للمنظمة التي ينتمي لها كونه يحس الأمان فيها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أساليب علمية حتى يكون مبدأ تكافؤ الفرص في التدريب موجدا.
- توفير فرص الترقية لمن يستحقها، وفق الاقدمية والخبرة ... وغيرها من المعايير الموضوعية.
- وضع نظام عادل للأجور والرواتب والمكافآت التحفيزية.

- اتباع أسلوب الاشراف الجيد والذي يحظى بالقبول والاستحسان من الموظفين مع فتح مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبالمنظمة.
- الاعتماد على ثقافة تنظيمية تشجع المبادرة والابداع وتركز على تمكين العاملين حتى تكون الجودة الإنتاجية.
- توفير جو مناسب للعمل يسوده القة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، والمرؤوسين فيما بينهم.
- نشر قيم التنظيم في مختلف الوسائل الاتصال وتعميمها بين الموظفين حتى تتوحد اتجاهاتهم.

### تاسعا: قياس الالتزام التنظيمي

- اهتم بعض الدارسين في علم النفس والاجتماع بدراسة الالتزام التنظيمي، وقياس مستواه لدى الأفراد العاملين، ولذلك فقد ابتكر هؤلاء العلماء أدوات ومقاييس خاصة تخول لهم معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالتنظيم. ومن هذه المقاييس ما يلي (خضير، النعيمي، عدنان، و فلاح ، 1996، صفحة 79):
- مقياس ثورنتن: وفيه 08 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، بالإضافة الى 7 فقرات خماسية الاستجابة بقياس الالتزام المهني.
  - مقياس بورتر وزملائه: وقد سمي عليه استبيان الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تقيس:
    1. درجة الالتزام التنظيمي للأفراد بالمنظمة.
    2. الولاء والاخلاص.
    3. الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف وقيم المنظمة.
  - مقياس مارش ومافري: اللذان قدما مقياسا كأداة للالتزام مدى الحياة والتمثلة في القيم والمبادئ والأعراف ويتكون من 4 فقرات لقياس:
    1. إدراك الفرد لكيفية التعمق والالتزام مدى الحياة.
    2. تعزيز استحسان المنظمة.
    3. الحث على الالتزام بقيم المنظمة
    4. الولاء للمنظمة حتى خروج العامل تقاعد.
    5. وضوح استمرارية الفرد وبقائه في المنظمة.
  - مقياس جورج وزملائه: لقياس الالتزام المعياري لأعضاء التدريس من خلال 6 فقرات وهي كالتالي:
    1. استخدام المهارة والمعرفة العلمية.
    2. تنمية المعارف في مجال التخصص.
    3. العمل الجماعي بكفاءة.
    4. السمعة الجيدة كأستاذ، والعمل على مواجهة التحديات والعراقيل.

5. المساهمة بأفكار جديدة في حل التخصص.

• مقياس كوردين وزملائه: حيث تم بناء واستخلاص 20 فقرة خماسية الاستجابة لثلاث مصادر وهي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الاعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة. ومن هذه الفقرات:

1. تتعلق بالولاء للمنظمة.

2. المسؤولية تجاه المنظمة.

3. الرغبة في العمل.

4. مستوى الايمان بالمنظمة

كما يمكن قياس الالتزام التنظيمي باستخدام ادوات علمية منهجية تحدد وجود الالتزام من عدمه ومدى التزام

الافراد العاملين مثل التي تستعمل في تحديد لظواهر الاجتماعية والانسانية وتسلط الضوء عليها، ومنها:

1. **الملاحظة:** حيث تعتمد الملاحظة على تتبع ظاهرة من الظواهر أو سلوك معين في الميدان أو المختبر العلمي، ويتم تسجيل ومشاهدة الوقائع التي تتصل بتصرف الافراد المراد مراقبتهم، وتجمع هذه الوقائع أو الحقائق المتصلة بالظاهرة السلوك المراد دراسته، لاستخلاص المؤشرات منه. وقد تتم هذه العملية باستخدام العنصر البشري أو الآلات الميكانيكية أو الالكترونية (العوضي و الخصيري، 1992، صفحة 78). ومن أجل قياس الالتزام التنظيمي لدى العاملين، يمكن للباحث أن يستخدم هذه الاداة وفق شروطها العلمية باستخدام الملاحظة المباشرة للعاملين وتحديد الفروض أو المؤشرات المطلوب توفرها في العمال لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، كما يسعى الباحث الى تسجيل المعطيات وربطها فيما بينها لتحليل السلوك التنظيمي لدى العاملين باتباع الموضوعية وتجنب الحياد تماما. حيث تساعد هذه الاداة الاولية على تحديد مسار البحث العلمي.

2. **المقابلات الشخصية:** ليس من السهل ملاحظة بعض الظواهر او السلوكيات باستخدام الملاحظة فقط، وانما

لابد من تصريحات من المبحوثين من خلال مقابلات شخصية لهم.

حيث يقوم الباحث بتحديد موعد لقاء مع مفردات البحث، حيث يتم من خلاله ادارة النقاش والحوار عن طريق مجموعة من الادوات، والتي تتضمن توجيه اسئلة بطريقة معينة، ومن خلال تجميع الآراء والاتجاهات والافكار، بالإضافة الى استخدام مهارة الباحث في التعرف على مدى صدق المبحوث، وبذلك يمكن للباحث التعمق أكثر وتجميع معطيات أكثر من خلال الاستفسار عن مقصود الاسئلة وتوضحه لسهولة الاجابة عليه من طرف المبحوث (العوضي و الخصيري، 1992، صفحة 80). وبهذه الطريقة او الاداة يكشف الباحث الغموض أو الخفايا التي قد يضمها الفرد من خلال سلوكه، ودوافعه ايضا، حيث يمكن للباحث وضع مجموعة من الاسئلة الغير مباشرة ليقيس بمها مدى التزام العاملين التنظيمي بالمنظمة. كما تمكنه المقابلة الشخصية من

معرفة سلوك المبحوث وتحديد مدى صدقه في المعلومات المقدمة. وهذا يتطلب حنكة ومهارة من الباحث للوصول الى نتائج موضوعية بحته.

3. الاستبيان: هو كشف يتضمن عدد من الأسئلة التي تتصل باستطلاع رأي أو خصائص ظاهرة معينة، ومن مجموعة الاجابات نحصل على معطيات احصائية يتم معالجتها وتفسيرها (البلداوي، 2007، صفحة 22). تعتبر الاستمارة أحد أهم الادوات على الاطلاق في جمع البيانات لما لها من دقة ووضوح وشفافية وما تحمله من بنود مصرح بها تلزم الباحث بالتقيد بإعطاء معلومات تخدم البحث العلمي وعدم الخروج عنه. وقد تم تحديد مقاييس المذكورة اعلاه بناء على الاستمارة والفقرات التي تحتوي عليها، يحث يتم تحديد استجابات المبحوثين وبالتالي تحديد مدى التزام العامل تنظيميا.

4. تحليل وثائق تقييم الاداء وكشوفات العاملين: تعتبر هذه العملية بالمنظمات جد مهمة لكشف الالتزام التنظيمي لدى العاملين، من خلال جمع الوثائق التي تتعل بمراقبة سلوك العامل وادائه الفعال، ويتم تحليلها وفق معطيات النظام الداخلي للمنظمة.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الطرح النظري لمتغير الالتزام التنظيمي، نجد أن ضبط سلوك العاملين، وتوجيهه نحو الجانب والاتجاه الايجابي الفعال، الذي يعود بالنفع على العامل والمنظمة على حد سواء، من أولويات كل المنظمات مؤخرًا، ذلك حتى تساعد في الوصول الى تحقيق الاهداف المنشودة وتجنيد المنظمة وأفرادها الدخول في دوامة الصراعات، والمماثلة والمشكلات المتعددة التي تحول دون تحقيق نتائج ايجابية لكلى الطرفين.

حيث أن التزام العاملين باللوائح والقوانين الداخلية للمنظمة وانضباطهم داخل المنظمة، وتقديدهم بأداء واجباتهم والمهام الموكلة إليهم، تزيد من فعاليتهم وتغرس فيهم روح معنوية عالية وتجعلهم مقبلين على العمل بمهنية وتفاعل.

كما أن الالتزام التنظيمي للعامل يرفع من احساسه بالمسؤولية تجاه المنظمة، وتجعله يسعى الى بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا كون انضباط العامل والتزامه يؤدي الى نجاح المنظمة، وهذا الاخير يعزز من استقرار العامل واستمراريته بالمنظمة.

ومن خلال هذا الفصل تم التطرق الى أهمية الالتزام التنظيمي الذي يبرز من خلال الدراسات التي توصل اليها العديد من الباحثين العلماء، كون الالتزام التنظيمي عامل مؤثر في سلوك العامل الايجابي نحو المنظمة والوظيفة التي يشغلها، كما تزيد من تمسك العامل بالمنظمة وانتمائه الوظيفي، واستغلال مكانته الوظيفية أحسن استغلال لصالح المنظمة وتحقيق اهدافها.

في حين أنه تم تحديد مكونات الالتزام التنظيمي من الامان والرضا الوظيفيين، وروح المشاركة في الاعمال والنشاطات وكذا القرارات، وشعور الفرد أنه جزء من التنظيم وغيرها.... وكذا محددات الالتزام التنظيمي والصفات الموجودة في العامل الملتزم كالأثر العاطفي وربط مصلحة المنظمة بمصلحة العاملين، وتوافق قيم العاملين مع قيم المنظمة، والخبرات والكفاءة المتعلقة بالعمل وغيرها....

وقد عرضنا أنواع الالتزام التنظيمي والمتمثلة في الالتزام القيمي، والبقاء الذي يحدد رغبة العامل في الاستمرار المعنوي، والالتزام المحسوب من خلال الفائدة من هذا العمل، والارتباط السيكولوجي للفرد بالمنظمة، والالتزام الانتقالي.

بالإضافة الى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي التي عددها الباحثين بالالتزام العاطفي، الذي يجعل العامل يشعر بالارتباط الوجداني نحو المنظمة، الالتزام المعياري حيث يشعر العامل بإجبارية الاستمرار بسبب ضغوط الآخرين، والالتزام الاستمراري الذي يغرس في العامل الشعور بالاستمرارية بالمنظمة.

كما حددنا في هذا الفصل مراحل الالتزام التنظيمي من المرحلة التجريبية فترة الانطلاق الى غاية مرحلة ترسيخ الالتزام التنظيمي من خلال غرس قيم الولاء الدائم والاستقرار الوظيفي الباطني. وتم تحديد مداخل تنمية الالتزام لدى العامل والمتمثلة في: المخل السيكولوجي، التبادلي، المدخل الاجتماعي السلوكي، مدخل الالتزام الاتجاهي.

وفي الاخير تطرقنا الى السلوكيات الناجمة والاثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي، والعوامل المؤثرة فيه ليتم ختم هذا لفصل بعرض مجموعة من المقاييس للالتزام التنظيمي التي ابتكرها بعض الباحثين والعلماء لتخول لهم قياس مستوى الالتزام التنظيمي.

وبعد عرض كل هذه المعطيات النظرية أصبح من السهل علينا الدخول في الجانب الميداني وتطبيق هذه المعارف على ارض الواقع ميدانيا، ومحاولة الكشف عن وجود مؤشرات الالتزام بميدان الدراسة وهل لها الاثر الايجابي في تحقيق اهداف التنظيم أم لا؟

## قائمة المراجع:

1. باسم عباس كربيدي. (2010). الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 12(3)، 31.
2. خالد عبد دهليز، و محمد أحمد غالي. (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، 14(3).
3. د نعمه عباس خضير، د النعيمي، تايه عدنان، و تايه فلاح . (1996). الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل. مجلة اتحاد الجامعات العربية(31).
4. رفعت أميرة محمد حواس . (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بتطبيق على بنوك التجارية. رسالة ماجستير غير منشورة. (عبد الحليم عادل محمد زايد، المحرر) كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، القاهرة: جامعة القاهرة.
5. سعد علي العنزي، و أحمد علي صالح . (2009). ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال. عمان، الأردن: دار اليازوري.
6. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2004). السلوك الفعال في المنظمات (الإصدار دط). الاسكندرية: الدار الجامعية.
7. عبد الرحمان أحمد هيجان. (1998). الولاء التنظيمي للمدير السعودي. رسالة ماجستير. الرياض، جامعة نايف للعلوم الامنية: جامعة نايف.
8. عبد الرزاق سعادة. (1998). السلوك التنظيمي (الإصدار 1). فاسطين: دامعة القدس مفتوحة.
9. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي . (2007). الادارة النكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. المنصورة، المكتبة المصرية، مصر: المكتبة العصرية.
10. عبد الله الطجم. (1996). قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية الديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الادارية العسكرية. المجلة العربية للعلوم الادارية(العدد الاول).
11. عبد المجيد عبد الحميد البنداوي. (2007). أساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات بيويبا وباستخدام spss (الإصدار ط،1). عمان، الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
12. علي محمد أحمد المصاروة، و عباس نعمه الخفاجي. (2015). ادارة التنوع من منظور الالتزام التنظيمي (الإصدار د.ط). عمان، الأردن: دار الايام للنشر والتوزيع.
13. محفوظ أحمد جودة. (2014). ادارة الموارد البشرية (الإصدار 2). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
14. محمد أبو جياب. (2014). مدخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، 19. غزة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
15. محمد بن غالب العوفي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية.
16. محمد حسن محمد حمادات. (2006). قيم العمل والالتزام لدى المديرين والمعلمين في المدارس (الإصدار د.ط). عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
17. محمد سعيد أنور سلطان. (2003). السلوك التنظيمي (الإصدار د.ط). الاسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
18. محمد عبد الغني العوضي، و محسن أحمد الخصيري. (1992). الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه. القاهرة، مصر: المكتبة الأنجلو مصرية.
19. محمد فارس محمد جودت. (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامع الأزهر غزة. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 22(2)، 171.
20. محمود سليمان العميان. (2003). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

# الفصل الرابع

## الإطار المنهجي

### للدراسة

## الفصل الرابع

### الإطار المنهجي للدراسة

- أولاً: الدراسة الاستطلاعية
- ثانياً: مجالات الدراسة
- ثالثاً: منهج الدراسة
- رابعاً: أدوات جمع بيانات الدراسة
- خامساً: مجتمع الدراسة
- سادساً: عينة الدراسة
- سابعاً: التحقق من صدق وثبات اداة الدراسة (العينة الاستطلاعية)
- ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قائمة المراجع

## أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

بعد جمع التراث النظري والقراءات العديدة حول موضوع الدراسة، وكذا مناقشة الفكرة المطروحة في الموضوع مع العديد من ذو الخبرة في الاختصاص من الأساتذة والمشرف. تم تحديد الاشكالية العامة للدراسة بصورة مبدئية وتحديد ميدان الذي ستجري فيه الدراسة، فقد قمنا بالدراسة الاستطلاعية لميدان وموضوع الدراسة على حد سواء، حيث تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم الركائز للدراسات الميدانية التي يبني عليها القاعدة الاساسية لنتائج أبحاثه المتوصل اليها.

وعلى هذا الاساس قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية، وقد تم التعرف على ميدان الدراسة من خلال:

- تم الاتصال بالمؤسسة ميدان الدراسة وأخذ الموافقة بإجراء الدراسة على الأفراد العاملين بها من طرف الإطار المسير للمؤسسة والمسؤول المكلف بالموارد البشرية بالمؤسسة.
  - جلب المعلومات والوثائق المتعلقة بالدراسة الميدانية للأفراد المؤسسة، مثل الهيكل التنظيمي، عدد الموارد البشرية بالمؤسسة، نظام الترقية، التخصصات الوظيفية الموجودة، تاريخ نشأة المؤسسة وفروعها....
  - التواصل مع بعض العمال باختلاف تخصصاتهم ومناقشة بعض أبعاد الموضوع معهم وأخذ آرائهم وافكارهم، واتجاهاتهم، حول قابلية دراسة هذا الموضوع عليهم.
  - التأكد من التصور العام الذي تم رسمه وصياغته للدراسة.
  - الالمام بكل جوانب الدراسة للتمكن من صياغة عبارات الاستبيان حتى تتوافق مع ما وضعت لي قياسه.
  - محاولة التعرف على المبحوثين وعينة الدراسة وقياس قدرته على الاستجابة لأداة الدراسة.
- وعلى أساس هذه الخرجات الاستطلاعية والتراث النظري والمكتسبات القبلية كانت نتائجها كالتالي:
- ملائمة العبارات المستخدمة في استبيان الدراسة لمستوى المعرفي والتعليمي للمبحوثين.
  - تفكيك متغيرات الدراسة الى ابعاد ومؤشرات تم ملاحظتها على المورد البشري بالمنظمة وهذا ما يثبت قابلية دراسة موضوعنا.

## الجدول رقم (03) يوضح ضبط متغيرات الدراسة:

متغيرات الدراسة	أبعاد متغيرات الدراسة
الترقية الوظيفية	التدرج المهني
	الزيادة في الاجر
	التدريب
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي
	الالتزام الاستمراري
	الالتزام المعياري

المصدر: من اعداد الباحثة

- وبعد التفكير يتم صياغة الفرضيات بشكل منطقي وواضح وقابل للقياس.
- ثم تركيب الاسئلة من خلال محاور للاستبيان يتضمن بنود منسجمة ومتجانسة فيما بينها.
- وبعد صياغة أسئلة الاستبيان وقبل الشروع في توزيعها يتم عرضها للتحكيم من طرف اساتذة في التخصص لفحص الاتساق والانسجام الخارجي للاستمارة.
- توزيع 30 استمارة، وهذا من خلال تقديرات الباحث اثناء الدراسات الاستطلاعية على الأفراد العاملين بالمنظمة لفحص الصدق والثبات الداخلي، قبل توزيع الاستبيان على العينة الكلية للدراسة.
- تم معالجة كل القصور من تعديل اسئلة والاستغناء عن تلك التي لا تخدم الدراسة.

## ثانيا: مجالات الدراسة:

حيث أن الدراسة التي نحن بصددھا دراسة ميدانية، كان لزاما علينا التطرق الى مجالات الدراسة، اذ يعد نقطة أساسية في البحوث الاجتماعية الميدانية وذلك لما يكسبه من أهمية بالغة خلال الدراسة الميدانية، ويتفق كل المنشغلين بالمنهج البحوث الاجتماعية أن لكل دراسة ثلاث حدود وهي:

## 2.1. المجال المكاني:

من أجل الوقوف على مدى نجاعة الدراسة النظرية في التطبيق الواقعي وفي إطار الدراسات الاجتماعية الميدانية، قمنا بالدراسة التطبيقية الميدانية وهذا لدعم الجانب النظري ولقد تم اختيار شركة مجموعة فرفوس-تبسة- نظرا لأهميتها بالنسبة للاقتصاد الوطني، لذا وقبل التطرق إلى الدراسة التطبيقية وجب علينا أن نعرف ونقدم هذه المؤسسة من حيث نشاطها وأهدافها وإمكانياتها وبنيتها التنظيمية ومهامها.

## تقديم عام لشركة مجموعة فرفوس - FERPHOS GROUPE

يعتبر النشاط المنجمي من أقدم النشاطات الاقتصادية التي مارسها الإنسان بحكم مساهمته في التطوير الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع، وتزخر الجزائر منذ القدم بخيرات طبيعية معدنية وفيرة، الأمر الذي جعلها تباشر في إنجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات لصالحها وبالتالي رفع قطاع المناجم نحو التطور ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال المنجمي نجد شركة مجموعة فرفوس.

المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات والتي يرمز لها-FERPHOS GROUPE - والتي يتواجد مقرها الاجتماعي بتبسة نتجت إثر عملية إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية -SONAREM- وهذا بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ بـ16 جويلية 1983 ، وتحولت إلى شركة عمومية اقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990 بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية ، ومن هذا المنطلق فقد تكلفت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بإنتاج وتحويل وتوزيع واستيراد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات والبوزولان إضافة إلى مشتقاتها وبعض المنتجات الفرعية . ومن مهامها الأساسية إذا:

- عملية البحث المنجمي .
- عملية التطوير والتنمية.
- عملية الإنتاج.

عموما فهي مكلفة بكل العمليات التجارية والصناعية والمالية والعقارية المنقولة في كل النقاط المتواجدة عبر التراب الوطني.

يقدر رأس مالها الاجتماعي الابتدائي هو 50.000.000 دج ثم تعدى إلى 300.000.000 دج ثم إلى 1000.000.000 دج لينتهي بـ: 243.000.000 دج مجموعة فرفوس تنشط في القطاع المنجمي الذي تشرف عليه الشركة القابضة للمناجم، مع دخول الإصلاحات الاقتصادية حيز التنفيذ تحولت مؤسسة فرفوس ابتداء من شهر ماي 1990 إلى الاستقلالية وتهيكلت على هذا الأساس.

بتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأس مالها الاجتماعي عقدت المؤسسة أول اتفاق شراكة مع مجموعة LNM الهندية "شركة ذات مسؤولية محدودة تخضع للقانون الهولندي" وأصبحت شريكا بالأغلبية في منجمي ونزه وبوخضرة بتبسة 70% وعلى هذا الأساس تأسست شركة METAL-STEEL بتبسة، ونصيب شركة فرفوس 30%.

## فروع مجموعة فرفوس:

بتاريخ 01 جانفي 2005 تم تفريع المؤسسة إلى مجموعة شركات تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس FERPHOS GROUPE ومقرها الاجتماعي عنابة وتضم الشركات التالية:

1- شركة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS**: ومقرها الاجتماعي في مدينة تبسة، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي، وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق -بئر العاتر- الذي يقدر احتياطي الفوسفات به بـ: 2 مليار طن. وشركة **SOMIPHOS** تضم الوحدات التالية:

- المركب المنجمي جبل العنق -العاتر- . CMDO.
- المنشآت المينائية -عنابة- IPA
- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية -CERAD-
- مقر المديرية العامة -تبسة- DG

2- شركة مناجم الحديد **SOMIFER**:

ومقرها الاجتماعي -تبسة- وتضم المناجم التالية: "منجم عيني - سطيف"، "منجم رويينة - عين الدفلى"، "منجم سيدي معرف - جيجل"، "منجم شعبة البلوط - سوق أهراس".

3- شركة البوزولان **POZZOLANE**:

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة بني صاف - عين تموشنت، وتقتصر على مركز وحيد للنشاط وهو بني صاف، البوزولان هي مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت.

4- شركة المسبك **SFO- FONDERIE**:

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة الوزنة، وتقوم بصهر المواد الحديدية وصناعة القوالب الصناعية

5- شركة البناء والتجهيز **FERBAT** :

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة، وتقوم بأشغال البناء وكل ما يتعلق بالأمور العقارية.

6- شركة نقل الموارد المنجمية **SOTRAMINE**:

وهي شركة أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك نقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع.

## نشأتها:

تعود نشأة صناعة الفوسفات إلى بداية القرن 19 مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري وانتقال إنتاج الفوسفات، المستخرج أساسا من منجم الكويف من 300.000 طن بداية القرن، إلى 500.000 طن سنة 1920 و 584.000 طن سنويا سنة 1938 إلى بداية الحرب العالمية الثانية.

استأنفت الأشغال بمنجم الكويف بعده ليتجاوز إنتاجه 500.000 طن سنويا خلال الخمسينيات، وبعد الاستقلال انخفض احتياط المنجم، ليتوقف نهائيا سنة 1978، اكتشف منجم جبل العنق سنة 1960-1965 بقدرة نظرية مقدرة بـ 900.000 طن من الفوسفات المحترق والمثري بنسبة 77% - 75 BPL، ولم تسمح الهياكل سوى بإنتاج يتراوح بين 450.000 و 500.000 طن سنويا .

كان استغلال الفوسفات قبل الاستقلال من اختصاص شركات تابعة للخوادم المعمرين من استغل منجم الكويف، إلى غاية تاريخ الاستقلال من قبل شركة فوسفات قسنطينة COMPAGNIES DE (PHOSPHATE DE CONSTANTINE) واستغنى عنه سنة 1963 وخلفتها شركة EREM سنة 1964 ثم SONAREM سنة 1967، وقد أسس المنجم بمرسوم واستغل في النهاية وأغلق سنة 1978. أما ميدان تحويل الفوسفات فقد أسند إلى مؤسسة سونا طراك، إثر تأميم شركة SPACE سنة 1968.

وفي سنة 1973 أسند مشروع حمض الفوسفور، الذي أعدته شركة جبل العنق بإشراف SONAREM إلى مؤسسة SONATRACH المكلفة آنذاك بتطوير صناعة الأسمدة لتغطية طلب السوق الوطني وترقية صادرات الحمض، ذلك الحين بقيت SONAREM مكلفة بمهمة ترقية وتطوير المنتج المنجمي.

ثم تولت مؤسسة أسميدال ASMIDAL الناشئة بعد إعادة هيكلة SONATRACH المهمة، ثم تطوير صناعة الأسمدة.

بدأ استغلال منجم جبل العنق في الستينات من طرف CDO شركة جبل العنق الخاصة آنذاك، لتندمج فيما بعد الشركة الوطنية للأبحاث المنجمية SONAREM سنة 1983، انبثقت منها عدة مؤسسات منها مؤسسة فرفوس، طبقا لمرسوم نشأتها، وفي سنة 2004 بادرت مؤسسة FERPHOS إلى اعتماد نظام الفروع وبتطبيقه سنة 2005 حيث أحدثت الفروع (المؤسسات) السابقة الذكر.

تتشكل مؤسسة SOMIPHOS من:

- 06 مناجم لإنتاج الحديد بالشرق: الخنقة ، شعبة البلوط -سوق أهراس-
- وسط غرب البلاد : منجم رويبة ولاية عين الدفلى .
- وسط شرق البلاد : منجم عنيني ولاية سطيف .
- مناجم سيدي معروف وتيسمران.
- مساهمة بنسبة 30% من رأس مال الشركة ISPAT تبسة في منجم الونزة وبوخضرة المتواجدين بولاية تبسة .
- مركب منجمي لإنتاج الفوسفات بجبل العنق دائرة بئر العاتر ولاية تبسة .
- منجم للإنتاج مادة البوزولان ببني صاف ولاية عين تموشنت .
- مصهرة للحديد بمدينة الونزة -تبسة-
- مركز للأبحاث التطبيقية -تبسة-
- مركز لنشاطات التصدير بميناء عنابة .

هكذا إذن تتربع المؤسسة على 11 موقعا صناعيا متباينا ومن الناحية التاريخية فإن معظم المواقع المنجمية التابعة لـ SOMIPHOS بدأ استغلالها قبل الاستقلال ثم جمعت تحت إشراف SONAREM (الشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية المستغلة للقطاع المنجمي الجزائري).

ويتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أنظر الملحق رقم(04)

1-الرئيس المدير العام: هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء "09" وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، كما يمثل هرم المسؤولية لشركة سوميفوس SOMIPHOS حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة دواليب الشركة، ومن أبرز مهامه:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة.
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة.
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة.
- ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته.
- تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل.
- ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة).
- المصادقة على الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية.

• الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج.

يتمتع المدير العام إضافة إلى مديري الوحدات والهيكل المركزية إلى طاقم من المساعدين يقومون بدور الاستشارة التقنية وإعداد الملفات وكل ما من شأنه مساعدته في القيام بالأعمال التي تتطلبها العملية التسييرية وأخذ القرارات اللازمة.

2-الأمانة: يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

3-المساعد التقني: برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق) ، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها .

4-مساعد تسيير الجودة: من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه.

إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها

5 -المساعد التدقيق والاستشارة: عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في استراتيجية المؤسسة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة

لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناءا على ما ورد في التقرير .

6-مساعد الاتصال والتلخيص: من ضمن مهامه التكفل بكل الأعمال الإحصائية.

- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام.

- إعداد الحصيلة السنوية.

- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية.

7- مدير مركز الدراسات: فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة وكذا بعض الأعمال الخدمائية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين.

- يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.

8- مديرية الموارد: تتكفل المديرية بما يلي:

- رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع.

- السهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المنظمة.

- إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني.

- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم.

- القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية.

- إعداد القانون الداخلي للمؤسسة.

- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام.

- تمثيل المؤسسة لدى الهيئات الخارجية.

9- مديرية التسويق: تتكفل المديرية بما يلي:

- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر.

- البحث عن الأسواق وزبائن جدد من أجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق.

- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها.

- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته وسماع انشغالاته

- استقبال الوفود والزبائن الدوليين

- التنسيق بين أطراف الإنتاج

- إعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى السلم الرئاسي

10- مديرية المحاسبة والمالية: تتكفل مديرية المالية بما يلي:

-القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة

-إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية

-إعداد الميزانية السنوية

-القيام بتسيير المالي ومتابعتها على مستوى البنوك

-إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية

11-مديرية المركب المنجمي جبل العنق: يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة

ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فرفوس ككل حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2مليار طن إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج

يبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن سنويا كما أن عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل تمثل نسبة التأطير فيهم حوالي 11% مهيكليين عبر 5 أقسام عملية وهم: قسم الاستغلال، قسم المعالجة، قسم الصيانة المصنع، قسم الصيانة المتحركة وقسم الإدارة والتطوير يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير .

وقد تمت اعداد الدراسة الميدانية بمقر المديرية العامة -تبسة- DG، على الموظفين العاملين بها وفق الهيكل التنظيمي الموضح في الملحق رقم(03)

## 2.2. المجال الزمني:

ويقصد بها، الفترة الزمنية أو الوقت الذي استغرقه الباحث في إجراء هذه الدراسة، بداية من وضع سؤال الانطلاق حتى استخلاص نتائج الدراسة، وقد قسمنا المجال الزمني للدراسة الى مجموعة المراحل التالية:

### 1. المرحلة الأولى:

وتعتبر مرحلة تمهيدية حيث كان موضوع "الترقية الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال شركة SOMIPHOS"، مجرد فكرة تم اختيارها من مجموعة أفكار لمواضيع في نفس نسق اهتمامي، نظرا للحاجة الملحة للقيام بالمزيد من الدراسات في مجال الترقية وكذا الالتزام لدى العمال، ومعرفة

العلاقة بينهما، ويتم تحديد سؤال الانطلاق خلال هذه المرحلة التي دامت من 01 ديسمبر 2019 الى غاية 20 جانفي 2020.

## 2. المرحلة الثانية:

قمنا خلال هذه المرحلة بجولة استطلاعية للتعرف على المؤسسة وطبيعة الأنشطة فيها، وكذا طرح الموضوع على المسؤولين فيها، ومعرفة ما إذا كان هناك إمكانية إقامة هذه الدراسة على أفراد المؤسسة، كما تم التعرف على المسؤولين (المدير العام، ومدراء الأقسام، ومدير المستخدمين) وزودنا بالمعلومات والوثائق الخاصة بالتعريف بالمؤسسة، الهيكل التنظيمي، طبيعة نشاطها ونظمها الداخلي والنظام المتبع في الحوافز والترقيات... الخ، كما تم تزويدنا بمعلومات تخص المورد البشري، من حيث العدد، الصنف، الرتبة، وقمنا بمقابلتهم التحدث معهم من اجل قياس اتجاهاتهم ومدى تقبلهم للموضوع وتجاوبهم معه.

من خلال هذه المرحلة تم تحديد مجتمع البحث، وضبط العينة البحثية للدراسة. وتكررت الزيارة عدة مرات متتالية بحكم مهامهم الوظيفية، وقدرت بسبع زيارات، امتدت هذه المرحلة من 25 مارس 2020 الى غاية 21 ماي 2020.

## 3. المرحلة الثالثة:

وهذه المرحلة كانت خاصة بالبحث البيبليوغرافي لجمع المادة العلمية أو ما يسمى بالتراث النظري من مكتبة الجامعة وكذا الجامعات الخارجية كجامعة باتنة، قسنطينة 02، جامعة أم البواقي، جامعة عنابة جامعة جيجل وسطيف.... ومكتبات خاصة أيضا، وكانت هذه المرحلة بالتوازي مع المرحلة السابقة وقد دامت من 15 مارس 2020 الى غاية 20 جوان 2020.

