

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع  
عنوان المذكرة:

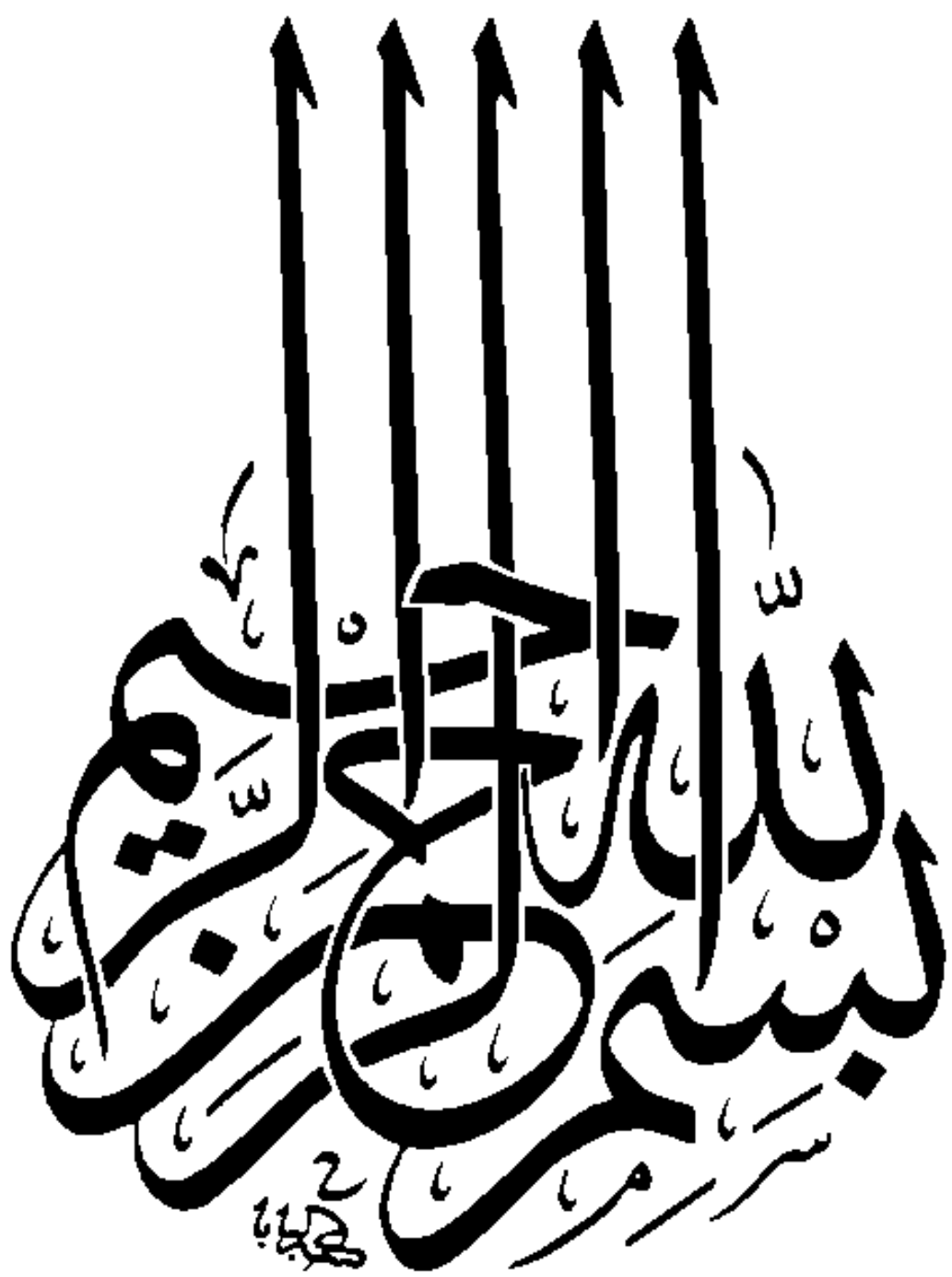
الترقية الوظيفية وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي  
دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:  
- سميرة بن يحيى

إعداد الطالبتين:  
- حنان بوالصوف  
- فلة لعويسي

السنة الجامعية: 2022/2021



+



# شكر وتقدير

بسم الله الذي بفضلته تتم صالحات الأعمال

والحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه الذي دلنا لطريق العلم ووفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

بدعونا واجب الوفاء بالجميل أن نوجه آيات الشكر إلى أستاذتنا **"بن يحي سميرة"** المشرفة على هذا العمل، والذي منحتنا من وقتها وكانت لرحابة صدرها وسمو خلقها وأسلوبها المميز الأثر في المساعدة على اتمام هذا العمل، ونسأل الله العلي القدير أن يجازيها خير الجزاء وأن يكتب صنيعها في موازين حسناتها.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأساتذة الذين قاموا مشكورين بتحكيم أدوات البحث على كل ما أبدوه من ملاحظات وتوجيهات إضافية فلهم منا خالص الشكر والتقدير.

كما نتقدم بوافر الشكر والعرفان إلى كل من بذل جهدا وقدم النصيحة وتعاون ولو بكلمة طيبة

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

وصل الله وسلم وبارك على خير المرسلين وإمام المتقين محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين إلى يوم الدين





## فهرس المحتويات

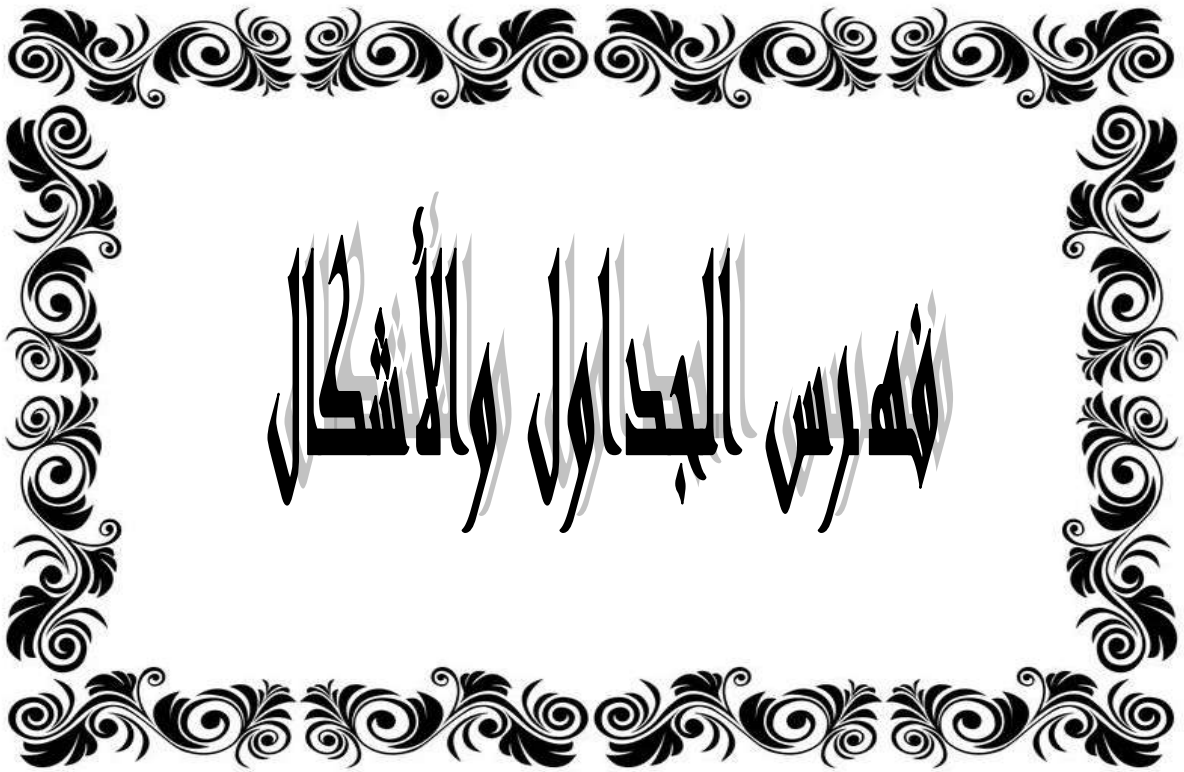
المحتويات	رقم الصفحة
شكر وتقدير	
فهرس المحتويات	-
فهرس الجداول	-
فهرس الأشكال	-
مقدمة	أ - ب
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>	
تمهيد	14
أولاً: الإشكالية	15
ثانياً: فرضيات الدراسة	16
ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع	17
رابعاً: أهمية الدراسة	17
خامساً: أهداف الدراسة	18
سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة	18
سابعاً: الدراسات السابقة	26
خلاصة الفصل	39
<b>الفصل الثاني: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة</b>	
تمهيد	41
أولاً: النظريات الكلاسيكية	42
1- نظرية الإدارة العلمية	42
2- نظرية التقسيم الإداري	43
3- نظرية البيروقراطية	44

46	ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية
46	1- نظرية العلاقات الإنسانية
47	2- نظرية فلسفة الإدارة
48	3- نظرية الحاجات
49	ثالثا: النظريات الحديثة
49	1- نظرية التوقع
50	2- نظرية الإدارة بالأهداف
52	3- النظرية اليابانية
54	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الترقية الوظيفية في الجزائر</b>	
56	تمهيد
57	أولا: أهمية الترقية الوظيفية
57	ثانيا: أهداف الترقية الوظيفية
58	ثالثا: شروط الترقية الوظيفية
61	رابعا: أشكال الترقية الوظيفية
62	خامسا: برامج الترقية الوظيفية
63	سادسا: أسس وأنظمة الترقية
65	سابعا: مشاكل أنظمة الترقية الوظيفية
66	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: مدخل إلى الإلتزام التنظيمي</b>	
68	تمهيد
69	أولا: أهمية الإلتزام التنظيمي
69	ثانيا: خصائص الإلتزام التنظيمي
70	ثالثا: مراحل الإلتزام التنظيمي
72	رابعا: أبعاد الإلتزام التنظيمي

73	خامسا: طرق قياس الإلتزام التنظيمي
75	سادسا: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي
76	سابعا: الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي
78	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
80	تمهيد
81	أولا: مجالات الدراسة
81	1- المجال المكاني
82	2- المجال الزمني
83	3- المجال البشري
83	ثانيا: تحديد مجتمع الدراسة
89	ثالثا: نوع ومنهج الدراسة
90	رابعا: أدوات جمع البيانات والمعلومات
94	خامسا: أساليب التحليل
95	خلاصة الفصل
<b>الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج</b>	
97	تمهيد
98	أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة
98	1- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني
111	2- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث
120	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة
120	1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
123	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
124	3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية

125	ثالثا: النتائج العامة للدراسة
125	رابعا: الاقتراحات والتوصيات
127	خلاصة الفصل
128	خاتمة
131	قائمة المراجع
138	الملاحق
-	ملخص الدراسة (بالعربية والإنجليزية)