## 4. المرحلة الرابعة:

قمنا في هذه المرحلة بإعداد الاستمارة أداة جمع البيانات وتعديلها من قبل المشرف وكذا تحكيمها من طرف أساتذة في التخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل وتنمية الموارد البشرية من مختلف الجامعات. ثم قمنا بتعديلها وفقا للتحكيم وقياس نسبة الصدق والثبات في فترة دامت من 17 فيفري 2021 الى غاية 20 ماي 2021، وبعدها وزعت على افراد العينة البحثية بتاريخ 27 ماي 2021، ثم عمدنا الى جمعها بشكل دفعات وذلك لعدم توفرها كلها في نفس اليوم في بداية الشهر جوان، وتم فرزها وكانت كلها صالحة للدراسة، كون المبحوثين اجابوا على كل الأسئلة.

## 5. المرحلة الخامسة:

استئنفا في هذه المرحلة عملية تفرغ البيانات، وتبويبها وأيضاً تحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج ومناقشتها على ضوء الدراسات السابقة والنظريات التنظيم والعمل، وأخيراً استخلاص النتائج ووضع المقترحات والحلول، في الفترة الممتدة من جويلية 2022 الى غاية فيفري 2024.

## 2.3. المجال البشري:

يفترض على الباحث معرفة مجتمع الدراسة الذي يراد تعميم نتائجها بعد التوصل إليها معرفة دقيقة شاملة لكل أفراد دون استثناء، ولذلك حتمت علينا الدراسة الميدانية اختيار مجتمع البحث لدراسة الظاهرة السوسيوتنظيمية، من خلال طبيعة موضوعنا "الترقية الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، فقد قمنا باختيار عمال المديرية العامة المؤسسة الوطنية الاقتصادية SOMOPHOS، وهم يمثلون المورد البشري للمؤسسة، يجمعهم حيز مكاني مشترك، كما يتشاركون في المناخ التنظيمي الواحد، وهذا ما يؤدي الى وجود تشابه بينهم في التوجهات والسلوكات، من خلال الثقافة التنظيمية المشتركة بينهم.

## ثالثاً: منهج الدراسة:

ويستوجب على الباحث اثناء اجراء دراسة ميدانية كانت أو نظرية لظاهرة اجتماعية معينة، الاعتماد على الأسلوب العلمي الذي يعتمد على التدقيق والتحصيص في أبعاد الظاهرة رهن الدراسة وكذا تبني منهج مناسب يساعد في تحليل وتفسير البيانات وهذا بالاستعانة بأدوات جمع البيانات التي يعول عليها الباحث في جمع المعلومات بدقة متناهية، وعلى دقتها تصدق النتائج فيما بعد.

لابد من تبني منهج معين يساعد الباحث في الوصول الى نتائج ذات دقة ووضوح ومصداقية حتى يتمكن من تعميمها لاحقاً. "ومن المعروف أن تقدم العلم مقترن بالتقدم الحاصل في دراسة ووضع المناهج، وكما يقول ديكرت: لا نستطيع ان نفكر في بحث حقيقة ما إذا كنا سنبحثها بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث بدون منهج تمنع العقل من الوصول الى الحقيقة" (ابراهيم ، 2000، صفحة 60).

والمنهج مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تخول للعقل الوصول الى الحقيقة وفق سبل علمية ممنهجة، حتى لا تكون الجهود المبذولة غير نافعة وليس لها مرجعية علمية تنتمي إليها.

كما يشير أيضاً الى جملة الإجراءات والخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث في معالجة الموضوع بغرض الإجابة عن أسئلة البحث واختيار فرضياته (بلغيث، 2006، صفحة 61). حيث أن الباحث يضع

نصب عينيه تصور، وينتهج له أسلوباً ملائماً لتحقيق منه ولهذا الأسلوب طبعاً، شروط ومعايير. يعبر عنها بخطة عمل ترسم معالمها لتنفيذ بدقة حتى تصل الى النتائج المتوخاة.

ونظراً لطبيعة موضوعنا "الترقية الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي للحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة التي تصف لنا أبعاد الظاهرة كما هي في الواقع باستخدام أسلوب الوصف والتحليل وكذا التفسير الذي يساعد في تحقيق هذه الدراسة.

وتصنف دراستنا ضمن البحوث الوصفية التي تهدف الى الوقف على تفاصيل الظاهرة وتحليل ابعادها في ظل معايير محددة، يتم من خلالها استنتاج مسبباته وتقديم توصيات واقتراحات من شأنها تعديل الواقع وتوضيح ما يجب ان تكون عليه الظاهرة في الأصل.

والمنهج الوصفي هو طريقة يعتمد عليها الباحث للحصول على معلومات وافية ودقيقة، تصور الواقع الاجتماعي والذي يؤثر في كافة الأنشطة الثقافية والسياسية والعلمية، وتسهم في تحليل الظواهر (قنديلي، 1999، صفحة 105).

والبحث الوصفي يجب أن يمتد الى ابعاد من مجرد جمع البيانات، بل يقوم هذا المنهج على تقييم وتحليل هذه البيانات لتحقيق غاية الدراسة، لهذا فهو يتضمن قدراً من التفسير ومحاولة الربط الوصف بالتفسير والتحليل، حتى يتمكن الباحث من صياغة مبادئ هامة والتوصل الى نتائج حقيقية واقعية موضوعية، وهذا ما يتفق مع أهداف دراستنا سالفه الذكر.

#### رابعاً: أدوات جمع بيانات الدراسة:

قصد اجراء دراسة ميدانية وجب على الباحث أن يتبنى أدوات تساعده في جمع أكبر وأصدق عدد ممكن من المعلومات، حتى تكون كافية كما وكيفا، وبحكم موضوع دراستنا، "الترقية الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" وكذا بحكم ميدان دراستنا ومجتمع بحثنا، ارتأى الباحث أن يستخدم أداة مهمة في جمع المعلومات في البحوث العلمية والبحاث الاجتماعية على وجه الخصوص وهي:

**الاستمارة:** تستخدم استمارة كأداة فعالة لجمع المعلومات للدراسة من المبحوثين في الدراسات الميدانية للموضوعات الإنسانية والاجتماعية العلمية المختلفة. حيث تحتل الاستمارة في البحوث العلمية الميدانية أهمية كبيرة، ذلك لأن النتائج التي توصل اليها الباحث تتوقف على التصميم والاعداد الجيد لهذه الاستمارة.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على استمارة مقياس ليكرت الخماسي، كأداة رئيسية وحيدة لجمع بيانات الدراسة من المبحوثين، حيث صممت محاورها وبنودها بصورة منسجمة مع طبيعة واهداف موضوعنا. وقد قسمت الى ثلاث محاور رئيسية وهي كالتالي:

المحور الأول: ويتعلق بالأسئلة الخاصة بالبيانات الديمغرافية، وخصائص الشخصية لعينة الدراسة،

وتشمل: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي... الخ

المحور الثاني: ويتعلق بالأسئلة الخاصة بالترقية الوظيفية، ويتفرع منه:

- التدرج الوظيفي
- الأجر والمكافأة
- التدريب

المحور الثالث: ويتعلق بالأسئلة الخاصة بالالتزام التنظيمي. (أنظر الملحق رقم 01)

الجدول رقم(04): يبين توزيع فقرات الاستبيان

المحور	الأبعاد	الفقرات
بيانات الشخصية والوظيفية	الشخصية	من الفقرة رقم 01 الى 04
	الوظيفية	من الفقرة رقم 05 الى 08
الترقية الوظيفية	التدرج الوظيفي	من الفقرة رقم 09 الى 14
	الأجر والمكافآت	من الفقرة رقم 15 الى 20
	التدريب	من الفقرة رقم 21 الى 26
الالتزام التنظيمي	العاطفي، المعيارى، الاستمراري	من الفقرة رقم 27 الى 44

الجدول رقم(05): يبين درجات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01 درجة	02 درجتين	03 درجات	04 درجات	05 درجات

الجدول رقم (06): يبين الدرجة الموافقة لاستجابات المبحوثين حسب مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	الاستجابة	الوزن	الفئة
مرتفعة جدا	موافق بشدة	01	[ 01 . 1.8 ]
مرتفعة	موافق	02	[ 1.8 . 2.6 ]
متوسطة	محايد	03	[ 2.6 . 3.4 ]

ضعيفة	[4.2 . 3.4]	04	غير موافق
ضعيفة جدا	[05 . 4.2]	05	غير موافق بشدة

المصدر: (عبد الفتاح، 2008، صفحة 540)، بتصريف

من خلال الجدول أعلاه تم حساب طول الفئة كالتالي:

$$(أكبر وزن - أصغر وزن) / عدد الإجابات ومنه: 0.8 = (05-01)/5$$

وبالتالي فطول الفئة هو 0.8.

### خامسا: التحقق من صدق وثبات اداة الدراسة

تعتبر عملية التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة عملية غاية في الأهمية، كون أن لها دور هام في صدق وثبات أداة الدراسة ومنها صدق البيانات المتحصل عليها من خلالها، وعلى هذا الأساس نستطيع الحصول على نتائج عالية الدقة والوضوح، ولنا امكانية تعميمها. ولهذا وجب علينا قياس الصدق والثبات السيكومتري لأداة الدراسة على عينة البحث، وفق مجموعة من الاساليب الاحصائية من خلال برنامج spss26

ومن أجل التأكد من قابلية الاداة لقياس الظاهرة التي نحن في صدد دراستها، قمنا بعدة خرجات ميدانية استطلاعية وبعد الامام بالجانب النظري والدراسات السابقة، من خلال توزيع استمارة الاستبيان على عين من المبحوثين، والتي قدر عددها ب 30 مفردة، وقد تم استرجاع 30 استمارة صالحة للاختبار، وقد تم اجراء اختبارات الصدق والثبات عليها كالتالي:

**صدق وثبات أداة الدراسة:** وبهذا القياس يثبت أن الأداة تقيس ما أعدت لقياسه، من خلال وضوح العبارات وتجانس الفقرات وشمولها للعناصر التي تساعد الباحث في التحليل.

### الجدول رقم (10): يوضح معامل الثبات المتعلق بالمحور الثاني

عدد الفقرات	معامل ألفاكرونباخ	ابعاد المتغير
06	0.865	التدرج الوظيفي
06	0.826	الأجر والمكافآت
06	0.739	التدريب

18	0.915	اجمالي فقرات الترقية الوظيفية
----	-------	----------------------------------

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS<sub>26</sub>

#### التعليق والتحليل:

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، أن قيمة ألفا كرونباخ لبعده التدرج بلغت قيمة 0.865 لمجموع الفقرات المقدره بـ 06 عبارات، وهذه القيمة تعد ثبات مقبولة لأداة الدراسة حسب ما حدده المختصون، بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ لبعده الأجر والمكافآت 0.826 لمجموع فقرات البعد المقدره بـ 06 عبارات، وهذه القيمة تعتبر قيمة ثبات جيدة لأداة الدراسة، كما بلغت قيمة ألفا كرونباخ لبعده التدريب 0.739 لمجموع فقرات البعد المقدره بـ 06 عبارات، وهذه القيمة تعتبر قيمة جيدة للتعبير عن ثبات أداة الدراسة، وقد قدرت قيمة إجمالي فقرات المحور الثاني للاستبيان والمتعلقة بمتغير الترقية الوظيفية بـ 0.915، وهي قيمة ثبات ممتازة لفقرات المحور ككل،

ومن خلال هذه قيم الثبات ألفا كرونباخ لكل ابعاد متغير الترقية الوظيفية يتضح لنا أن بنود هذا المحور تتسم بالثبات والاستقرار العالية وهذا ما يعطي مصداقية عالية لأداة الدراسة، ويقيس ما يود الباحث قياسه في هذه الدراسة.

#### الجدول رقم (11): يوضح معامل الثبات المتعلق بالمحور الثالث الالتزام التنظيمي

عدد الفقرات	معامل الفارونباخ
21	0.932

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS<sub>26</sub>

#### التعليق والتحليل:

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، أن قيمة ألفا كرونباخ لإجمالي فقرات المحور الثالث من الاستبيان والمتعلقة بالالتزام التنظيمي بلغت 0.932، وهي قيمة ثبات ممتازة، وهذا يدل على درجة ثبات واستقرار عالية جدا لبنود المحور الثالث لأداة القياس، وبهذا فإن محور هذا الاستبيان ثابت بدرجة عالية لو تم إعادة توزيعه على نفس المبحوثين في نفس الظروف لا تتغير نتائجه.

#### الجدول رقم (12): يوضح معامل الثبات المتعلق بأداة الدراسة

عدد الفقرات	معامل الفارونباخ
-------------	------------------

44	0.931
----	-------

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS<sup>26</sup>

#### التعليق والتحليل:

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، أن قيمة ألفا كرونباخ لإجمالي فقرات الاستبيان بلغت قيمة 0.931، وهي قيمة ثبات ممتازة، وهذا يدل على درجة ثبات واستقرار عالية جدا لأداة القياس، حيث أن إعادة توزيعها على نفس المبحوثين وفي نفس الظروف تعطي نفس النتائج.

ومنه نستنتج معامل صدق المقياس، انطلاقا من معامل الثبات وذلك وفق المعادلة التالية:

معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات

$$\text{ومنه: معامل الصدق} = \sqrt{0.932} = 0.969$$

ومنه فمعامل الصدق يساوي 0.96، وهو معامل دال احصائيا

ولهذا فسوف نعتمد على الاستمارة كأداة رئيسية في قياس الظاهرة، وجمع البيانات من المبحوثين وتحليلها، لتمييزها بالصدق الظاهري والاتساق الداخلي وكذا الصدق والثبات.

#### سادسا: مجتمع الدراسة:

تحتوي المديرية العامة للمؤسسة الوطنية الجزائرية الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة، على 119 عامل أو فرد موظف بالمؤسسة على اختلاف اصنافهم، والتي هي معروفة في العلوم الإدارية والموارد البشرية وكذا التنظيم، وحسب طبيعة النشاط المؤسسي، فقد وزع أفراد المنظمة على النحو التالي:

- (1) إطارات مسيرة: وبلغ عددهم 03.
- (2) إطارات سامية: وبلغ عددهم 24 إطار سامي.
- (3) إطارات: بلغ عددهم 27 إطار.
- (4) أعوان تحكم: بلغ عددهم 60 من المهرة.
- (5) أعوان تنفيذ: وبلغ عددهم 05 عامل تنفيذي.

المصدر: من اعداد الباحثة بناءا على تقارير المديرية العامة لمؤسسة SOMIPHOS. (أنظر الملحق رقم 05)

## سابعاً: عينة الدراسة:

تعتبر مرحلة تحديد عينة الدراسة من أهم الخطوات المنهجية للدراسات العلمية والبحوث الاجتماعية بوجه خاص، حيث تتطلب خصائص معينة تتناسب وطبيعة الدراسة وموضوعها، وهي عملية اختيار عدد من مجتمع البحث تتوفر على نفس خصائص افراد مجتمع الدراسة ككل، وبما انا موضوع دراستنا يقتصر على فئة المورد البشري بالمديرية العامة لشركة SOMIPHOS والبالغ عددهم 119 عامل بالمؤسسة باختلاف تخصصاتهم في السلم الوظيفي، لذلك اعتمدنا في دراستنا على المسح الشامل باعتباره الانسب لدقة دراستنا.

ويعرف المسح الشامل بأنه: يقوم بدراسة جميع افراد المجتمع، أو يشمل جميع مفردات المجتمع موضوع المسح، وذلك عن طريق الحصر الشامل الذي لا يترك مفردة منه دون ان يأخذها في اعتبار (علي عبد الرزاق، 2006). أي أنه يغطي كافة افراد مجتمع البحث، ويستعمل هذا الطريقة في حالة أن مجتمع الدراسة من حيث الكم قابل من حيث الوقت والجهد والامكانيات المادية للدراسة بشكل شامل.

**7.1. طريقة المسح الشامل:** فيها تدمج البيانات من جميع مفردات المجتمع، دون استبعاد أي مفردة. وكل مجتمع الدراسة يأخذ باعتبار الباحث وتأخذ منه المعلومات اللازمة للبحث.

وفي دراستنا الراهنة يمثل مجتمع وعينة البحث جميع الموظفين الاداريين بمختلف طبقاتهم الوظيفية بالمديرية العامة لشركة SOMIPHOS ولاية تبسة، حيث بلغ عددهم 119 عامل أثناء اجراء الدراسة الميدانية باستثناء العمال الذين هم في عطل مرضية طويلة المدى، وقد حاولنا توزيع الاستمارات على جميع افراد المبحوثين مجتمع الدراسة، باستخدام اسلوب الحصر الشامل، حتى نتمكن من الحصول على نتائج أكثر مصداقية، حيث كانت لنا مساعدة خاصة من المكلف بإدارة الموارد البشرية وبعض الموظفين في اقسام مختلفة، لمعرفةنا الشخصية بهم. مع حرصنا الشخصي على متابعة عملية التوزيع والاسترجاع للاستمارات.

## الجدول رقم (07): يوضح عدد الاستمارات المسترجعة

الاستمارات	العدد	النسبة %
الموزعة	119	100%
المسترجعة	119	100%
المفقودة	00	00%

## التعليق والتحليل:

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن نسبة الاستثمارات القابلة للدراسة 100%، وهذا راجع لاعتمادنا على توزيع الاستبيان بأنفسنا، حتى نضمن إجابة المبحوثين على كل الأسئلة وبشكل واضح ودون أدنى شك في سرية المعلومات، كما نضمن قابلية كل الاستثمارات للمعالجة من خلال برنامج SPSS<sub>26</sub>.

## الجدول رقم (08): يوضح الاستثمارات المقبولة للدراسة والملغاة

الاستثمارات	العدد	النسبة %
الاستثمارات المسترجعة	119	100%
الاستثمارات المقبولة	119	100%
الاستثمارات الملغاة	00	00%

## التعليق والتحليل:

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة الاستثمارات الموزعة والمسترجعة 100%، وهذا راجع لحرصنا وتأكيدنا على الافراد المبحوثين على ضمان الأمانة والسرية الشاملة للبيانات المطلوبة، وأنها لأغراض البحث العلمي فقط.

## 7.2. خصائص عينة الدراسة

من خلال البيانات التي تم جمعها وفق أداة الاستبيان، والمتعلقة بالمحور الأول البيانات الشخصية وابعادها، الجنس، السن، الحالة المدنية... وغيرها، من العمال المبحوثين في ميدان الدراسة المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة، تم تفرغ هذه البيانات في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS<sub>26</sub> وفيما يلي عرض البيانات وتحليلها.

## الجدول رقم(09): بيانات المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لمبحوثين للدراسة

الرقم	السؤال	البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	الجنس	ذكر	57	47.9%	1.52	0.502
		أنثى	62	52.1%		
		أقل من 20 سنة	03	2.5%		
		من 21 الى 30 سنة	28	23.5%		

1.124	3.30	%33.6	40	من 31 الى 40 سنة	السن	02
		%24.4	29	من 41 الى 50 سنة		
		%13.4	16	من 51 الى 60 سنة		
		%2.5	03	أكثر من 60 سنة		
0.810	1.93	%28.6	34	أعزب (ة)	الحالة المدنية	03
		%57.1	68	متزوج(ة)		
		%6.7	08	مطلق(ة)		
		%7.6	09	أرمل(ة)		
0.808	4.42	%1.7	02	دون مستوى	المستوى التعليمي	04
		%2.5	03	ابتدائي		
		%2.5	03	متوسط		
		%38.7	46	ثانوي		
		%54.6	65	جامعي		
0.574	1.59	%45.4	54	اطار	هل انت؟	05
		%50.4	60	عون تحكم		
		%4.2	05	عون تنفيذ		
1.597	3.04	%19.3	23	أقل من 05 سنوات	الأقدمية في العمل	06
		%24.4	29	من 06 الى 10 سنوات		
		%19.3	23	من 11 الى 15 سنة		
		%18.5	22	من 16 الى 20 سنة		
		%6.7	08	من 21 الى 25 سنة		
		%11.8	14	أكثر من 25 سنة		
0.502	1.51	%48.7	58	نعم	التكوين قبل الالتحاق بالمنظمة	07
		%51.3	61	لا		
		%66.4	79	نعم		08

0.474	1.34	%33.6	40	لا	التكوين اثناء الخدمة
0.372	2.33	المتوسط العام لمحور البيانات الشخصية			

### التحليل والتفسير:

من خلال الشواهد الاحصائية الموضحة في الجدول اعلاه، يتضح لنا أن عناصر محور البيانات السوسيو مهنية من الاستمارة متباينة ونوعية، وهذا لاختلاف الفئات العاملة بالمنظمة نظرا الى اختلاف حاجاتها البشرية.

- كما هو الحال بالنسبة للجنس، حيث كانت النسبة الاناث والذكور متقاربة نوعا ما، لنجد ان المرتبة الأولى للاناث، حيث قدرت نسبتهن بـ %52,1، مقارنة بنسبة الذكور التي بلغت %47,9، يرجع سبب ارتفاع نسبة الاناث مقارنة بالذكور في المنظمة الى عمليات التوظيف في السنوات الاخيرة والتي اعتمدت على المؤهلات الأكاديمية التي تحصدها فئة الاناث أكثر منها لدى الذكور، التي قد تختلف توجهاتهم الأكاديمية، كما أن لثقافة المجتمعية المحلية والعمل الإداري، عاملان رئيسيان في الاقبال على توظيف فئة النساء للعمل بالمكتب والادارات على غرار الرجال. وكون أن المرأة اصبحت تحتل الصدارة في التوظيف والعمل بالمؤسسات الاقتصادية وذلك كونها اثبتت كفاءة عالية في تسيير المهام الادارة بشكل فعال. كما لا نلغي دور الذكور الاساسي خاصة في إطار التسيير بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية. وهذا ما يفسر الانحراف المعياري لجنس المبحوثين بالمنظمة والذي قدر بـ 0,502

- في حين تراوحت غالبية اعمار العمال بالمنظمة ما بين 31 و 40 سنة و قدرت بـ متوسط حسابي بلغ 3,30، ونسبة %33,6 وتليها العمال الذين تتراوح اعمارهم ما بين 41 و 50 سنة والتي قدرت بـ %24,4 وكما كانت نسبة العمال التي تراوحت أعمارهم ما بين 21 و 30 سنة بـ %23,5. وهي نسب متقاربة الى حد بعيد، ويمكن تفسير هذه النسب على أن ادارة المنظمة تمتلك طاقة شبابية تحافظ وتزيد من وتيرة الانتاجية بها، كما أنها استقطبت مجموعة من العمال ذو السن المتوسطة في السنوات الأخير، ويرجع ذلك الى نسب العاملين المستفيدين من قانون التقاعد النسبي بين سنوات 1995 و 2015. وبلغت نسبة العمال الذين تراوحت أعمارهم ما بين 51 و 60 سنة، %13.4 بينما لم تتجاوز

نسبة 2.5% للعمال الأكثر من 60 سنة، وهي نفس النسبة التي تخص العمال الأقل من 20 سنة، وهذا راجع الى نظام الاستقطاب المعتمد من عمال ذو السن المتوسط في الأونة الأخيرة، ذلك راجع الى قانون التقاعد النسبي، الذي يسمح بتقاعد العامل قبل بلوغه سن الـ 60 سنة.

في حين تعتبر النسبة الضئيلة للعمال الأقل من 20 سنة، كون المنظمة تشترط في التوظيف شروط لا تتحقق في العامل قبل بلوغه سن العشرين سنة لأنها تشترط الخبرة في توظيفهم.

-ونجد من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، أن غالبية العمال متزوجون حسب المتوسط الحسابي 1.93 والنسبة المئوية 57.1%، وهذا ما يفسر بالاستقرار الاجتماعي والوظيفي الذي تضمنه المنظمة من خلال الخدمات الاجتماعية العمالية والمزايا والضمانات الاجتماعية التي تقدمها للأفراد العاملين بها، وهذا ما يعزز أيضا التزامهم التنظيمي، وتقديم العامل أفضل ما لديه للمنظمة، حتى يضمن استمراريته بها، ويتحصل على المزايا والحوافز التي تقدمها المنظمة للعمال الأكفاء. بينما قدرت نسبة العمال العازبين بـ 28.6%، والارامل بنسبة 7.6%، والمطلقين بنسبة 6.7%. ويعبر عن هذا التنوع في الحالة المدنية بالاختلاف الاجتماعي الذي يلعب فيه عامل السن، والظروف الاجتماعية، والنفسية... وغيرها، دورا مهما في تحديد الحالة الاجتماعية للفرد العامل، كما ان هذه الأخير تأثر على فاعلية العامل وطموحه نحول الترقية وكذا سلوكه التنظيمي كالالتزام التنظيمي مثلا.

- وأشارت الشواهد الإحصائية أن نسبة المستوى التعليمي لدى المبحوثين متباينة، حيث كانت غالبيتهم حاصلين على مستوى تعليمي جامعي وثنائي على التوالي وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.42، وقد بلغت نسبة العاملين الذين لهم مستوى جامعي 54.6%، وتليه نسبة 38.7% عامل له مستوى ثانوي، وهذا حسب ما يتوافق مع متطلبات العمل بالمنظمة، حيث يعتبر من أهم شروط التعيين، المؤهل العلمي حسب التخصص الأكاديمي والتكويني، إذ أن طبيعة الوظائف المتاحة في المديرية العامة تتطلب إدارات جامعيين، واعوان تحكم بمستويات ثانوية وتكوينات مختلفة، في حين أن نسبة العمال الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط وابتدائي كانت 2.5% لكلاهما، وهم فئة من أعوان التنفيذ كعمال الأمن بالمنظمة والسائقين، بينما بلغت نسبة العمال الأميين الذين لم يتلقوا أي درجة من التعليم نسبة 1.7%، وهي فئة تمثل عمال النظافة بالمنظمة.

وكأي منظمة فهي تمتلك كل المستويات كل مستوى له وظيفة تتناسب مع مؤهلاته مع إمكانية التطوير والتدريب والتدرج لبعض منها.

- من خلال الشواهد الإحصائية لبيانات التخصص الوظيفي للمبجوثين، نجد أن غالبية العامل من الإطارات وأعوان التحكم بمتوسط حسابي 1.59، وذلك حسب طبيعة العمل بالمديرية العامة لشركة سوميفوس، حيث بلغت نسبة الإطارات 45.4%، في حين تجاوزتها فئة أعوان التحكم الى نسبة 50.4%. وهذا راجع الى عملية اختيار الموارد البشرية بالمنظمة التي تحقق التوافق بين الفرد من حيث مستواه التعليمي وخبرته وتكوينه وحتى صفاته الشخصية، وطبيعة الوظيفة المقبل عليها في مجال التسيير والتحكم، نظرا لطبيعة نشاط المنظمة. في حين أننا نجد قلة قليلة من أعوان التنفيذ والذين قدرت نسبتهم ب 4.2% وهم فئة عمال الصيانة والحراسة والنظافة وغيرهم.

-تدلي الشواهد الإحصائية أن المتوسط الحسابي للأقدمية في العمل بالمنظمة بلغ 3.04، حيث تراوحت سنوات القدمية لفئة المبجوثين بالمنظمة، على التوالي ما بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 24.4%، وما بين 11 الى 15 سنة خدمة 19.3%، ونفس النسبة لفئة المبجوثين الأقل من 05 سنوات خدمة في المنظمة. والعمال الذين تراوحت سنوات اقدميتهم في العمل ما بين 16 و 20 سنة بنسبة 18.5%.

ونفس ذلك كون المنظمة تعتمد نظام تطوير وتعين متجدد للموارد البشرية لتواكب التكنولوجيا والتطورات الحاصلة في البيئة التنظيمية، كما نفسر تلك السنوات التي تقارب وتوق 10 سنوات للعمال في الغالب بالاستقرار الوظيفي للعمال، واستمراريتهم بتقديم كل جهودهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وكذا اثبات الذات والحصول على المكافآت والترقيات، وكون ان هذه المنظمة ذات موضع فعال واستراتيجي في الجانب الاقتصادي الذي يبحث ويركز عليه كل فرد يتقدم الى وظيفة ما، بينما خصت نسبة 11.8% العمال الأكثر من 25 سنة أقدمية في العمل، وهذا يدل على إحساس العمال القدامى بالمنظمة بالانتماء لها والولاء وأنها جزء من كيانهم، وبلغت نسبة 6.7% من العمال الذين تراوحت سنوات اقدميتهم من 21 الى 25 سنة، وهذا تقسره عمليات التوظيف والتقاعد النسبي واعداد العمال التي تمثل في اغلبها فئة شبابية.

-وقد صرح المبجوثين من خلال البيانات الإحصائية الموضحة أعلاه أن 51.3% من العمال لم يتلقوا تكوين قبل الالتحاق بالمنظمة، بينما بلغت نسبة العمال الحاصلين على تكوين قبل الالتحاق

بالمنظمة 48.7%، وهذه النسب المتقاربة بمتوسط حسابي 1.51 وانحراف معياري 0.502، ويدل على عدم اشتراط المنظمة تكوين متخصص على غرار الشهادة الاكاديمية أو المؤهل العلمي في التوظيف، ونفس ذلك كون المنظمة تعد برامج تكوينية وتدريبية للعمال الجدد عند تعيينهم حتى تتوافق مهارتهم والمهام المطلوبة في الوظيفة التي يشغلونها.

- من خلال الشواهد الإحصائية نجد أن غالبية العمال قد تلقوا تكوين أثناء الخدمة بمتوسط حسابي بلغ 1.34، وانحراف معياري 0.474، ونسبة 66.4%، بينما بلغت نسبة العمال الذين لم يتلقوا تكوين أثناء الخدمة 33.6%. ونفس ذلك كون المنظمة تعتمد على برامج تكوين وتدريب للعاملين الجدد وحتى القدامى بحكم مقتضيات البيئة التنظيمية، والأهداف السنوية وغيرها من العوامل المواكبة للتطور والتجديد وتحديث طرق العمل.

### ثامنا: الأساليب الإحصائية:

ان الأساليب الإحصائية التي تستخدم في البحث متنوعة، بين أساليب إحصائية وصفية، تعتمد فيها على وصف النتائج واستنتاج الأرقام والنسب الى عبارات متخصصة تظهر مرجعية الظاهرة ومسبباتها. وأساليب إحصائية الاستدلالية وتستخرج من خلالها معطيات أكثر دقة تمكننا من خلالها دراسة العلاقة بين المؤشرات وكذا المتغيرات، بعمليات حسابية دقيقة أو ما يعرف بـ SPSS، وقد استخدمنا حزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS26)، حتى يتسنى لنا بعدها التحليل والتفسير استخلاص النتائج المضبوطة. وقد اعتمدنا في التحليل الاستدلالي لقياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرين على:

1. النسب المئوية: تحويل التكرارات الى نسب ليسهل معرفة اتجاه اجابات المبحوثين وتحليل البيانات
2. المتوسط الحسابي (Mean (Average) : يعتبر المتوسط الحسابي اكثر مقياس يستخدم في الدراسات الاجتماعية والانسانية بشكل عام، حيث يستخدم للدراسات الوصفية لمعرفة متوسط العام لوجود الظاهرة المدروسة. وبهذا يتعرف الباحث على مدى انتشار الظاهرة في وسط عينة الدراسة من خلال قيمة المتوسط الحسابي.
3. الانحراف المعياري: يعتبر أحد مقاييس التشتت، وهو الجذر التربيعي للتباين، يقيس مدى تشتت بيانات المبحوثين، كما يقيس ايضا التوزيع الطبيعي لبيانات المتغيرات في الدراسة.
4. الفاكورونباخ: يستخدم لقياس صدق وثبات بنود الاستبيان، والتالي قدرة هذه الأداة على قياس ما تود قياسه ومعادلته الشكل التالي:

$$\alpha = \frac{N.r}{1 + (N-1).r}$$

5. معامل الارتباط **R**: يتراوح بين -1 وهي وجود علاقة ارتباطية سالبة عكسية و +1 وهي وجود علاقة ارتباطية ايجابية طردية و 0 عدم وجود علاقة ارتباطية كليا

## قائمة المراجع

- جيلي واخرون علي عبد الرزاق. (2006). *مناهج البحث الاجتماعي*. الجزائر: دار المعارف الجامعية.
- حسن احمد الرفاعي. (1996). *مناهج البحث العلمي تطبيقات ادارية واقتصادية* (الإصدار 1). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- سعيد ناصف. (1997). *محاضرات في تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها*. مصر: مكتبة زهراء الشروق.
- سلطان بلغيث. (2006). *مفاتيح مفاهيمية في العلوم الاجتماعية*. الجزائر: دار قرطبية للنشر والتوزيع.
- صلاح مصطفى الفوال. (د.س). *مناهج البحث في العلوم*. القاهرة: مكتب غريب.
- عامر ابراهيم قنديجلي. (1999). *البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات* (الإصدار 1). عمان: دار الازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عز الدين عبد الفتاح. (2008). *مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss*. الرياض السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- مروان عبد المجيد ابراهيم . (2000). *أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية* (الإصدار 1). عمان: مؤسسة الوراق.
- ميرفت علي خفاجة، و فاطمة صابر عوض. (2002). *أسس ومبادئ البحث العلمي*. القاهرة: مكتة ومطبعة والاشعاع الفنية.

# الفصل الخامس

## الإطار التحليلي

### للدراسة

## الفصل الخامس

### الإطار التحليلي للدراسة

- أولاً: واقع التدرج الوظيفي بالمديرية العامة لمنظمة SOMIPHOS ولاية تبسة
- ثانياً: واقع الأجر والمكافآت بالمديرية العامة لمنظمة SOMIPHOS ولاية تبسة
- ثالثاً: واقع التدريب بالمديرية العامة لمنظمة SOMIPHOS ولاية تبسة
- رابعاً: واقع الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة لمنظمة SOMIPHOS ولاية تبسة

## أولاً: عرض وتحليل واقع الترقية الوظيفية في المديرية العامة SOMIPHOS لولاية تبسة

من خلال البيانات التي تم جمعها وفق أداة الاستبيان، والمتعلقة بالمحور الثاني الترقية الوظيفية وابعادها، التدرج الوظيفي، الأجر والمكافآت، والتدريب من العمال المبحوثين في ميدان الدراسة المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة، تم تفرغ هذه البيانات في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS<sup>26</sup> وفيما يلي عرض البيانات وتحليلها.

### 1.1. واقع التدرج الوظيفي بالمديرية العامة لمنظمة SOMIPHOS ولاية تبسة

الجدول رقم (13): بيانات المحور الثاني المتعلقة ببعد التدرج الوظيفي للمبحوثين للدراسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	رقم
مرتفعة	0.960	2.17	05	09	09	74	22	أتحصل على الترقية وفق ما تنص عليه الاتفاقية الجماعية للمؤسسة	09
			% 4.2	% 7.6	% 7.6	% 62.2	% 18.5		
مرتفعة	0.927	2.31	04	12	15	74	14	هناك موضوعية للتدرج في السلم الوظيفي	10
			% 3/4	% 10.1	% 12.6	% 62.2	% 11.8		
مرتفعة	1.049	2.16	05	13	07	65	29	تساهم خبرتي المهنية في انتقالي الى رتبة أعلى	11
			% 4.2	% 10.9	% 5.9	% 54.6	% 24.4		
مرتفعة	0.971	2.43	04	18	14	72	11	تمت ترقيتي إلى الوظيفة الحالية في الوقت المناسب	12
			% 3.4	% 15.1	% 11.8	% 60.5	% 9.2		
مرتفعة	0.934	2.26	04	10	17	70	18	تضمن لي المؤسسة مسار مهني يجعلني اشعر بالاستقرار بها	13
			% 3.4	% 8.4	% 14.3	% 58.8	% 15.1		
مرتفعة	0.943	2.03	03	10	06	68	32	تتناسب مؤهلاتي العلمية ووظيفتي الحالية	14
			% 2.5	% 8.4	% 5.0	% 57.1	% 26.9		
مرتفعة	0.771	2.27	المتوسط العام لبعد التدرج الوظيفي						

## التحليل والتفسير:

من خلال الشواهد الإحصائية التي يوضحها الجدول أعلاه، يتبين أن استجابات المبحوثين مرتفعة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات للمبحوثين حول هذا البعد بجميع فقراته قدر بـ 2.27، وانحراف معياري بلغ 0.771.

ونفس ذلك بأن اتجاهات العمال تؤكد على أن التدرج الوظيفي بالمنظمة يستند الى قواعد ولوائح صارمة، لا يشوبها أي خرق أو تجاوزات، وهذا ما يفسر الاتجاه الإيجابي للعاملين في التصريحات حول هذه العملية التنظيمية

**العبرة رقم 09: أتحصل على الترقية وفق ما تنص عليه الاتفاقية الجماعية:** يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، أن استجابات المبحوثين مرتفعة، حول أنهم يتحصلون على الترقية الوظيفية وفق ما تنص عليه الاتفاقية الجماعية للمنظمة، وذلك بمتوسط حسابي 2.17، وانحراف معياري 0.960، وهذا الأخير يشير الى تمركز استجابات المبحوثين، وهذا كمام تدلي به النسبة المئوية في الجدول أعلاه، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبرة (09)، 62.2% وتمثل اراء غالبية المبحوثين كما بلغت نسبة الموافقين بشدة 18.5%، بينما كانت نسبة المحايدون 7.6%، في حين نجد أن نسبة الغير موافقون لم تتعدى 7.6%، وقدرت نسبة الغير موافقون بشدة 4.2%.

ونفس ذلك بما تنص عليه الاتفاقية الجماعية بين النقابة العمالية الجزائرية، والإدارة العليا لشركة SOMIPHOS، حيث أنها احتوت على جملة من البنود والشروط إذا توفرت في الفرد العامل بالمنظمة يدرج مباشرة في برنامج الترقية الوظيفية لتلك الفترة من السنة.

بينما نفس عدم موقفة ومحايدة بعض المبحوثين والذين يمثلون فئة قليلة، كون الترقية لا تمسهم أو أنهم عمال جدد، حديثي التوظيفي، أو لم تتوفر فيهم الشروط، كما أن للمنظمة ظروف قد تمنع برمجة الترقية وهذا حسب ما إذا كان المنصب شاغر والامكانية المادية متوفرة، وذلك كان غير متوفر خاصة في فترة الكوفيد، فقد جمدت كل برامج الترقية والتدريب في تلك الآونة، وفيها ما لايزال مجمد الى الآن حسب ما صرح به مدير الموارد البشرية في المنظمة.

**العبرة 10: هناك موضوعية في التدرج في السلم الوظيفي:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يوضحها الجدول أعلاه، ان استجابات المبحوثين مرتفعة، حيث أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول ما إذا هناك موضوعية للتدرج في السلم الوظيفي قدر بـ 2.31، وانحراف معياري 0.427، حيث

بلغت نسبة الموافق على الاعتماد المنظمة الموضوعية في التدرج في السلم الوظيفي، بلغت 62.2% كما بلغت نسبة الموفقون بشدة 11.8%، بينما صرح 12.6%، من المبحوثين أنهم محايدون، وذلك لشعورهم بحساسية السؤال عن تطبيق الموضوعية بالمنظمة، وكانت تصريحات 10.1% و3.4% على التوالي بغير الموفقون وغير الموفقون بشدة لاعتماد المنظمة الموضوعية للتدرج في السلم الوظيفي.

ونفس ذلك بتطبيق المنظمة لمعايير علمية وتنفيذها كما جاء في الاتفاقية الجماعية لتدرج العاملين في السلم الوظيفي، وهذا ما يزيد من شعور العامل بالأمان والاستقرار الوظيفيين، كما يعتمد على تحفيز العاملين لبذل قصار جهدهم في تحقيق شروط التدرج الوظيفي، وهذا ما يميز هذه المنظمة بعمال أكفاء، لهم شعور الولاء والانتماء للمنظمة التي ينتمون إليها. حيث أن الإدارات الحديثة تولي اهتمام كبير للحالة النفسية والمعنوية للعامل حتى تضمن بقاءه، وزيادة وتيرته الإنتاجية، وهو أيضا ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية، والنظريات الحديثة للتنظيم.

ونفس حياد بعد العاملين في ابداء رأيهم، بالتجاوزات التي قد تطرأ في بعض الحالات، كما يمكن أن يكون العمال جدد، ولا تزال تخفى عليهم بعض الأمور الرسمية وغير الرسمية بالمنظمة.

كما نفسر عدم موافقة بعض العاملين، وبالأقلية التي قد تكون لها وجهات نظر مختلفة عن الجميع، وذلك لعدم رضاهم وشعورهم بالإهمال ونظرتهم السلبية، وإيمانهم بوجود المحسوبية في كل القطاعات والمنظمات.

**العبارة رقم 11: تساهم خبرتي المهنية في انقالي الى رتبة أعلى:** من خلال الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، نجد أن استجابات المبحوثين مرتفعة، حيث أن المتوسط الحسابي بلغ 2.16، والانحراف المعياري بلغ 0.549، حول أن الخبرة المهنية تساهم في الانتقال الى رتبة أعلى، فقد عبر المبحوثين بالموافقة بنسبة 54.6%، وكانت نسبة الموفقون بشدة 24.4% من المبحوثين، وهذا ما يفسر بلوغ معايير الموضوعية في الإدارة التنظيمية للمنظمة ميدان الدراسة درجة عالية لدى العاملين، ما يزيد من الرضا الوظيفي، وما له من آثار إيجابية على المستوى الوظيفي، من احساس بالمسؤولية، وزيادة في الإنتاجية ودقة في العمل.

بينما صرح 5.9% من العمال بالحياد، وتحفظهم هذا يعبر عن عدم تحديد موقفهم بدقة لعدم بلوغ سنوات عملهم الحد الذي يمددهم بالخبرة المهنية في المنظمة.

في حين صرح 10.9%، و4.2%، من المبحوثين بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة على التوالي، لمساهمة الخيرة المهنية في الانتقال الى رتبة أعلى في السلم الوظيفي، وهذا ما يفسر الفئة التي ترى اللاموضوعية في الدرج في السلم الوظيفي، وهذا قد يزيد شعورهم بالتذمر واحساسهم بعدم المسؤولية ما يجعلهم غير محفزين لزيادة خبرتهم وكفاءتهم على غرار زملائهم، وهذا قد يشكل عائقا للمنظمة في تحقيق أهدافها ويخلق صراعات وتوترات على مستوى التنظيم.

**العبرة رقم 12: تمت ترقيتي الى الوظيفة الحالية في الوقت المناسب:** من خلال الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، يتبين أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.43، وانحراف معياري قدر بـ 0.471، حول أن الترقية العمال كانت في الوقت المناسب، حيث بلغت نسبة المبحوثين الموافقين على أنها تمت ترقيتهم الى الوظيفة الحالية في الوقت المناسب 60.5%، كما بلغت نسبة المبحوثين الموافقين بشدة 9.2%، وهذا يوضح أن نظام الترقية الوظيفية بالمنظمة يتماشى مع اللوائح والقوانين الداخلية والاتفاقية الجماعية، وكذا نفسر ذلك بعدم وجود تجاوزات قانونية وإدارية ما يضمن للعامل احساسه بالأمان لمساره ومستقبله الوظيفي.

بينما بلغت نسبة المبحوثين المحايدون في الاستجابة 11.8%، وهذه الفئة قد لا تتوفر فيهم شروط ثانوية للانتقال الى رتبة اعلى، ووجود من هم أحق منهم بالمنصب. في حين صرح 15.1% و4.3%، من العمال بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة على التوالي، وهذا راجع الى الظروف الاقتصادية التي مرت بها كل الاقطاعات الجزائرية والتي مست المنظمة ميدان الدراسة أيضا حسب تصريحات (المدير المسير للمنظمة PDG)، وعدم توفر الموارد المادية لبرمجة ترقيات في وقتها المناسب، خاصة مع ازمة كورونا وكذا الازمات الاقتصادية والتي كانت عائق في فتح مجال التوظيف واستقطاب عمال جدد وبالتالي ترقية العمال السابقون حسب أحقيتهم للوظيفة، بالإضافة الى الأزمات الاجتماعية و في خضم الحراك الاجتماعي الذي مست اثاره السلبية كل القطاعات وثلت حركتها.

**العبرة رقم 13: تضمن لي المؤسسة مسار مهني يجعلني أشعر بالاستقرار بها:** تدلي الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين حول أن المؤسسة تضمن لهم مسار مهني يجعلهم يشعرون بالاستقرار مرتفعة، بمتوسط حسابي 2.26، وانحراف معياري 0.434، وهذا حسب المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة بنسبة 58.8%، ولموافقة بشدة بنسبة 15.1%، ذلك أن سياسة المنظمة هي الحفاظ على الأفراد العاملين بها كونهم جزءا من كيانها، كما تسعى الى تنظيم برامج تدريب وتكوين لتطوير مهاراتهم

وفق مقتضيات السوق الخارجية والداخلية للعمل، كما أن الخطط والبرامج المستقبلية فيها ما يضمن استمرارية العامل ويشعره بالأمان الاقتصادي والاجتماعي لما فيه من مزايا للعاملين الأكفاء .

بينما التزام 14.3% من المبحوثين بالحياد في الاستجابة، وذلك لعدم تحديدهم والمامهم بالخدمات الضمانات التي توفرها المنظمة للعامل وهذا راجع الى الخبرة والسنوات القليلة لهم بالمنظمة. في حين صرح بنسبة 8.4% و 3.4%، من المبحوثين بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة على التوالي، وهذا يعبر على عدم رضاهم لما تقدمه المنظمة لهم نظرا الى طموحاتهم الأكبر مما تقدمه لهم هذه المؤسسة.

**العبرة رقم 14: تتناسب مؤهلاتي العلمية ووظيفتي الحالية:** من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، يتضح أن استجابات المبحوثين مرتفعة، وذلك حسب المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.27، والانحراف المعياري 0.371، حول أنها تتناسب مؤهلات المبحوثين العلمية ووظائفهم الحالية، حيث بلغت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة على أن مؤهلاتهم العلمية تتناسب ووظيفتهم الحالية 57.1%، وكانت نسبة الموافقين بشدة 26.9%.

بينما التزم 5%، من المبحوثين بالحياد، وعدم الإقرار بالموافقة أو عدمها، في حين صرح 8.4% و 2.5%، على التوالي.

وهذا ما يؤكد أن إدارة المنظمة تضح الشخص المناسب في المكان المناسب، حسب التخصص الوظيفي والكفاءة المهنية والمؤهلات العلمية، من شهادات أكاديمية، وتدريبات تكوينية وغيرها... وهذا أحد أهم المبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية في التنظيم، وأكد عليها ماكس فيبرمن خلال التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.

## 1.2. واقع الأجر والمكافآت بالمديرية العامة لمنظمة SOMIPHOS ولاية تبسة

الجدول رقم(14): بيانات المحور الثاني المتعلقة ببعد الأجر والمكافآت للمبحوثين للدراسة

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
15	الأجر الذي أتصل عليه يتناسب مع وظيفتي الحالية	13	73	11	05	17	2.39	0.502	مرئفة
		%	%	%	%	%			
16	تحصلت على علاوات ومكافآت خلال سنوات العمل بالمؤسسة	16	66	12	05	20	2.43	0.554	مرئفة
		%	%	%	%	%			

مرتفعة	0.023	1.93	03	12	04	55	45	رفع الأجر يجعلني أعمل بإتقان وتقاني	17
			%	%	%	%	%		
			2.5	10.1	3.4	46.2	37.8		
مرتفعة	0.482	2.05	04	10	06	67	32	تعتمد المؤسسة على توزيع منحة المردودية الجماعية PRC بانتظام على العمال (حسب النتائج المحققة)	18
			%	%	%	%	%		
			3.4	8.4	5.0	56.3	26.9		
مرتفعة	0.585	2.23	04	17	11	57	30	تعتمد المؤسسة على تقديم منحة المردودية الفردية PRI حسب الأداء وكفاءة العامل (نسبيا)	19
			%	%	%	%	%		
			3.4	14.3	9.2	47.9	25.2		
مرتفعة	0.046	2.35	04	18	15	61	21	تعتمد المؤسسة على نظام عادل في توزيع الأجور والمكافآت	20
			%	%	%	%	%		
			3.4	15.1	12.6	51.3	17.6		
مرتفعة	0.355	2.23	المتوسط العام لبعدها						

## التحليل والتفسير:

من خلال الشواهد الإحصائية التي يوضحها الجدول أعلاه، يتبين أن استجابات المبحوثين مرتفعة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات للمبحوثين حول هذا البعد بجميع فقراته قدر بـ 2.23، وانحراف معياري بلغ 0.755.

ونفسر ذلك بأن نظام الأجور والحوافز المعتمد في المنظمة يخضع الى اتفاقيات جماعية ولوائح وضوابط تنظيمية داخلية، حيث لا يمكن المساس بها أو تغييرها الا باللجوء الى إجراءات قانونية وطنية، كما نفسر الاتجاه الإيجابي لتصريح العاملين على أن الجانب المادي مهم جدا في اعتقاد العمال وهو ما يحرك فيهم الفعالية التنظيمية.

**العبارة رقم 15: الأجر الذي أتحصل عليه يتناسب مع وظيفتي الحالية:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.39، وانحراف معياري قدر بـ 0.502، حول أن الاجر الذي يتقاضاه المبحوث يتناسب مع الوظيفة التي يشغلها، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 61.3%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 10.9%، في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 9.2%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 14.3% و 4.2%، على التوالي.

ونفس ذلك بنظام الأجور المعتمد في المنظمة، وهو الأجر الزمني الي يمثل دفع أجر محدد في مدة زمنية قدرت بالشهر، يقضيها الموظف في عمله، ويحتسب غيابه فيها، ويختلف الأجر من عامل الى آخر حسب طبيعة نشاطه ومدى اعتماد المنظمة عليه كعنصر بشري.

**العبرة رقم 16: تحصلت على علاوات ومكافآت خلال سنوات العمل بالمؤسسة:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.43، وانحراف معياري قدر بـ 0.554، حول أن المنظمة تقدم علاوات ومكافآت خلال سنوات العمل بها، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 55.5%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 13.4%، في حين التزم بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 10.1%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 16.8% و 4.2%، على التوالي.

ونفس ذلك بتقدير المنظمة للعاملين بها خاصة الفئة التي لها أقدمية تتجاوز 05 سنوات، وصرف مكافآت لهم على سنوات العمل والجدد، المساهمة الفعالة في تحقيق اهداف المنظمة وكذا المحافظة على الأفراد العاملين بها، خاصة ذوي الخبرة والاقدمية.

**العبرة رقم 17: رفع الأجر يجعلني أعمل بإتقان وتفاني:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 1.93، وانحراف معياري قدر بـ 0.023، حول أن الزيادة في الأجر تزيد من إتقان وتفاني العامل، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 46.2%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 37.8%، في حين التزم بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 3.4%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 10.1% و 2.5%، على التوالي.

حيث يعتبر الفرد أن الهدف الأساسي من العمل هو العنصر المادي، ولذلك فإن التحفيز المادي له دور فعال في زيادة الفعالية والكفاءة للفرد، لهذا فكل فرد مستعد لبذل جهود أكبر في العمل، وكذا إتقانه مقابل الزيادة في أجره، وهذا كما جاءت به نظرية "الإدارة العلمية لفرديريك تايلور" التي تميز الفرد كونه كائن اقتصادي وان التحفيز المناسب له هو التحفيز المادي.

**العبرة رقم 18: تعتمد المؤسسة على توزيع منحة المردودية الجماعية PRC بانتظام على العمال:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.05، وانحراف معياري قدر بـ 0.482، حول أن المؤسسة تعمد الى توزيع منحة المردودية الجماعية

PRC بانتظام على العمال، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 56.3%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 26.9%، في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 05%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 8.4% و 3.4%، على التوالي.

ونفس ذلك باعتماد المنظمة على أحد أساليب التحفيز تقديرا للجهود الجماعية لأفراد التنظيم، وهي المردودية التي تمنح خلال فترة زمنية محددة قدرت بـ 03 أشهر، حيث يتم تقييم الأداء الجماعي لعمال المنظمة، من خلال النتائج المحققة، والتي تختلف قيمتها كل مرة في حين انها ووفق الاتفاقية الجماعية فقد حددت بـ 30% من الاجر القاعدي، وقد تتأثر قيمتها بالنتائج الفصلية التي تحققها المنظمة.

#### العبارة رقم 19: تعتمد المؤسسة على تقديم منحة المردودية الفردية PRI حسب الأداء وكفاءة

العامل: تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.23، وانحراف معياري قدر بـ 0.585، حول أن المؤسسة تعمد الى تقديم منحة المردودية الفردية PRI حسب الأداء وكفاءة العامل، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 47.9%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 25.2%، في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 9.2%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 14.3% و 3.4%، على التوالي.

ونفس ذلك أن تعتمد أساليب التقييم الفردي لمجهودات العامل، وهذه العملية تخص بعض النشاطات التي تقيس الجهد الفردي للعامل، وكما هو الحال بالنسبة لنشاط المنظمة ميدان الدراسة، فمن الصعب تقييم الجهود الفردية ولذلك فقلما نجد هذا النوع من المردودية، ونجده على مستوى فئة المسيرين أكثر شيوعا على غرار باقي المستويات.

#### العبارة رقم 20: تعتمد المؤسسة على نظام عادل في توزيع الأجور والمكافآت: تدلي الشواهد

الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.35، وانحراف معياري قدر بـ 0.046، حول أن للمؤسسة نظام عادل في توزيع الأجور والمكافآت، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 51.3%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 17.6%، في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 12.6%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 15.1% و 3.4%، على التوالي.

ونفس ذلك، أنه من الضروري اعتماد نظام أجور ومكافآت دقيق ليكون له تأثيرا إيجابيا على العامل، كما يجب أن يتميز هذا النظام بالعدالة مقارنة بما تقدمه المنظمات الأخرى لنفس الوظيفة مع مراعات المؤهلات العلمية والخبرة. كما أنها بذلك تظهر المنظمة سمعة جيدة وصورة مشرفة وجذابة من جانب العدالة التوزيعية الذي يلعب دور هاما في الرضا الوظيفي للعامل.

### 1.3. واقع التدريب بالمديرية العامة لمنظمة SOMIPHOS ولاية تبسة

الجدول رقم(15): بيانات المحور الثاني المتعلقة ببعد التدريب للمبحوثين للدراسة

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
21	تحصلت على دورة تكوينية خلال مساري الوظيفي	31	57	10	20	01	2.18	0.533	مرتفعة
		%	%	%	%	%			
22	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية حسب احتياجاتها لكفاءة العامل	26	62	17	14	00	2.16	0.502	مرتفعة
		%	%	%	%	%			
23	تعتمد المؤسسة على نظام التكوين بالخارج	14	53	17	31	04	2.65	0.594	متوسطة
		%	%	%	%	%			
24	وظيفتي تتطلب دورات تدريبية تكوينية مستمرة	19	64	15	21	00	2.32	0.447	مرتفعة
		%	%	%	%	%			
25	تساهم الدورات التدريبية في تحسين درجتي الوظيفية	28	60	12	16	03	2.21	0.532	مرتفعة
		%	%	%	%	%			
26	تعتمد المؤسسة على نظام التدريب المستمر للحفاظ على الكفاءة المهنية للعامل	32	64	12	10	01	2.03	0.387	مرتفعة
		%	%	%	%	%			
	المتوسط العام لبعد						2.25	0.449	مرتفعة

التحليل والتفسير:

من خلال الشواهد الإحصائية التي يوضحها الجدول أعلاه، يتبين أن استجابات المبحوثين مرتفعة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات المبحوثين حول هذا البعد بجميع فقراته قدر بـ 2.25، وانحراف معياري بلغ 0.449.

ونفس ذلك بأهمية التدريب وبرمجت تكوينات للعاملين لزيادة من مهاراتهم التقنية، والإدارية، وكذا الفنية. لما لها من مساهمة فعالة في تحقيق التفوق والتنافسية مع المؤسسات الأخرى في السوق الداخلية والخارجية، لهذا نجد شركة سوميفوس قد اعتمدت على تدريب العاملين لعدة غايات توضحها استجابات العمال في المؤسسة من خلال الجدول الموضح أعلاه.

**العبارة رقم 21: تحصلت على دورة تكوينية خلال مساري الوظيفي:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.18، وانحراف معياري قدر بـ 0.533، حول تحصل المبحوثين على دورات تكوينية خلال مسارهم الوظيفي، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 47.9%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 26.1%، وهذا كون التكوين خلال المسار الوظيفي يعد أساسا لتنمية الموارد البشرية للمؤسسة، ويساهم في تطوير الكفاءات والمهارات، كما يعد عنصرا من عناصر التحفيز لتحسين جودة الإنتاج، كما يعزز للعامل فرص ترقية وظيفية يطمح إليها.

في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 8.4%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 16.8% و 0.8%، على التوالي. ونفس ذلك بالعجز المادي الذي يجعل المسيرين يكتفون بعدد معين من العمال لبرمجتهم الى تكوين متخصص وكذا وفق احتياجات المؤسسة لبرامج تكوين تمس بعض العمال على غرار البعض الآخر. ويبقى أنه من المهم أن تكون المنظمة ملتزمة بتوفير فرص تكوين مستمرة للعاملين قصد دعمهم في مسارهم المهني من جهة، والمحافظة على الكفاءات من جهة أخرى.

**العبارة رقم 22: تقوم المؤسسة بدورات تدريبية حسب احتياجاتها لكفاءة العامل:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.16، وانحراف معياري قدر بـ 0.502، حول أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية حسب احتياجاتها لكفاءة العامل، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 52.1%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 21.8%، حيث أن المنظمة نشطة في قطاع حساس وهو القطاع الاقتصادي لذا تلتزم المنظمة ببرمجة دورات تدريبية للتطوير كفاءة عاملها. والسعي لتحقيق إنتاجية عالية وكذا أعلى درجات التقدم والتطور.

في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 14.3%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وذلك بنسبة 11.8%. وهذا راجع الى إحساس بعض العاملين بعدم المساواة وأنهم لم يخصصوا

بالتدريبات، بينما صرح الإطار المكلف بتسيير الموارد البشرية أن المؤسسة تكون عاجزة ماديا في بعض الأحيان عن برمجة تكوينات داخلية حتى للعاملين، في حين أنها كما صرح نفس المصدر بضرورة التدريبات والتكوينات لكافة العاملين بالمؤسسة خاصة فئة الإطارات وأعوان التحكم.

ونفس استجابات العاملين المرتفعة، حول التدريبات التي تقدمها المؤسسة حسب احتياجاتها لكفاءة العامل، بالتغييرات والتطورات التي ينبغي للمنظمة مواكبتها والعمل عليها حتى تحقق درجة تنافسية عالية والسوق الخارجية، حيث أنه من المهم ان تتوافق البرامج التدريبية واحتياجات المنظمة للتحديثات الدورية لتلبية المتطلبات المتغيرة للكفاءة العمالية.

**العبارة رقم 23: تعتمد المؤسسة على نظام التكوين بالخارج:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ 2.65، وانحراف معياري قدر بـ 0.594، حول أن المؤسسة تعتمد على نظام التكوين بالخارج، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 44.5%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 11.8%، ونفس ذلك برؤية المنظمة الى الفوائد العوائد التي تتحصل عليها من خلال برمجة تكوينات بالخارج للعاملين، حيث أن المؤسسة تعتمد على ذلك وفق تصريح غالبية العاملين بالموافقة وهذا قصد تبادل الخبرات والعمال الأجانب والاستفادة من التقنيات المتطورة لديهم، كما تعزز فرص التواصل والتبادل الأفكار وغيرها من الفوائد المرجوة وغير المرجوة.

في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 14.3%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 26.1% و 3.4%، على التوالي. وهذا راجع الى عدم استقائهم من التدريبات بالخارج أو عدم احقيتهم لمثل هذا النوع من التكوينات، ولا يحدد ذلك الا الإدارة العليا للمنظمة، حيث أن مثل هذه التكوينات قد لا تمس الا فئة الإطارات بالمنظمة حسب تصريحات العمال.

**العبارة رقم 24: وظيفتي تتطلب دورات تدريبية تكوينية مستمرة:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.32، وانحراف معياري قدر بـ 0.447، حول أن وظيفة المبحوث تتطلب دورات تكوينية مستمرة، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 53.8%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 16%، ونفس ذلك بالتخصصات الوظيفية التي تستلزم دورات تدريبية مستمر، لتطوير المهارات الوظيفية للعامل، حيث أن غالبية العمال الموافقين والموافقون بشدة من الإطارات، ونظرا لطبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات التي

هي على عاتقهم يتوجب على المنظمة برمجة دورات تكوينية دورية مستمرة تواكب التكنولوجيا المتقدمة التي هي في تغيير وتطور مستمر .

بينما التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 12.6%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة، وذلك بنسبة 17.6%. وهذا راجع أيضا الى التخصص الوظيفي الذي لا يتطلب تكوين مستمر للعامل بينما قد يكتفي بالتكوين في بداية استلامه الوظيفية أو من حين الى اخر حسب ما تقتضيه الحاجة. العبارة رقم 25: تساهم الدورات التدريبية في تحسين درجتي الوظيفية: تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.21، وانحراف معياري قدر بـ 0.532، حول أن الدورات التدريبية تساهم في تحسين الدرجة الوظيفية، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 50.4%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 23.5%، في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 10.1%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 13.4% و 2.5%، على التوالي.

ونفسر ذلك بأهمية التدريب في الحصول على ترقية وظيفية، حيث يمكن ان يفتح أبواب لفرص الترقية والتطور المهني، حيث ان العامل لايزال يستمر في تطوير مهارته ليحرز تقدما أكبر في المنظمة التي ينتمي اليها، وبذلك يحقق ذاته وطموحاته الوظيفية.

العبارة رقم 26: تعتمد المؤسسة على نظام التدريب المستمر للحفاظ على الكفاءة المهنية للعامل: تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.03، وانحراف معياري قدر بـ 0.387، حول أن المؤسسة تعتمد على نظام التدريب المستمر للحفاظ على الكفاءة المهنية للعامل، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 53.8%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 26.9%، ونفسر ذلك بسياسة المنظمة في الحفاظ على كفاءة عاملها من خلال التخطيط لبرمجة فرص تدريب تغطي احتياجاتها، وتحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها العامل لتحسين كفاءته المهنية من خلال تقييم الأداة.

في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 10.1%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 8.4% و 0.8%، على التوالي. وذلك راجع الى بعض العوامل التي تحول دون برمجة تدريب لبعض من العاملين سواء كانت من الجانب المادي أو من جانب الوقت

الذي قد يؤثر على جدول الاعمال ويخل بتوازن الالتزامات الوظيفية والتدريبية، كما أن نوع التدريب قد لا يفيد البعض من العاملين لاختلاف مواقعهم الوظيفية بالمنظمة.