## فهرس الجداول

### فهرس الجداول

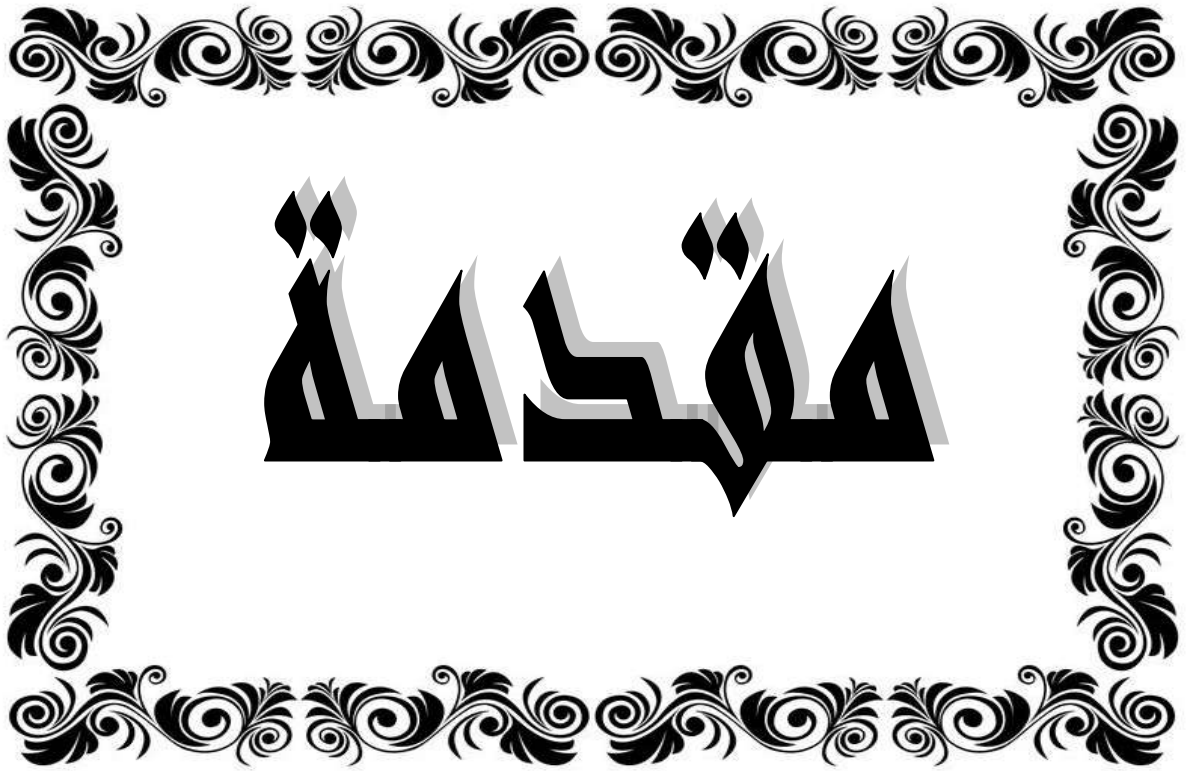
الصفحة	العنوان	الجدول
84	توزيع الموظفين في مؤسسة الخدمات الجامعية	01
85	توزيع المبحوثين حسب الجنس	02
85	توزيع المبحوثين حسب السن	03
86	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	04
87	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	05
87	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في الوظيفة	06
89	توزيع المبحوثين حسب الأجر	07
95	عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة	08
99	توزيع المبحوثين حسب مدى توافق الوظيفة مع التخصص العلمي	09
99	توزيع المبحوثين حسب مدى حصولهم على الترقية	10
100	توزيع المبحوثين حسب أنواع الترقية الموجودة في المؤسسة	11
101	توزيع المبحوثين حسب نظام الترقية الأكثر اعتمادا في المؤسسة	12
102	توزيع المبحوثين حسب النتائج المترتبة عند حصولهم على الترقية	13
103	توزيع المبحوثين حسب تحسين مركزهم الوظيفي وزيادة اتقانهم للعمل	14
104	توزيع المبحوثين حسب نتائج ترقيتهم في المؤسسة	15
105	توزيع المبحوثين حسب مدى مساهمة الحصول على الترقية في أداء مهام بشكل أفضل	16
106	توزيع المبحوثين حسب مدى مساهمة المركز الوظيفي في زيادة المثابرة في العمل	17
106	توزيع المبحوثين حسب الرتب الوظيفية التي تخضع للترقية في المؤسسة	18
107	توزيع المبحوثين حسب مدي موافقتهم على أنواع الترقية الموجودة في المؤسسة	19
108	توزيع المبحوثين حسب مدى مساعدة تدرجهم في الوظيفية في تطوير أدائهم	20
109	توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول فرص الترقية التي تقدمها المؤسسة	21

## فهرس الجداول

110	توزيع المبحوثين حسب مدى رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه	22
110	توزيع المبحوثين حسب مدى مناسبة الأجر مع جهدهم المبذول	23
111	توزيع المبحوثين حسب مناسبة الزيادة في الأجر عند ترقيةهم	24
112	توزيع المبحوثين حسب تقييمهم للتصنيف المخصص للوظيفة في سلم الأجور	25
112	توزيع المبحوثين حسب مدى التأثير السلبي لعدم استفادتهم من الزيادة في الأجر بسبب عدم حصولهم على الترقية على انضباطهم في العمل	26
114	توزيع المبحوثين حسب طبيعة الشعور الذي ينتابهم عند زيادة أجرهم عند الترقية	27
115	توزيع المبحوثين حسب هدفهم من الاستقرار في المؤسسة	28
116	توزيع المبحوثين حسب تفكيرهم في مغادرة المؤسسة في حالة الحصول على وظيفة في مؤسسة أخرى	29
117	توزيع المبحوثين حسب مدى زيادة أجرهم عند الترقية وبقاء الموظف في المؤسسة	30
117	توزيع المبحوثين حسب مدى حصولهم على زيادة في أجرهم بسبب عدم ترقيةهم بالقيام بإضرابات عن العمل	31
118	توزيع المبحوثين حسب إمكانية قيامهم بأعمال إضافية دون زيادة في أجرهم	32
119	توزيع المبحوثين حسب مدى مساهم الزيادة في الأجر عند الترقية في زيادة الولاء والانضباط في المؤسسة	33
119	توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول نظام الترقية في المؤسسة	34

## فهرس الأشكال

فهرس الأشكال		
الصفحة	العنوان	الشكل
49	هرم الحاجات لماسلو	1
50	نموذج التوقع	2
71	مراحل الإلتزام التنظيمي	3
72	أبعاد الإلتزام التنظيمي	4
85	توزيع المبحوثين حسب الجنس	5
85	توزيع المبحوثين حسب السن	6
86	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	7
87	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	8
88	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في الوظيفة	9
89	توزيع المبحوثين حسب الأجر	10



مقدمة:

إن المجتمعات الحديثة تعيش تطورا ونموا تنظيميا في منظمات الأعمال، وهذه الأخيرة لها أهداف تسعى لتحقيقها وذلك بتحقيق الكفاءة والفاعلية في الإدارة، وهذا من أجل أخذ مكانة هامة ومميزة بين المنظمات الأخرى، فهي تتبع كل التطورات الحاصلة في أساليب الإدارة بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقا عن طريق تطوير أجهزة الإدارة وكذلك طرق العمل وكيفياته، وأنظمتها وقوانينه، والاهتمام بالفرد باعتباره مورد بشري فعال وهام داخل الإدارة ولا يمكن إهمال الجهود التي يبذلها عند قيامه بالمهام الموكلة له، فهو سر نجاح المؤسسات المرتبطة بكفاءة العنصر البشري وقدرته ورغبته في العمل.

ومن هذا المنطلق لكل مؤسسة نظام يتحكم في الموظفين وفي أعمالهم المنوطة لهم، وذلك باختلاف وظائفهم ومركزهم داخل تلك المؤسسة، فالموظف هو الركيزة الأساسية داخل أي منظمة كانت خدماتية أو اقتصادية، كما أنه أحد عناصر المشكلة للتنظيم، ونظرا لدوره الفعال الذي يلعبه داخل المؤسسة، اهتمت به هذه الأخيرة من خلال منحه عدة امتيازات كالحوافز المادية والمعنوية والتي تدفعه إلى الانضباط والإلتزام في العمل وكذلك تقديم أفضل ما لديه.

لذلك يعتبر نظام الترقية من الحوافز الأساسية التي تتحكم في سلوك الأفراد، فمن خلالها قد تتولد الرغبة في العمل، فالموظف خلال مسيرته المهنية يسعى للترقية لتحسين مستواه ووضعها في المكان المناسب، كما أن الترقية هي مكافئته على الجهود التي يقوم بها، وهذا يدفعه للعمل أكثر وكذلك يؤدي إلى إلتزامه وانضباطه داخل المؤسسة، ولهذا فالإلتزام التنظيمي يتوقف على إشباع احتياجاتهم التي يرغبون فيها، والتي تحقق لهم الشعور بالارتياح. وتكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة مدى مساهمة الترقية الوظيفية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية -جيجل-.

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى الفصول التالية:

الفصل الأول: موضوع الدراسة، وتناولنا فيه الإشكالية، الفرضيات، أسباب اختبار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، عرض مفاهيم الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة، تناولنا فيه النظريات الكلاسيكية، النيوكلاسيكية والحديثة.

الفصل الثالث: وجاء تحت عنوان الترقية الوظيفية في الجزائر وتم التطرق فيه إلى أهمية، أهداف وشروط

الترقية الوظيفية وكذا أشكال، برامج وأسس الترقية وفي نهايته مشاكل أنظمة الترقية الوظيفية.

الفصل الرابع: وجاء تحت عنوان مدخل إلى الإلتزام التنظيمي وتم التطرق فيه إلى خصائص وأهمية

الإلتزام التنظيمي، وكذلك مراحل وأبعاده وطرق قياسه، وفي الأخير تناولنا العوامل المؤثرة فيه والآثار

المتربة عنه.

الفصل الخامس: ويتعلق بالجانب التطبيقي للدراسة وجاء تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة

الميدانية، تم فيه التطرق إلى مجالات الدراسة، تحديد مجتمع الدراسة، نوع ومنهج الدراسة، أدوات جمع

البيانات والمعلومات، أساليب تحليل البيانات.

الفصل السادس: بعنوان عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج وتم فيه عرض وتحليل النتائج

ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والنظريات وفي الختام النتائج العامة مع بعض

الاقتراحات والتوصيات.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم للدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل



### تمهيد:

يعد تحديد موضوع الدراسة نقطة البداية لأي بحث اجتماعي، حيث يمكن من خلاله معرفة الجوانب النظرية للدراسة ككل، ويشتمل على النقاط التالية: الإشكالية، فرضيات الدراسة، مبررات اختيار الموضوع، تحديد المفاهيم والتي تعتبر مفتاح أساسي لمعرفة الظاهرة محل الدراسة وصولاً إلى الدراسات المشابهة.

أولاً: إشكالية الدراسة

إن التطور والتقدم الحاصل في المجال الإداري من حيث عمليات التنظيم، وكذلك مفاهيم الإدارة، أحدثت تغيرات على مستوى المؤسسات سواء كانت خدماتية أو اقتصادية، حيث تطورت قوانينها وأنظمتها وحتى طرق العمل فيها، وهذا لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، لأنها تعتمد في نشاطها على موارد مالية مادية وبشرية وكل ما يلزم لتحقيق تلك الأهداف والوصول إلى النتائج التي نشأت من أجلها. إذ يعد المورد البشري عنصر فعال في المؤسسة، ففعالية أي مؤسسة ونجاحها يرتبط بشكل كبير بكفاءة العنصر البشري وقدرته ورغبته في العمل، ولهذا يجب ترشيد استغلال المورد البشري كونه يتميز بالطموح والرغبة في تحقيق الأهداف، وهذا من خلال دعمه بحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لتلبية المتطلبات والحاجات الضرورية ومساعدته على تحقيق ذاته داخل وخارج المؤسسة، وكذلك سيصبح موظف ملتزماً في عمله ومنضبط عند أداء مهامه، وهذا ما يجعله مستقر في المؤسسة ولا يفكر في مغادرتها، فحسب نظرية الإدارة العلمية تعتبر الأجر والحوافز المادية من الدوافع المهمة التي تجعل العامل ملتزماً ومنضبطاً في عمله وتساهم بشكل كبير بتحسين أدائه، إذ أكد ماسلو على ضرورة توفير الحاجات الفيزيولوجية للفرد المتمثلة في الأجر والحوافز المعنوية كالشعور بالأمن والاستقرار داخل المؤسسة.

ويعتبر الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تميز العلاقة بين الأفراد والمنظمة، وأن لهذه الحالة تأثير على قرارات الأفراد بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها، لذلك تعد الترقية من العوامل المهمة التي تقدمها المؤسسة للموظف والتي تتحكم في حالته النفسية، وهي حق من حقوقه مقابل قيامه بالواجبات والمهام والمسؤوليات الموكلة له وذلك على أكمل وجه، فالترقية هي إحدى طرق التحفيز والترغيب في خدمة المؤسسة وبذل مجهودات أكثر، فكل موظف عند بداية عمله داخل المؤسسة يسعى جاهداً من أجل تحسين مركزه الوظيفي وكذلك بغية زيادة أجره، وهذا يتحقق عند حصوله على فرص الترقية، كما أنها وسيلة لتحسين أداء الموظفين والمحافظة عليهم، فهي تشبع حاجاتهم المعنوية كحبهم للعمل والاحترام والانضباط والإلتزام فيه، والشعور بالراحة النفسية عند القيام به، كما تشبع حاجاتهم المادية كزيادة أجرهم ومنحهم مكافئات وعلاوات، كما أن الترقية تجعل الموظفين ذو كفاءة عالية مستقبلاً من خلال تطوير أدائهم.

ومن خلال هذا كله يجب على المؤسسة توفير القدر الكافي من الإشباع ومنح فرص للترقية أكثر وتوزيعها بطريقة موضوعية وعادلة، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى نوع من الإلتزام التنظيمي للموظفين، حيث أن الإلتزام التنظيمي هو الشعور الذي ينتاب الموظفين عند وبعد ترقيتهم، فالترقيتهم في عملهم هو الأساس في تحقيق الكفاءة في عملهم وكذلك تحقيق الفعالية للمؤسسة.

ويعتبر الإلتزام التنظيمي متغير هام وفعال داخل المؤسسة وهو دليل على حسن سيرورة العمل وانخفاض مستواه يؤثر سلبا على المؤسسة ويؤدي إلى ضعف دافعية العمال، وعدم استقرارهم وتفكيرهم بمغادرة المؤسسة، كذلك كرههم للعمل والوظيفة التي يشغلونها، ما جعل التنظيمات تهتم بالحوافز والترقية من أجل محاربة هذه المشاكل، وخلق الدافعية والرغبة في العمل، وتحقيق الإلتزام داخل المؤسسة.