**ثانياً: واقع الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة لمنظمة SOMIPHOS ولاية تبسة**

**الجدول رقم(16): بيانات المحور الثالث المتعلقة بالالتزام التنظيمي للمبحوثين في دراسة**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	رقم
مرتفعة	0.491	2.25	06	14	09	70	20	أشعر بالرضا عن الوظيفة التي أشغلها	27
			%5.0	%11.8	%7.6	%58.8	%16.8		
مرتفعة	0.436	1.93	00	14	06	57	42	ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف المؤسسة	28
			%00	%11.8	%05	%47.9	%35.3		
مرتفعة	0.424	2.04	02	11	08	67	31	أشعر بالولاء للمؤسسة	29
			%1.7	%09.2	%06.7	%56.3	%26.1		
مرتفعة	0.505	2.08	04	10	11	61	33	أشعر بالانتماء إلى فريق العمل	30
			%3.4	%8.4	%09.2	%51.3	%27.7		
مرتفعة	0.527	2.12	03	15	07	62	32	لا أتغيب عن العمل دون أخذ الإذن من رئيسي	31
			%2.5	%12.6	%5.9	%52.1	%26.9		
مرتفعة	0.366	1.94	01	08	11	62	37	لدي وعي بتقل المسؤوليات أثناء العمل	32
			%0.8	%6.7	%09.2	%52.1	%31.1		
مرتفعة	0.754	2.30	03	19	14	58	25	لدي استعداد تام لبذل جهود إضافية لصالح المنظمة	33
			%2.5	%16	11.8%	48.7%	21%		
مرتفعة	0.697	2.18	01	20	05	66	27	أقوم بأداء مهامي المطلوبة دون رقابة المشرف	34
			%0.8	16.8%	4.2%	55.5%	22.7%		
مرتفعة جدا	0.513	1.76	00	07	07	55	50	أثقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة	35
			%00	%5.9	%5.9	46.2%	42%		
مرتفعة	0.549	1.87	01	08	06	64	40	أواظب على أداء العمل بمهنية واحترافية	36
			0.8%	%6.7	%5	53.8%	33.6%		
مرتفعة	0.780	2.37	03	22	15	55	24		37

			% 2.5	% 18.5	% 12.6	% 46.2	% 20.2	أتجنب تقديم العطل المرضية أثناء العمل		
مرتفعة	0.667	2.07	01	07	12	78	21	أحاول التأقلم مع بيئة العمل الداخلية	38	
			% 0.8	% 5.9	% 10.1	% 65.5	% 17.6			
مرتفعة	0.872	2.07	02	13	09	62	33	أعمل على تطوير مهاراتي الوظيفية	39	
			% 1.7	% 10.9	% 7.6	% 52.1	% 27.7			
مرتفعة	0.852	2.34	04	16	20	55	24	أقدم المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الشخصية	40	
			% 3.4	% 13.4	% 16.8	% 46.2	% 20.2			
مرتفعة	0.849	1.87	01	06	04	53	55	أحافظ على وسائل الإنتاج بالمؤسسة	41	
			% 0.8	% 6.7	% 05	% 53.8	% 33.6			
مرتفعة	0.919	2.05	01	13	08	66	31	أنقل خبرتي للعاملين الجدد	42	
			0.8	10.9	%	55.5	%			
			%	%	6.7	%	26.1			
مرتفعة	0.609	2.22	07	12	10	61	29	لا أفكر في ترك العمل بالمؤسسة	43	
			% 5.9	% 10.1	% 8.4	% 51.3	24.4 %			
مرتفعة	0.935	2.25	00	06	05	50	58	أحافظ على أسرار المهنة	44	
			% 00	% 5	% 4.2	% 42	% 48.4			
مرتفعة	0.350	2.06	المتوسط العام لمحور							

## التحليل والتفسير:

من خلال الشواهد الإحصائية التي يوضحها الجدول أعلاه، يتبين أن استجابات المبحوثين مرتفعة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات للمبحوثين حول هذا البعد بجميع فقراته قدر بـ 2.06، وانحراف معياري بلغ 0.350، حول التزامهم التنظيمي، وهذا راجع الى إحساس العامل بأنه جزء لا يتجزأ من كيان هذا التنظيم، كما أن من أولويات المنظمة المحافظة على المواد البشرية التي تمثل العنصر الأهم على غرار العنصر المادي والتنظيمي، حتى يتحول هذا الاهتمام الى نقاط قوة للمؤسسة ودعما معنويا لتحقيق النجاح المادي والمعنوي معا.

العبارة رقم 27: أشعر بالرضا عن الوظيفة التي أشغلها: تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.25، وانحراف معياري قدر بـ

0.491، حول شعور العامل بالرضا عن الوظيفة التي يشغلها، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 58.8%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 16.8%، في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 7.6%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 11.8% و 3.4%، على التوالي.

ونفس ذلك بالأساليب المتبعة في عملية التوظيف من أول خطوة وهي الاستقطاب الى غاية الاختبار والتعيين و ثم التقييم، لذلك فالمنظمة حريصة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث أن التوظيف يكون تبعا للكفاءة الوظيفية وكذا العلمية من شهادات ومهارات العنصر البشري المتقدم للوظيفة، هذا حتى تتناسب مؤهلاته والمهام الواجب عليه القيام بها تحت سلطة منصبه أو وظيفته ويشعر بالعدالة المعيارية داخل التنظيم.

**العبارة رقم 28:** ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف المؤسسة: تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 1.93، وانحراف معياري قدر ب 0.436، حول التزام العامل بمواعيد الحضور والانصراف بالمؤسسة، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 47.9%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 35.3%.

ونفس ذلك بالنظام المراقبة لمواعيد الدخول والانصراف بالمنظمة الدقيق والاليات المجهزة لهذا الغرض، بالإضافة الى إحساس العامل بالمسؤولية تجاه العقد المبرم بينه وبين المنظمة التي يعمل بها والتي تحدد لهم مواعيد العمل والعطل، كما أن هذا الالتزام يرفع من مكانة العامل لدى رئيسه وبذلك يرفع من تقدير الذات لديه.

في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 5%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وذلك بنسبة 11.8%. ونفس ذلك بالحالات الشاذة لتأخر العامل والناجمة عن الظروف الاجتماعية التي تضعها إدارة المنظمة بعين الاعتبار في بعض الأحيان، فلا يخلو التنظيم ومن الجانب الغير رسمي بالموازاة مع الجانب الرسمي.

**العبارة رقم 29:** أشعر بالولاء للمؤسسة: تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.04، وانحراف معياري قدر ب 0.424، حول شعور المبحوثين بالولاء للمؤسسة، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 56.3%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 26.1%، في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت

نسبتهم 6.7%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 9.2% و 1.7%، على التوالي.

ونفسر ذلك بالثقة والاحترام الذي يجده العامل من رؤسائه فالمنظمة بالإضافة الى البيئة التنظيمية المحفزة والمشجعة على العمل بإيجابية فضلا عن التعاون الجماعي الذي عزز من شعور العامل بالارتباط والولاء نحو التنظيم. بينما ترجع استجابة الأقلية التي لا تشعر بالولاء الى الضغوطات المهنية واحساسهم بشبه انعدام المساواة والعدالة والتي تقلل من ارتباطه وولاءه تجاه التنظيم.

**العبارة رقم 30: أشعر بالانتماء إلى فريق العمل:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.08، وانحراف معياري قدر بـ 0.505، حول شعور المبحوثين بالانتماء الى فريق العمل، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 51.3%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 27.7%، في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 09.2%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 8.4% و 3.4%، على التوالي.

ونفسر ذلك بسياسة التعاون والمشاركة التي تعتمد عليها المنظمة في حل المشكلات وتجاوز العراقيل نحو تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال، حيث أن تمثل العاملين بالهوية المشتركة فيما بين أعضاء الفريق، والتفاعل المثمر ينتج انتماء قوي

**العبارة رقم 31: لا أتغيب عن العمل دون إذن من رئيسي:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.12، وانحراف معياري قدر بـ 0.527، حول عدم تغيب المبحوثين عن العمل دون أخذ الاذن من الرئيس، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 52.1%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 26.9%، في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 5.9%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 12.6% و 2.5%، على التوالي.

ونفسر ذلك بالتزام العامل بالضوابط التنظيمية التي تمنع مناعا باتا تغيب العامل دون الإبلاغ أو أخذ الاذن للغياب خاصة في فترات التي تكون فيها وتيرة المهام مرتفعة والاعمال متراكمة. حيث أن التغيب دون أخذ الاذن يعتبر منافيا لروح الفريق والالتزام، ومن الضروري احترام بنود الاتفاقية والعقد المبرم بين العامل والمنظمة.

بينما نفسر استجابة اقلية المبحوثين بعدم الموافقة بالحالات الظرفية القاهرة التي قد تستعجل العامل ولا تعطيه فرصة اخذ الإذن للغياب، وانما يقوم بتبريره لاحقا. وهذا لا يبرر عدم مراعات الأولوية العملية لضمان استمرارية العمل وتجنب التأثيرات السلبية على الاعضاء الاخرين والمنظمة، والعامل المتغيب على الخصوص.

**العبارة رقم 32: لدي وعي بثقل المسؤوليات أثناء العمل:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 1.94، وانحراف معياري قدر بـ 0.366، حول وعي المبحوثين بثقل المسؤوليات أثناء العمل، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 52.1%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 31.1%، في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 9.2%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 6.7% و0.8%، على التوالي.

ونفسر ذلك كون العامل قبل استلام منصبه الوظيفي يكون قد اطلع على كل الواجبات التي يفترض الالتزام بها، ومنها المسؤوليات التي تكون على عاتقه، وهذا ناجم عن التوافق بين العامل والمنظمة التي ينتمي اليها من حيث الأهداف، وتوافق الكفاءة المهنية والمنصب الذي يشغله، من حيث الوعي بمسؤولياته واداءها. وهذا ما يرفع الروح المعنوية لدى العامل ويعود بالنفع على المنظمة.

**العبارة رقم 33: لدي استعداد تام لبذل جهود إضافية لصالح المنظمة:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.30، وانحراف معياري قدر بـ 0.754، حول استعداد المبحوثين التام لبذل جهود إضافية لصالح المنظمة، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 48.7%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 21%، في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 11.8%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 16% و2.5%، على التوالي.

ونفسر ذلك بالروح المعنوية العالية للمبحوثين واحساسهم بالمسؤولية اتجاه المنظمة مصدر رزقهم، بالإضافة الى تقديرهم لما تقدمه المنظمة من خدمات اجتماعية بمختلف أنواعها حتى أصبح العامل يقدم الأفضل للمنظمة التي ينتمي اليها.

**العبارة رقم 34: أقوم بأداء مهامي المطلوبة دون رقابة المشرف:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.18، وانحراف معياري قدر بـ

0.697، حول قيام المبحوثين بأداء مهامهم المطلوبة دون رقابة المشرف، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 55.5%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 22.7%، في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 4.2%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 16.8% و 0.8%، على التوالي.

ونفس ذلك بإحساس العامل بالمسؤولية وتحمله لها، وعدم خضوعه للرقابة، هذا لأنه يؤمن بأنه جزء من التنظيم وأنه ينتمي إليه ليس فقط كمورد رزق له وإنما هو ما يعبر فيه عن كيانه ويحقق فيه ذاته، كما أن تفضيل أداء العامل لمهامه دون رقابة يفتح له المجال للإبداع الوظيفي، ولا ينحصر في أساليب معينة يفرضها المشرف.

**العبارة رقم 35: أتقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي بلغ 1.76، وانحراف معياري قدر بـ 0.513، حول تقيد المبحوثين بالنظام الداخلي للمؤسسة، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 46.2%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 42%، في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 5.9%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وذلك بنسبة 5.9%.

ونفس ذلك بوجود تنظيم غير رسمي بالموازات مع التنظيم الرسمي الذي يساعد على تقوية الروابط الإنسانية والتفاعلية داخل التنظيم ومن ثم يفتح المجال للعامل بأداء مهامه بعيد عن ضغط رقابة المشرف التي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى تراجع في الأداء وبعض الصراعات التي تكون المنظمة والعامل في غنا عنها.

**العبارة رقم 36: أواظب على أداء العمل بمهنية واحترافية:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 1.87، وانحراف معياري قدر بـ 0.549، حول مواظبة المبحوثين على أداء العمل بمهنية واحترافية، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 53.8%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 33.6%، في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 5%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 6.7% و 0.8%، على التوالي.

ونفس ذلك بالاختيار الدقيق والجيد الذي تقوم به المؤسسة عن توظيف العامل، حيث أنها تختار العامل ذو الكفاءة العلمية والمهنية العالية، وهذا ما تتميز به شركة سوميفوس عن غيرها من المنظمات،

كما أن الحوافز المادية والمعنوية خاصة التي تقدمها المنظمة عامل مهم في انضباط العمال بها، كما أن النظام الداخلي للمنظمة له جزء أساسي في ضبط سلوك العاملين داخل المؤسسة وخاصة منها الأداء الوظيفي.

**العبارة رقم 37: أتجنب تقديم العطل المرضية أثناء العمل:** تدلي الشواهد الإحصائية التي بينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.37، وانحراف معياري قدر بـ 0.780، حول تجنب المبحوثين تقديم العطل المرضية أثناء العمل، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 46.2%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 20.2%، في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 12.6%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 18.5% بينما كانت نسبة الغير موافقون بشدة 2.5%.

ونفس ذلك بالالتزام العامل بالقواعد التنظيمية الداخلية، وإحساسه بالمسؤولية المهنية، كما أن العامل لا يفضل أن يتم خصم مبالغ مالية من الرواتب الشهرية التي يتقاضها إلا إذا كان السبب حتمي، كما أن الإجراءات الصارمة التي تفرضها المنظمة بالتعاون مع الضمان الاجتماعي لا تفتح المجال إلا لذوي الحقوق بالعطل المرضية. وهذا لا ينفي أن من حقوق العامل على المنظمة عطلة مرضية مدفوعة الأجر عند حالات التي تستوجب ذلك.

**العبارة رقم 38: أحاول التأقلم مع بيئة العمل الداخلية:** تدلي الشواهد الإحصائية التي بينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.07، وانحراف معياري قدر بـ 0.667، حول محاولة المبحوثين على التأقلم مع بيئة العمل الداخلية، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 65.5%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 17.6%، في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 10.1%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 5.9% و 0.8%، على التوالي.

ونفس ذلك بقوة ارتباط العامل بالمنظمة التي ينتمي إليها، واحترامه للسلطة الفوقية، حيث أن إحساس العامل بالاستقرار والرضا يعزز من ارتباطه بالمنظمة وبالتالي تأقلمه في بيئة العمل، رغم أن المنظمة كغيرها لا تخلو من الصراعات التنظيمية لكن ارتباط العامل بها يساعد على تأقلمه والبيئة التنظيمية.

**العبارة رقم 39: أعمل على تطوير مهاراتي الوظيفية:** تدلي الشواهد الإحصائية التي بينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.07، وانحراف معياري قدر بـ 0.872، حول

حرص الباحثين على تطوير مهاراتهم الوظيفية، وهذا حسب نسبة الباحثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 52.1%، كما كانت نسبة استجابات الباحثين بالموافقة بشدة 27.7%، في حين التزم بعض الباحثين بالحياد وكانت نسبتهم 7.6%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 10.9% و 1.7%، على التوالي.

ونفس ذلك بسعي العامل الى تقلد مناصب اعلى فالمنظمة من خلال تطوير مهاراته العلمية وزيادة كفاءته الوظيفية، خاصة أن المنظمة تشجع على ذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية داخلية وخارجية، في حين نفس استجابة اقلية العاملين بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة بأن هناك بعض العاملين الذين يفضلون العمل في بيئة روتينية لا تدعو الى التغيير، وأن خروجهم من منطقة الراحة أمر في غاية الصعوبة ان لم يكن مستحيل.

**العبارة رقم 40: أقدم المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الشخصية:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات الباحثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.34، وانحراف معياري قدر ب 0.852، حول تقديم الباحثين المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الشخصية، وهذا حسب نسبة الباحثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 46.2%، كما كانت نسبة استجابات الباحثين بالموافقة بشدة 20.2%، في حين التزم بعض الباحثين بالحياد وكانت نسبتهم 16.8%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 13.4% و 3.4%، على التوالي.

ونفس النسبة المرتفعة للاستجابة بالموافقة والموافقة بشدة، بانغماس العاملين بالمنظمة واحساسهم بالمواطنة التنظيمية التي من مؤشرات تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، حيث أن ما تقدمه المنظمة للعاملين امتيازات ومكانة اجتماعية يجعله يشعر بالولاء لهذه الأخير.

بينما نفس استجابة بقية الباحثين بالحياد وعدم الموافقة وبشدة بمراعاتهم لمصالحهم الشخصية والتنظيمية مثل الترقية بما لا يضر بالمصلحة العامة وهذا لا يدل على عدم الاهتمام بمصالح المنظمة وإنما التركيز على تحقيق أهدافهم كتطوير الذات ومن ثمة تحقيق اهداف المنظمة، وكل هذا يصب في مصلحة المنظمة، وهذا حسب ما ادلى به بعض الباحثين إثر تبادل أطراف الحديث معهم في الجلسات الاستطلاعية.

**العبارة رقم 41: أحافظ على وسائل الإنتاج بالمؤسسة:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات الباحثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 1.87، وانحراف معياري قدر ب

0.849، حول محافظة المبحوثين على وسائل الإنتاج بالمؤسسة، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 53.2%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 33.6%، في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 05%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 6.7% و 0.8%، على التوالي.

ونفس ذلك بإحساس العاملين بالمسؤولية ليس فقط تجاه المهام التي هو ملزم بها، وإنما بالحفاظ على الأدوات التي توفرها المنظمة لتسهيل عليه أداء مهامه باحترافية وفي وفق وجيز، كما أن النظام الداخلي للمنظمة يلزم كل فرد بالحفاظ على وسائل الإنتاجية من التخريب أو الضياع، وأي سلوك عكس ذلك يلزم المعني بتعويض الخسارة الناجمة عنه.

**العبارة رقم 42: أنقل خبرتي للعاملين الجدد:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.05، وانحراف معياري قدر بـ 0.919، حول نقل المبحوثين خبراتهم للعاملين الجدد، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 55.5%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 26.1%، في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 6.7%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 10.9% و 0.8%، على التوالي.

ونفس ذلك بتجلي روح الجماعة، واحساس الفريق الواحد، والتوافق التنظيمي لدى العاملين بالمديرية لشركة سوميفوس، وهذا ما يساعد في تأقلم العاملين خاصة الجدد منهم في بيئة العمل، حيث أن نقل الخبرات للعاملين الجدد يعزز من الثقة التنظيمية بين العاملين الجدد وذوي الخبرة، كما يعزز من الثقة التنظيمية بين العاملين بشكل عام والمنظمة، وهذا ما يقلل من وجود صراعات تنظيمية حول السلطة والترقية وغيرها من مسببات الصراع التنظيمي.

**العبارة رقم 43: لا أفكر في ترك العمل بالمؤسسة:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.22، وانحراف معياري قدر بـ 0.609، كون المبحوثين لا يفكرون في ترك العمل بالمؤسسة، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 51.3%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 24.4%، في حين التزام بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 8.4%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 10.1% و 5.9%، على التوالي.

ونفسر ذلك بالاستقرار التنظيمي والمهني وحال الرضا التي يعيشها العامل داخل المديرية العامة لشركة سوميفوس، حيث أن عدم تفكير العامل في ترك أو تغيير عمله دليل على ارتياحه فيه، وإصراره على تكوين وتطوير نفسه في ذلك العمل وفي تلك البيئة التنظيمية. بينما نفسر تصريح الأقلية بالتفكير في ترك العمل بتموحيهم في العمل بمؤسسات أكثر تطوراً وبها خدمات اجتماعية أكبر. وذا من طبع الأفراد التي تحب خوض تجارب جديدة والخروج من منطقة الراحة والبحث عن منطقة شك أو سلطة أكبر.

**العبارة رقم 44: أحافظ على أسرار المهنة:** تدلي الشواهد الإحصائية التي يبينها الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي بلغ 1.66، وانحراف معياري قدر بـ 0.486، حول محافظة المبحوثين على أسرار المهنة، وهذا حسب نسبة المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة والتي بلغت 42%، كما كانت نسبة استجابات المبحوثين بالموافقة بشدة 48.4%، في حين التزم بعض المبحوثين بالحياد وكانت نسبتهم 4.2%، بينما صرح البعض الآخر بعدم الموافقة وذلك بنسبة 5%.

ونفسر ذلك بأن السرية قاعدة من قواعد النظام الداخلي للمنظمة وأن الالتزام بها أمر اجباري على كل عامل، واستجابات العاملين تدل على احترام العامل لبيئة العمل التي يعمل بها، كما أن من احترافية العامل احترام خصوصية البيئة التنظيمية والتكتم على كل المعلومات التي تتداول فيها حتى لا يحدث عكس ذلك ضرار على المنظمة وبالتالي يؤدي العامل.

# الفصل السادس

إطار مناقشة نتائج

للدراسة

## الفصل السادس

### مناقشة نتائج الدراسة

- أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الاولى
- ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية
- ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
- رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية
- خامساً: نتائج الدراسة
- سادساً: الافاق العلمية التي تفتحها الدراسة

الخاتمة

قائمة المراجع

## أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

بغرض اختبار العلاقة القائمة بين متغيري الدراسة، وضعنا ثلاث فرضيات جزئية وفرضية عامة، وبذلك تم جمع البيانات والمعلومات الكمية التي تخص متغيرات الدراسة، ومن خلال التحليل الاحصائي وجنا أن المتغيران يرتبطان مع بعضهما في عدة أوجه، وعلى هذا الأساس سيتم اختبار الفرضيات ومناقشتها

1.1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي مفادها توجد علاقة طردية إيجابية بين التدرج الوظيفي

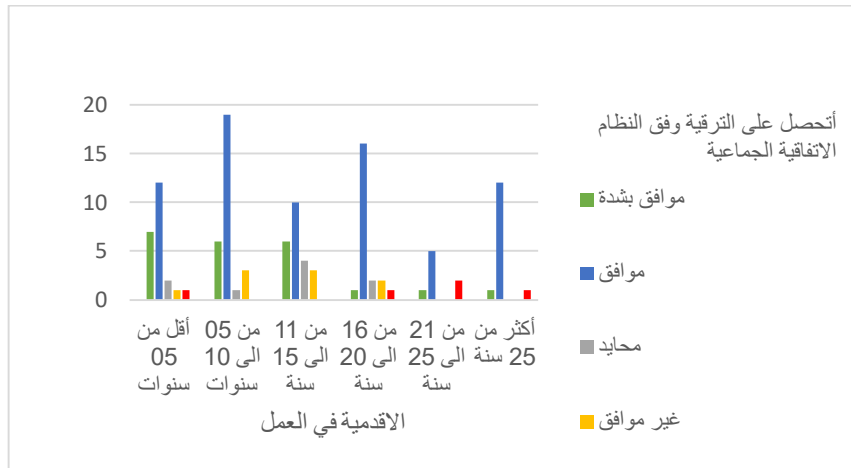
والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة لمؤسسة SOMIPHOS لولاية تبسة

الجدول رقم(17): يوضح استجابات المبحوثين حول تحصلهم على الترقية وفق الاتفاقية

الجماعية حسب متغير الأقدمية

اتحصل على الترقية وفق الاتفاقية الجماعية					البند	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابات	
1	1	2	12	7	ت	أقل من 05 سنوات
20,0%	11,1%	22,2%	16,2%	31,8%	%	
0	3	1	19	6	ت	من 05 الى 10 سنوات
0,0%	33,3%	11,1%	25,7%	27,3%	%	
0	3	4	10	6	ت	من 11 الى 15 سنة
0,0%	33,3%	44,4%	13,5%	27,3%	%	
1	2	2	16	1	ت	من 16 الى 20 سنة
20,0%	22,2%	22,2%	21,6%	4,5%	%	
2	0	0	5	1	ت	من 21 الى 25 سنة
40,0%	0,0%	0,0%	6,8%	4,5%	%	
1	0	0	12	1	ت	أكثر من 25 سنة
20,0%	0,0%	0,0%	16,2%	4,5%	%	
5	9	9	74	22	ت	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%	

الشكل رقم (03): يوضح استجابات المبحوثين حول تحصلهم على الترقية وفق الاتفاقية الجماعية حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS<sub>26</sub>

### التعليق والتحليل:

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، والذي يمثل استجابات المبحوثين حول تحصلهم على الترقية وفق الاتفاقية الجماعية حسب متغير الأقدمية، أن الترقية تمس وبشكل كبير أقدمية العامل أي سنوات العمل بالمنظمة، وهذا حسب الاستجابات الموضحة في الجدول والشكل البياني أعلاه، حيث كانت استجابة العاملين موافق بشدة مرتفعة بنسبة 31.8%، عند العاملين الذين لم تتجاوز سنوات العمل 05 سنوات، وبلغت نسبة 27.3% عند كل من العاملين الذين تراوحت سنوات العمل من 05 إلى 10 سنوات، ومن 11 إلى 15 سنة، في حين لم تتجاوز نسبة 4.5% عند كل من العاملين الذين تتراوح سنوات العمل ما بين 21 إلى 25 سنة و أكثر من 25 سنة

بينما بلغت نسبة استجابة موافق 25.7% و 21.6% عند كل من العاملين الذين تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنة وما بين 16 إلى 20 سنة على التوالي، بينما بلغت استجابة موافق نسبة 16.2% عند كل من فئة العاملين الأقل من 05 سنوات عمل وأكثر من 20 سنة خبرة بالمنظمة، في حين كانت استجابة موافق عند فئة العاملين الذين تتراوح سنوات أقدمية من 11 إلى 15 سنة بنسبة 13.5% ولم تتجاوز 6.8% عن العاملين الذين تراوحت سنوات الأقدمية عندهم من 21 إلى 25 سنة.

ونجد نسبة استجابة المحايدين على التوالي 44.4% فئة من 11 إلى 15 سنة ونسبة 22.2% عند كل من فئتي أقل من 05 سنوات وما بين 16 إلى 20 سنة أقدمية، بينما كانت استجابة غير الموافقة موزعة على الفئة العاملين بالترتيب التالي: نسبة 33.3% لفئة 05 إلى 10 سنة و 11 إلى 15

سنة، و22.2% لفئة العمال ذو الأقدمية من 16 الى 20 سنة، ونسبة 11.1% لفئة العمال ذو الأقدمية أقل من 05 سنوات. وقدرت استجابة غير الموافق بشدة 40% عند العمال الذين تتروح أقدميتهم ما بين 21 الى 25 سنة وبلغت 20% نسبة غير الموافقون في فئتي أقل من 05 سنوات وأكثر من 25 سنة أقدمية

ووفق القراءة نجد أن عملية الترقية تعتمد وبشكل ملحوظ على الأقدمية والخبرة المهنية وأن سنوات العمل بالمؤسسة تعزز من انتقال العامل الى منصب أعلى يتناسب والكفاءة المهنية والمهارات المكتسبة خلال مساره الوظيفي بالمنظمة.

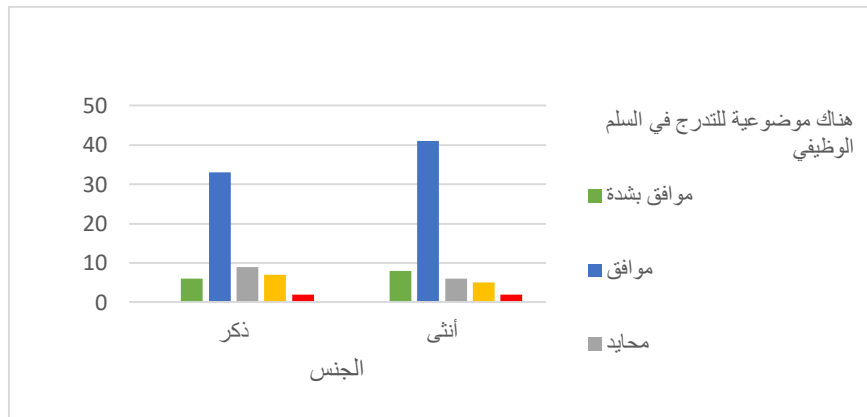
ونفسر ذلك بما تنص عليه الاتفاقية الجماعية بين النقابة العمالية الجزائرية، ومجلس الإدارة العليا لشركة SOMIPHOS، حيث أنها احتوت على جملة من البنود والشروط إذا توفرت في الفرد العامل بالمنظمة يدرج مباشرة في برنامج الترقية الوظيفية لتلك الفترة من السنة الأولى ولا تتجاوز الخمس سنوات. كما نفسر غالبية الاستجابات الموجبة (الموافق بشدة والموافق) من فئتي الأقل من 05 سنوات ومن 06 الى 10 سنوات، أنها السنوات التي يتدرج فيها العامل من منصب الى منصب اعلى حتى يستقر لفترة أطول عند بلوغه منصب ذو مكانة وظيفية ومهنية عالية، ويبلغ ما يفوق 20 سنة خدمة بالمنظمة ويقترب من سن التقاعدي. بينما نفسر نسبة الاستجابات السالبة والتي تركزت عند فئتي الأقل من 05 سنوات وذلك لحدثة استلامهم منصب العمل.

الجدول رقم(18): يوضح استجابات المبحوثين حول الموضوعية للتدرج في السلم الوظيفي حسب

#### متغير الجنس

هناك موضوعية للتدرج في السلم الوظيفي					المتغيرات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابات	
2	7	9	33	6	ت	ذكر
50,0%	58,3%	60,0%	44,6%	42,9%	%	
2	5	6	41	8	ت	انثى
50,0%	41,7%	40,0%	55,4%	57,1%	%	
4	12	15	74	14	ت	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%	

الشكل رقم(04): يوضح استجابات المبحوثين حول الموضوعية للتدرج في السلم الوظيفي حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss<sub>26</sub>

#### التعليق والتحليل:

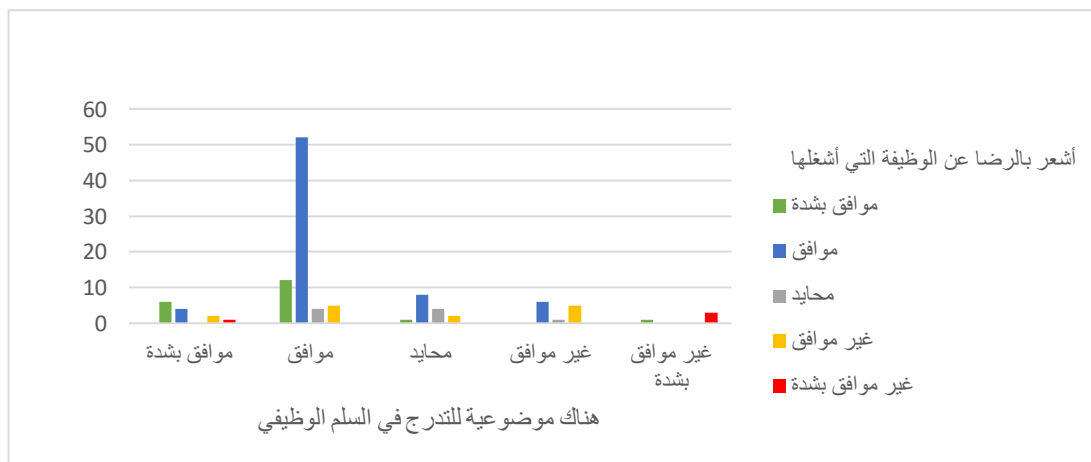
يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، والذي يمثل استجابات المبحوثين حول الموضوعية للتدرج في السلم الوظيفي حسب متغير الجنس، أن تصريح الذكور والإناث متقارب حول موضوعية المنظمة في تدرج العامل في السلم الوظيفي، وهذا حسب الاستجابات الموضحة في الجدول والشكل البياني أعلاه، حيث كانت استجابة العاملين موافق بشدة مرتفعة بنسبة 57.1% عند الإناث و42.9% عند الذكور، بينما بلغت استجابة موافق بشدة مرتفعة بنسبة 55.4% لفئة الإناث و 44.6% لفئة الذكور، ونجد نسبة استجابة محايد بالنسبة للذكور 60% و 40% بالنسبة للإناث وهذا ان دل على شيء يدل على استقرار فئة الإناث مقارنة بالذكور بالمنظمة. بينما يتضح جليا استجابة غير موافق لدى فئة الذكور اعلى منها في فئة الإناث حسب ما بينه الشكل البياني أعلاه بنسبة 58.3% في فئة الذكور و41.7% لدى الإناث.

ونفس القيمة الإحصائية السالبة الأعلى في الآراء والاستجابات لدى فئة الذكور بوجود فروقات جنسية في إحساس العامل بموضوعية المنظمة خاصة عند فئة الذكور وذلك لحرص فئة الذكور على تسريع مساره الوظيفي وانتقاله الى المناصب العليا مقارنة بفئة الإناث التي تطمح الى الاستقرار الوظيفي وجعل مكان العمل مكان مريح أكثر يخلو من الضغوطات كما أن عامل الجنس عامل فارق في الثقافة التنظيمية والبيئة التنظيمية للمؤسسة كون الإدارة قد تراعي بعض التجاوزات لصالح الجنس اللطيف على غرار جنس الذكور.