فالمحرك الأساسي لإلتزام الموظفين داخل العمل في المؤسسة الجزائرية هو حصولهم على حوافز مادية كالترقية، على سبيل المثال مؤسسة الخدمات الجامعية -جيجل-، كلما تحصل فيها الموظف على فرص الترقية أكثر كلما حفزه ودفعه ذلك لبذل جهد أكبر في أدائه وهذا نتيجة شعوره بالراحة والسعادة، وهذا ما تسعى إليه أي مؤسسة لتفادي المشاكل بين الموظفين وضمان استقرارهم والإلتزامهم وكذلك تحقيق أهدافها.

ومن خلال كل هذا سنحاول استقصاء هذا الموضوع المتمثل في "الترقية الوظيفية وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي" في مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- بالاعتماد على التساؤل الرئيسي التالي:

هل تؤثر الترقية الوظيفية على الإلتزام التنظيمي للموظفين.

وقد تضمن هذا التساؤل أسئلة فرعية وهي:

1- هل تؤثر الترقية في الدرجة أو الرتبة على إتقان الموظفين للعمل؟

2- هل تؤثر الزيادة في الأجر عند الترقية على انضباط الموظفين؟

## ثانيا: فرضيات الدراسة

تعرف الفرضية بأنها: "إجابة مقترحة لسؤال بحث، أي أنها علاقة إرتباطية بين ظواهر ومتغيرات متعددة تتطلب القابلية والتحقيق تكون علمية"<sup>1</sup>. وانطلاقا من تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضيات كالاتي:

<sup>1</sup> موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط1، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص51.

### الفرضية الرئيسية:

- تساهم الترقية الوظيفية في الرفع من درجة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين.  
وانبثقت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- تساهم الترقية في الدرجة أو الرتبة على إتقان الموظفين للعمل.
- 2- تساعد الزيادة في الأجر عند الترقية على الرفع من درجة انضباط الموظفين.

### ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لموضوع الدراسة كان لعدة أسباب منها الذاتية وأخرى موضوعية.

### الأسباب الذاتية:

- الاهتمام والبحث بالموضوع لأنه من المواضيع المهمة في تخصصنا.
- الميول والرغبة الشخصية في دراسة واقع الترقية الوظيفية والإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة.
- الرغبة الشخصية في النزول إلى ميدان الدراسة ومعايشة مناخ العمل داخل المؤسسة.

### الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة ميدانياً.
- إبراز أهمية موضوع الترقية لأنه وسيلة لتحقيق أهداف العمال داخل المؤسسة ومحاولة معرفة تأثيرها على الإلتزام التنظيمي.
- الرغبة في الوصول إلى نتائج واقتراحات في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العلمي.

### رابعاً: أهمية الدراسة

يعد موضوع الترقية الوظيفية وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي من المواضيع المهمة، حيث كانت موضوع بحث للعديد من الباحثين في الآونة الأخيرة، لماله من تأثير على أداء العاملين وتكمن أهمية الموضوع في:

### الأهمية العلمية:

- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة متعلقة بموضوع الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي.
- تساعد هذه الدراسة في بناء معرفة علمية حول موضوع الترقية الوظيفية والالتزام التنظيمي.
- توضيح تأثير تطبيق نظام الترقية الوظيفية بالمؤسسة على تحقيق الإلتزام التنظيمي لموظفيها.

### الأهمية العملية:

- الوقوف على أهم نتائج تطبيق الترقية الوظيفية على أداء الموظفين.
- معرفة مدى أهمية تطبيق نظام الترقية داخل المؤسسة وكيفية انعكاس ذلك على الإلتزام التنظيمي.
- الخروج ببعض المقترحات والتوصيات التي تساعد مؤسسة خدماتية في تطبيق نظام الترقية.

### خامسا: أهداف الدراسة

لكل باحث أهداف يسعى إلى تحقيقها عند إجراء دراسة ما، وفي بحثنا هذا قسمنا أهدافنا إلى أهداف علمية وأخرى عملية.

### الأهداف العلمية:

- الكشف عن تأثير الترقية الوظيفية على الإلتزام التنظيمي.
- معرفة مدى مساهمة الترقية في الدرجة أو الرتبة في زيادة إتقان الموظفين للعمل.
- التعرف عن مدى مساهمة زيادة الأجر عند الترقية في زيادة انضباط الموظفين.

### الأهداف العملية:

- محاولة التعرف على طبيعة الإلتزام التنظيمي السائد في المؤسسة.
- تقييم أداء وطموحات الموظفين بعد الترقية.
- تشخيص الواقع الفعلي للترقية، والتعرف على مدى وجود إستراتيجية لتدرج العاملين.

### سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

تعتبر المفاهيم مصطلحات تشير إلى طبيعة الموضوعات والظواهر التي يقوم بها الباحث لذا يشترط على الباحث تحديد المفاهيم بدقة، وعليه سنتناول من خلال هذا بعض المفاهيم الأساسية التي سوف تخدم دراستنا.

### 1. مفهوم الترقية الوظيفية:

أ. لغة: تعني الصعود والارتقاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، بيروت، 1978، ص332.

- ب. اصطلاحاً: يكمن تعريف الترقية أنها "عملية نقل الموظف من وظيفته إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها، المادية منها أو المعنوية أو كلاهما معاً".<sup>1</sup>
- وتعني الترقية هنا انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى تكون أعلى من حيث الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات.
- وهناك اختلاف في تعريف الترقية عند العديد من الباحثين نذكر منهم:
- يعرفها عادل حرحوش صالح: على "أنها نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات".<sup>2</sup>
  - كما عرفها يوسف حجيم الطائي وآخرون: على "أنها شغل الموظف المرمقي لوظيفة ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية".<sup>3</sup>
  - من خلال هذين التعريفين تعني الترقية شغل الموظف لوظيفة ذات مستوى عالي من وظيفته الحالية وتكون أصعب منها في المركز والسلطة.
  - كما عرفها علي غربي وآخرون: على أنها "شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة والمسؤولية والمركز، وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى، ولكن ليس في كل الأحوال".<sup>4</sup>
  - كما عرفها حسين حريم: أنها "عملية نقل تحويل العامل من وظيفة/ عمل لآخر يشمل على مسؤوليات وواجبات وسلطات أعلى من العمل الحالي، وغالباً ما يلزم هذه الزيادة في المسؤوليات والواجبات زيادة في التعويضات والمنافع والخدمات التي يتلقاها العامل".<sup>5</sup>
- ويشير هذين التعريفين إلى أن الترقية هي تحويل العامل من عمله إلى عمل آخر يكون فيه زيادة في الأجر أو الترفيع في المكانة.

<sup>1</sup> نوري منير: الوجيز في تفسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دس، ص112.

<sup>2</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم: إدارة المواد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، ط2، عمان، 2006، ص234.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الورق للشر والتوزيع، 2006، ص496.

<sup>4</sup> علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007، ص113.

<sup>5</sup> حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، ط1، عمان، 2013، ص408.

- أما علي حسين فيرى أن الترقية تعني "تقدم الأفراد العاملين وانتقالهم من مستويات أدنى إلى مستويات أعلى، أي انتقال الفرد من العمل ذي مسؤوليات أقل إلى عمل ذي مسؤوليات ومكانة وموقع أفضل يتطلب مهارات أعلى، قد يتبعها زيادة في الرواتب أو الأجور المدفوعة".<sup>1</sup>
- يرى علي السلمي أن الترقية هي " الترفيع بمعنى نقل الموظف من مستوى تنظيمي أدنى إلى آخر في مستوى أعلى وغالبا ما يكون الأساس في تقرير تلك النقلة الوظيفية هو الأقدمية في الوظيفة الأدنى".<sup>2</sup>
- ويتضح من خلال التعريفين السابقين أن الترقية هي تقدم العاملين من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى وما يصحبه من امتيازات كزيادة في الرواتب.
- أما صلاح الدين عبد الباقي يعرف الترقية أنها "نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى يترتب عنها زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل، وزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي ترقى إليها".<sup>3</sup>
- من خلال هذا التعريف تعتبر الترقية عملية نقل الفرد العامل من رتبة وظيفية إلى أخرى وتكون أحسن منها، مما يزيد في دخله وكذلك زيادة صلاحيات في الوظيفة التي ترقى إليها.
- تعريف الترقية إجرائيا بأنها:** انتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى سواء في الدرجة أو الرتبة مصحوبة بزيادة في الأجور .

## 2. الوظيفة:

- أ. لغة: "من الفعل وظّف، يوظّف، توظيفا على غيره عملا ما، قدره عليه والوظيفة ما يقدر من عمل أو غيره في زمن معين والعمل في المصالح الإدارية (جمع) وظائف".<sup>4</sup>
- ب. أما اصطلاحا: فهناك عدة تعاريف مختلفة نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> علي حسين وسهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص359.

<sup>2</sup> علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة إنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985، ص155.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي: إدارة المعارف البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص209..

<sup>4</sup> عيسى مومني: القاموس المدرسي الممتاز عربي عربي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2000، ص ص 589، 590.

- عرفها رولاناييف المعاينة وصالح سليم الحموري "أنها مجموعة من الواجبات التي تؤدي بواسطة فرد ما، ولها صفة التكرار، ولها صفة التماثل، وتحتاج إلى تجانس في المعارف والمهارات، وهي موجودة بصرف النظر عن وجود من يشغلها أو عدمه".<sup>1</sup>
- كما عرفها أحمد ماهر " أنها تعني العمل أو المهنة التي يتم التخطيط لمواردها البشرية ".<sup>2</sup> من خلال التعريفين السابقين تعد الوظيفة مهنة تشمل مجموعة من الواجبات التي يقوم بها فرد ما، شرط أن تكون ملائمة مع قدراته ومهاراته.
- أما محمد مصطفى أبو بكر عرفها أنها "عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات والمسؤوليات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات ".<sup>3</sup>
- كما عرفها بلال السكارنة " أنها وحدة من وحدات العمل، تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها البعض في المضمون، ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر، والوظيفة هي كيان يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة، مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية ".<sup>4</sup>
- وتعني الوظيفة في التعريفين الأخيرين أنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات يكلف بها موظف أو أكثر، تكون له سلطة للقيام بها.
- التعريف الإجرائي للوظيفة: هي مجموعة من النشاطات والأعمال والمهام التي يقوم بها الموظف في مؤسسة ما وفي المقابل يأخذ حقوقه اتجاه ذلك.

### 3. الإلتزام:

- أ. لغة: يعني العهد، ويلزم الشيء ولا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه ويعني العهد والقرب والنصر والمحبة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> رولاناييف المعاينة وصالح سليم الحمودي: إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، كنوز المعرفة، ط1، 2013، ص234.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص95.

<sup>3</sup> محمد مصطفى أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق التنافسية، دار الجامعية، مصر، 2008، ص53.

<sup>4</sup> بلال السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص27.

<sup>5</sup> بكرابي عبد العالي: مستوى الإلتزام في العمل، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد20، العدد2، 2021، ص354.



ب. اصطلاحاً: هو الشعور الذي يدفع إلى القيام بأفعال معينة أو العمل من أجل تحقيق هدف معين وعليه فإن حرية الاختيار تعتبر محدودة خلال هذا التعهد، وكذلك الأمر بالنسبة للبدائل المتاحة أمام الفعل الاجتماعي.<sup>1</sup>

ويعرف أيضاً بأنه "الإلتزام يشمل الانضباط والمواظبة والعلاقات مع الآخرين والأمانة والمحافظة على الموارد والمساهمة بتطوير المنظمة وبقائها".<sup>2</sup> من خلال التعريفين السابقين نقصد بالإلتزام أنه دافعية الأفراد للقيام بأفعال معينة لتحقيق أهداف معينة.

التعريف الإجرائي: يقصد به الإلتزام والانضباط في المؤسسة وارتباط العامل بها والعمل على تحقيق الأهداف المرغوب بها.

#### 4. التنظيم:

أ. لغة: وهو مصدر الفعل نظم والنظم التأليف وضع الشيء.<sup>3</sup>

ب. اصطلاحاً: هو جماعة متضامنة تتميز بعلاقات اجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية والإلزامية النظام وتنفيذ الأدوار.<sup>4</sup>

يعني التنظيم في هذا التعريف أنه جماعة تحكمها قواعد وقوانين منظمة من أجل تحقيق أهدافها.

- عرفه لويس آلان: بأنه "عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف".<sup>5</sup>

- أما وارين بلنكت وريموند اتر فقد عرفاه أنه "عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي بين المهام والسلطات".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد عاطف عيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 65.

<sup>2</sup> سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2008، ص 348.

<sup>3</sup> مجد الدين محمد بن يعقوب: القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008، ص 1264.