الجدول رقم(19): يبين موضوعية التدرج في السلم الوظيفي وعلاقتها الشعور بالرضا عن الوظيفة

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أشعر بالرضا عن الوظيفة التي أشغلها	
						هناك	موضوعية للتدرج في السلم الوظيفي
13	1	2	0	4	6	ت	موافق بشدة
100,0%	7,7%	15,4%	0,0%	30,8%	46,2%	%	
73	0	5	4	52	12	ت	موافق
100,0%	0,0%	6,8%	5,5%	71,2%	16,4%	%	
15	0	2	4	8	1	ت	محايد
100,0%	0,0%	13,3%	26,7%	53,3%	6,7%	%	
12	0	5	1	6	0	ت	غير موافق
100,0%	0,0%	41,7%	8,3%	50,0%	0,0%	%	
4	3	0	0	0	1	ت	غير موافق بشدة
100,0%	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	%	
117	4	14	9	70	20	ت	المجموع
100,0%	3,4%	12,0%	7,7%	59,8%	17,1%	%	

الشكل رقم(05): يبين موضوعية التدرج في السلم الوظيفي وعلاقتها الشعور بالرضا عن الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS26

### التحليل والتفسير:

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول والشكل أعلاه، والذي يمثل موضوعية التدرج في السلم الوظيفي وعلاقتها الشعور بالرضا عن الوظيفة، أن 46.2% من المبحوثين الذين صرحوا بموافق بشدة عن أن هناك موضوعية في التدرج في السلم الوظيفي قد صرحوا بشعورهم بالرضا الوظيفي، كما أن 71.2% من المبحوثين يوافقون على الموضوعية وشعورهم بالرضا الوظيفي، كما نجد أن 75% من المبحوثين غير موافقين على الموضوعية في التدرج في السلم الوظيفي ولا يشعرون بالرضا الوظيفي، بينما صرح بنسبة 50% من المبحوثين بغير موافق حول الموضوعية في التدرج في السلم الوظيفي، في حين يشعرون بالرضا الوظيفي، وهذا يدل على أن هناك عوامل أخرى قد تتدخل في شعور العامل بالرضا الوظيفي، كما نجد أن نسبة المحايدين حول الموضوعية في التدرج في السلم الوظيفي والذين يشعرون بالرضا الوظيفي باستجابة موافق 53.3%.

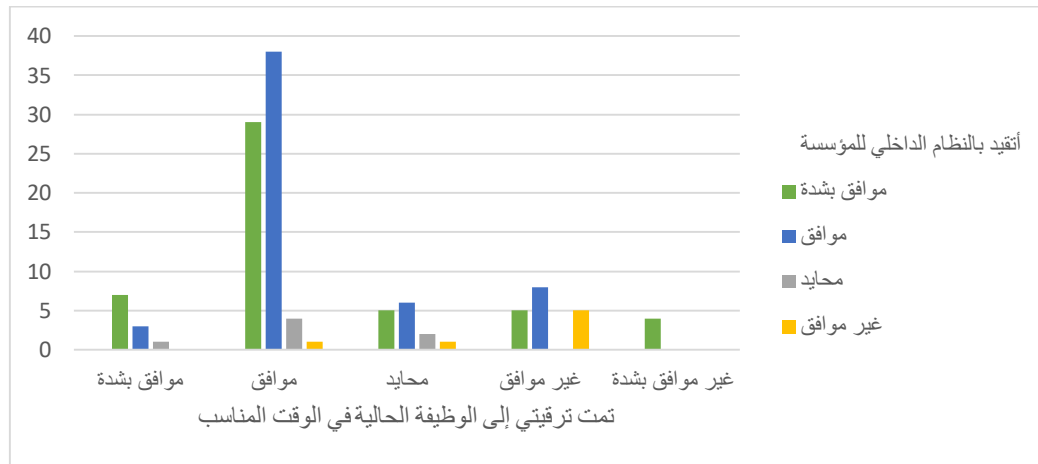
ومن خلال ذلك يتضح لنا أن المعايير الموضوعية التي تعتمدها المنظمة في تحديد المسار الوظيفي والتدرج الوظيفي للعاملين بالمؤسسة وفق الكفاءة المهنية والأقدمية الوظيفية، وهذا من خلال استجابة الغالبية بالموافق والموافق بشدة كما يوضح ذلك الجدول رقم (14)، ذات فعالية في تحقيق رضا العاملين وتعزيز تمسكهم وقناعتهم أن الوظيفة والتنظيم الذي يحتويهم يمتلك عدالة توزيعية وإجرائية عالية.

### الجدول رقم (20): العلاقة بين الترقية في الوقت المناسب مع التقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة

المجموع	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة	
					تمت ترقيتي إلى الوظيفة الحالية في الوقت المناسب	
11	0	1	3	7	ت	موافق بشدة
100,0%	0,0%	9,1%	27,3%	63,6%	%	
72	1	4	38	29	ت	موافق
100,0%	1,4%	5,6%	52,8%	40,3%	%	
14	1	2	6	5	ت	محايد
100,0%	7,1%	14,3%	42,9%	35,7%	%	
18	5	0	8	5	ت	غير موافق

100,0%	27,8%	0,0%	44,4%	27,8%	%	غير موافق بشدة
4	0	0	0	4	ت	
100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	%	
119	7	7	55	50	ت	المجموع
100,0%	5,9%	5,9%	46,2%	42,0%	%	

الشكل رقم (06): العلاقة بين الترقية في الوقت المناسب والتقييد بالنظام الداخلي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS26

### التحليل والتفسير:

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول والشكل أعلاه، والذي يمثل العلاقة بين الترقية في الوقت المناسب و التقييد بالنظام الداخلي للمؤسسة، أن 63.6% من المبحوثين الذين صرحوا بموافق بشدة عن أن هناك علاقة بين الترقية في الوقت المناسب والتقييد بالنظام الداخلي للمؤسسة، كما أن 40.3% من المبحوثين يوافقون بشدة و52.8% موافقون على الترقية في الوقت المناسب تعزز التقييد بالنظام الداخلي للمؤسسة، في حين نجد أن 44.4% من المبحوثين غير موافقين و بنسبة 100% من الاستجابة بغير موافق بشدة، على أن الترقية تمت في الوقت المناسب مع ذلك فهم يوافقون على التقييد بالنظام الداخلي للمؤسسة، وهذا يدل على التزام العاملين بالضوابط التي تحكم التنظيم حتى عند غياب الحافز المادي أو المعنوي، وهذا قد يفسر بالخوف من العقوبات أو بالتأخير أكثر في الترقية، كما أن تأخير الترقية قد يكون خارج نطاق كل من المؤسسة والعاملين عليها، وهذا يدل على أن هناك عوامل أخرى قد تتدخل في التزام العامل بالنظام الداخلي رغم حدوث عكس توقعاته منها.

ومن خلال ذلك يتضح أن الترقية في الوقت المناسب للعامل يعتبر حافزا لتعزيز التزامه من حيث التقييد بالنظام الداخلي للمؤسسة، حيث أن المنظمة تسعى الى تطبيق المعايير العلمية والمنتق عليها في

الاتفاقيات الجماعية والمعايير التي ينص عليها قانون العمل الإداري، لما له من تأثير إيجابي في السلوك التنظيمي للعاملين ومنه ضبط السلوك والتفاعل التنظيمي بين العاملين وبين المنظمة والعاملين، وعلى هذا فقد بينت الدراسة أن كل ما تسعى له المنظمة من ضبط وموضوعية في عملية الترقية الوظيفية بالمنظمة هو عائد إيجابي عليها من قبل العاملين ويتجلى ذلك في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

### الجدول رقم (21): يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

اختبار الفرضية	المتغيرات	الالتزام التنظيمي
معامل الارتباط	التدرج الوظيفي	**0.643
مجموع المبحوثين	119	

\*\* عند مستوى دلالة احصائية 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS26

يتبين من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، والذي يمثل اختبار الفرضية الفرعية الأولى، أن معامل الارتباط بلغ قيمة  $0.643^{**}$ ، في حين بلغت القيمة المعنوية Sig 0.00 عند 0.01. ومع مقارنة Sig مع مستوى الدلالة، نجد ان قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة، وهي قيمة موجبة قريبة الى الواحد (1). ومن خلال قيمة الارتباط و Sig، يمكن أن نقول إنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التدرج الوظيفي والالتزام التنظيمي.

حيث أن الفرضية الأولى والتي مفادها، هناك علاقة طردية موجبة بين التدرج الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة محققة.

وهذا كون العاملين بالمؤسسة يعتقدون أن قوة ارتباطهم بالمنظمة والتزامهم العاطفي والمعياري والاستمراري بالمنظمة مرهون بالمسار الوظيفي الجيد والذي يضمن لهم تدرج في السلم الهرمي للتنظيم حسب كفاءتهم وخبرتهم المهنية، حيث أن إحساس العامل بالأمان ينجم عن وضوح اللوائح والقوانين وكذا الشروط التي تضعها المنظمة والنقابة العمالية الجزائرية خاصة في موضوع الترقيات الوظيفية، وبما أن العامل يعرف ما له من حقوق وما عليه من واجبات حتى يتحصل على الترقية في مكانها وزمانها ويرفع من مستوى التزامه التنظيمي. بالإضافة الى أن توضيح المنظمة للقوانين وشروط الترقية، وفق النظام الداخلي للمنظمة والاتفاقية الجماعية، يجعل من العامل يشعر بالاستقرار الوظيفي.

واحساس العامل بالموضوعية في النقل الوظيفي الى مستوى الأعلى يعزز من ولائه التنظيمي، ويزيد من استعداده لبذل جهود أكبر لصالح المنظمة، كما أن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

بما يتماشى والمؤهلات العلمية والوظيفية مع المنصب الذي يشغله العامل، ويساعده على تطوير مهاراته الوظيفية قصد التقدم في السلم الوظيفي، وبالتالي شعوره بالرضا الوظيفي.

كما أن غالبية المبحوثين في الجدول رقم (13) والبند رقم 12، صرحوا بأنها الترقية تتم في وقتها المناسب وهذا ما يدل على عدم وجود تجاوزات قانونية وإدارية ما يضمن للعامل احساسه بالأمان لمساره ومستقبله الوظيفي، ويساعد بذلك على التزام العامل وانضباطه تجاه ما تمليه عليه الوظيفة من التزامات وواجبات، كما أنه يلتزم بكل القوانين التي تقرها المنظمة لان تجاوزها قد يؤدي الى عقوبات قد تصل الى تأخير في عملية الترقية، كما يخلق لدى العامل استعداد لبذل مجهودات إضافية لصالح المنظمة، ولا يفرك في ترك العمل بها.

وقد صرح أغلبية المبحوثين في البند رقم 13 من نفس الجدول، أن المؤسسة تضمن مسار مهني يشعر العامل بالاستقرار، كونها تقدم مجموعة من الخدمات العمالية، بالإضافة الى أن سياستها واضحة للعامل، وقابلة للمناقشة والتعديل، كما أن معرفة العامل لمخطط تدرجه الوظيفي عبر السلم الوظيفي والفترة الزمنية بين كل ترقية، يرفع من احساسه بالأمان الوظيفي ويعزز من ولائه وانتمائه الى هذه المنظمة وبالتالي التزامه بكل ما تشرعه وتقره، وبذلك يكون عضوا فعالا فيها لا عبئ عليها.

وعلى ذلك فان الغالبية الساحقة من العمال بالمنظمة يتفقون على أن هناك توافق بين مؤهلاتهم والوظيفة الحالية التي يشغلونها، وهذا حافز جيد لرفع مستوى الالتزام التنظيمي، الذي يجعله يقدم المصلحة العامة للتنظيم وأعضائه على مصالحه الشخصية.

ومن خلال كل هذا، فإن بعد التدرج الوظيفي مرتبط بمتغير الالتزام التنظيمي، فكلما ارتفعت الدرجة الوظيفية للعامل أو تم نقله الى وظيفة اعلى من التي يشغلها، زاد ولائه التنظيمي واستقراره بالمنظمة، وبالتالي التزامه التزاما عاطفيا ومعياريا، وكذا استمراريا للتنظيم، ووفق المعطيات الكمية فإن التدرج الوظيفي يعزز من: الاستقرار الوظيفي للعامل، والتفكير في مستقبله والتزامه بالضوابط والمعايير التي تسنها المنظمة، وأيضا تضمن المنظمة بقاءه واستمراره فيها مهما تعددت لديه البدائل.

## 1.2. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى على ضوء الدراسات السابقة :

من خلال النتائج المتحصل عليها، يتضح جليا أنه هناك علاقة ارتباطية موجبة بين التدرج الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العمال بالمديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية الوطنية SOMIPHOS لولاية تبسة، وهذا ما اتفقت فيه الدراسة الحالية مع دراسة (جبلي، 2006)، والتي أكدت في نتائجها على أنه هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف، وعلى اعتبار ان الشعور بالرضا مؤشر من مؤشرات

الالتزام التنظيمي في دراستنا، كما اتفقت نتائج الفرضية الفرعية الأولى للدراسة الراهنة مع دراسة (الصيد، 2008)، على أنها تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي.

ومن هنا يمكن القول أن التدرج الوظيفي والموضوعية فيه، يطمئن العامل على مساره المهني ومستقبله الوظيفي، وبالتالي يشعر بالولاء ومنه يرتفع مستوى التزامه التنظيمي. وهذا يعني ان التدرج الوظيفي والذي يعبر على الانتقال الوظيفي من منصب الى منصب اعلى، يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي سواء العاطفي، والمعياري، والاستمراري.

### 1.3. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى على ضوء نظريات التنظيم:

أدلت نتيجة الفرضية الأولى بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين التدرج الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة، قد أكدت دراسة الإدارة العلمية (فريدريك تايلور، 1856-1915) و(هنري جانت، 1861-1919) من خلال مبادئها التدرج الهرمي في سلم التنظيم الذي يضبط كل العلاقات بين العاملين من اتصال تنظيمي والادوار الوظيفية الأخرى، وقد اتفقت نتائج دراستنا في الفرضية الفرعية الأولى على فعالية هذا المبدأ وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعمال بالمديرية العامة لشركة SOMIPHOS لولاية تبسة.

كما برهنته دراسات (جورج التون مايو 1880-1949) والتي أخذت بعين الاعتبار الجانب الإنساني والاجتماعي للفرد وان ضبط العلاقات يكون بالتعاون والمشاركة دون اهمال التدرج الوظيفي والذي يضمن الاستقرار في البيئة التنظيمية، كما اكدت ان اشباع الرغبات النفسية والاجتماعية للعامل والمتمثلة في دراستنا الراهنة بالترقية الوظيفية ببعدها التدرج الوظيفي الذي يضمن للعامل شعورا بالاطمئنان على مستقبله ومراحل تقدمه الوظيفي بالمؤسسة ودورها في تحفيز العامل وأيضا رفع مستوى التزامه التنظيمي.

وقد اتفقت نتائج دراستنا مع ما قدمه (ابراهيم ماسلوا 1908-1970) في نظريته أن من حاجات الفرد تحقيق الذات والذي يعتبر من أسمى الحاجيات النفسية والاجتماعية وهو ما تعبر عنه انتقال العامل من منصب الى منصب اعلى في دراستنا والذي يرفع من الروح المعنوية للعامل وبالتالي يحفزه على الالتزام التنظيمي ويعدل من سلوك التنظيمي.

كما أنه من دواعم نتائج دراستنا من النظريات الحديثة التي تتبنى نظام التنظيم المفتوح وان هناك عوامل تحكم عالية عملية الترقية منها المرونة كما جاءت به نظرية الحراك الاجتماعي حيث ترى أن مرونة التدرج الوظيفي يرتبط بالسلم الوظيفي الذي يشتمل على واجبات ومسؤوليات تتطلب أداء اعلى وكفاءة ومهارات

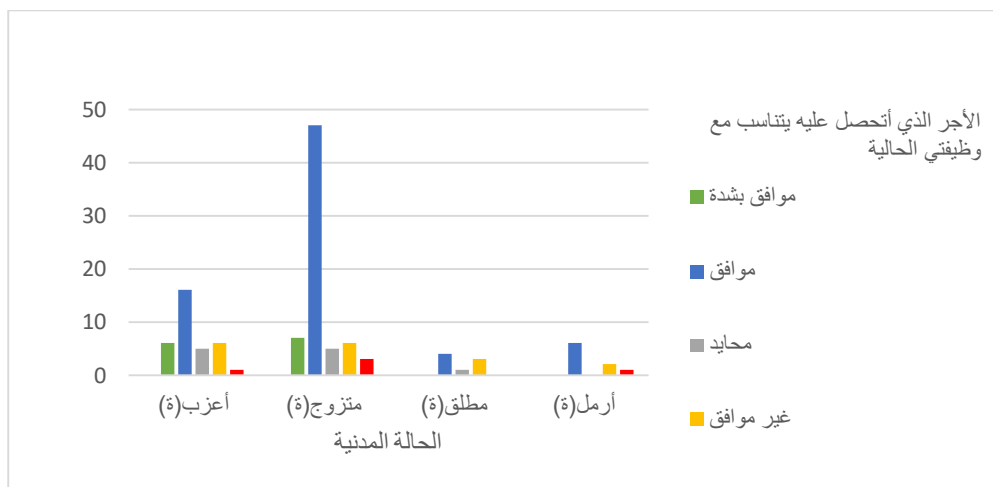
عالية، وهذا ما تعتمده المديرية العامة لشركة SOMIPHOS لولاية تبسة من معايير موضوعية ومرونة في التدرج الوظيفي للتنظيم، وهذا ينجم عنه التزام عالي للعمال.

### ثانيا: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية في الدراسة

الجدول رقم(22): يوضح استجابات المبحوثين حول الأجر يتناسب مع الوظيفة الحالية حسب متغير الحالة المدنية

الأجر الذي أتحصل عليه يتناسب مع الوظيفة الحالية					المتغيرات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابات	
1	6	5	16	6	ت	أعزب
20,0%	35,3%	45,5%	21,9%	46,2%	%	
3	6	5	47	7	ت	متزوج
60,0%	35,3%	45,5%	64,4%	53,8%	%	
0	3	1	4	0	ت	مطلق
0,0%	17,6%	9,1%	5,5%	0,0%	%	
1	2	0	6	0	ت	أرمل
20,0%	11,8%	0,0%	8,2%	0,0%	%	
5	17	11	73	13	ت	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		

الشكل رقم(07): يوضح استجابات المبحوثين حول الأجر يتناسب مع الوظيفة الحالية حسب متغير الحالة المدنية



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS26

## التحليل والتفسير:

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول والشكل البياني أعلاه، والذي يمثل استجابات المبحوثين حول الأجر يتناسب مع الوظيفة الحالية حسب متغير الحالة المدنية، حيث صرح المبحوثين بالموافقة بشدة عند كل من فئة العاملين العزاب بنسبة 46.2% والمتزوجين بنسبة 54.8%، وهذا يدل على رضا العاملين عن الأجر الذي يتقاضونه على الرغم من اختلاف الفئتين، حيث أن للمتزوجين مصاريف والتزامات أكثر منها عند العازبين، بينما بلغت استجابة موافق نسبة 21.9% لدى العاملين العزاب، 64.4% لدى المتزوجين، 5.5% لدى المطلقين، 8.2% لدى الأرامل، في حين بلغت استجابة الحياض 45.5% عند كل من العازبين والمتزوجين، و 9.1% عند المطلقين، في حين بلغت نسبة الاستجابة غير الموفق على التوالي 35.3% عند العازبين والمتزوجين، 17.6% عند المطلقين، 11.8% للأرامل. وقد بلغت استجابة غير موافق بشدة نسبة 60% عند المتزوجين، 20% عند العزاب والأرامل. ومن خلال الشكل البياني يتضح لنا جليا أن غالبية العاملين صرحوا أن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب والمنصب الذي يشغلونه على غرار الحالة الاجتماعية واختلافها. ونفس ذلك بأن الأجر الذي تقدمه المنظمة مدروس على كل النواحي حتى يلبي حاجيات العاملين الاجتماعية والاقتصادية على اختلاف حالتهم الاجتماعي والتزاماتهم الحياتية.

الجدول رقم(23): يوضح استجابات المبحوثين حول رفع الأجر يجعلهم يعملون بإتقان حسب

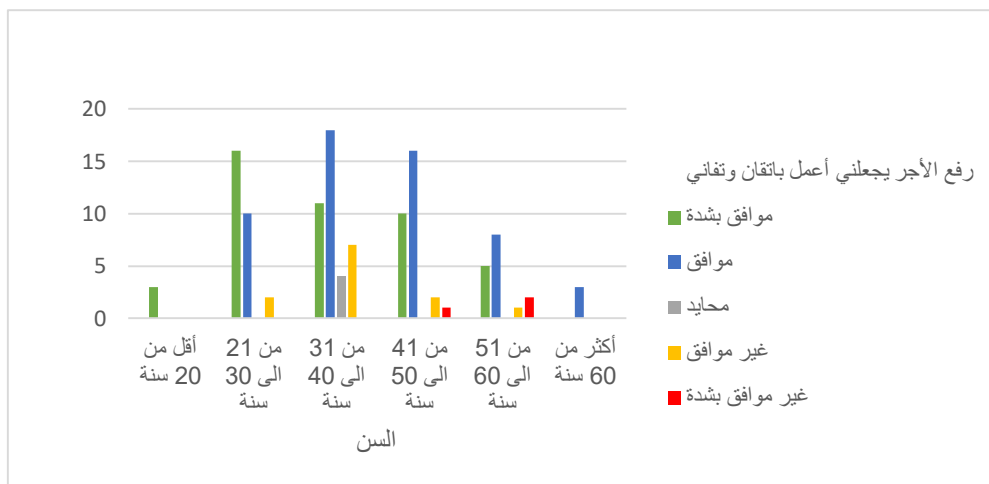
متغير السن

رفع الأجر يجعلني أعمل بإتقان					المتغيرات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ت	الاستجابات
0	0	0	0	3	ت	أقل من 20 سنة
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	%	
0	2	0	10	16	ت	من 21 الى 30 سنة
0,0%	16,7%	0,0%	18,2%	35,6%	%	
0	7	4	18	11	ت	من 31 الى 40 سنة
0,0%	58,3%	100,0%	32,7%	24,4%	%	
1	2	0	16	10	ت	من 41 الى 50 سنة
33,3%	16,7%	0,0%	29,1%	22,2%	%	

2	1	0	8	5	ت	من 51 الى 60 سنة
66,7%	8,3%	0,0%	14,5%	11,1%	%	
0	0	0	3	0	ت	أكثر من 60 سنة
0,0%	0,0%	0,0%	5,5%	0,0%	%	
3	12	4	55	45	ت	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%	

الشكل رقم(08): يوضح استجابات المبحوثين حول رفع الأجر يجعلهم يعملون بإتقان

### حسب متغير السن



المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج spss<sub>26</sub>

### التحليل والتفسير:

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، والذي يمثل استجابات المبحوثين حول رفع الأجر يجعلهم يعملون بإتقان حسب متغير السن، حيث صرح المبحوثين بالموافقة بشدة عند كل من فئات العمرية من 21 الى 30 سنة بنسبة 35.6%، من 31 الى 40 سنة بنسبة 24.4%، ومن 41 الى 50 سنة بنسبة 22.2%، ومن 51 الى 60 سنة بنسبة 11.1%، والفئة العمرية الأقل من 20 سنة بنسبة 6.7%، بينما بلغت استجابة موافق نسبة 32.7% لدى الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة ونسبة 29.1% لدى الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة، ونسبة 18.2% عند العاملين البالغة أعمارهم ما بين 21 الى 30 سنة و نسبة 14.5% عند الفئة العمرية من 51 الى 60 سنة، ونسبة 5.5% للعاملين الأكثر من 61 سنة في حين بلغت استجابة الحياد 100% لدى الفئة العمرية 31 الى 40 سنة، بعدد أربعة عاملين من اصل المبحوثين، وبلغت نسبة الاستجابة غير الموفق على التوالي 58.3%

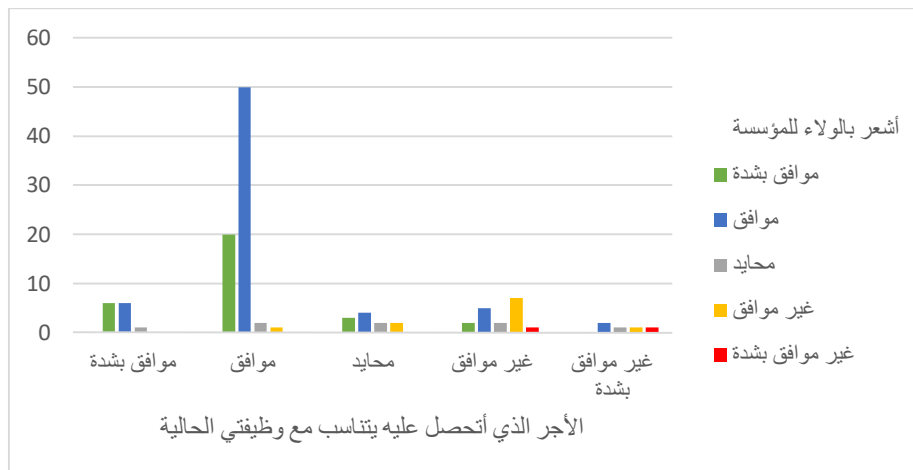
عند الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة، 16.7% عند الفئتين العمريتين من 21 الى 30 سنة و 41 الى 50 سنة، ونسبة 8.3% عند الفئة العمرية 51 الى 60 سنة. وقد بلغت استجابة غير موافق بشدة نسبة 66.7% عند الفئة العمرية من 51 الى 60 سنة، 33.3% عند الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 41 الى 50 سنة.

ونفس ذلك أن الفئات الشبابية تعتمد في إنجازها وفعاليتها في العمل على التحفيز المادي بشكل ملحوظ وهذا لرسم الخطوط العريضة لمستقبلهم الاجتماعي، بينما لا نلاحظ ذلك في الفئات العمرية التي تتجاوز الثلاثينيات، كون هذه الفئات العمرية تعتبر التحفيز المعنوي، من تقدير لذات والمكانة الاجتماعية الجيدة عنصر هام في التحفيز على العمل والفعالية والالتقان الوظيفي، وهذا لطبيعة الفئة العمرية التي تولي اهتماما للمكانة الاجتماعية والمكافآت المعنوية والرمزية التي تعزز من الشعور بالانتماء للمؤسسة والفخر لكونه عنصرا هاما فيها.

الجدول رقم(24): علاقة الأجر بمدى الشعور بالولاء للمؤسسة

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أشعر بالولاء للمؤسسة	
						الأجر الذي أتحصل عليه يتناسب مع وظيفتي الحالية	موافق بشدة
13	0	0	1	6	6	ت	موافق بشدة
100,0%	0,0%	0,0%	7,7%	46,2%	46,2%	%	
73	0	1	2	50	20	ت	موافق
100,0%	0,0%	1,4%	2,7%	68,5%	27,4%	%	
11	0	2	2	4	3	ت	محايد
100,0%	0,0%	18,2%	18,2%	36,4%	27,3%	%	
17	1	7	2	5	2	ت	غير موافق
100,0%	5,9%	41,2%	11,8%	29,4%	11,8%	%	
5	1	1	1	2	0	ت	غير موافق بشدة
100,0%	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	0,0%	%	
119	2	11	8	67	31	ت	المجموع
100,0%	1,7%	9,2%	6,7%	56,3%	26,1%	%	

## الشكل رقم(09): علاقة الأجر بمدى الشعور بالولاء للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss26

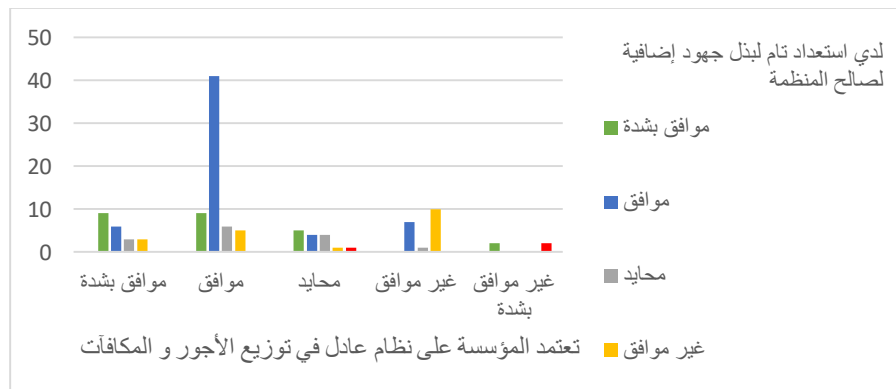
## التحليل والتفسير:

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول والشكل أعلاه، والذي يمثل علاقة الأجر والشعور بالولاء للمؤسسة، أن 46.2% من المبحوثين الذين صرحوا بموافق بشدة وموافق عن أن الأجر يتناسب مع الوظيفة الحالية وشعورهم بالولاء للمؤسسة، وهذا يعتبر حافز لتعزيز ولاء العاملين، كون العامل الجزائري أول ما يفكر فيه في العمل الراتب الشهري وهل يغطي كافة احتياجاته. بينما صرح بنسبة 41.2% من المبحوثين بغير موافق حول أن الأجر يتناسب مع الوظيفة الحالية وشعورهم بالولاء للمؤسسة، وهذا يوضح نقطة فارقة وهي أن ولاء العامل لا يرتبط فقط بالجانب المادية الذي تقدمه المنظمة وإنما توجد معايير أخرى، في حين 40% غير موافقين بشدة عن الأجر الذي يتحصلون عليه ومع ذلك يشعرون بالولاء للمؤسسة باستجابة موافق، وهذا يدل على أن هناك عوامل أخرى قد تتدخل في شعور العامل بالولاء للمؤسسة بالإضافة إلى الأجر المناسب، كما نجد أن نسبة المحايدين حول أن الأجر يتناسب مع الوظيفة الحالية وشعورهم بالولاء للمؤسسة باستجابة موافق 36.4%. ونفسر الحياد بالخصوصية في التصريح عن الأجر وما شبه.

الجدول رقم(25): اعتماد المؤسسة على نظام عادل في توزيع الأجور والمكافآت وعلاقته بالاستعداد التام لبذل جهود إضافية لصالح المنظمة

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	لدي استعداد تام لبذل جهود إضافية لصالح المنظمة	
						ت	%
21	0	3	3	6	9	ت	موافق بشدة
100,0%	0,0%	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%	%	
61	0	5	6	41	9	ت	موافق
100,0%	0,0%	8,2%	9,8%	67,2%	14,8%	%	
15	1	1	4	4	5	ت	محايد
100,0%	6,7%	6,7%	26,7%	26,7%	33,3%	%	
18	0	10	1	7	0	ت	غير موافق
100,0%	0,0%	55,6%	5,6%	38,9%	0,0%	%	
4	2	0	0	0	2	ت	غير موافق بشدة
100,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	%	
119	3	19	14	58	25	ت	المجموع
100,0%	2,5%	16,0%	11,8%	48,7%	21,0%	%	

الشكل رقم(10): اعتماد المؤسسة على نظام عادل في توزيع الأجور والمكافآت وعلاقته بالاستعداد التام لبذل جهود إضافية لصالح المنظمة



المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS26

## التحليل والتفسير:

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول والشكل أعلاه، والذي يمثل اعتماد المؤسسة على نظام عادل في توزيع الأجور والمكافآت وعلاقته بالاستعداد التام لبذل جهود إضافية لصالح المنظمة، أن 42.9% و 67.2% من المبحوثين الذين صرحوا بموافق بشدة وموافق على التوالي عن أن اعتماد المؤسسة على نظام عادل في توزيع الأجور والمكافآت له علاقة بالاستعداد التام لبذل جهود إضافية لصالح المنظمة، هذا كون المصادقية وموضوعية والعدالة التوزيعية المعتمدة والمتبناة في نظام الأجور والمكافآت يعزز من استعداد العامل لبذل جهود إضافية لصالح المنظمة، في حين نجد أن 55.6% من المبحوثين غير موافقين و بنسبة 50% من الاستجابة بغير موافق بشدة، على أن اعتماد المؤسسة على نظام عادل في توزيع الأجور والمكافآت له علاقة بالاستعداد التام لبذل جهود إضافية لصالح المنظمة، في حين 50% من المبحوثين الغير موافقين على أن المؤسسة تعتمد نظام عادل في توزيع الأجور والمكافآت ومع ذلك فهم يوافقون على بذل جهود إضافية لصالح المنظمة، وهذا يدل على العمال لا يرجون فقط العائد المادي من المنظمة وإنما لهم طموحات اكبر خاصة من الجانب المكانة الاجتماعي التي تمنحها الوظيفة في مثل هذه التنظيمات التي تمس قطاع هام في الجزائر.

## الجدول رقم (26): يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الالتزام التنظيمي	المتغيرات	اختبار الفرضية
**0.950	الأجر والمكافآت	معامل الارتباط
119		مجموع المبحوثين

\*\* عند مستوى دلالة احصائية 0.01

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS26

## التحليل والتفسير:

يتبين من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، والذي يمثل اختبار الفرضية الفرعية الثانية، أن معامل الارتباط بلغ قيمة 0.950 \*\*، في حين بلغت القيمة المعنوية Sig 0.00 عند 0.01. ومع مقارنة Sig مع مستوى الدلالة، نجد ان قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة، وهي قيمة موجبة قريبة الى الواحد(1). ومن خلال قيمة معامل الارتباط و Sig، يمكن أن نقول انه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الأجر والمكافآت والالتزام التنظيمي.