<sup>4</sup> ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، دار الديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 47.

<sup>5</sup> مجدي أحمد بيومي ومجد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، دار المعرفة النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص 41.

<sup>6</sup> علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 188.

ركز هذين التعريفين السابقين على أن التنظيم عبارة عن عملية تجمع الموارد البشرية والمادية في سياق القيام بالمهام بغية تحقيق أهداف.

- أما رايح كعباش فقد عرفه بأنه "عبارة عن تعبير عن الجهد الإنساني المبذول من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة وأن أساس التنظيم هو إشباع حاجات الأشخاص وتحقيق رغباتهم".<sup>1</sup>  
يفهم من هذا التعريف أن التنظيم هو الجهد الذي يقدمه الفرد في المنظمة من أجل إشباع حاجياته.  
التعريف الإجرائي: هو عبارة عن عملية تحديد الأهداف وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والالتزام بها لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### 5. الإلتزام التنظيمي:

- عرفه حسين حريم "بأنه عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمنظمة وتقل احتمالية قيام العامل بترك العمل لدى المنظمة".  
- وفي تعريف آخر له: "هو الرغبة الشديدة للاستمرار عضواً في منظمة معينة واستعداد لبذل مجهود عال في المنظمة".<sup>2</sup>  
- أما صلاح الدين محمد الباقي: "أنه درجة تطابق الفرد مع منظمة وارتباطه بها حيث يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها".<sup>3</sup>  
من خلال التعريفين السابقين يعرف الإلتزام التنظيمي أنه حالة ارتباط العامل بالمؤسسة واستقراره فيها وبذله أكبر جهد ممكن.  
- عرفه Davis: أن الإلتزام التنظيمي بأنه "درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيساً في حياته".<sup>4</sup>  
- كما عرفه kantor: بأنه "استعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولأئهم وطاقاتهم لأنظمتهم".<sup>5</sup>  
يعني الإلتزام هنا أنه اجتهاد العامل في عمله وإبراز طاقاته في ذلك، والرغبة في المحافظة عليه، باعتباره جزء مهم في حياته.

<sup>1</sup> رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم والعمل، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، دس، ص 27.

<sup>2</sup> حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 390.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 181.

<sup>4</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2009، ص 94.

<sup>5</sup> رفعت عبد الحكيم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 185.

- أما العمري يرى أن "الإلتزام التنظيمي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تظهر على شكل قناعة الفرد بقيم وأهداف المنظمة، واستعداده لبذل مجهودات إضافية من أجل المنظمة".<sup>1</sup>
- كما عرفه أيضا الرجبي أن "اعتزاز الشخص بالمؤسسة التي يعمل بها، ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها".<sup>2</sup>
- من خلال التعريفين يتضح أن الإلتزام التنظيمي أنه درجة التي يكون فيها الموظف مرتبطا بها ويبدل مجهوده لتقديم أفضل ما لديه لتحقيق الأهداف المرغوبة.
- التعريف الإجرائي: درجة تطابق الفرد مع المؤسسة والعمل من أجل محافظة على بقاءها وارتباطه بها والعمل على بلوغ أهدافها.

#### 6. الأجر:

- أ. لغة: هو عوض العمل والإنتفاع.
- ب. أما اصطلاحا: فهناك عدة تعاريف مختلفة نذكر منها:
  - يعرفه محمد حافظ حجازي: أنه "المقابل المادي لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد".<sup>3</sup>
  - يمكن تعريفه أنه "التعويض الذي يحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف وجيه المدير خلال مدة زمنية معينة محددة أول لقاء محدد مسبقا".<sup>4</sup>
  - يوضح التعريفين السابقين أن الأجر هو مقابل يتحصل عليه الفرد مقابل النشاط والوظيفة يقوم بها خلال وقت محدد.
  - كما يعرف أنه "ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد لقاء الأعمال التي يقومون بها في المنشأة بغض النظر عن أية امتيازات أخرى".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> العمري إسماعيل: علاقة السلوك القيادي بالإلتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2017، ص50.

<sup>2</sup> عبد الله بن محمد الوزرة: درجة الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية، مقال في مجلة العلوم التربوية، العدد1، 1436، ص227.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص171.

<sup>4</sup> منى محمد موسى عبد الحميد: تأثير كفاءة سياسة الأجور والحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة، العدد3، المجلد10، الجزء الأول، مصر، 2019، ص158.

<sup>5</sup> سومر أديب ناصر: أنظمة الأجور وتأثيرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا، بحث مقدم لنيل شهادة درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، ص11.

- يعرفه محمود الوادي وآخرون أنه "ما يتلقاه العامل أو يحصل عليه لقاء خدمة ما وقد تأخذ هذه الخدمة أو العمل شكل جهد ذهني أو علمي".<sup>1</sup>
- يركز التعريفين السابقين أن الأجر هو ما يقدم إلى الموظف على شكل نقود، جراء للعمل والجهد سواء كان ذهني أو عضلي الذي قام به.
- التعريف الإجرائي:** هو العائد الذي يمنح للموظف مقابل المهام والمجهود الذي يبذله في مؤسسة ما خلال فترة زمنية محددة.

#### 7. الموظف:

- عرفه معجم إدارة الموارد البشرية أنه "الشخص الذي يلزم نفسه لأداء عمل يحتاجه صاحب العمل ويتناسب مع قدراته مقابل أجر وحسب قوانين العمل".<sup>2</sup>
- كما عرفه القاموس الاقتصادي أنه "هو الشخص الذي يقوم بالعمل ويأخذ أجر ماديا ومعنويا يقوم به في المؤسسة، نظرا لخدمة مهنية في المشروع".<sup>3</sup>
- ركز المفهومين السابقين على أن الموظف هو ذلك الشخص الذي يقوم بالعمل لتلبية حاجاته الشخصية كتقاضى الأجر، وكذلك تلبية حاجة صاحب العمل داخل المؤسسة.
- كما عرفه أحمد زكي بدوي "أنه كل شخص طبيعي يقوم بعمل معين تحت إشراف سلطة رب العمل ولا يهم نوع العمل سواء كان فنيا أو يدويا".<sup>4</sup>
- أما ناصر قاسيمي عرفه "أنه الشخص الذي يقوم بإنجاز مهام معينة لصاحب العمل وينال أجرا أسبوعيا أو شهريا وفقا لقوانين وشروط العمل متفق عليها مسبقا".<sup>5</sup>
- اتفقا الكاتبين على مفهوم الموظف أنه كل شخص يقوم بمهام معينة لرب العمل سواء كان العمل فني أو يدوي ويتقاضى أجر وفقا لقوانين.
- التعريف الإجرائي:** هو كل شخص يقوم بعمل معين يتقاضى أجر على عمله ولا يهم نوع العمل.

<sup>1</sup> محمود الوادي وآخرون: الأساس في علم الاقتصاد، دار اليازوري، عمان، 2007، ص290.

<sup>2</sup> حبيب الصحافة: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ط1، لبنان، 2003، ص26.

<sup>3</sup> حسين النجفي: القاموس الاقتصادي، مطبعة الإدارة المحلية، بغداد، 1971، ص166.

<sup>4</sup> أحمد زكي بدوي: الدراسات التطبيقية في تشريع والتأمينات الاجتماعية، دار الفكر، ط1، القاهرة، دس، ص62.

<sup>5</sup> ناصر قاسيمي: مرجع سبق ذكره، ص8.

سابعاً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة مرجع غني بالمعلومات يعتمد عليها الباحث عن إجراء بحثه العلمي، حيث تقيد في التعرف على موضوع الدراسة من عدة جوانب، كما تساعده على بناء الفرضيات وكذلك الأسئلة وتجنبه من الوقوع في الأخطاء. ولهذا سنتطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تم الاستفادة منها للقيام بالدراسة الحالية، وتم تقسيمها حسب متغيري الدراسة، وكذلك حسب مكان وزمان إجرائها، وهي كالتالي:

1. الدراسات المتعلقة بالترقية الوظيفية:

1-1 الدراسات المحلية:

1-1-1- دراسة جبلي فاتح(2006/2005):<sup>1</sup>

قام الباحث بإنجاز دراسة بعنوان "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني" وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، حيث هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني من خلال:

- إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية وحاجة العامل إلى هذا النموذج.
- معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير والأسس المتبعة في سياسة الترقية.
- ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بإنجاز إشكالية تحت التساؤلات التالية:
- هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف؟
- هل تساهم العلاوات والمكافئات التي تسمح للموظف المرمقي في رفع روحه المعنوية؟
- هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف وبين زيادة شعوره بالولاء والانتماء للمؤسسة؟
- هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي للعمال وعدم تغييبهم عن العمل؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات وضع الباحث فرضيات التالية:

- يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله.

<sup>1</sup> جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتغ والكبريت، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة، 2006/2005.

- هناك علاقة ارتباطيه بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله واعتمد الباحث على منهج المسح الاجتماعي بالعينة وهو إحدى أساليب المنهج الوصفي واستخدم الاستمارة كأداة أساسية بالإضافة إلى الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات، والتي ساعدت الباحث على جمع المعلومات حول هذه الدراسة، وفيما يخص عينة هذه الأخيرة، فقد تم أخذ عينة مقدره من 90 مفردة من مجموع مفردات عددها 903.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- كلما تحصل العامل على فرصة للترقية، كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل، ويرفع معنوياته ويخلق لديه الدافع من أجل تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.
- كلما تحصل العامل على حوافز مادية وتشجيعات (الأجر، العلاوات، المكافآت)، كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل.

التعقيب على الدراسة:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا انطلاقاً من المتغير الأول والمتمثل في الترقية الوظيفية، كما استخدمت هذه الدراسة أدوات جمع البيانات كالاستمارة، والمقابلة، والسجلات وهذا ما يتلاءم مع دراستنا الحالية أما بالنسبة للمؤشرات المعتمدة في بناء الفرضيات في هذه الدراسة تتشابه مع المؤشرات التي ساعدتنا في بناء الفرضيات، هناك اختلاف بالنسبة للمتغير الثاني حيث تم التطرق للاستقرار المهني أما دراستنا فقد تناولنا الالتزام التنظيمي، كما يوجد اختلاف بالنسبة لمكان إجراء الدراسة الميدانية حيث تم إجراء دراسة في مؤسسة اقتصادية أما دراستنا تمت في مؤسسة خدماتية، أما بالنسبة بالمنهج فقد اعتمدت على المنهج المسح بالعينة عكس دراستنا التي اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي.

### 1-1-2- دراسة نسيمه أحمد الصيد (2008/2006):<sup>1</sup>

قامت الباحثة بإنجاز دراسة بعنوان "الترقية والفعالية التنظيمية" عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إيجاد ترتيب منظم للتراث المكتوب حول الترقية والفعالية التنظيمية مع محاولة صياغة شبكة المفاهيم الارتكازية التي تحكم عملية الترقية والفعالية التنظيمية، ومحاولة التوصل إلى صياغة الإطار التصوري لمسألة الترقية والفعالية

<sup>1</sup> نسيمه أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، مركب مطاحن الحروش نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة، 2008/2006.

التنظيمية وكذلك عملت على محاولة تشخيص الواقع الفعلي للترقية والتعرف على مدى وجود إستراتيجية لتدرج العاملين.

ولتحقيق هذه الأهداف قامت الباحثة بإنجاز إشكالية تحت تساؤلات عديدة ومن أهمها:

- هل هناك إستراتيجية موضوعية للتدرج بما يضمن فعالية المؤسسة؟

- هل تساهم مترتبات الترقية في زيادة الفعالية التنظيمية؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات وضعت الباحثة الفرضيات التالية:

- فرضية عامة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة معدلات الترقية والفعالية التنظيمية.

فرضيات جزئية:

- تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي.

- تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

- يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة.

واعتمدت الباحثة على طريقة المسح بالعينة كأحدى طرق المنهج الوصفي، كما استخدمت

الاستمارة كأداة أساسية، مع الاستفادة من المقابلات والملاحظة والسجلات كأدوات مساعدة فقط، أما

مجتمع بحث هذه الدراسة فهو يتكون من 140 عامل دائم، وقد شملت العينة 70 عاملا.

وفي الأخير توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- المعايير الموضوعية للترقية تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعمال.

- تساهم امتيازات الترقية في الاستقرار.

- يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة.

**التعليق:**

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير الأول وهو الترقية، كما اعتمدت هذه الدراسة في

جمع البيانات على الاستمارة، المقابلات، الملاحظات، السجلات وهذا نفس ما اعتمدته دراستنا الحالية

كأدوات منهجية، كما اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في مكان إجراء دراسة ميدانية حيث أنها تمت في

مؤسسة اقتصادية عكس دراستنا.

1-2 الدراسات العربية:

1-2-1- دراسة شمسه البلوشي(2001):<sup>1</sup>

قامت الباحثة بإنجاز دراسة بعنوان "نظم الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي" مذكرة لنيل شهادة ماجستير، حيث هدفت الدراسة على التعرف على العلاقة بين الترقية ورضا العاملين بوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية، وكذلك مدى رضا العاملين عن معايير الترقية في المستويات الإدارية في الوزارة ولقد اعتمدت الباحثة على المنهج القانوني لدراسة الجوانب القانونية لترقية بالدولة بصفة عامة وفي وزارة التربية بصفة خاصة، كما اعتمدت على المنهج السلوكي للتعرف على مدى تأثير الترقية على الرضا الوظيفي للعاملين.

توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- أن نظام الترقية القائم على الأقدمية والجدارة ومن أهم النظم لكثرة مزايا وقلة العيوب.
- أن الأسس والمعايير التي تتبعها الوزارة في المفاضلة بين المترشحين للترقية بحاجة ماسة إلى إعادة النظر وتطبيقها بشكل موضوعي.
- وجود انخفاض في فرص للترقية المتاحة للعاملين وانخفاض درجة الرضا الوظيفي بالوزارة عن الإجراءات المتبعة في الترقية.

التعليق على الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع الترقية ومدى الالتزام بمعايير الترقية، حيث أجريت دراسة في مؤسسة خدماتية، إما بالنسبة للمنهج فقد اعتمدت على المنهج السلوكي وهذا ما يجعلها مختلفة على دراستنا حيث تم دراسة مقارنة في نظام الترقية لبلدين مختلفين.

1-2-2-دراسة مدثر حسن سالم عز الدين وأمير محمد على المؤمنين (2019):<sup>2</sup>

قام الباحثان بإنجاز دراسة بعنوان "دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين" دراسة حالة في جامعة دنقلا بجمهورية السودان، وتمثلت أهداف الدراسة في التعرف على أثر سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين بالجامعة.

<sup>1</sup> شمسة البلوشي: نظام الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعامل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد نايف الأمينة للعلوم، القاهرة، 2001.

<sup>2</sup> دراسة مدثر حسن سالم عز الدين وأمير محمد على المؤمنين: دور سياسة الترقية والنقل رفع كفاءة أداء العاملين، مقال في المجلة العربية لإدارة، مجلة 39، العدد3، 2019.



- للإلمام بمدى التزام الجامعة بوضع سياسة محددة للترقية.
- إبراز أثر سياسات الترقية والنقل على رفع كفاءة أداء العاملين بالجامعة ولقد انطلقت الإشكالية من التساؤلات التالية:

1- ما مدى الالتزام بوضع سياسة محددة للترقية بجامعة دنقلا؟

2- ما مدى الالتزام بوضع سياسة محددة للنقل بجامعة دنقلا؟

3- ما هي العلاقة بين سياسة الترقية والنقل وكفاءة أداء العاملين بالجامعة؟

ولقد اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، من خلاله يقوم الباحثان باستخدام دراسة حالة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات الآزمة، أما فيما يخص مجتمع الدراسة فيتكون من جميع العاملين بجامعة دنقلا. و من ابرز نتائجها نذكر منها:

1- تتم الترقية بجامعة دنقلا بناء على تقارير أداء الشخص المترقى وذلك بنسبة 63.3%.

2- هناك شكاوي من عمليات الترقية والنقل بجامعة دنقلا بنسبة 61%.

3- هناك أسس للترقية في جامعة دنقلا بنسبة 50%.

4- وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين وجود سياسة محددة للترقية والنقل وكفاءة أداء العاملين بالجامعة.

التعقيب على الدراسة:

اهتمت هذه الدراسة بواقع الترقية والالتزام بوضع سياسة محددة للترقية نظرا لأهميتها في الإدارة، كما اعتمدت على أدوات جمع بيانات على الاستمارة وهذا ما يتشابه مع دراستنا الحالية، هناك اختلاف في مكان إجراء الدراسة فلكل بلد سياسة خاصة للترقية وهذا ما يجعل هناك اختلاف بين الدراستين.

1-3- الدراسات الأجنبية:

1-3-1- دراسة lamiae,lonise,Tamiasaba,amdyves-chantalGragnon (1999):<sup>1</sup>

قام الباحثون بإنجاز دراسة بعنوان Managing Careerphateauing in the Quebec Public Sector, أي "إدارة الاستقرار الوظيفي في القطاع العام في كيبك"، وهي عبارة عن دراسة ميدانية على المديرين والمهنيين في القطاع العام لمقاطعة Quebec (الكندية)، حيث تشير هذه الدراسة إلى أن

<sup>1</sup> I amiae, lonise, Tamiasaba, amdyves-chantalGragnon. (1999): Managing Careerphateauing in the Quebec Public

التطورات التي حدثت في العقود الأخيرة جعلت ندرة فرص الترقية تزداد يوماً بعد آخر، مما أثر على توقعات المسار الوظيفي لأعداد كبيرة من الأفراد، وأن الشعور بإخفاق المسار يمكن أن تكون له نتائج سلبية لكل من الأفراد والمنظمات، واعتمد الباحثون على منهج المسح الميداني، وتوصلوا إلى النتائج التالية: أن عدم الوفاء بالمهام والممارسات الإدارية يؤثر في تخطيط المسار، وتطويره ودعمه بالإضافة إلى قلة فرص الترقية، مما أثر على توقعات المسار الوظيفي لأعداد كبيرة من الأفراد.

#### التعقيب على الدراسة:

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في الموضوع الأساسي وهو الترقية وكذلك مكان إجراء الدراسة مؤسسة خدماتية.

#### 1-3-2- دراسة tahasho,kiyoshi,(2006):<sup>1</sup>

قام الباحث بإنجاز دراسة بعنوان Effectsofwagas and peomatiomIncenyivesom the Motivatievrls of JapanesEmphoyees أي تأثير التحفيز عن طريق زيادة الراتب أو الترقية على دافعية الموظفين في المنظمات اليابانية، وهي عبارة عن دراسة ميدانية على مجموعة موظفين يابانيين يعملون في مجموعة شركات سيارات تويوتا، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على تأثير التحفيز عن طريق زيادة الراتب أو الترقية على دافعية الموظفين في المنظمات اليابانية. اعتمد الباحث على منهج المسح بالعينة، وتوصل إلى النتائج التالية: أن هناك قوة نسبية لتأثير حوافز الراتب والترقية على دافعية الموظفين للعمل، مقارنة بين القوى النسبية للمؤثرات، وأن الترقية العادلة كانت المحفز الأقوى من مستوى الراتب وزيادته.

#### التعقيب على الدراسة:

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في كونها تناولت نفس المتغير الأول المتمثل في الترقية، وكذلك التشابه في عينة البحث والتي هي الموظفين، ويختلفان في المتغير الثاني، ففي هذه الدراسة تناولت دافعية الموظفين أما دراستنا تناولت الالتزام التنظيمي وكذلك مكان إجراء الدراسة، حيث تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة اقتصادية، أما دراستنا فقد أجريت في مؤسسة خدماتية.

#### 2- الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

<sup>1</sup> tahasho,kiyoshi,(2006) Effectsofwagas and peomatiomIncenyivesom the Motivatiomlevrls of JapanesEmphoyees,carrer Development Jmternationa, vol 11, Jssue3.pp193-203.

1-2 دراسات جزائرية:

1-1-2- دراسة فوزية هواين (2013/2014):<sup>1</sup>

قام الباحث بإنجاز دراسة بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي" لدى موظفي الإدارة المحلية عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نوع العلاقة بين طرق اتخاذ القرارات ونظام الحوافز في البلدية والإلتزام التنظيمي، وأيضاً الخروج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات للاستفادة منها مستقبلاً، ولتحقيق هذا الهدف قام البحث بإنجاز الإشكالية تحت التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية؟  
أما التساؤلات الفرعية نذكر أهمها:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق اتخاذ القرارات والإلتزام التنظيمي؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة الإلتزام التنظيمي تبعا لاختلاف سنوات الأقدمية؟

وإعتمدت الباحثة في دراسته على المنهج التحليلي، وقد اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية، أما فيما يخص العينة فقد شملت في جميع الموظفين العاملين في بلدية عين قشرة والبالغ عددهم 123 موظفاً.

ومن أبرز نتائجها نذكر منها:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين طرق اتخاذ القرارات والإلتزام التنظيمي.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين نظام الحوافز والإلتزام التنظيمي لدى موظفين.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإلتزام التنظيمي تبعا لاختلاف سنوات الأقدمية.

التعقيب على الدراسة:

أن كل من الدراستين تناولت موضوع الإلتزام التنظيمي ونظام الحوافز، وكل منهما تمت في مؤسسة خدمتية، كما اعتمدت كل من الدراستين على الاستبانة كأداة رئيسية، كما تختلف هذه الدراسة مع

<sup>1</sup> فوزية هواين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى موظفين الإدارة المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة سطيف2(الجزائر)، 2013/2014.

دراستنا من حيث حجم العينة وكذلك المتغير الثاني فقد تناولت هذه الدراسة المناخ التنظيمي، وهذا ما يختلف عن دراستنا معظم الدراسات لم تتناول موضوع الترقية والالتزام التنظيمي.

### 2-1-2- دراسة عاشوري ابتسام (2015/2014):<sup>1</sup>

قامت الباحثة بإنجاز دراسة بعنوان "الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، حيث هدفت هذه الدراسة على التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة، وتقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تندرج تحت التساؤل الرئيسي:

- ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

أما التساؤلات الفرعية نذكر أهمها:

1- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المدينة العامة)؟

2- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المدينة العامة)؟

ولقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة، واعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية بالإضافة إلى المقابلة كأداة مساعدة، أما في ما يخص العينة فقد شملت جميع العاملين الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية ديوان الترقية بولاية الجلفة والبالغ عددهم 70 عاملا.

ومن أبرز نتائجها نذكر منها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة 0.01.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة 0.01.

<sup>1</sup> عاشوري ابتسام: الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد، بسكرة (الجزائر)، 2015/2014.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة 0.01.

### التعقيب على الدراسة:

تناولت موضوع الإلتزام التنظيمي، أجريت هذه الدراسة في مؤسسة خدماتية، وهذا ما يتشابه مع دراستنا كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وهو الملائم لدراستنا، تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير الثاني حيث تناولت الثقافة التنظيمية.

### 2-2 الدراسات العربية:

#### 2-2-1- دراسة محمد مصطفى الخشروم (2011):<sup>1</sup>

قام الباحث بإنجاز دراسة بعنوان "تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي" وهي عبارة عن دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الإلتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية، وكذلك التعرف على علاقة الإلتزام التنظيمي ببعض متغيرات الشخصية كسنوات الخبرة، ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بإنجاز إشكالية تحت تساؤلات عديدة ومن أهمها:

- ما درجة الإلتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية؟

- ما علاقة بعض متغيرات الشخصية كسنوات الخبرة في الإلتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات وضع الباحث فرضيات ومن أهمها:

- إن مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية الآتية: النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة.

واستخدم الاستمارة كأداة أساسية، والتي ساعدت الباحث على جمع المعلومات اللازمة حول هذه الدراسة، وفيما يخص عينة هذه الأخيرة وزعت 120 استمارة بنسبة تقارب 70% من مجتمع البحث عشوائياً ووفقاً لنسبة عدد الموظفين في كل معهد.

وتوصل الباحث إلى نتائج من أهمها:

- يدرك العاملون في المعاهد التقنية، عينة البحث أبعاد مناخ الخدمة بدرجة تقترب من الجيدة، وإن

<sup>1</sup> محمد مصطفى الخشروم: تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، العدد الثالث، المجلد 27، 2011، ص ص 16-19.

أكثر أبعاد مناخ الخدمة إدراكا من قبل العاملين هو بعد خصائص العمل، يليه بعد مساندة الزملاء، ثم بعد دعم الرؤساء، وأخيرا بعد المعاملة الحسنة.

- إن مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية عينة البحث يكاد يقترب من الدرجة الجيدة للمقياس.

- هناك فروق معنوية في مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية تعزي لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة.

#### التعقيب على الدراسة:

تناولت هذه الدراسة الإلتزام التنظيمي بمختلف جوانبه، كما أجريت هذه الدراسة في مؤسسة خدماتية وهذا ما يتناسب مع دراستنا، كما اعتمدت على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، تناولت هذه الدراسة مناخ الخدمة وهو ما يختلف عن دراستنا.

#### 2-2-2 دراسة محمد جودت محمد فارس (2014).<sup>1</sup>

قام الباحث بإنجاز دراسة تحت عنوان "العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي"، وهي عبارة عن دراسة ميدانية على جامعة الأزهر-غزة-، حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في جامعة الأزهر-غزة-.
  - تقديم توصيات تهدف إلى تقوية الثقة التنظيمية في جامعة الأزهر-غزة- لتحسين الإلتزام التنظيمي، ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بإنجاز إشكالية تحت التساؤل التالي:
  - ما علاقة الثقة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي في جامعة الأزهر-غزة-؟
- وللإجابة عن هذا التساؤل وضع الباحث فرضيات ومن أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في جامعة الأزهر-غزة-.

واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة أساسية، والتي ساعدت الباحث على جمع المعلومات اللازمة حول هذه الدراسة، أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد شمل جميع الإداريين المثبتين العاملين في جامعة الأزهر-غزة-، ويبلغ عددهم 170 إداريا مثبتا.

<sup>1</sup> محمد جودت فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، العدد 2، المجلد 22، 2014، ص ص 16 - 190.

وتوصل الباحث إلى نتائج من أهمها:

- كشف النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسط بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاث وبين الإلتزام التنظيمي، بحيث إذا ارتفع مستوى الثقة التنظيمي يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الأزهر.

التعقيب على الدراسة:

تناولت موضوع الإلتزام التنظيمي، تمت الدراسة في مؤسسة خدماتية، اعتمدت على الاستمارة كأداة رئيسية وهذا متلائم مع دراستنا.

3-الدراسات الأجنبية:

2-3-1- دراسة Jasper Christiaan Drenth (2009):<sup>1</sup>

قام الباحث بإنجاز دراسة بعنوان "the ingredients for acommitted Worth farc" أي: متطلبات قوة العمل الملتزمة، وهي عبارة عن دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير اختصاص إدارة أعمال وتسيير موارد بشرية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى السعي للاحتفاظ به وجذب المهارات الجديدة والحفاظ على الرضا الوظيفي لموظفيها اتجاه وظائفهم من جهة والإلتزام التنظيمي من جهة أخرى، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإنجاز إشكالية تحت التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى موظفون ملتزمون، وما هي نواحي إلتزامهم؟ وهو السؤال الذي أعقبته الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الإلتزام لدى موظفي ? ceharelandbouwbbelang s polish Business.

- ما هي مسببات الإلتزام لموظفي ? ceharelandbouwbbelang s polish Business.

- ما هي نتائج مستويات الإلتزام لموظفي ? ceharelandbouwbbelang s polish Business

على سلوك المواطنة التنظيمي، دوران العمل والأداء؟

واستخدم الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية: أن الإلتزام العمال نحو عملهم كان أقوى من إلتزامهم نحو المنظمة وهذا راجع إلى بعض العوامل كالاتصالات والتحسينات في مستويات الراحة وهي عوامل جديرة بالاهتمام لتحقيق الكفاءة والزيادة.

<sup>1</sup> JasperChristioaanDrenth The ingredients for committedworh force, Master Business Administratiom , Human Resource Mangement University of twente, the Netherlands, 2009, pp 05- 59.

التعقيب على الدراسة:

دراستنا مع هذه الدراسة في إحدى المتغيرين المتمثل في الإلتزام التنظيمي وتمحورت التساؤلات حوله، كما أجريت الدراستين على نفس العينة (الموظفين)، وكذلك بالنسبة لأدوات جمع البيانات متمثلة في الاستمارة، واختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير الثاني، حيث ربطت هذه الدراسة الإلتزام التنظيمي بالرضا التنظيمي أما بالنسبة لدراستنا فقد ربطنا الإلتزام بالترقية الوظيفية.

maryamGalbhatmiBidgli, Aghdassaadati, Amin asghari, دراسة 2-3-2

<sup>1</sup>:(2015) Masoomehsaadati, AlirezaGHodsiGolhhatmibidgoli,

Analyzing the relationship between the perception of organizational Justice and organizational Commitment  
قام الباحثون بإنجاز دراسة بعنوان

أي "استكشاف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمي والإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي"، وهي عبارة عن دراسة ميدانية على الموظفين في جامعة نيشابور، حيث هدفت الدراسة إلى البحث في الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية واكتشاف العلاقة والإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للموظفين، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدموا الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حول هذه الدراسة. وجاءت أبرز النتائج إلى أن هناك علاقة وثيقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

التعقيب على الدراسة:

تتشابه مع دراستنا من حيث المتغير الثاني وهو الإلتزام التنظيمي، في حين أجريت الدراستين في مؤسستين خدمتيتين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اعتمدنا في دراستنا على اثنا عشرة دراسة سابقة، ستة دراسات متعلقة بالترقية الوظيفية وستة دراسات متعلقة بالإلتزام التنظيمي وذلك بسبب صعوبة إيجاد دراسات تناولت المتغيرين، حيث تم التطرق إلى دراسات في مناطق جغرافية مختلفة: جزائرية، عربية، أجنبية، وقد أجريت هذه الدراسات في مختلف المؤسسات الاقتصادية والخدماتية.

<sup>1</sup> Bidgoli M, Saadati. A, Asghari. A, Saadat. M, Gads. A, Bidgoli. A, Analyzing the relationship between the perception of organizational Justice and organizational Commitment. Case study : Neyshabur medical science college international journal of academic research in accounting, finance and management sciences vol,5(3),2015,pp 09-83.



لقد استقدنا من هذه الدراسات كثيرا، وكانت بمثابة خلفية علمية ساهمت في اثناء الدراسة الحالية من حيث المناهج المعتمدة والأدوات لجمع المعلومات، كما ساعدتنا في صياغة الفرضيات.

### 1- الدراسات المتعلقة بالترقية الوظيفية:

إن هذه الدراسات تناولت موضوع الترقية الوظيفية واتفقت على أهميتها، حيث نجد أن الدراسات المحلية والعربية استعملت أدوات متشابهة في جمع المعلومات ولكن حجم العينة مختلف، كما اختلفت في المنهج ففي دراسة شمسة البلوشي اعتمدت على المنهج السلوكي ودراسة جبلي فاتح استخدمت منهج المسح بالعينة، أما دراسة مدثر حسن سالم فاعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما استخدمناه في دراستنا الحالية كمنهج، وتشابهت الدراسات السابقة مع دراستنا من حيث دراسة متغير الترقية.

أما بالنسبة للدراستين الأجنبيتين تناولت موضوع الترقية الوظيفية ويختلفان في مكان إجراء الدراسة الميدانية واحدة مؤسسة خدماتية والأخرى في مؤسسة اقتصادية.

وتختلف دراستنا الحالية مع دراسات السابقة من حيث الموضوع ومشكلة البحث وتساؤلات الدراسة والفرضيات، حيث أن دراستنا تناولت تأثير الترقية الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة، كما تختلف في زمان ومكان وحجم العينة.

### 2- دراسات خاصة بالإلتزام التنظيمي:

إن الدراسات السابقة اتفقت في تناولها لموضوع الإلتزام التنظيمي، كما اتفقت على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، وكل من هذه الدراسة محمد جودت ودراسة محمد مصطفى الخشروم وعاشوري ابتسام كان نفس نوع الميدان ومكان إجراء الدراسة الميدانية وهو مؤسسة خدماتية.

كما اتفقت الدرستين الأجنبيتين مع الدراسة الحالية في أداة جمع البيانات (الاستمارة) وكذلك تناولها وتطرقها لموضوع الإلتزام التنظيمي.

تختلف كل من الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في تشابه المواضيع، حيث تناولت متغير واحد سواء الترقية الوظيفية أو متغير الإلتزام التنظيمي فقط، وهذا راجع لندرة الدراسات التي تطرقت للمتغيرين مع بعض، وكذلك الاختلاف في المشكلة والتساؤلات والفرضيات، والاختلاف في المجال الزمني والمكاني والعينة المستخدمة وكذلك الأدوات المنهجية

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل المنهجي الذي يبين لنا الإطار العام للدراسة، حيث تم التطرق فيه إلى الإشكالية والتساؤلات، وعرض أهم الفرضيات، وأهداف وأهمية الدراسة والأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسات سابقة مختلفة المكان والزمان والتي أفادت في التعرف على موضوع الدراسة، وهذا كله قدم صورة أولية لموضوع الترقية الوظيفية والإلتزام التنظيمي، ومهد الطريق للتعرف أكثر على موضوع وذلك بالانتقال إلى الجزء النظري الذي يشتمل على مجموعة من العناصر تحمل في طياتها العديد من المعلومات.

## الفصل الثاني: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1- نظرية الإدارة العلمية

2- نظرية التقسيم الإداري

3- النظرية البيروقراطية

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

1- نظرية العلاقات الإنسانية

2- نظرية الفلسفة الإدارية

3- نظرية الحاجات

ثالثاً: النظريات الحديثة

1- نظرية التوقع

2- نظرية الإدارة بالأهداف

3- نظرية الإدارة اليابانية

خلاصة الفصل

### تمهيد:

تعتبر الترقية الوظيفية والإلتزام التنظيمي من القضايا الهامة التي تناولتها الدراسات السوسولوجية، حيث هناك اختلاف في تفسيرات الباحثين لهذا الموضوع من خلال طريقة بحثهم عن حل لمشكلة الدراسة كل حسب وجهة نظره والإطار النظري الذي ينتمي إليه، وتعتبر الخلفية النظرية سند ومرجع علمي للتعرف على موضوع الدراسة وكل جوانبه، حيث يقدم رؤية واضحة له، وفي هذه الدراسة يتم الاستعانة ببعض المقاربات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة والمتمثلة في: النظريات الكلاسيكية، النظريات النيوكلاسيكية، والنظريات الحديثة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1- نظرية الإدارة العلمية: لفريدريك تايلور froderichtaylor (1856-1915) يحتل فريدريك تايلور مكاناً مهماً في تاريخ علم الإدارة، إذ يعتبر أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث وبمنهجية علمية تجريبية<sup>1</sup>، وهو مؤسس حركة الإدارة العلمية حيث نشر أول كتاب في الإدارة بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911.<sup>2</sup>

تركز أهم البحوث والدراسات الحديثة التي تدور حول كفاءة وفاعلية التنظيمات من خلال اهتمامها بمدرسة الإدارة العلمية وقضاياها الأساسية واعتبارها إحدى النظريات أو المداخل التحليلية الهامة في معالجتها للتنظيمات.<sup>3</sup>

ولقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب فريدريك تايلور بعنوان مبادئ الإدارة العلمية كالتالي:

- 1- إعتقاد مبدأ تقسيم العمل أي يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال حيث أن الإدارة هي من تخطط وتنظم وتراقب، بينما العمال ينفذون المهام.<sup>4</sup>
- 2- اعتبار العامل آلة إنتاجية يستجيب لأوامر المشرف عليه.
- 3- تحديد نطاق الإشراف بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء.
- 4- يعد الأجر المادي المدفوع للعامل دافعا رئيسيا لتحسين كفاءة الأداء وتحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.
- 5- تصرف العامل برشد وعقلانية عند تعامله مع الإدارة التي يعمل بها.
- 6- إعتقاد أسلوب دراسة الوقت والحركة لغرض استبعاد الضياع في الجهد الإنتاجي المبذول حيث أن العامل في المصنع يقوم بحركات زائدة تضيع الوقت والجهد حيث قام بإزالتها واعتبارها أساسا إداريا وعلميا سليما لقياس كفاءة الأداء.

<sup>1</sup> محمد قاسم القربوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط4، عمان 2010، ص76.

<sup>2</sup> أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2007، ص26.

<sup>3</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص305.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط2، الأردن، 2004، ص38.

ولقد تعرضت هذه النظرية لجملة من الانتقادات ومن بينها:

- اهتمامها بالجانب الفني من العمل وإغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية مثل العلاقات الاجتماعية.
- الاهتمام بالجوانب المادية فقط لتحفيز العامل لزيادة إنتاجية وإغفال حاجات ودوافع الإنسان الأخرى كأن يترقى ويرتفع من منصبه الحالي إلى منصب آخر.<sup>1</sup> كما اعتبرت هذه النظرية العامل مجرد آلة يقوم بعملية الإنتاج فقط وأهملت مختلف العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تصدر من الأفراد في مكان العمل، هنا العامل يعتبر مجرد آلة يقوم بالعمل و يحفز إلا عن طريق زيادة في الأجر وما يقابلها من زيادة في الإنتاج كلما كان الأجر مرتفعاً كلما كان هناك إنتاج أكثر.

ويمكن القول أن هذه النظرية ركزت على أن الأجر والحوافز المادية من الدوافع المهمة التي تجعل العامل ملتزماً وتساهم بشكل كبير في تحسين أداءه، حيث اهتمت بدراسة الحركة والزمناً وقام فريدريك تايلور بمراقبة وقت وحركة العمال في المصنع، فلاحظ بعض الحركات الزائدة التي تضيع الوقت خلال الأداء فقام بإزالتها، وهذا ما ساهم في تحقيق الالتزام داخل المؤسسة.