وحيث أن الفرضية الثانية والتي مفادها، هناك علاقة بين الأجر والمكافآت والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة محققة.

يتضح من خلال بيانات الدراسة وتحليل الجدول رقم (14) والذي يوضح البيانات المتعلقة باستجابة المبحوثين حول بعد الأجر والمكافآت، أن الأجر والمكافآت تلعب دورا هاما في الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث أن عامل التحفيز المادي من زيادة في الأجر أو مكافآت مالية أو معنوية كالمكافآت المعنوية من تكريميات، تجعل العامل يسعى الى بذل جهود أكبر في عمله، حيث يشير الجدول رقم (14) والمتعلق بالأجر والمكافآت، أن غالبية العمال راضون عن الاجر الذي يتقاضونه، وصرحوا أنه يتناسب والوظيفة التي يشغلونها، وهذا ما يبرز أن المنظمة (المديرية العامة لشركة SOMIPHOS لولاية تبسة)، تثبت عدالتها في نظام توزيع الأجور، ومقتضيات الحياة الاجتماعية وكذا البيئة التنظيمية ومكانة المنظمة اقتصاديا، وهذا ما يزيد من ثقة العامل نحو المنظمة التي ينتمي اليها، وادراك أن جهوده المبذولة لصالحها لن تذهب سدى، وإنما يحظى فيها العامل بالتقدير وتعزز مكانته بالمنظمة ويتحصل على التحفيز المناسب، والذي يعود بالمنفعة على المنظمة ويترجم بالالتزام العامل وشعوره بالولاء لهذه الأخيرة.

كما أن تقدم العامل في سنوات الخدمة بالمنظمة، يثبت شعوره بالرضا وقراره بعدم ترك المنظمة لأي سبب، وهذا كون أقدميته بها تزيد من فرصة حصوله على العلاوات والمكافآت، نضير سنوات العمل والمجهود الذي يقدمه لتحقيق أهدافها.

وتشير الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (14)، ان رفع الاجر للعامل يرفع من الاتقان والتقاني في العمل، وبالتالي من كفاءة العامل المهنية، وهذا كما أن الزيادة في الاجر تخفف من الضغوطات والمسؤوليات الاجتماعية للعامل، وترفع عنه عبئ البحث عن مصدر مالي عللا غرار العمل بالمنظمة (SOMIPHOS). وبهذا فان جهوده ستصب في مصلحة المنظمة، كما أن انضباط العامل سيكون في صورته الجيدة، كما سيكون العامل على استعداد تام لبذل جهود إضافية لصالح المنظمة.

كما ان الاتفاقية الجماعية تنص فيما يخص الأجور والتعويضات المالية التي تمنحها للعاملين في حالة التقاعد، تعبر عن مكافأتهم على جهودهم وسنوات خدمتهم وتضحيتهم والخدمات التي قدموها لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وما هذه القيمة المالية الا عرفان بالجميل.

بالإضافة الى أن العدالة التوزيعية المعتمدة في نظام الداخلي المنظمة وكذا الاتفاقية الجماعية، تضمن للعامل فرصة أخذ قروض مالية لأغراض تلبية حاجاتهم الاجتماعية، كما صرح المبحوثين في البند رقم (18) الجدول رقم (14)، أن المؤسسة تعتمد على توزيع المردودية الجماعية PRC، بانتظام على

العمال وهذا ما يعزز التزامهم التنظيمي، من حيث التشجيع على التعاون الجماعي لتحقيق اهداف المنظمة، تجنب اثاره المشاكل مع أعضاء العمل، والمحافظة على وسائل الإنتاج من معدات وتقنيات وغيرها...، كما هو الحال في تقديم منحة المردودية الفردية PRI، حسب كفاءة العامل، وهذا ما يشجع العاملين على تطوير مهاراتهم الوظيفية.

وعلى أساس كل هذا، فان بعد الأجر والمكافئة مرتبط بمتغير الترقية الوظيفية فكما ارتفعت الدرجة الوظيفية للعامل أو تم نقله الى وظيفة اعلى من التي يشغلها، زاد راتبه الشهري وصاحب ذلك زيادة في المكافآت المادية والمعنوية، ووفق المعطيات الكمية فإن التحفيز المادي والمعنوي يعزز من:

- التزام العامل عاطفيا وتقوية الروابط العاطفية اتجاه المنظمة.
- معياريا، من انضباط والتزام بالقوانين واللوائح التي سطرته المنظمة.
- استمراريا، من استعداد العامل لبقائه عضوا وعنصرا من المنظمة.

## 2.2. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية على ضوء الدراسات السابقة:

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح جليا أنه هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الأجر والمكافآت والالتزام التنظيمي لدى العمال بالمديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية الوطنية SOMIPHOS لولاية تبسة، وهذا ما اتفقت فيه الدراسة الحالية مع دراسة (جبلي، 2006)، والتي أكدت في نتائجها على أنه هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية الترقية للموظف وبين زيادة شعوره بالولاء والانتماء للمؤسسة، ودراسة (الصيد، 2008)، التي أكد على أنه تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي. ومن الامتيازات رفع الأجر والعلاوات والمكافآت المادية والمعنوية.

ومن هنا يمكن القول ان العمال بالمديرية العامة لشركة SOMIPHOS لولاية تبسة، يطمحون الى رفع الأجر والمكافآت المرتبط بعملية الترقية وأن هذه الأخيرة ترتبط ارتباطا إيجابيا بالالتزام التنظيمي تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، وهذا يعني أن التحفيز المادي والمعنوي على حد سواء من امتيازات الترقية الوظيفية، يرفع من مستوى الالتزام التنظيمي، من حيث الانضباط بالقوانين الداخلية واحساس الولاء التنظيمي، وشعورهم أنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، وأن اعتقادهم هذا نابع من التقدير المادي والمعنوي الذي تمنحه لهم.

كما أن البيئة التنظيمية ونظامها الداخلي الفعال والمتعلق بنظام الأجور المكافآت، يدفع بالعمال الى عدم احساسه بالظلم والذاتية في تطبيقه على العمال.

### 2.3. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية على ضوء نظريات التنظيم:

أدلت نتيجة الفرضية الثانية بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأجر والمكافآت والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة، قد أكدت دراسة الإدارة العلمية (فريدريك تايلور، 1856-1915) و(هنري جانت، 1861-1919) من خلال مبدئها، الإنسان كائن اقتصادي وإن رفع الأجر أو المكافأة المادية تعتبر تحفيز لرفع الأداء وفعالية التنظيم وهذا لا يزال تحفيزا فعال حتى لوقتنا الحالي كما هو الحال بالنسبة للمنظمة ميدان الدراسة فقد عبرت نتائج الفرضية على أن الأجر والمكافأة لها علاقة برفع مستوى الالتزام التنظيمي بكل أبعاده.

كما اتفقت دراستنا مع ما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية (جورج التون مايو 1880-1949) التي تعتبر أن تحفيز الأفراد لا يقتصر على الجانب المادي، بل إن التحفيز المعنوي من مكافآت تقديرية وتكريمات وغيرها، ما يشعر العامل بالأمان، ويدفعه نحو الإحساس بالانتماء للتنظيم وتشجعه على الالتزام العاطفي والأخلاقي والاستمراري. فالمكافآت المعنوية لها وقع حساس وهام في نفس الوقت على العامل كونه يرفع من روحه المعنوية وبالتالي يدفع به إلى التفكير في المصلحة العامة للتنظيم لأنه يقدم له الدعم المعنوي ويشعره بكيونته وأهميته فيه.

كما حدد لنا (ابراهيم ماسلوا 1908-1970) في نظريته، سلم حاجات الأفراد التي تتسلسل في تدرج هرمي من القاعدة نحو القمة، ومن الحاجات الأساسية في قاعدة الهرم هي الجادات الفيزيولوجية التي تتمثل في الغذاء اللباس والعلاج وغيرها، والتي تقدمها المنظمة للعامل على شكل أجور ومكافآت يحقق بها اكتفاءاته الفيزيولوجية، ويلبيها الحاجة إلى الأمان وهو أيضا في نظر العامل دخله الشهري والمكافآت التي يتحصل عليها نظير أداءه وفعاليتها في التنظيم تحقق له الأمان من مصاريف مأوى ومرتباته، كما ابرز ماسلوا حاجة تقدير الذات والتي تمنحها المنظمة للعامل كمكافآت مادية أو معنوية تعبيراً على شكر وامتنان للعامل كونه جزء من هذا التنظيم وإن أي نجاح يحرز.

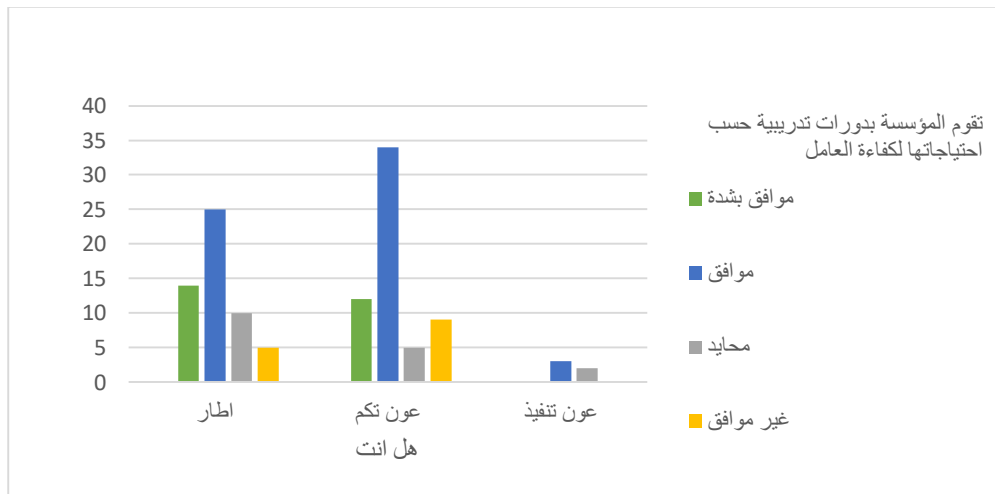
وترى نظرية التوقع (فيكتور فروم 1964) أن أي عمل يقدمه العامل للتنظيم لابد من أن يكون له عائد وأن القيمة التي يأخذها يكون لها مقابل داخل التنظيم والمتمثل في دراستنا بالالتزام التنظيمي، وبالتالي فإن إنتاجية وفعالية التنظيم هو معرفتهم بأن جهودهم المبذولة لها عوائد ونتائج تحفيزية، وقد تتطابق مع دراستنا عند توضيح المنظمة لنظام الأجور والمكافآت وبالتالي يتوقع تلك الامتيازات نتيجة التزامه بكل ما يستجوبه التنظيم عليه من واجبات وما يقدمه العامل من إضافات تخدم التنظيم، والعكس صحيح فإن التحفيز المادي والمعنوي من رفع الأجر والمكافآت يرفع من مستوى الالتزام التنظيمي للعامل.

## ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (27): يوضح استجابات المبحوثين حول قيام المؤسسة بدورات تدريبية حسب احتياجاتها لكفاءة العامل حسب متغير التخصص الوظيفي

تقوم المؤسسة بدورات تدريبية حسب احتياجاتها لكفاءة العامل					المتغيرات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابات	
0	5	10	25	14	ت	إطار
0	35,7%	58,8%	40,3%	53,8%	%	
0	9	5	34	12	ت	عون تحكم
0	64,3%	29,4%	54,8%	46,2%	%	
0	0	2	3	0	ت	عون تنفيذ
0	0,0%	11,8%	4,9%	0,0%	%	
0	14	17	62	26	ت	المجموع
0	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%	

الشكل رقم (11): يوضح استجابات المبحوثين حول قيام المؤسسة بدورات تدريبية حسب احتياجاتها لكفاءة العامل حسب متغير التخصص الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS26

## التحليل والتفسير:

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، والذي يمثل استجابات المبحوثين حول قيام المؤسسة بدورات تدريبية حسب احتياجاتها لكفاءة العامل حسب متغير التخصص الوظيفي، حيث صرح

المبحوثين بالموافقة بشدة عند كل من الإطارات بنسبة 53.8%، وأعوان التحكم 46.2%، بينما بلغت استجابة موافق نسبة 54.8% عند أعوان التحكم، و40.3% عند فئة الإطارات، بينما لم تتجاوز نسبة 4.9% عند أعوان التنفيذ، وقد تباينت نسب استجابة الحياض بين فئات العاملين حيث بلغت 58.8% عند فئة الإطارات، ونسبة 29.4%، ونسبة 11.8% عند أعوان التنفيذ، وقد بلغت استجابة غير موافق نسبة 64.3% عند أعوان التحكم، و35.7% عند الإطارات.

ونفس الاستجابات العالية لدى فئتي الإطارات وأعوان التحكم في أهمية المكانة الوظيفية ومتطلباتها التدريبية العالية التي تسعى المنظمة على الحرص عليها لرفع مستوى إمكانيات عاملها خاصة الوظائف التي تخصصها الترقيات الوظيفية، بينما نفس الاستجابات الضعيفة لدى أعوان التنفيذ لخصوصية المنصب الوظيفي الذي قد لا يتطلب تدريب وتكوين، ولا مهارات متطورة.

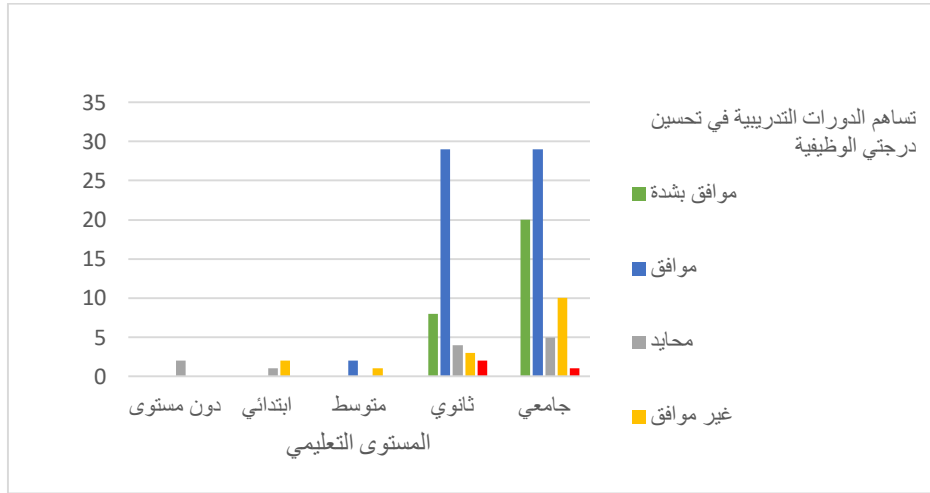
لذلك فالمنظمة تسعى الى مواكبة التطور التكنولوجي والمهني لعاملها حتى تحقق نتائج عالية في التقدم الوظيفي وفي السوق الاقتصادي للدولة. وبهذا فان استراتيجية المنظمة في الحفاظ على اطاراتها وعمالها المهرة من مهندسين وتقنيين سامين هي برمجة دورات تدريبية داخلية وخارجية لرفع كفاءة مواردها البشرية.

الجدول رقم (28): يوضح استجابات المبحوثين حول مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الدرجة الوظيفية حسب متغير المستوى التعليمي

تساهم الدورات التدريبية في تحسين درجتي الوظيفية					المتغيرات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ت	الاستجابات
0	0	2	0	0	ت	دون مستوى
0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	%	
0	2	1	0	0	ت	ابتدائي
0,0%	12,5%	8,3%	0,0%	0,0%	%	
0	1	0	2	0	ت	متوسط
0,0%	6,3%	0,0%	3,3%	0,0%	%	
2	3	4	29	8	ت	ثانوي
66,7%	18,8%	33,3%	48,3%	28,6%	%	
1	10	5	29	20	ت	جامعي
33,3%	62,5%	41,7%	48,3%	71,4%	%	

3	16	12	60	28	ت	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%	

الشكل رقم(12): يوضح استجابات المبحوثين حول مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الدرجة الوظيفية حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS26

### التحليل والتفسير:

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، والذي يمثل استجابات المبحوثين حول مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الدرجة الوظيفية حسب متغير المستوى التعليمي، حيث صرح المبحوثين بالموافقة بشدة عند كل من فئة الجامعيين بنسبة 71.4%، وفئة المستوى التعليمي الثانوي 28.6%، بينما بلغت استجابة موافق نسبة 48.3% عند كل من العمال ذوي المستوى الجامعي والثانوي أعوان التحكم، و 40.3% عند فئة الإطارات، بينما لم تتجاوز نسبة 3.3% عند ذوي المستوى المتوسط، وقد تباينت نسب استجابة الحياض بين فئات العاملين حيث بلغت 41.7% عند المستوى الجامعي، ونسبة 33.3% عند الثانوي ونسبة 16.7% عند العمال دون مستوى، و 8.3% عند المستوى الابتدائي، وقد بلغت استجابة غير موافق نسبة 62.5% عند الجامعيين، و 18.8% عند المستوى الثانوي، و 12.5% عند المستوى الابتدائي، و 6.3% للمستوى المتوسط. بينما كان اتجاه غير موافق بشدة عند كل من العمال بمستوى الثانوي 66.7% والمستوى الجامعي بنسبة 33.3%.

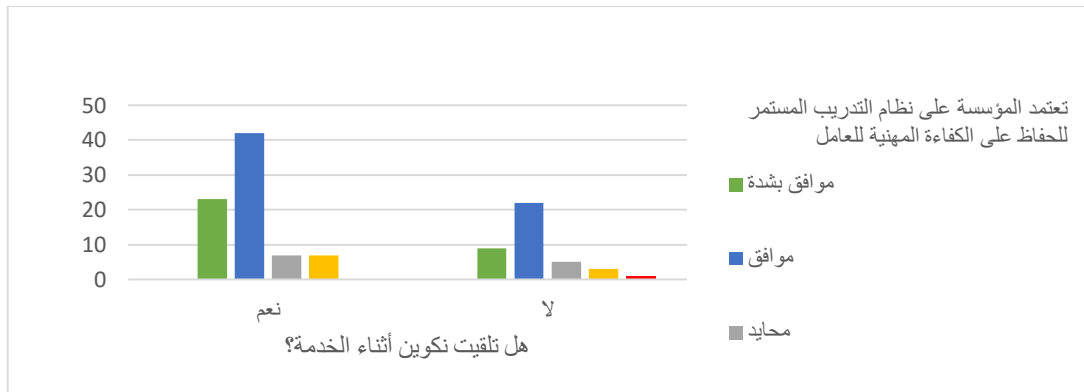
ونفسر الاستجابات العالية لدى فئتي العمال بالمستوى الثانوي والجامعي، لغالبيتهم على المستويات الأخرى ذلك نظرا للمتطلبات الوظيفية من مهارات ومستوى تعليمي عالي لتماشي وطبيعة الوظائف الإدارية، كما أن اجماع غالبية العمال على مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الدرجة الوظيفية،

ولذلك فإن العمال ذوي المستويات الجامعية والثانوية تسعى الى اخذ دورات تدريبية حتى تطور من قدراتها ومهاراتها العمالية والمهنية وبذلك تنتقل الى وظائف اعلى من الوظائف التي يشغلونها حالياً.

الجدول رقم(29): يوضح استجابات المبحوثين حول اعتماد المؤسسة على نظام التدريب المستمر للحفاظ على الكفاءة المهنية للعامل حسب متغير التكوين أثناء الخدمة

تعتمد المؤسسة على نظام التدريب المستمر للحفاظ على الكفاءة المهنية للعامل					المتغيرات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابات	
0	7	7	42	23	ت	نعم
0,0%	70,0%	58,3%	65,6%	71,9%	%	
1	3	5	22	9	ت	لا
100,0%	30,0%	41,7%	34,4%	28,1%	%	
1	10	12	64	32	ت	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%	

الشكل رقم(13): يوضح استجابات المبحوثين حول اعتماد المؤسسة على نظام التدريب المستمر للحفاظ على الكفاءة المهنية للعامل حسب متغير التكوين أثناء الخدمة



التحليل والتفسير:

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، والذي يمثل استجابات المبحوثين حول اعتماد المؤسسة على نظام التدريب المستمر للحفاظ على الكفاءة المهنية للعامل حسب متغير التكوين

أثناء الخدمة، حيث كانت استجابة العاملين موافق بشدة مرتفعة بنسبة 71.9% لدى العاملين الحاصلين على تكوين أثناء الخدمة و28.1% عند العمال الغير حاصلين على تكوين أثناء فترة الخدمة، بينما بلغت استجابة موافق نسبة 65.6% لفئة العمل الحاصلين على تكوين أثناء الخدمة و 34.4% لفئة العمال الغير حاصلين على تكوين أثناء فترة الخدمة، ونجد نسبة استجابة محايد بالنسبة 58.3% عند العمال الحاصلين على تكوين أثناء الخدمة و 41.7% بالنسبة العمال الحاصلين على تكوين أثناء الخدمة. وقد بلغت استجابة غير موافق نسبة 70% عند العمال الحاصلين على تكوين و30% عند العمال الغير حاصلين على تكوين أثناء الخدمة ونجد أن عامل واحد وبنسبة 100% من استجابة غير موافق بشدة من العمال الغير حاصلين على تكوين.

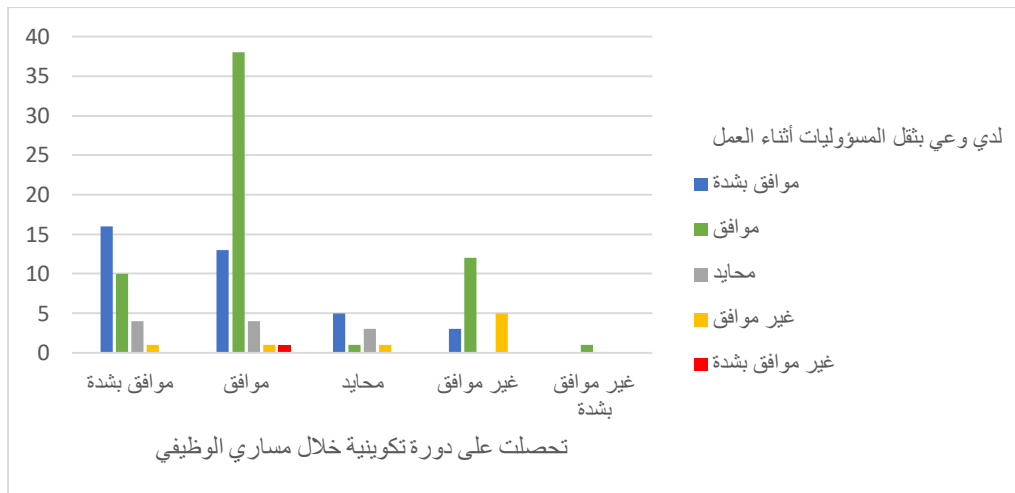
ونفسر ذلك بان المنظمة تسعى دائما الى برمجة تدريبات دورية مواكبة للتكنولوجيا والتطور والتقنيات الحديثة لعمليات الإنتاج لضمان الجودة والاستمرارية، كما أنها تهدف بذلك الى رفع الكفاءة العمالية بالمنظمة وشمولية التدريبات لكافة العاملين خاصة من يشغل مناصب هامة في السلم الوظيفي. كما أن هذه التدريبات تضمن استمرارية العامل بالمؤسسة وضبط سلوكه وتعزيز شعوره بالأهمية بالمنظمة.

الجدول رقم(30): العلاقة بين الدورات التكوينية خلال المسار الوظيفي والوعي بثقل المسؤوليات أثناء العمل

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	لدي وعي بثقل المسؤوليات أثناء العمل	
						تحصلت على دورة تكوينية خلال مساري الوظيفي	ت
31	0	1	4	10	16	ت	موافق بشدة
100,0%	0,0%	3,2%	12,9%	32,3%	51,6%	%	
57	1	1	4	38	13	ت	موافق
100,0%	1,8%	1,8%	7,0%	66,7%	22,8%	%	
10	0	1	3	1	5	ت	محايد
100,0%	0,0%	10,0%	30,0%	10,0%	50,0%	%	
20	0	5	0	12	3	ت	غير موافق
100,0%	0,0%	25,0%	0,0%	60,0%	15,0%	%	
1	0	0	0	1	0	ت	غير موافق بشدة
100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	%	

المجموع	ت	37	62	11	8	1	119
%	%	31,1%	52,1%	9,2%	6,7%	0,8%	100,0%

### الشكل رقم(14): العلاقة بين الدورات التكوينية خلال المسار الوظيفي والوعي بثقل المسؤوليات أثناء العمل



المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج Excel

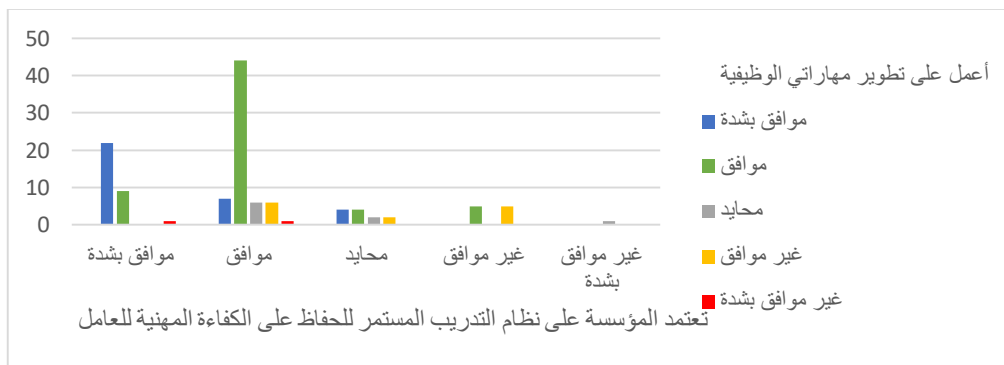
### التحليل والتفسير:

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول والشكل أعلاه، والذي يمثل العلاقة بين الدورات التكوينية خلال المسار الوظيفي والوعي بثقل المسؤوليات أثناء العمل، أن 51.6% و 66.7% من المبحوثين الذين صرحوا بموافق بشدة وموافق على التوالي عن أن هناك علاقة بين الدورات التكوينية خلال المسار الوظيفي والوعي بثقل المسؤوليات أثناء العمل، هذا كون العاملين يطمحون في تطوير مهاراتهم وكذلك لديهم وعي بثقل المسؤوليات واهمية المكانة الوظيفية التي يشغلونها، في حين نجد أن 60% من المبحوثين غير موافقين و بنسبة 100% من الاستجابة بغير موافق بشدة، على أنهم لم يتحصلوا على دورات تكوينية خلال مسارهم الوظيفي ومع ذلك لديهم وعي بثقل المسؤوليات اثناء العمل باستجابة موافق، وهذا يدل على الوعي التنظيمي لدى العاملين رغم افتقارهم الى فرص التكوين في بعض الأحيان، كون المنظمة لا تقدر على توفير فرض تكوين لكل العاملين وانما يخضع هذا أيضا الى معايير قد تتناسب مع بعض الافراد وليس الكل.

الجدول رقم(31): اعتماد المؤسسة على نظام التدريب المستمر للحفاظ على الكفاءة المهنية للعامل وعلاقتها بتطوير المهارات الوظيفية

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أعمل على تطوير مهاراتي الوظيفية تعتمد المؤسسة على نظام التدريب المستمر للمحافظة على الكفاءة المهنية للعامل	
						ت	%
32	1	0	0	9	22	ت	موافق بشدة
100,0%	3,1%	0,0%	0,0%	28,1%	68,8%	%	
64	1	6	6	44	7	ت	موافق
100,0%	1,6%	9,4%	9,4%	68,8%	10,9%	%	
12	0	2	2	4	4	ت	محايد
100,0%	0,0%	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	%	
10	0	5	0	5	0	ت	غير موافق
100,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	%	
1	0	0	1	0	0	ت	غير موافق بشدة
100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	%	
119	2	13	9	62	33	ت	المجموع
100,0%	1,7%	10,9%	7,6%	52,1%	27,7%	%	

الشكل رقم(15): اعتماد المؤسسة على نظام التدريب المستمر للحفاظ على الكفاءة المهنية للعامل وعلاقتها بتطوير المهارات الوظيفية



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss26

## التحليل والتفسير:

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول والشكل أعلاه، والذي يمثل اعتماد المؤسسة على نظام التدريب المستمر للحفاظ على الكفاءة المهنية للعامل وعلاقتها بتطوير المهارات الوظيفية، أن 68.8% من المبحوثين الذين صرحوا بموافق بشدة وموافق على التوالي عن أن اعتماد المؤسسة على نظام التدريب المستمر للحفاظ على الكفاءة المهنية للعامل وعلاقتها بتطوير المهارات الوظيفية، هذا كون المنظمة تسعى الى تفعيل مهارات مهنية حديثة وكذا العاملين يطمحون في تطوير مهاراتهم حتى تتواكب ومتطلبات سوق العمل والمهام التي تفرضها الوظيفة، في حين نجد أن 50% من المبحوثين غير موافقين عن العلاقة بين اعتماد المنظمة على نظام التدريب المستمر للحفاظ على الكفاءة المهنية، وسعى العامل الى تطوير مهاراته، هذا كون العمال لا يعتبر الدورات التدريبية وحدها من تساهم في تطوير مهاراته بل جهده الخاصة اهم من ذلك وان تطوير مهاراته نابع من ذاته أولاً، في حين نجد بنسبة 100% من الاستجابة بمحايد، عن العلاقة بين التدريب وتطوير المهارات كون هذه الأخيرة لا تزال مبهمة لدى فئة من العمال.

## الجدول رقم (32): يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الالتزام التنظيمي	المتغيرات	اختبار الفرضية
**0.534	التدريب	معامل الارتباط
119		مجموع المبحوثين

\*\* عند مستوى دلالة احصائية 0.01

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss26

## التحليل والتفسير:

يتبين من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، والذي يمثل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، أن معامل الارتباط بلغ قيمة 0.534 \*\*، في حين بلغت القيمة المعنوية Sig 0.00 عند 0.01. ومع مقارنة Sig مع مستوى الدلالة، نجد ان قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة، وهي قيمة موجبة قريبة الى الواحد (1). ومن خلال قيمة معامل الارتباط و Sig، يمكن أن نقول إنها توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التدريب والالتزام التنظيمي.

وحيث أن الفرضية الثالثة والتي مفادها، هناك علاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة محققة.

يتضح من خلال بيانات الدراسة وتحليل الجدول رقم (15) والذي يوضح البيانات المتعلقة باستجابة المبحوثين حول بعد التدريب، أن واقع عملية التدريب في المنظمة ميدان الدراسة بالغ الأهمية، هذا وحسب تصريحات المبحوثين فإن المنظمة تعتمد على تسطير برامج تدريبية ودورات، وهذا لما لها من عوائد إيجابية على العامل والمنظمة على حد سواء، فانه بإجماع غالبية العمال على تحصلهم على دورات تكوينية خلال مساهمهم الوظيفي، يتبين أن المنظمة تولي أهمية كبيرة لتطوير مهارات العمال ورفع كفاءتهم المهنية وهذا ما يشعر العامل باهتمام المنظمة به كمورد بشري تستثمر فيه وهذا ما يعزز استقرارهم واطمئنانهم على مساهمهم الوظيفي.

كما أن تصريحات المبحوثين تدلي بأن التدريب والدورات التكوينية تبرمج حسب احتياجات المنظمة لكفاءة العمال، وهذا ما يفسر تمسك المنظمة بعاملها وعدم التفریط فيهم، بل وصرف مبالغ كبيرة من اجل رفع مهاراتهم الوظيفية حتى يخفف على العامل عبئ العمل ويسرع من وتيرة أدائه أيضا، كما انها من السبل التي توضع في حسابان إدارة التنظيم لعملية الترقية الوظيفية.