### 2- نظرية التقسيم الإداري:

ظهرت أفكار هنري فايول (1841 - 1925) في كتابه "الإدارة العامة والتنظيم الإداري" حيث ركز فايول على العامل الذي يمثل محو العملية الإدارية والإنتاجية والذي من خلالها يمكن تحقيق التطور الصناعي عن طريق رفع الكفاية الإنتاجية حيث قسم فايول وظائف التنظيم إلى 6 وظائف وهي: الوظائف الفنية والوظائف التجارية والوظائف المالية، ووظائف تأمين، ووظائف المحاسبة.<sup>2</sup> وقد قسم فايول وظائف الأعمال الإدارية إلى 5 مجموعات وهي: التخطيط والتنظيم والقيادة وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.<sup>3</sup>

هذا ما جعل فايول يضع أربعة عشرة مبدأ إدارياً أكد على أهمية توافرها لتحقيق الإدارة السليمة وتضمن حسن أداء المدير لدوره إذا التزم بها وسار عليها وهي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، التدريب والنظام، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، مبدأ المكافئة،

<sup>1</sup> حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، ط2، عمان، 2009، ص39.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد الهادي المليحي: استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الحديث، الإسكندرية، 2002، ص47.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، ط2، عمان، 2010، ص48.

التعويض، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، المساواة في المعاملة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، روح فريق التعاون.<sup>1</sup>

من خلال الأبعاد التي قدمها فايول تبين اهتمامه بموضوع الترقية والإلتزام التنظيمي ذلك من خلال مبدأ تقسيم العمل الذي يرفع من الكفاءة في العمل، والذي يؤدي إلى تحقيق إتقان العامل للعمل وأيضا مبدأ مكافأة الأفراد والأجور العادلة التي تعمل على تحفيز العاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم وتشجيعهم وتزيد من ارتباطهم بالمؤسسة مما يحقق استقرار العامل وانضباطه في العمل، بالإضافة إلى ذلك يرى فايول أن الإجراءات و القوانين التي يصدرها مدير المؤسسة تعمل على تحقيق درجة عالية من الإلتزام التنظيمي خاصة بالنسبة إلى وحدة التوجيه، وحدة إصدار الأوامر وكذلك الإنصاف أو المساواة بين العمال خاصة فيما يتعلق بالحقوق والواجبات كالحق في الترقية وهذا يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة وتعزيز التزامهم في العمل.

**3- النظرية البيروقراطية:** يعتبر ماكس فيبر "max webe" (1864-1920) رائد هذه النظرية، يقصد بها بناء من الموظفين الرسميين والإجراءات والمهام المرتبطة بنسق معين من الإدارة مثل الدولة أو التنظيمات الرسمية على سبيل المثال<sup>2</sup>، وهي إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، يعد العلامة الألماني ماكس فيبر، أول من استخدم هذا المصطلح<sup>3</sup> ومن خلال تحليله للهيئات الحكومية كالرشد والعقلانية والموضوعية التي تضمن العمل بكفاءة عالية، استطاع على ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي ومن خصائصه:<sup>4</sup>

- توزيع العمل والمهام على الأشخاص بما يتناسب والمؤهلات وفقا لخصائصهم.
- تدرج الوظائف في مستويات السلطة: أي انه لكل مؤسسة هيكلها الوظيفي الخاص بها، ولكل وظيفة مهام ثابتة التي تساعد على الوصول إلى أهداف المؤسسة وكذلك تحديد السلطات ويسهل التنسيق وتعاون.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص ص 31، 32.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي: **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 98.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، عمان، ص 33.

<sup>4</sup> خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: مرجع سبق ذكره، ص ص 34، 35.

- تؤدي المؤسسة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي من خلال التقاعد وزيادة الرواتب والعمل على إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني، ذلك من خلال حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية وخلق سبل الرقابة على الأداء واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج.
- وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة تحدد حقوق العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم.
- يجب أن تقوم العلاقات بين العاملين في المؤسسة مع بعضها البعض ومع غيرهم على أسس موضوعية عقلية لا تتأثر بالأمور الشخصية أو العاطفية.<sup>1</sup>
- و من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ما يلي:
- إهمالها للفرد ومعاملته على أنه آلة، وإغفالها للطبيعة الإنسانية والاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلاً من ارتفاعها.
- تساعد بعض المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية على الإهمال وانخفاض الكفاءة، مثل مبدأ الأقدمية في الترقية.
- التركيز على تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف مما يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات.
- لا يرتبط نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية فحسب، وإنما بالظروف البيئية المحيطة بالمنظمة دور كبير وأساسي في هذا الخصوص وبعبارة أخرى، تعالج البيروقراطية المنظمة على أنها نظام مغلق وليست على أنها نظام مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها.<sup>2</sup>
- ومن خلال النظرية البيروقراطية نرى أنها تتميز بالرسمية والموضوعية في العمل، أي رسمية العلاقات بين العمال وكذلك الآليات التي توجد داخل المؤسسة كما أن الإلتزام بالموضوعية عند ترقية العمال أو تحديد أجورهم يزيد من رفع أدائهم.

<sup>1</sup> فاروق عبد الله فليح والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن، دار المسيرة، 2005، ص 56-67.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود: مرجع سبق ذكره، ص36.



## ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية

### 1- نظرية العلاقات الإنسانية:

استمدت أفكار هذه المدرسة سندها من تجارب أو دراسات هاوثورن، التي أجريت في شيكاغو منذ منتصف العشرينيات وحتى الأربعينيات من القرن العشرين تحت رعاية شركة ويسترن إلكترونيك وبالارتباط بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال.<sup>1</sup>

تقتضى مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، أن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به والتحكم فيه، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها. وإن شعور الفرد بالانتماء للمجموعة هو الذي يحفز له البذل والعطاء، وأن إشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيزه للعمل.<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية (أو النظرية الكلاسيكية الحديثة أو المعدلة) كالآتي:

- 1- المنظمات كائن اجتماعي لأن الأفراد الذين يشكلون المنظمة لديهم احتياجات اجتماعية.
- 2- يشعر الناس بالسعادة والأهمية من خلال علاقات ودية وطيبة مع الآخرين مما يؤدي إلى كفاءة أعلى.
- 3- إن التخصص وتقسيم العمل وإجراءات تؤدي إلى آلية وروتينية العمل مما يؤدي إلى السأم والملل.
- 4- علاقات التعاون والود الاجتماعي أهم من أنظمة الرقابة وأنظمة الحوافز.
- 5- من الأفضل للمنظمة أن تأخذ بالعوامل السابقة في تصميم التنظيم لكي يكون تنظيمًا اجتماعيًا منتجًا.<sup>3</sup>

ومن الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية:

- على الرغم من اهتمام هذه النظرية بالعوامل الإنسانية والحوافز الجماعية للفرد العامل إلى أن فلسفتهم لم تأتي بتجديد.
- اهتمت هذه النظرية بالجانب الاجتماعي والمعاملة الحسنة للعامل واعتبرت ذلك هو المتغير الأساسي لزيادة الإنتاج وأهملت التنظيم الرسمي للمنظمة.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص ص 44، 45.

<sup>3</sup> أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 29.

- أهملت المؤثرات البيئية على المنظمة ولم تستطع تصور حقيقة التنظيم كاملة كنظام فرعي يتأثر بالبيئة الاجتماعية و يؤثر فيها.<sup>1</sup>

وخلاصة القول أن نظرية العلاقات الإنسانية تتحدث عن العلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة وكذلك خارجها، فالاهتمام بالروح المعنوية للموظف يحقق استقراره والتزامه داخل المؤسسة وكذلك تحفيزه ماديا مثل الحصول على الترقية الوظيفية.

### 2- نظرية الفلسفة الإدارية:

قام "دوغلاس مالك عزيزور McGregor Douglas" سنة 1960 في كتابة الجانب الإنساني للمنظمة والذي أصبح بمثابة قاعدة فلسفية هامة لوجهة نظر حديثة في مجال دراسة الأفراد داخل التنظيمات فلقد وضع أنماط متتالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه واصفا واحدا منها بالافتراض (x) السلبية التقليدية والثاني الافتراض (y) الإيجابية.<sup>2</sup>

#### الافتراضات السلبية x:

- 1- العامل لا يجب العمل ويحاول كلما أمكن ذلك تجنبه.
- 2- بما أن العامل يكره العمل يجب السيطرة عليه، أو تهديده بالعقاب من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.
- 3- العامل يبتعد عن المسؤولية ويرغب التوجيه الرسمي كلما أمكن ذلك.
- 4- معظم العاملين يصنعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار، فهناك عامل يرتبط بالعمل ولا يظهرون طموحا ضئيلا.<sup>3</sup>
- 5- تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون المتابعة والإشراف.

6- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.<sup>4</sup>

#### الافتراضات الايجابية y:

تقوم على الافتراضات التالية:

- 1- الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص ص 46، 47.

<sup>2</sup> جبلي فاتح: مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>3</sup> أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011، ص ص 77، 78.

<sup>4</sup> محمد قاسم القرويتي: مرجع سابق، ص 86.

2- إذا قدمت مكافئات للعمال، فإنه يلتزم أكثر بالأهداف التنظيمية للمنظمة.<sup>1</sup>

3- القدرات الإبداعية والإبتكارية والتفوق في حل المشاكل موجودة عند جميع الأفراد.

4- الفرد يميل إلى قبول المسؤولية وفق لظرف معين.<sup>2</sup>

من خلال نظرية دوغلاس تبين اهتمامه بالترقية والالتزام التنظيمي في افتراضه الايجابي (y) التي ترى بأن العامل محب للعمل ويميل إلى قبول المسؤولية خاصة إذا قدمت له مكافئات مادية التي تعمل على زيادة ارتباطه بالمؤسسة وتحقيق الإلتزام التنظيمي، كذلك اعتبار الترقية الوسيلة المثلى له ليتدرج العامل في السلم الوظيفي مما يرفع من روحه المعنوية ويزيد انضباطه وولائه للمؤسسة وعلى وجه الخصوص بلوغ أعلى درجة من الإلتزام التنظيمي.

### 3- نظرية الحاجات إبراهيم ماسلو Abraham Maslow 1908-1970

نشر إبراهيم ماسلو العالم النفساني المشهور نظريته المعروفة "النظرية الهرمية للحاجات" وهي مبنية على مجموعة محددة من الحاجات وقد اعتقد ماسلو، أن هذه الحاجات ترتب تدريجياً حسب أهميتها، حيث تقع الحاجات الأساسية في قاع الهرم<sup>3</sup>، وتليها الحاجات الأخرى تباعاً إلى قيمة الإنسان وفق آلية تسمى الدوافع بإشباعها بالتناوب وحسب أهمية الحاجة وضرورتها في لحظة الإشباع، فلا إشباع هذه الحاجات عملية مستمرة باستمرار حياة الإنسان<sup>4</sup>. وقد قسم ماسلو حاجات بتسلسلها وأقسامها التالية:<sup>5</sup>

- الحاجات الفسيولوجية أو الطبيعية الأساسية الأكل والشرب والسكن.
- حاجات الأمن والاستقرار المادي والنفسي.
- الحاجات الاجتماعية وحب الآخرين والانتماء للجماعة.
- حاجات التقدير والاحترام والمكانة الاجتماعية والتفوق.
- حاجات تحقيق الذات وتحقيق الطموح.

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي وعيد الوهاب بن باريكة: مرجع سبق ذكره، ص 123.

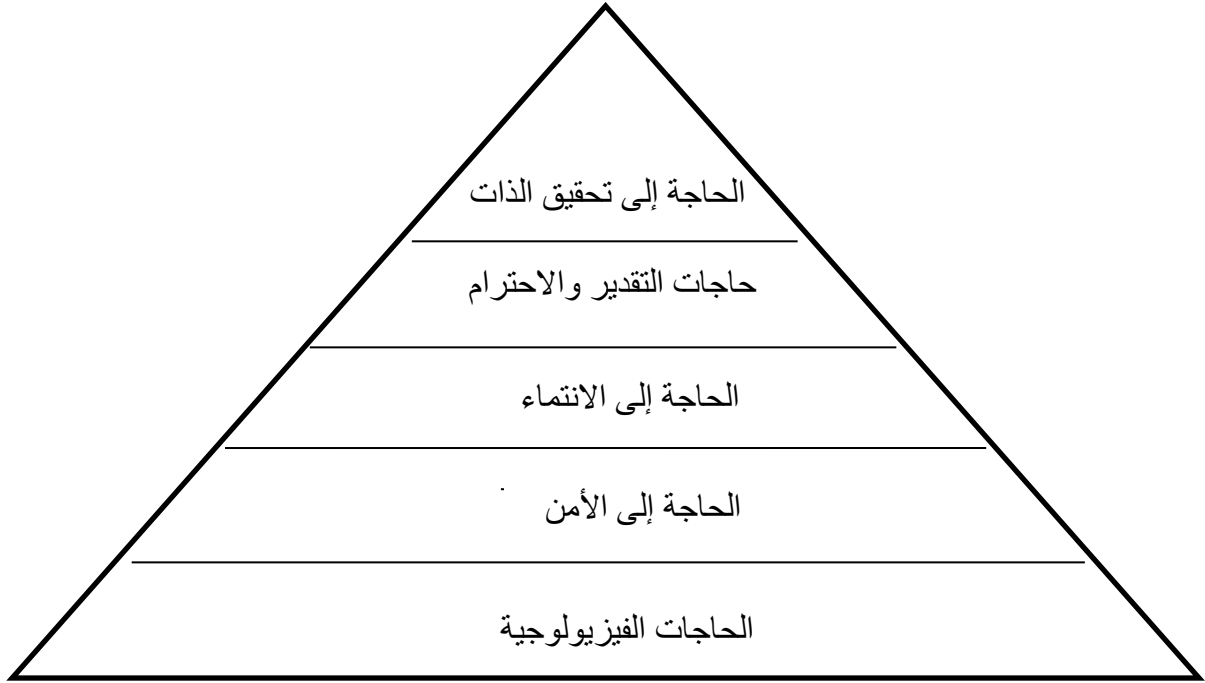
<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، بيروت، 1993، ص 319.