وقد صرح المبحوثين في نفس الجدول على أن المنظمة تعتمد على برمجة تكوينات خارج الوطن، وتكاليفها تكون على عاتق المنظمة بشكل مطلق، مما يفتح افاق واسع لتبادل الخبرات مع الدول الأخرى خاصة الدول المتقدمة، وهذا ما يرفع من مكانة المنظمة وكفاءة عاملها، كما ان هذه الامتيازات يقدم للعاملين القدامى وذو التخصصات التقنية والإدارية، ونجد أن هذه الامتيازات تقوي الروابط التنظيمية بين العامل والبيئة التنظيمية التي ينتمي اليها، كما أنها تفتح مجالا واسع للتبادل الثقافي والخبرات مما يطور تقنيات العمل بالمنظمة ويخلق روح التنافس والابداع، كما أنه يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويوجه طاقة العمل نحو تقديم الأفضل دائما.

وبالأخذ بتصريحات المبحوثين في الجدول نفسه، فان الدورات التدريبية تساهم وبشكل كبير في تحسين الدرجة الوظيفية للعامل، وهذا حسب نظام الترقية المعتمد في بعض الأحيان الذي يسبقه تدريب وتكوين على المهام والواجبات الجديدة على العامل، وهذا ما يعزز من راحة العامل واستعداده لعملية الترقية دون الخوف من الصعوبات التي سيواجهها كونه قد تم تدريبه مبدئاً على المتطلبات الوظيفية التي تصاحب عملية الترقية.

ومن خلال تصريحات المبحوثين نجد أن التدريب يساعد العامل على اكتساب مهارات جديدة ويرفع من كفاءته العمالية وهذا ما يعزز ثقته بالمنظمة وثقته بنفسه وبالتالي يزيد من ولائه التنظيمي كون هذه المنظمة من رسمت له مستقبل مهني مطمئن، كما أن هذا الأخير يرفع من مستوى الالتزام التنظيمي بكل

ابعاده عند العاملين، وهذا ما يثبت فرضية أنه يوجد علاقة بين عملية التدريب والتي تصاحبها ترقية في بعض الأحيان والالتزام التنظيمي عند العاملين بالمديرية العامة لشركة SOMIPHOS لولاية تبسة.

### 3.2. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة على ضوء الدراسات السابقة:

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح جليا أنه هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الأجر والمكافآت والالتزام التنظيمي لدى العمال بالمديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية الوطنية SOMIPHOS لولاية تبسة، وهذا ما اتفقت فيه الدراسة الحالية مع دراسة (الصيدي، 2008)، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والفعالية التنظيمية، منا اتفقت مع دراسة (العوفي، 2005)، هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهذا من خلال بعد الكفاءة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، حيث ان من ابعاد الترقية في دراستنا التدريب والذي يلعب دورا هاما في رفع الكفاءة العمالية وبالتالي الفعالية التنظيمية.

ووفق نتائج دراستنا والدراسة المذكورة (العوفي، 2005)، فان التدريب يرتبط إيجابيا بالالتزام التنظيمي وشعور العامل بالرضا والولاء التنظيميين، ورغبته في الاستمرار بالتنظيم لأنه يشبع حاجاته ورغبته في تحقيق ذاته.

كما اتفقت نتائج دراستنا مع الدراسة (العتيبي، 2010)، في عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاه أفراد العينة حول سبل تحقيق رضا العاملين من الترقيات بجوازات مدينة الرياض، لصالح افراد الدراسة الذين تحصلوا على دورة واحدة الى ثلاث دورات فأكثر في مجال تخصصهم، وهذا ما يوضح وجود علاقة بين الدورات (التدريب) والرضا الوظيفي وبالتالي الالتزام التنظيمي.

### 3.3. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة على ضوء نظريات التنظيم:

ادلت نتيجة الفرضية الثالثة بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين التدريب والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة، قد أكدت دراسة الإدارة العلمية (فريدريك تايلور، 1856-1915) و(هنري جانت، 1861-1919) من خلال مبدئها التدريب ورفع مهارات العاملين حتى يتقلد مسؤوليات ومهام أكبر ومنصب اعلى، حسب تايلور، فإن الترقية مرهونة بالتكوين والتدريب للحصول على المهارات الكافية للحصول على رتبة اعلى. وقد اعتبر هنري انه من الضروري تكوين العمال وتدريبهم على الآلات الإنتاجية، وهذا ما يجرب العامل على درجة التزام وانضباط أكبر.

واتفقت دراستنا مع ما جاءت به المدرسة السلوكية في نظرية العدالة لأدامس، حيث يطمح العامل الى العدالة والتي تضبط معايير الترقية في دراستنا مثل التعلم والتدريب والخبرة، التي يتساوى فيها العمال وبذلك فان العدالة في المدخلات المتمثلة فيما يقدمها الفرد العامل مقارنة بالمخرجات التي يتحصل عليها.

وعلى هذا فان التدريب للعاملين الذي يسبق عملية الترقية تساهم وبشكل كبير في رفع درجة الولاء للتنظيم وبالتالي الالتزام التنظيمي.

كما تتضح الفكرة في نظرية العاملين (فريدريك هيرزبرغ 1923-2000) من خلال العوامل الدافعة التي تعدل من السلوك التنظيمي، وعلى اعتبار دراستنا نجد أن خلق فرص تدريب وبرمجة دورات لتطوير من مهارات العاملين ورفع كفاءتهم العمالية تعتبر حافزا لهم لإثبات الذات وعامل دافع نابغ من ذاتهم نحو تحقيق اهداف التنظيم ومن أهمها الالتزام التنظيمي الذي يشتمل على رفع الإنتاجية والتعاون الجماعي وبذل جهودهم في مصلحة العمل. وهذا ما تعتمد عليه مؤسسة SOMIPHOS لولاية تبسة من خلال برمجة دورات تدريبية للعامل في المجالات الادارية والتقنية من اجل مواكبة الحداثة والتكنولوجيات المتطورة لتسهيل العمل ورفع عبء التقنيات التقليدية في الإنتاج، وهذا ما يحفز العاملين على الالتزام التنظيمي وخاصة البعد الاستمراري منه وتفكيرهم في البقاء وعدم مغادرة هذا التنظيم الذي يبعث فيهم روح المعنوية المرتفعة.

وهذا يتحلى أيضا في النظريات الحديثة للتنظيم التي تعتبر العامل موردا بشريا لابد من الاستثمار فيه، وهذا يتجلى من خلال الدورات التدريبية التي تبرمجها المنظمة حت تسعى الى تطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية والاستثمار في قدراتهم الإدارة والتقنية، دون اللجوء الى توظيف عمال جدد ذو كفاءة عالية قد تتطلب وقت وجهد، في الاختيار، والتعيين، وكذا فترة تقييم الأداء، وتكاليف مادية هم في غنى عنها. هذا الاستثمار له عوائد عديدة من بينها بناء ثقة بين التنظيم والعامل تحفزه على رفع مستوى الالتزام والقبول الأخلاقي لكل المعايير والقيم التي يحملها التنظيم.

#### رابعا: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية في الدراسة

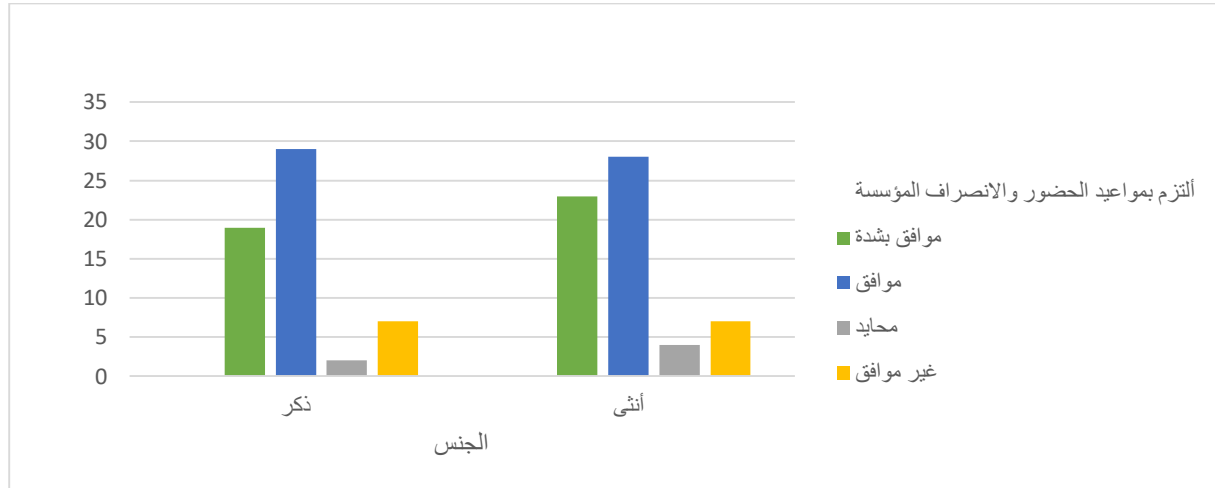
الجدول رقم(33): يوضح استجابات المبحوثين حول التزامهم بمواعيد الحضور والانصراف حسب

##### متغير الجنس

ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف					المتغيرات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابات	
0	7	2	29	19	ت	ذكر
0	50,0%	33,3%	50,9%	45,2%	%	
0	7	4	28	23	ت	انثى
0	50,0%	66,7%	49,1%	54,8%	%	
0	14	6	57	42	ت	المجموع

0	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%	
---	--------	--------	--------	--------	---	--

الشكل رقم (16): يوضح استجابات المبحوثين حول التزامهم بمواعيد الحضور والانصراف حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss<sup>26</sup>

#### التحليل والتفسير:

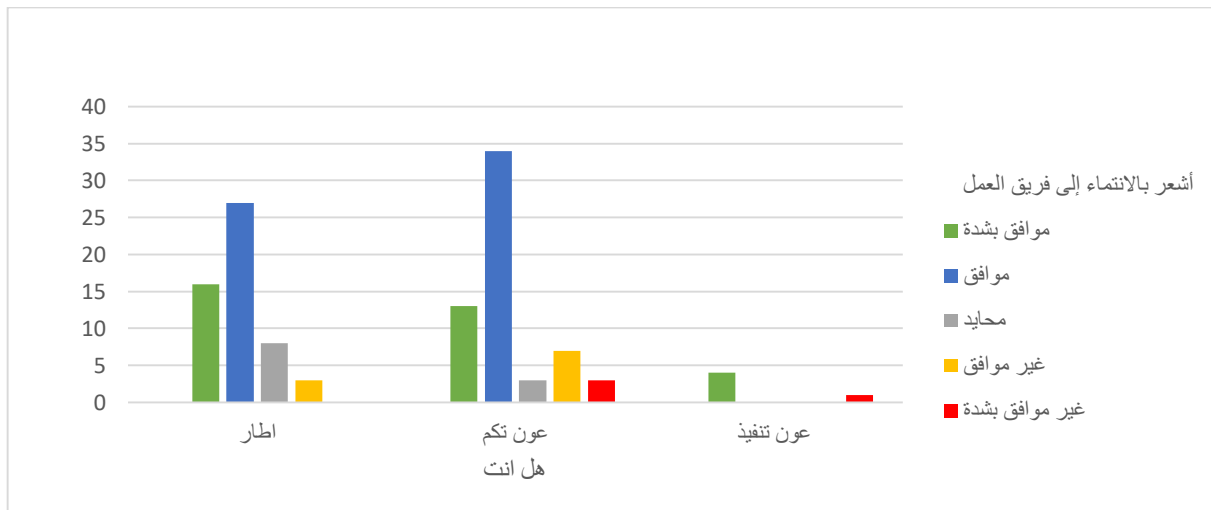
يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، والذي يمثل استجابات المبحوثين حول التزامهم بمواعيد الحضور والانصراف حسب متغير الجنس، أن تصريح الذكور والانات متقارب حول التزامهم بمواعيد الانصراف والحضور، وهذا حسب الاستجابات الموضحة في الجدول والشكل البياني أعلاه، حيث كانت استجابة العاملين موافق بشدة مرتفعة بنسبة 54.8% عند الاناث و45.2% عند الذكور، بينما بلغت استجابة موافق نسبة 50.9% لفئة الذكور و 49.1% لفئة الاناث، ونجد نسبة استجابة محايد بالنسبة للإناث 66.7% و 33.3% بالنسبة للذكور، وهذا يدل على استقرار فئتي الذكور والانات بالمنظمة، والتزامهم باللوائح والقوانين التي تقرها المنظمة، بينما يتضح جليا استجابة غير موافق متكافئة لدى فئتي الذكور و الاناث حسب ما بينه الشكل البياني أعلاه.

ونفسر ذلك بالصراحة التي تتميز بها المنظمة وكذا حساسية القطاع، ووجوب معرفة العمال بهذا الأمر، والتزامهم بالنظام الداخلي، كما أن خوف العمال من العواقب التي تتجم عن التأخر المتكرر للحضور الى العمل، من تأخر في الترقيّة وخصومات من الراتب الشهري وغيرها من العقوبات المعنوية التي تمس المسار الوظيفي للعامل، يعزز من حرصه على الانضباط والالتزام التنظيمي.

الجدول رقم(34): يوضح استجابات المبحوثين حول الشعور بالانتماء الى فريق العمل حسب متغير التخصص الوظيفي

أشعر بالانتماء الى فريق العمل					المتغيرات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ت	الاستجابات
0	3	8	27	16	ت	إطار
0,0%	30,0%	72,7%	44,3%	48,5%	%	
3	7	3	34	13	ت	عون تحكم
75,0%	70,0%	27,3%	55,7%	39,4%	%	
1	0	0	0	4	ت	عون تنفيذ
25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,1%	%	
4	10	11	61	33	ت	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%	

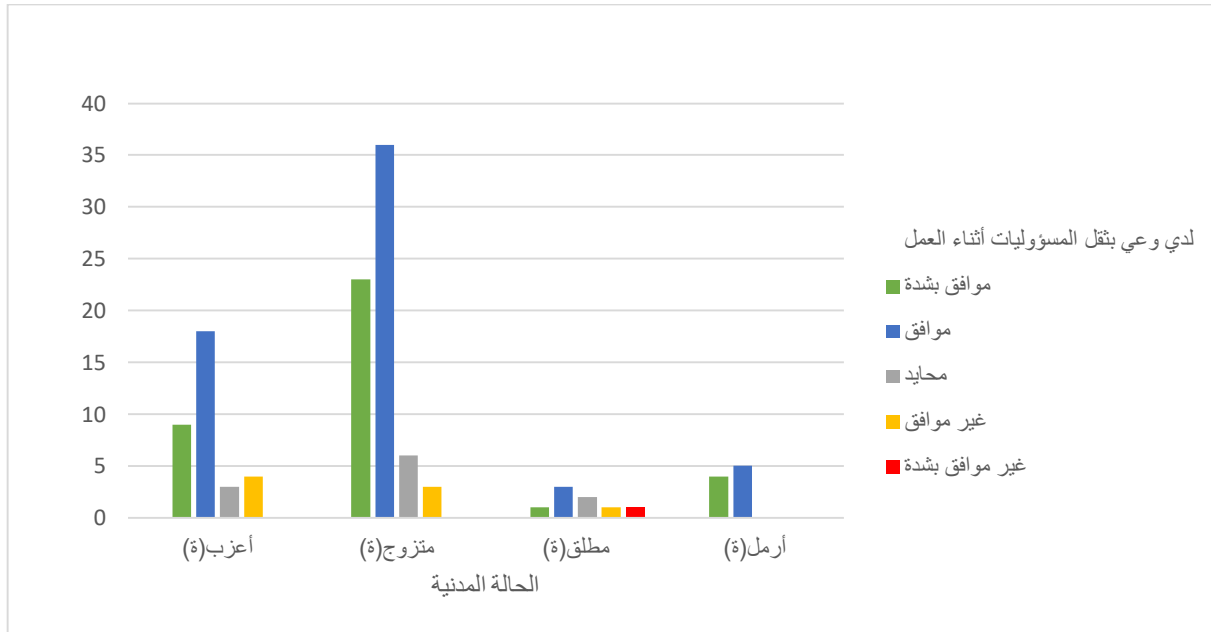
الشكل رقم(17): يوضح استجابات المبحوثين حول الشعور بالانتماء الى فريق العمل حسب متغير التخصص الوظيفي





0,0%	0,0%	0,0%	8,1%	10,8%	%	المجموع
1	8	11	62	37	ت	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%	

الشكل رقم(18): يوضح استجابات المبحوثين حول الوعي بثقل المسؤوليات العمل حسب متغير الحالة المدنية



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS<sub>26</sub>

### التحليل والتفسير:

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول والشكل البياني أعلاه، والذي يمثل استجابات المبحوثين حول الوعي بثقل المسؤوليات العمل حسب متغير الحالة المدنية، حيث صرح المبحوثين بالموافقة بشدة عند كل من فئة العاملين المتزوجين بنسبة 62.2% والعزاب بنسبة 24.3%، ونسبة 10.8% عند الأرامل، و 2.7% من المطلقين، وهذا يدل على وعي العاملين خاصة المتزوجين منهم بالمسؤوليات واعطائها حقها من جهد وعمل وتفكير والتزام، بينما بلغت استجابة موافق نسبة 58.1% لدى العاملين المتزوجون، 29% لدى العازبين، 4.8% لدى المطلقين، 8.1% لدى الارامل، في حين بلغت استجابة الحياد 54.5% عند والمتزوجين، و 27.3% عند العازبين، و 18.2% عند المطلقين، في حين بلغت نسبة الاستجابة غير الموفق على التوالي 50% عند العازبين، ونسبة 27.5% عند المتزوجين، و 12.5% عند المطلقين. وقد

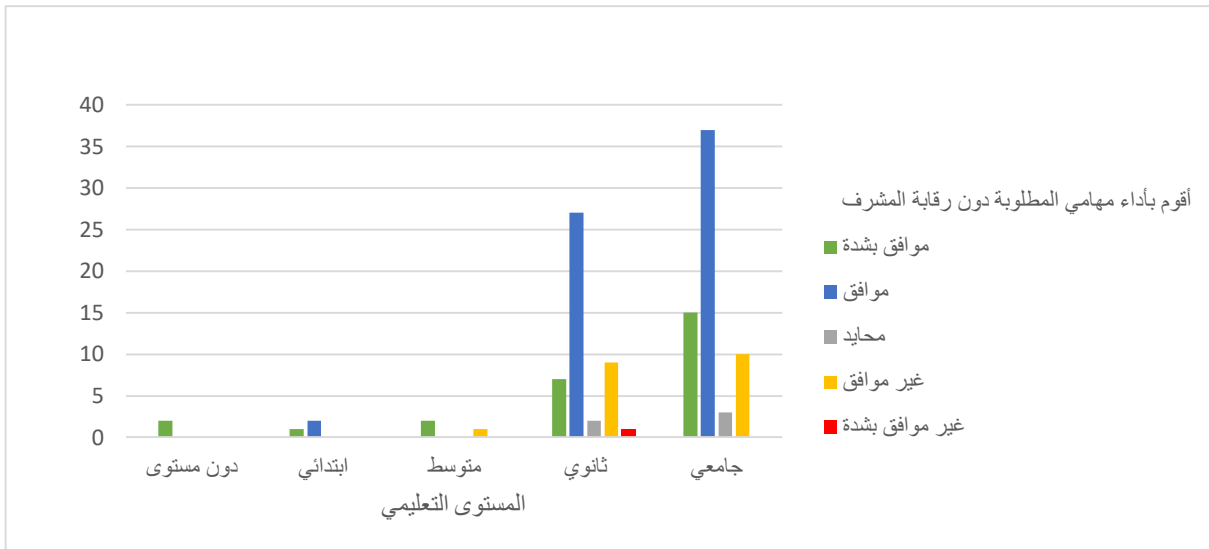
بلغت استجابة غير موافق بشدة نسبة 100% عند المطلقين، وهذا يدل على نقص وعي هذه الفئة بالمسؤوليات واعطائها حجمها لتنمية مساهم الوظيفي.

ونفس الاستجابات العالية لدى فئة المتزوجون أكثر منها لدى باقي الفئات وذلك لتجاربهم الاجتماعية التي عززت من احساسهم بالمسؤولية خاصة الجانب الاجتماعي على غرار باقي الفئات وخاصة المطلقين الذين نلاحظ استجاباتهم الضعيفة في الوعي بثقل المسؤوليات وهذا لقلة خبرتهم الحياتية والفشل الاجتماعي الذي قد ينجر عنه فشل مهني، ليس بالعموم ولكن التجارب الاجتماعية والخبرة الحياتية هي من تزود الوعي بحجم المسؤوليات والتزامهم بتحملها على أكمل وجه وهذا ما يتبين جليا عند العاملين من فئة المتزوجون.

الجدول رقم(36): يوضح استجابات المبحوثين حول القيام بالمهام دون رقابة المشرف حسب متغير المستوى التعليمي

أقوم بمهامي المطلوبة دون رقابة المشرف					المتغيرات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابات	
0	0	0	0	2	ت	دون مستوى
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,4%	%	
0	0	0	2	1	ت	ابتدائي
0,0%	0,0%	0,0%	3,0%	3,7%	%	
0	1	0	0	2	ت	متوسط
0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	7,4%	%	
1	9	2	27	7	ت	ثانوي
100,0%	45,0%	40,0%	40,9%	25,9%	%	
0	10	3	37	15	ت	جامعي
0,0%	50,0%	60,0%	56,1%	55,6%	%	
1	20	5	66	27	ت	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%	

الشكل رقم(19): يوضح استجابات المبحوثين حول القيام بالمهام دون رقابة المشرف حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج spss<sub>26</sub>

### التحليل والتفسير:

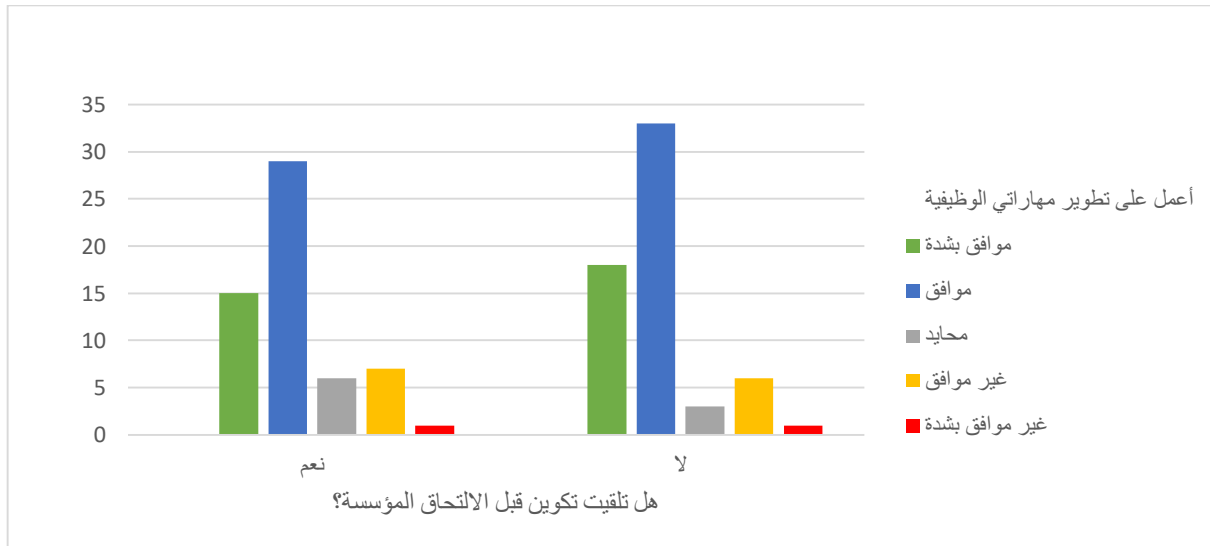
يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، والذي يمثل استجابات المبحوثين حول القيام بالمهام دون رقابة المشرف حسب متغير المستوى التعليمي، حيث صرح المبحوثين بالموافقة بشدة عند كل من فئة الجامعيين بنسبة 55.6%، وفئة المستوى التعليمي الثانوي 25.9%، ونسبة 7.4% عند فئة المستوى المتوسط ودون مستوى، ولم تتجاوز 3.7% عند فئة المستوى الابتدائي، بينما بلغت استجابة موافق نسبة 56.1% عند العمال ذوي المستوى الجامعي، و 40.9% عند العمال ذوي المستوى الثانوي، بينما لم تتجاوز نسبة 3% عند ذوي المستوى المتوسط، وقد تباينت نسب استجابة الحيات بين فئات العاملين حيث بلغت 60% عند المستوى الجامعي، ونسبة 40% عند الثانوي، وقد بلغت استجابة غير موافق نسبة 50% عند الجامعيين، و 45% عند المستوى الثانوي، و 5% عند للمستوى المتوسط. بينما كان اتجاه غير موافق بشدة عند العمال بمستوى الثانوي بنسبة 100%.

نفس الاستجابة العالية عند فئتي العمال ذوي المستوى الجامعي والثانوي، باعتمادهم على انفسهم في انجاز المهام دون ضرورة لرقابة المشرف على غرار باقي العاملين لتدني مستواهم التعليمي الذي يجعلهم اقل خبرة وكفاءة مهنية لذلك قد يتطلب انجاز مهامهم الرقابة والتوجيه من المشرف في العمل، كما أن غالبية العمال ذوي المستوى الجامعي يعتبرون من المشرفين لذلك فالإشراف والرقابة على أعضاء الذين هم تحت سلطتهم من مهامهم، ولا يحتاجون هم لرقابة الى في بعض الوظائف التي هي من مسؤوليات الاطار المسير الاطلاع على فاعلية كل العاملين بالمنظمة.

الجدول رقم(37): يوضح استجابات المبحوثين حول العمل على تطوير المهارات الوظيفية للعامل حسب متغير التكوين قبل الخدمة

أعمل على تطوير مهاراتي الوظيفية					المتغيرات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابات	
1	7	6	29	15	ت	نعم
50,0%	53,8%	66,7%	46,8%	45,5%	%	
1	6	3	33	18	ت	لا
50,0%	46,2%	33,3%	53,2%	54,5%	%	
2	13	9	62	33	ت	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%	

الشكل رقم(20): يوضح استجابات المبحوثين حول العمل على تطوير المهارات الوظيفية للعامل حسب متغير التكوين قبل الخدمة



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS<sub>26</sub>

## التحليل والتفسير:

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، والذي يمثل استجابات المبحوثين حول العمل على تطوير المهارات الوظيفية للعامل حسب متغير التكوين قبل الخدمة، حيث كانت استجابة العاملين موافق بشدة مرتفعة بنسبة 54.5% لدى العاملين الغير حاصلين على تكوين قبل الخدمة و45.5% عند العمال الحاصلين على تكوين قبل الخدمة، بينما بلغت استجابة موافق نسبة 53.2% لفئة العمل الغير حاصلين على تكوين قبل الخدمة و 46.8% لفئة العمال الحاصلين على تكوين قبل الخدمة، ونجد نسبة استجابة محايد بالنسبة 66.7% عند العمال الحاصلين على تكوين قبل الخدمة و 33.3% بالنسبة العمال الغير حاصلين على تكوين قبل الخدمة، وقد بلغت استجابة غير موافق نسبة 53.8% عند العمال الحاصلين على تكوين قبل الخدمة و46.2% عند العمال الغير حاصلين على تكوين قبل الخدمة، ونجد أن استجابة غير موافق بشدة من العمال الغير حاصلين على تكوين والحاصلين على تكوين قبل الخدمة متكافئة بنسبة 50%.

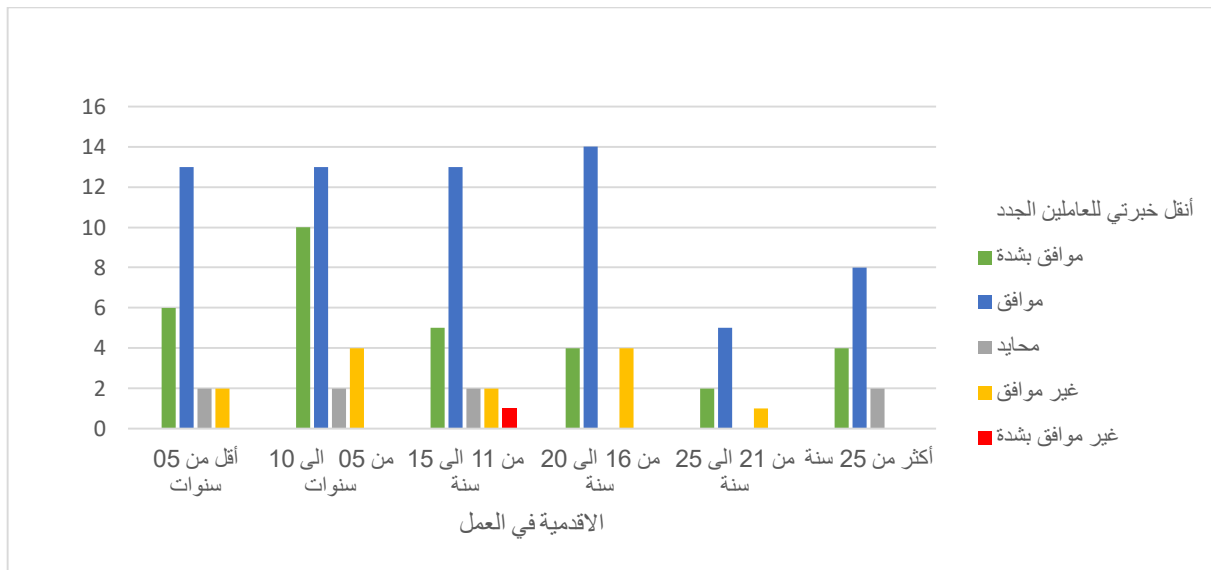
ونفسر الاستجابات العالية لدى العمال الغير حاصلين على تكوين قبل الخدمة بالمنظمة، على أنهم يسعون أكثر من غيرهم من العاملين الى تطوير مهاراتهم من خلال برمجتهم في دورات تدريبية من قبل المنظمة حتى يحسن من مكانتهم الوظيفية ويحسن من مساره الوظيفي وكذا تضمن المنظمة استقراره واستمراره بها.

الجدول رقم(38): يوضح استجابات المبحوثين حول نقلهم الخبرة للعاملين الجدد حسب متغير الأقدمية

أنقل خبرتي للعاملين الجدد					المتغيرات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابات	
0	2	2	13	6	ت	أقل من 05 سنوات
0,0%	15,4%	25,0%	19,7%	19,4%	%	
0	4	2	13	10	ت	من 05 الى 10 سنوات
0,0%	30,8%	25,0%	19,7%	32,3%	%	
1	2	2	13	5	ت	من 11الى 15 سنة
100,0%	15,4%	25,0%	19,7%	16,1%	%	
0	4	0	14	4	ت	من 16 الى 20 سنة
0,0%	30,8%	0,0%	21,2%	12,9%	%	
0	1	0	5	2	ت	من 21 الى 25 سنة

0,0%	7,7%	0,0%	7,6%	6,5%	%	أكثر من 25 سنة
0	0	2	8	4	ت	
0,0%	0,0%	25,0%	12,1%	12,9%	%	المجموع
1	13	8	66	31	ت	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%	

الشكل رقم (21): يوضح استجابات المبحوثين حول نقلهم الخبرة للعاملين الجدد حسب متغير الأقدمية



المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج spss<sub>26</sub>

### التحليل والتفسير:

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، والذي يمثل استجابات المبحوثين حول نقلهم الخبرة للعاملين الجدد حسب متغير الأقدمية، حيث كانت استجابة العاملين موافق بشدة مرتفعة بنسبة 32.3%، عند العاملين الذين لم تتجاوز سنوات العمل 05 سنوات، وبلغت نسبة 19.4% عند العاملين الذين لا تتجاوز سنوات العمل 05 سنوات، ونسبة 16.1% عند العاملين الذين تتراوح سنوات العمل من 11 إلى 15 سنة، وبلغت نسبة 12.9% عند العمال ذوي الخبرة وما بين 16 إلى 20 سنة، في حين لم تتجاوز نسبة 4.5% عند كل من العاملين الذين تتراوح سنوات العمل ما بين 21 إلى 25 سنة،

بينما بلغت نسبة استجابة موافق 21.2% عند العاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 16 إلى 20 سنة، بينما بلغت استجابة موافق نسبة 19.7% عند كل من فئة العاملين ذوي الخبرة الأقل من

05 سنوات وما بين 05 إلى 10 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة، في حين كانت استجابة موافق عند فئة العاملين الذين تتراوح سنوات أقدمية من 21 إلى 25 سنة.

ونجد نسبة استجابة المحايدین 25% عند كل من فئة أقل من 05 سنوات خبرة وما بين 05 إلى 10 سنوات أقدمية، وما بين 11 إلى 15 سنة والأكثر من 25 سنة خبرة، بينما كانت استجابة غير الموافق موزعة على الفئة العاملين بالترتيب التالي: نسبة 30.8% لفئة 05 إلى 10 سنة و16 إلى 20 سنة، و15.4% لفئة العمال الأقل من 05 سنوات عمل، ذو الأقدمية من 11 إلى 15 سنة، ونسبة 7.7% لفئة العمال ذو الأقدمية من 21 إلى 25 سنة. وقدرت استجابة غير الموافق بشدة 100% عند العمال الذين تتروح أقدميتهم ما بين 11 إلى 15 سنة أقدمية

ومن خلال النسب والاحصائيات أن العمال بالمنظمة وخاصة ذوي الخبرة المهنية التي تفوق العشر سنوات لا يميلون بشكل ملحوظ الى اتجاه نقل خبرتهم المهنية للعمال الجدد، وهذا لوجهات نظرهم الشخصية في أن التقدم الذي أحرزه في الوظيفة مجهود شخصي لا ينبغي نقله بتلك السهولة، بينما نفسر اتجاه الموجب من العمال خاصة ذوي الخبرة التي لا تتجاوز العشر سنوات، والمتمثلة في فئة الشباب، أنه يتميزون بالمرونة في العمل وتبادل الخبرات ونقل أفكارهم وتشاركها مع العمال الجدد

ويرجع هذا التباين الى العقلية الرجعية إذا صح التعبير لدى بعض العاملين الذين يمتلكهم الشعور باقتراب نهاية العمل وبالتالي إحساس التحلي من المنظمة، وهذا التفكير يتنافى مع المهنية والحرفية في العمل بل ان مساعدة الجدد في العمل يزيد من إحساس العامل بمكانته الهامة في المنظمة.

يتمثل نص الفرضية في، توجد علاقة بين الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة. ولاختبار هذه الفرضية فيما إذا كانت محققة أم لا، تم قياس معامل الارتباط سبيرمان، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

#### 4.1. اختبار صحة الفرضية الرئيسية

الجدول رقم (39): يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الاختبار الفرضية	المتغيرات	الالتزام التنظيمي
معامل الارتباط	الترقية الوظيفية	0.747**
مجموع المبحوثين		119

\*\* عند مستوى دلالة احصائية 0.01

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss26

## التحليل والتفسير:

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، أن الدلالة الاحصائية Sig أقل من 0.01، وعليه نقول ان هناك ارتباط دال احصائيا بين الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي، من خلال قيمة معامل الارتباط التي قدرت ب 0.747\*\*\*، وبهذا نقول انه هناك ارتباط طردي موجب بين الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي.

حيث أن الفرضية الرئيسية والتي مفادها، هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة محققة.

ويتضح من خلال بيانات الدراسة أن واقع الترقية الوظيفية في المنظمة ميدان الدراسة يتميز بالوضوح والشفافية، حيث توضح إدارة التنظيم القوانين والشروط التي تخص عملية الترقية والشروط اللازم توفرها في العامل حتى يتم ترقيته الى وظيفة اعلى، وحيث أن الوضوح والشفافية تشعر العامل بالأمان الوظيفي، وبالتالي تجعله مستقرا وظيفيا، كما أنه من فعالية عملية الترقية الوظيفية انها تتميز بالموضوعية، وبالتالي معرفة العامل بمساره الوظيفي، وهذا ما يشجعه على الأداء بفعالية حتى يتحصل على التثقيط في الوقت المناسب وبالتالي يتحصل على الترقية، كما أن إحساس العامل بعدم التفريق بين العاملين خاصة من الجوانب الشخصية، كما أن الإدارة العليا لا تأخذ بعين الاعتبار الاعتبارات الشخصية في سلم التثقيط وبالتالي الترقية الوظيفية، يزيد من إحساس العامل بالولاء والانتماء للمنظمة، وعلى هذا يحفز العامل على الانضباط في العمل وإحساسه بالالتزام العاطفي تجاه المنظمة، كما أن العدالة التوزيعية في التنظيم تعزز من الوعي بالمسؤوليات المصاحبة للمهام التي تتوجب على العاملين.

و من تصريحات العاملين فان الوعي التنظيمي مرتفع جدا وهذا بناء على الشواهد الإحصائية في الجدول رقم(16)، وهذا حسب الاتجاه الإيجابي نحو شعورهم بالرضا عن الوظيفة التي يشغلونها، فوضع الرجل المناسب في المكان المناسب لا يعود فقط بالفائدة على المنظمة وانما حتى الفرد العامل يشعر الرضا والراحة ويصبح له القدرة اكثر على الإنجاز وتحقيق الذات، كما ان التزام العاملين بالضوابط التي تضعها أداة التنظيم، وعدم تجاوزها يعبر عن قبول العامل ووعيه بالواجبات التي تقع عليه، كما أن وضع التوافق والالفة بين أعضاء التنظيم وخاصة أعضاء الفريق الواحد يرفع من إنتاجية المنظمة ويعزز الروح المعنوية لدى مواردها البشرية، وبالتالي تجب تقشي ظاهرة الصراع التنظيمي، واثارة المشكلات بين افراد التنظيم.

ومن مؤشرات واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين، تصريحاتهم الإيجابية نحو تشجيع التعاون ونقل الخبرات للعمال الجدد، فالبيئة التنظيمية المحفزة على العمل والتوافق بين العاملين هو ما يشجع العاملين على التعاون والمشاركة في المهام واتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة، كما أن سعي العامل الى التطوير من

نفسه ومن قدراته المهنية تعبر عن الالتزام التنظيمي الذي يتحلى به عمال المنظمة، فالتطوير من الذات يخدم المصلحة العامة ويعزز من شعور الثقة التنظيمية.

كما أن تفكير العامل في مصلحة التنظيم قبل كل شيء مؤشرا من مؤشرات الالتزام التنظيمي، حيث تدلي الشواهد الإحصائية بالاتجاه الإيجابي وغالبية العاملين حول تقديمهم المصلحة العامة للمنظمة على مصالحهم الشخصية، وهذا لإحساسهم بأنهم جزء لا يتجزأ من التنظيم والمصلحة العامة تعود عليهم بالفائدة أكثر من المصلحة الشخصية. كما ان غالبية العاملين يسعون للحفاظ على وسائل الإنتاج من عتاد ميكانيكي وتقني، هذا لأنهم لا يعتبرونه مقر عمل فحسب وأنها جزء من ممتلكاتهم الشخصية الواجب الحفاظ عليها. ومن معايير الالتزام التنظيمي المحافظة على الاسرار المهنية، كما انها شرط من شروط عقود العمل وبذلك فتصريحات العاملين جلها تؤكد على اتجاههم الإيجابي نحو الحفاظ على اسرار العمل، هذا مون التنظيم له موقع حساس في الاقتصاد الجزائري، كما انه ومن أخلاقية المهنة المحافظة على اسرارها في كل المجالات.

ومن هنا يتأكد لنا العلاقة الارتباطية الموجبة بين الترقية الوظيفية والامتيازات التابعة لها من تدرج في السلم الوظيفي الى الوظائف الأعلى وارتفاع الدرجة الوظيفية للعامل ورفع في الأجر وتعدد المكافآت وتدريبات مصاحبة للترقية ورفع للكفاءة العمالية... والالتزام التنظيمي للعامل، والذي يتجلى في الالتزام العاطفي (الاستقرار وشعور بالانتماء والولاء)، والالتزام المعياري (انضباط وتقيد بالضوابط واللوائح...)، والالتزام الاستمراري (الاستمرار بالعمل والحرص على بناء مسار مهني بالمنظمة).

ومن خلال الصدق الامبريقي للفرضيات الفرعية للدراسة، يتضح لنا صدق الفرضية العامة والتي تثبت وجود علاقة بين الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية <SOMIPHOS> لولاية تبسة.

#### 4.2. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية على ضوء الدراسات السابقة:

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح جليا أنه هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الأجر والمكافآت والالتزام التنظيمي لدى العمال بالمديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية الوطنية SOMIPHOS لولاية تبسة، وهذا ما اتفقت فيه الدراسة الحالية مع دراسة (جبلي، 2006) هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، ودراسة (الصيد، 2008) هناك علاقة بين الترقية والفعالية التنظيمية، حيث تساهم الترقية في فعالية التنظيم من إدارة وعمال، ودراسة (قداش، قريرة، و حجاج، 2019)، وجود علاقة بين الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي، كما أنها اتفقت مع دراستنا في عدم وجود فروقات إحصائية في الالتزام بين الذكور

والإناث، (B. Pavan، Kumar و Vijai، 2009)، الخبرة لها علاقة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، هذا ما يتفق وشروط الترقية، الخبرة والتي تحقق للعمال الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما هو الحال بالنسبة لدراسة (Abraham، 2020)، والتي من نتائجها هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والتزام العاملين في مستشفيات ريفرز، كما أنها من نتائج دراسة (Oroworu، 2020) هناك علاقة كبيرة بين الترقية والالتزام الموظفين المتعاقدين، على الرغم من الحاجة لتحسين معايير الترقية والفوائد التي يتحصل عليها الموظفون.

وعلى هذا يمكن للترقية بالامتيازات التي تقدمها وبالمعايير الموضوعية التي تتبناها لضمان فعالية العملية التنظيمية (الترقية الوظيفية)، أن تمس في العامل الجانب العاطفي من خلال تنمية شعور الولاء واحساس الانتماء لهذا التنظيم، والجانب المعياري والأخلاقي من خلال السعي للحفاظ على كل الوسائل الإنتاجية والأدوات التقنية والعتاد الذي توفره المنظمة للعاملين كما انها تحفز العامل على الانضباط بمواعيد العمل والانصراف وكل القوانين واللوائح التي يفرضها النظام الداخلي للتنظيم، كما تلمس الترقية الوظيفية بكل ما تشتمل عليه من امتيازات مادية ومعنوية و مكانة وظيفية واجتماعية، جانب الالتزام الاستمراري وتعزز بقاء العامل بالتنظيم وعدم التفكير في ترك العمل أو استبداله لأي ظرف من الظروف، كما تساهم في التقليل من الصراعات وتشجع على تجنب اثاره المشاكل حتى تبعث البيئة التنظيمية على الراحة والاطمئنان.

بينما اختلفت نتائج دراستنا مع دراسة (دهليز و غالي، 2018)، حيث يربط ارتفاع مستوى الالتزام بالعوامل السلوكية كالقيادة الخادمة بأبعادها، مستبعدا ومهملا دور الحوافز المادية والمعنوية، التي تمثل محور دراستنا وهو متغير الترقية الوظيفية بأبعاده المختلفة. وهذا ما يوضح لنا ان متغير الترقية الوظيفية بأبعادها ليس الوحيد الذي يتحكم في رفع مستوى التزام العاملين، بل هنا متغيرات أخرى قد تفتح المجال لفتح دراسات وابحاث أخرى.

كما لم تتفق دراستنا في نتائجها مع دراسة (العوفي، 2005)، حيث اتضح في دراسته أن المكافآت وما تبعها ليست عامل لرفع مستوى التزام العاملين، بل الثقافة التنظيمية للعاملين والبيئة التنظيمية هي من تحدد مستوى التزام العاملين، وهذا ما ينافي نتائج بعض الدراسات والنظريات التي تؤكد دور التحفيز المادي والمعنوي في رفع مستوى الانضباط والالتزام التنظيمي.

## 4.3. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية على ضوء نظريات التنظيم:

أدلت نتيجة الفرضية الرئيسية بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة، قد أكدت المدرسة الكلاسيكية دراسة الإدارة العلمية (فريدريك تايلور، 1856-1915) و(هنري جانت، 1861-1919) من خلال تركيزه على مبدأ التدرج الوظيفي والترقية على أساس الكفاءة والتي ترتبط ارتباط وثيقاً بالحوافز المادية وبالتالي تضمن استقرار العامل والتزامه التنظيمي، وهذا ما يتضح لنا من خلال الصدق الامبريقي للفرضية الرئيسية بناءً على صدق الفرضيات الفرعية حيث بينت النتائج أن التدرج الوظيفي الكائن بمعايير موضوعية وبإاء على شروط واضحة ترفع من مستوى الالتزام التنظيمي للعامل لان انتقاله الى منصب اعلى يشعره بالولاء والانتماء والرضا الوظيفي.

كما وضحت ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية (جورج التون مايو 1880-1949) من زاوية أخرى وهي زاوية التحفيز المعنوي من خلال التدرج الوظيفي والتعاون والمشاركة وتشجيع التنظيم الغير رسمي لما له من فعالية في التنظيم وكذلك ابرزت دور التحفيز المعنوي من مكافآت وتكريمات تشجع العامل على التقيد بما يمليه النظام الداخلي للتنظيم وتحفزه على تقديم الأفضل دائماً.

وهذا ما تقدمه المدرسة السلوكية من خلال نظرية الحاجات (ابراهام ماسلوا 1908-1970) التي تعتمد في الأساس على تحديد حاجات الفرد واشباعها للحصول على الرضا والاستقرار الوظيفيين وبالتالي رفع مستوى الالتزام التنظيمي فقد ابرز دور الترقية من خلال اشباع الجانب الفيزيولوجية وجانب الأمان الذي يحققه العائد المادي من الترقية كما تشبع الترقية حاجة تقدير الذات وتحقيق الذات من خلال المكانة الوظيفية التي يحصل عليها الفرد ومنحه مسؤوليات وسلطة اكبر يحقق بها ذاته ويرفع اثبات الذات لديه، وبالتالي يحقق للمنظمة ما تفرضه من التزام تنظيمي نظير اشباع رغبات العاملين.

ونظرية العاملين (فريدريك هيرزبرغ 1923-2000) حيث تعبر النظرية على العوامل التحفيزية المؤدية الى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما هو الحال بالنسبة لعملية الترقية التي يترتب عليها امتيازات مادية ومعنوية تعزز الرضا الوظيفي لدة العاملين وبالتالي ترفع من مستوى التزامهم التنظيمي، حيث أن المكانة الوظيفية التي يحصل عليها العامل نظير الترقية ترفع من مسؤولياته تجاه التنظيم ويصبح الالتزام التنظيمي مطلباً هاماً لتعبير على احقية العامل بتلك الترقية.

وكذلك (نظرية العدالة جون ستايسي آدمز) والتي تركز على إدراك العامل على العدالة واثارها على فعالية التنظيم كما تركز على العدالة المتبادلة بين العامل والتنظيم، من حيث الراتب والمكافآت والتدريب

والتقدير الذي يترجم في دراستنا على سبيل الترقية التي تعبر على تقدير ومكافئة لجهود العامل وشجيع لتقديم الأفضل وأن العدالة والمساوات في هذه الأخيرة (الترقية الوظيفية) تبعث على إحساس العامل بالتساوي وبقية العاملين وينعكس ذلك في سلوكه التنظيمي من خلال الالتزام التنظيمي، كما هو موضح في نتائج دراستنا.

كما أن نظرية X.Y (دوغلاس ماغريغور 1906-1964) والتي ينطبق فيها نموذج Y على دراستنا الراهنة، حيث يعتبر هذا النموذج العامل في الظروف العادية يحب العمل ويستمتع بالظروف الجيدة، لأن إدارة التنظيم تسعى الى تنمية العاملين وفق أهدافها، وهذا من خلال برمجة دورات تدريبية داخلية وخارجية لتطوير مهاراتهم، ورفع فعاليتهم وكفاءتهم المهنية. كما تعتبر أن التحفيز ماديا، لا يعتبر دافع لفعاليتهم، بل تفويض السلطة والمسؤوليات وترقية العامل الى مستوى اعلى من المهام والواجبات هو ما يحفز العامل ويشعره بالتقدير ويرفع من فعاليتهم، ويعزز من التزامه التنظيمي، كما ينمي لديه روح الابداع والابتكار ويجعل من العامل مستمتع وهو يأدي وظائفه على أكمل وجه.

وقد وجهة المدرسة الحديثة لتنظيم الفكر التنظيمي نحو البيئة المفتوحة للتنظيم، حيث اعتبرت التنظيم بيئة مفتوحة تتأثر بالعوامل الخارجية في تحقيق أهدافها، ولذلك فإن على التنظيم الاستجابة الى التغيرات التكنولوجية والادارية المستجدة لإدارة التنظيم وضمان فعاليتهم في البيئة التنظيمية.

وعلى هذا فقد جاءت نظرية النظم التي تركز على فكرة التنظيم المفتوح تتكون من مدخلات ومخرجات وأنشطة وتغذية العكسية، ومن خلال تركيزنا على الأنشطة في دراستنا نجد أنها عمليات الإشراف والقيادة والعمليات الإدارية مثل الترقية التي تستوجب الشفافية والموضوعية في معاييرها، حتى تقدم لنا مخرجات ذات جودة عالية، كما تضمن لنا تغذية عكسية تحفز على الاستمرار والالتزام التنظيم للعاملين.

وكذلك عمليات التحفيز والمشاركة الجماعية التي تعزز من الالتزام التنظيمي، كما أن النظريات الحديثة ركزت على التحفيز المعنوي لما له من دور فعال في دمج العاملين في التنظيم وضمان استقرارهم وإشراكهم في كل العمليات التنظيمية حتى يشعر أنه جزء من التنظيم.

كما تبرز النظريات الحديثة دور التنظيم الغير رسمي في فعالية التنظيم ورفع كفاءته، حيث اثبتت الدراسات والنظريات أن فتح المجال للتنظيم الغير رسمي هو مما يفتح المجال للإبداع والابتكار ويقلل من الجمود والروتين الوظيفي.

كما لم تهمل دور تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم ورفع كفاءتهم المهنية على اعتبار أن العامل مورد بشري لا بد من الاستثمار فيه، وهذا ما يرفع من الروح المعنوية للعامل ويعزز شعوره بأنه جزء من التنظيم لا يمكن الاستغناء عنه.

## خامسا: نتائج عامة

- تعتمد المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة، على نظام ترقية وظيفية مبني على معايير موضوعية من أهمها الكفاءة والأقدمية.
- قد تتأخر الترقية الوظيفية للعامل رغم توفر الشروط من كفاءة وأقدمية لأسباب أخرى، مثل عدم وجود منصب شاغر يرتقي إليه العامل.
- الالتزام التنظيمي متغير واضح وجلي بالمديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة.
- توجد علاقة طردية موجبة بين الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة.
- توجد علاقة طردية موجبة بين التدرج الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة.
- توجد علاقة طردية موجبة بين الاجر والمكافأة والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة.
- توجد علاقة طردية موجبة بين التدريب والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة.
- لا توجد فروقات إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول عملية الترقية الوظيفية حسب متغير الجنس بالمديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة.
- لا توجد فروقات إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس بالمديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة.
- توجد فروقات إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي حسب متغير الحالة المدنية بالمديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية SOMIPHOS لولاية تبسة، حيث صرحت النتائج مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع عند المتزوجين وضعيفة جدا عن المطلقين.
- وضوح المسار الوظيفي للعامل يعزز شعوره بالاطمئنان والراحة وكذا يرفع من مستوى الالتزام التنظيمي وعدم التخلي عن المنظمة في أي حال من الأحوال.

## سادسا: الآفاق العلمية التي تفتحها الدراسة

تفتح لنا هذا الدراسة افاق للبحوث العلمية في علم اجتماع التنظيم والعمل، وتعتبر دراستنا مرحلة تمهيدية لدراسات تطبيقية أخرى تدرس جوانب عديدة للترقية الوظيفية، وكذلك من جانب متغير الالتزام التنظيمي تعتبر تكملة لما قدمناه في دراستنا ومن هذه الآفاق:

- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمسار الوظيفي.
- أثر عملية الترقية الوظيفية على السلوك التنظيمي.
- أثر عدم تطبيق المعايير الموضوعية للمسار الوظيفي على السلوك التنظيمي للعامل.
- واقع الترقية الوظيفية في المنظمات الجزائرية الخاصة والعامة.
- واقع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال الجزائريين في القطاع الحكومي.

## قائمة المراجع

1. الصيد، أحمد. نسيمية. (2008). الترقية والفعالية التنظيمية، مركب مطاحن الحروش انموذجا، رسالة الماجستير. سكيكدة : جامعة 20 أوت 1955.
2. العتيبي، عطا الله. بن مطني. (2010). الترقيات الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بالجوازات الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية. الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
3. العوفي، محمد. بن غالب. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنظمة الرياض رسالة ماجستير في العلوم الادارية. الرياض، قسم العلوم الادارية :جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
4. جبلي، فاتح. (2006). الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب، رسالة ماجستير. قسنطينة :جامعة منتوري قسنطينة .
5. دهليز، خالد عبيد & ،غالي، أحمد. محمد. (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الاكاديمية الفلسطينية. *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال*. 11 ,
6. قداش، سمية؛ قريرة ، رشيد؛ حجاج ، مصطفى. (2019). أثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصحة الرقابة المالية لولاية ورقلة. *مجلة آفاق للبحوث والدراسات سياسية*.
7. Abraham , O. (2020). Job promotion and Employee Commitment of Public Hospitals in. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, 6, 13. Récupéré sur <http://www.iiardpub.org/>
8. Kumar ،B. Pavan ، B. P., & Vijai, N. G. (2009). "Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment". *University Journal of Organizational Behavior*, 8.
9. Oroworu, N. (2020). Job promotion and Employee Commitment of Public Hospitals. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, 6. Récupéré sur <http://www.iiardpub.org/>

الختامة

## الخاتمة:

نستخلص مما سبق عرضه في دراستنا الراهنة أن الترقية الوظيفية في المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية SOMIPHOS، ولاية تبسة، تحظى باهتمام كبير، ومستوى عالي من الدقة في برمجتها، وحتى في وضع الاتفاقيات والشروط الواجب توفرها في الفرد العامل داخل كل تنظيم، فهي ما يعبر عنه بالمسار الوظيفي، الذي يشغل حيز واسع من الفعاليات والنشاطات من جانب إدارة الموارد البشرية داخل التنظيم، كما أن الترقية الوظيفية تعتبر حافزا ماديا ومعنويا للعالمين على رفع مستوى الالتزام التنظيمي، والسعي لبذل أداء أفضل، والحرص على فعالية أعضاء التنظيم.

كما أن واقع الترقية الوظيفية في المنظمة ميدان الدراسة يتميز بالوضوح والشفافية، حيث توضح إدارة التنظيم القوانين والشروط التي تخص عملية الترقية والشروط اللازم توفرها في العامل حتى يتم ترقوته الى وظيفة أعلى، وحيث أن الوضوح والشفافية تشعر العامل بالأمان الوظيفي، وبالتالي تجعله مستقرا وظيفيا، وهذا ما يشجعه على الأداء بفعالية حتى يتحصل على التقيط في الوقت المناسب، وبالتالي يتحصل على الترقية.

كما يبرز لنا من خلال ما سبق في الشقين النظري والتطبيقي للدراسة، أن الالتزام التنظيمي له أهمية وفعالية في التنظيم نحو تحقيق أهدافها بجودة وكفاءة عالية فهو متغير ذو أهمية خاصة في الآونة الأخير لما له من مردودية على فعالية ونجاح التنظيم، خاصة وأن ميدان الدراسة منظمة لها وزنها الاقتصادية في الدولة الجزائرية.

وتوضح لنا من خلال الدراسة الميدانية مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين مرتفع جدا، هذا حسب الاتجاه الإيجابي نحو شعورهم بالرضا عن الوظيفة التي يشغلونها، فوضع الرجل المناسب في المكان المناسب لا يعود فقط بالفائدة على المنظمة، وإنما حتى الفرد العامل يشعر الرضا والراحة ويصبح له القدرة أكثر على الإنجاز وتحقيق الذات، كما أن التزام العاملين بالضوابط التي تضعها أداة التنظيم، وعدم تجاوزها يعبر عن قبول العامل ووعيه بالواجبات التي تقع عليه، كما أن وضع التوافق والالفة بين أعضاء التنظيم وخاصة أعضاء الفريق الواحد يرفع من إنتاجية المنظمة ويعزز الروح المعنوية لدى مواردها البشرية

ومن خلال العمل الميداني والتحليل السوسيولوجي للشواهد الإحصائية تبين أنه هناك علاقة بين التدرج الوظيفي بما فيه من انتقال العامل الى رتبة أعلى ووضوح المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي بما فيه من رضا وظيفي وشعور بالولاء للمنظمة والانتماء الى فريق العمل وانضباط وتقيد بالنظام الداخلي للتنظيم، من خلال الجداول رقم (21)، وذلك بمعدل ارتباط بلغ 64.3% عند مستوى دلالة 0.01.

كما تبين أنه هناك علاقة بين الأجر والمكافآت بما فيه من أجر يتناسب مع الوظيفة، وتوزيع عادل للأجور والمكافآت، والالتزام التنظيمي بما فيه من رضا وظيفي وشعور بالولاء للمنظمة والانتماء الى فريق العمل وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية والتقيّد بمواعيد الحضور والانصراف، من خلال الجداول رقم (26)، وذلك بمعدل ارتباط بلغ 95% عند مستوى دلالة 0.01.

بالإضافة الى أنه هناك علاقة بين التدريب بما فيه من دورات تكوينية، وتدريبية بالخارج والالتزام التنظيمي بما فيه من رضا وظيفي وشعور بالولاء ورغبة في تطوير المهارات الوظيفية، والعمل بمهنية واحترافية، ودون رقابة المشرف، من خلال الجداول رقم (32)، وذلك بمعدل ارتباط بلغ 53.4% عند مستوى دلالة 0.01.

وعلى هذا فقد خلصت دراستنا الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية الوطنية من خلال الجداول رقم (39) وذلك بمعدل ارتباط 74%، هذا عند تطبيق الشروط الموضوعية والمتفق عليها مسبقا بين إدارة التنظيم والعاملين فيه، فهو يعزز من رفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم ومنه شعوره بالرضا الوظيفي واحساسهم بالانتماء والولاء الوظيفيين.

### الاقتراحات والتوصيات:

تعتبر الترقية الوظيفية من أهم الحوافز التي تدفع الموظفين الى بذل المزيد من الجهد والالتزام بعملهم، في الوقت نفسه يعتبر الالتزام التنظيمي عنصرا أساسيا لنجاح اي تنظيم. وهذه اقتراحات تهدف الى تعزيز العلاقة الإيجابية بين الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي، وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة والعاملين بها.

- التقييم المستمر لأداء العاملين بشكل دوري ومتكرر وليس فقط في نهاية السنة.
- وضع معايير واضحة للأداء لكل وظيفة، حتى يتسنى للعامل فهم ما هو مطلوب منه.
- اشراك العاملين في عملية وضع معايير الأداء، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية.
- تقديم تغذية راجعة بناءة للعاملين بشكل دوري سواء كانت إيجابية أو سلبية.
- وضع خطة تطوير مهنية لكل عامل، تحدد المهارات والمعارف المطلوب تطويرها والتي يحتاجها للترقية.
- ربط المكافآت بالأهداف التي تحققها المؤسسة، مما يشجع على العمل الجماعي.
- الاعتراف بالجهود التي يبذلها العامل وتقدير مساهماته مهما كانت بسيطتها.

- تشجيع التواصل الفعال، المفتوح والشفاف بين العاملين والإدارة، وبذلك تخفف الضغوطات ويتم احتواء كل المشكلات التي تواجه التنظيم.
- توفير المرونة في العمل، مثل العمل عن بعد، لمساعدة العامل على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية.
- تقديم واعداد برامج ترفيهية وتوعوية للعاملين، تقدم لهم إضافة معرفية وتخفف من التوتر داخل العمل.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم

## استمارة

الترقية الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بالمديرية العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية SOMIPHOS تبسة

رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم

ملاحظة: نرجو من حضراتكم الاجابة على هذه الاسئلة وتقديم ملاحظاتكم لهذه الاستمارة في إطار انجاز هذه

الاطروحة واثراء مجالات البحث فيها، كما تعتبر يد مساعدة للباحث في مجال البحث العلمي

المعلومات المقدمة من طرفكم في غاية الأهمية لفائدة البحث العلمي

السنة الجامعية

**2022.2023**

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: اقل من 20 سنة  من 21 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  من 51 إلى 60 سنة  أكثر من 60 سنة
3. الحالة المدنية: أعزب(ة)  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)
4. المستوى التعليمي: دون مستوى  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
5. هل أنت: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
6. الاقدمية في العمل: اقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  من 16 إلى 20 سنة  من 21 إلى 25 سنة  أكثر من 25 سنة
7. هل تلقيت تكوين قبل الالتحاق المؤسسة؟ نعم  لا
8. هل تلقيت تكوين أثناء الخدمة؟ نعم  لا

## المحور الثاني: الترقية الوظيفية

التدرج المهني	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. أتحصل على الترقية وفق ما تنص عليه الاتفاقية الجماعية للمؤسسة					
10 هناك موضوعية للتدرج في السلم الوظيفي					
11 تساهم خبرتي المهنية في انتقالي الى رتبة أعلى					
12 تمت ترقيتي إلى الوظيفة الحالية في الوقت المناسب					
13 تضمن لي المؤسسة مسار مهني يجعلني اشعر بالاستقرار بها					
14 تتناسب مؤهلاتي العلمية ووظيفتي الحالية					

الزيادة في الأجر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15 الأجر الذي أتحصل عليه يتناسب مع وظيفتي الحالية					
16 تحصلت على علاوات ومكافآت خلال سنوات العمل بالمؤسسة					

					17	رفع الأجر يجعلني أعمل بإتقان وتفاني
					18	تعتمد المؤسسة على توزيع منحة المردودية الجماعية PRC بانتظام على العمال (حسب النتائج المحققة)
					19	تعتمد المؤسسة على تقديم منحة المردودية الفردية PRI حسب الأداء وكفاءة العامل
					20	تعتمد المؤسسة على نظام عادل في توزيع الأجور والمكافآت

					التدريب	III.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					21	تحصلت على دورة تكوينية خلال مساري الوظيفي.
					22	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية حسب احتياجاتها لكفاءة العامل.
					23	تعتمد المؤسسة على نظام التكوين بالخارج.
					24	وظيفتي تتطلب دورات تدريبية تكوينية مستمرة
					25	تساهم الدورات التدريبية في تحسين درجتي الوظيفية.
					26	تعتمد المؤسسة على نظام التدريب المستمر للحفاظ على الكفاءة المهنية للعامل.

### المحور الثالث: الالتزام التنظيمي

					الالتزام التنظيمي	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					27	أشعر بالرضا عن الوظيفة التي أشغلها
					28	ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف المؤسسة
					29	أشعر بالولاء للمؤسسة
					30	أشعر بالانتماء إلى فريق العمل
					31	لا أتغيب عن العمل دون أخذ الإذن من رئيسي
					32	لدي وعي بثقل المسؤوليات أثناء العمل

					33	لدي استعداد تام لبذل جهود إضافية لصالح المنظمة
					34	أقوم بأداء مهامي المطلوبة دون رقابة المشرف
					35	أتقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة
					36	أواظب على أداء العمل بمهنية واحترافية
					37	أتجنب إثارة المشاكل والنزاعات مع زملائي في العمل
					38	أحاول التأقلم مع بيئة العمل الداخلية
					39	أعمل على تطوير مهاراتي الوظيفية
					40	أقدم المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الشخصية
					41	أحافظ على وسائل الإنتاج بالمؤسسة
					42	أنقل خبرتي للعاملين الجدد
					43	لا أفكر في ترك العمل بالمؤسسة
					44	أحافظ على أسرار المهنة

الأساتذة المحكمة للاستمارة

الاسم واللقب	الرتبة	التخصص	الجامعة
قريمس مسعود	أستاذ محاضر-أ-	علم اجتماع العمل والتنظيم	جامعة مولود معمري تيزي وزو
عبدالستار السحباني	أستاذ التعليم العالي	علم الاجتماع العام	جامعة 9 أفريل تونس
رضا الغول	أستاذ تعليم العالي	علم الاجتماع العام	جامعة 9 أفريل تونس
بشير سويدي	أستاذ محاضر	الإحصاء الاستدلالي	جامعة 9 أفريل تونس
بالخيري مراد	أستاذ محاضر-أ-	علم اجتماع التنظيم والعمل	جامعة قسنطينة
ساسية سليمي	أستاذة محاضرة-أ-	تنمية الموارد البشرية	جامعة مولود معمري تيزي وزو