<sup>3</sup> حسين راوية: السلوك التنظيمي المعاصر، دار جامعة الإسكندرية، 2004، ص 113.

<sup>4</sup> صبحي جبر العتبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، الأردن، دس، ص 33.

<sup>5</sup> أسامة خيرى: الإدارة العامة، دار الرابطة، الأردن، 2013، ص 61.

الشكل رقم(01):هرم الحاجات لماسلو



المصدر: محمد قاسم القرويتي: مبادئ الإدارة، دار وائل، ط3، الأردن، 2006، ص89.

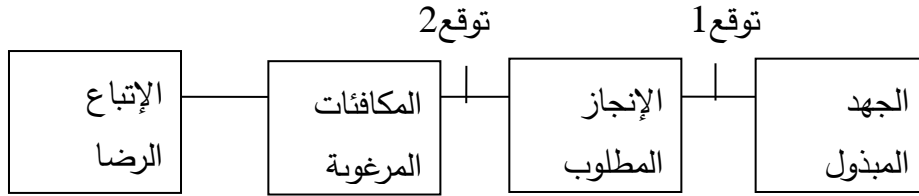
من خلال نظرية حاجات لماسلو تبين تقسيمه للحاجات الفرد كانت حسب أهميتها وأولويتها فالحاجة الأكثر ضرورة هي الحاجات الطبيعية متمثلة في الأكل والشرب والأجر، ثم تليها الحاجات الأخرى كالأمن والانتماء للجماعة، تبين أيضا هذه النظرية أن الحاجات ماسلو تعمل على تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين وخاصة فيما يتعلق بالحاجات الفيزيولوجية كالأجر والحوافز المادية فالموظف في المؤسسة يحتاج إلى توفير هذه الاحتياجات في حياته اليومية كما يحتاج أيضا إلى الحوافز المعنوية كالشعور بالأمان وتقدير وزيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة ورضا الوظيفي وتحقيق الإلتزام داخل المؤسسة.

### ثالثا: النظريات الحديثة

1- نظرية التوقع: طور هذه النظرية "فيكتور فروم" **Victore VROOM** عام 1964، تقوم هذه النظرية على أساس أن سلوك الفرد لا يعتمد على حقيقة موضوعية، حيث تركز هذه النظرية على كيفية رؤية الشخص وإدراكه للعلاقات بين الجهد والانجاز والكفاءة، أكدت هذه النظرية أن الفرد لا يبدل

جهد معين إلا لتوقعه بأنه سوف يحصل من خلاله على نواتج: كالمكافآت وزيادة في الأجر والترقية وكذلك مدى منفعة هذه النواتج للفرد، ومدى تحقيقها للأهداف الشخصية للعامل.<sup>1</sup>

الشكل رقم (02): نموذج التوقع



المصدر: محمد سليمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 292.

وضع فروم عناصر نظرية التوقع وهي:

1- التوقع: وهو إدراك الشخص لاحتمالية حصول نتيجة ما من سلوك أو عمل محدد، فالاجتهاد يؤدي إلى نتيجة أفضل.

2- الوسيلة: تشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عائد نتيجة الالتزام، أي أن الالتزام وسيلة للحصول على العائد بمعنى أن الفرد يعتقد أن الالتزام هو ما سيقوده إلى مكافأة مرغوبة محددة.

3- التكافؤ: وهي القيمة التي يحددها الشخص للمكافئة التي يرغب فيها أو يسعى إليها.

من خلال نظرية فروم يمكن القول بأن العامل غالباً ما يقوم بأداء أعماله نتيجة توقعه بالحصول على عوائد من خلال عمله، حيث أن العامل لا يقوم بسلوك معين إلا لتوقعه أنه يحصل على مكافأة ايجابية مثل الترقية.

ويمكن القول بأن الفرد يقوم بمجهودات ويرفع من أدائه لإمكانية حصوله على المكافأة المادية التي تزيد من ارتباطه بالمؤسسة وزيادة ولائه بها مما يؤدي إلى تحقيق الإلتزام التنظيمي وتحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة ونجاحها ومدى تطبيق الحوافز المادية.

2- نظرية الإدارة بالأهداف:

تعود فكرة الإدارة بالأهداف إلى جهود العالم الإداري "بيتر داراكر Peter Drucke" في أوائل الخمسينيات لهذا القرن<sup>2</sup>، وهي نظرية تقوم على أساس المشاركة في اتخاذ القرار وهي أن تحدد أهداف

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي: مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>2</sup> صبحي جبر العتيبي: مرجع نفسه، ص 55.

ونتائج متوقعة يتفق عليها الرئيس والمرؤوس ليعملوا سوية لتحقيقها. فهي لذلك تقوم على فلسفة المشاركة في اتخاذ القرار وتعتبر نظرية الإدارة بالأهداف كأسلوب غير تسلطي في الإدارة، يأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية والاتجاه السلوكي وما يفرضه المجتمع والبيئة، وهي نظرية في الإدارة وتقييم المنجزات معا.<sup>1</sup>

وتهتم الإدارة بالأهداف بالدرجة الأساس لنتائج الأعمال ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعة مسبقاً، بمعنى آخر أن مؤيدي وممارسي هذا النوع من الإدارة يركزون على وضع الأهداف بدقة وشمولية وموضوعية، وأن تكون الأهداف قابلة للبلوغ والقياس، وذلك من أجل تقييم النتائج المتحققة حيث يكون التقييم منصبا على مدى تحقيق النتائج والوقوف على سبب الانحرافات إن وجدت.<sup>2</sup>

وتعتبر الإدارة بالأهداف أسلوباً متميزاً في حفز العاملين لأنها تعزز مشاركتهم في صنع القرار مما يولد دافعا داخليا لديهم يرفع روحهم المعنوية ويحسن شعورهم اتجاه الإدارة والمنظمة بشكل عام. ومن ثمرات ذلك أن يتولد عند العامل حرص داخلي على إتقان العمل ورقابة ذاتية على الانجاز مما يقلل الحاجة للرقابة الخارجية ويقلل التكلفة ويزيد الكفاءة والإنتاجية، وتطبق هذه النظرية من خلال الخطوات التالية:

1- يناقش الرئيس ومرؤوسيه الأهداف المراد تحقيقها ويتفقون عليها.

2- يحدد الرئيس ومرؤوسيه جدولاً زمنياً للتنفيذ.

3- يبدأ المرؤوسين بتنفيذ العمل وفق الجدول الزمني المتفق عليه.

4- تعقد اجتماعات دورية وبموجب جدول زمني يتفقون عليه من أجل تحديد الانحرافات.

5- يقرر الرئيس ومرؤوسيه أسلوب التصحيح ويبدأون بتنفيذه.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق تعتبر نظرية الإدارة بالأهداف مشاركة كل من المرؤوسين والموظفين في وضع أهداف للمؤسسة للوصول إلى تحقيق نتائج، أي هذا ما يساعد على تحفيز الموظفين وكذلك استقرارهم بالمؤسسة وزيادة إتقانهم للعمل وتحسين أداءهم.

<sup>1</sup> منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص41.

<sup>2</sup> بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008، ص95.

<sup>3</sup> محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص61.

### 3- نظرية الإدارة اليابانية:

رائدها "وليام أوشي WiliamOuchi" بدأ الاهتمام بها في مطلع الثمانينات إثر النجاحات التي حققتها مند نهاية الحرب العالمية الثانية إلى الآن. ولقد تمثلت نجاحاتها بالجودة العالية في المنتجات وبالأساليب الإدارية الفعالة والكفاءة والإنتاجية العالية للأفراد وانتمائهم لمؤسساتهم التي تركز على الثقافة اليابانية وعراقة الشعب الياباني التي تعتبر طاعة الرئيس أو المدير واجبا دينيا<sup>1</sup>، فقد لاحظ أوشي في مطلع الثمانينات أن هناك العديد من المنظمات الأمريكية الكبرى قد قامت بتبني وتطوير نظام في الإدارة ينطوي على الكثير من المبادئ والممارسات الإدارية المطبقة في اليابان<sup>2</sup>، لكن لم يحالفها الحظ نظرا للاختلاف الكبير بين القيم والعادات السائدة في تلك المجتمعات عما عليه الحال لدى الأمة اليابانية، الأمر الذي يؤكد بأنه لا يمكن تطبيق الإدارة اليابانية بنجاح في غير بيئتها الأصلية أو القريبة منها.<sup>3</sup>

إن الوظيفة في الإدارة اليابانية تتميز عن الوظيفة في الإدارة الأمريكية أو الأوروبية أو العربية بالعديد من سمات الوظيفية والتي من أهمها:

- 1- **الوظيفة مدى الحياة:** إن الموظف في الإدارة اليابانية يبقى في الشركة التي يعمل فيها مدى الحياة أو بلوغ الخامسة والخمسين من عمره أيهما أسبق.
- 2- **التقييم والترقية الوظيفية:** تقوم فلسفة تقييم وترقية الموظف في الإدارة اليابانية على أساس قاعدة إدارية مفادها أن الأداء الوظيفي الحقيقي لا تظهر نتائجه إلا بعد مرور 10 سنوات على تاريخ التعيين، حيث يتم منح الموظف خلال هذه الفترة مكافئة وليس راتب شهري إذا تمكن من الحصول على تقدير ممتاز من قبل رؤسائه في نهاية عشر سنوات يتم تثبيته في الوظيفة ويصبح مؤهلا لإشغال وظائف قيادية ويصرف له حينها راتب شهري بدلا من المكافأة.
- 3- **التقاعد المبكر للموظفين:** يتقاعد الموظف الياباني عند بلوغه الخامسة والخمسون من العمر، وذلك لإفساح المجال أمام الأجيال الجديدة من الشباب للعمل في الشركة والمحافظة على وتيرة الابتكار والانجاز المتصاعد فيها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد فياض وآخرون: مرجع نفسه، ص 60.

<sup>2</sup> طارق طه: إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص 129.

<sup>3</sup> فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص 76.

<sup>4</sup> مرجع نفسه، ص ص 78، 80.

مما سبق يمكننا التأكيد على أن نظرية الإدارة اليابانية تعمل على غرس التعاون والقيم الإنسانية في نفوس الموظفين وكذلك تحمل المسؤولية والعمل الجماعي، كما تؤكد على أن تكون الترقية بشكل بطيء وان يكون التوظيف بمدة طويلة، أي أن إلتزام الموظف في عمله لمدة طويلة ثم يترقى وهذا ما يحقق انضباطه في عمل واستقراره في المؤسسة وكذلك العمل على الوصول إلى أهداف المؤسسة ككل.



### خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول أن هناك اختلاف في تفسيرات النظريات لموضوع الدراسة وهذا راجع للإطار المرجعي الذي اتبعته، ومدى اهتمام المفكرين بعملية الترقية الوظيفية والإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة، حيث تناولنا النظريات الكلاسيكية والتي من بينها نظرية الإدارة العملية، نظرية التقسيم الإداري، والنظرية البيروقراطية، والتي ركزت على ضرورة تحفيز الموظفين ماديا من أجل تحقيق التزامهم، عكس النظريات النيوكلاسيكية مثل نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية فلسفة الإدارة ونظرية الحاجات، التي أكدت على الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية، بينما النظريات الحديثة كنظرية التوقع ونظرية الإدارة بالأهداف، والنظرية اليابانية التي اهتمت بالموظف كعضو أساسي داخل المؤسسة من خلال تحقيقه للإلتزام التنظيمي.

## الفصل الثالث: الترقية الوظيفية في الجزائر

تمهيد

أولاً: أهمية الترقية الوظيفية

ثانياً: أهداف الترقية الوظيفية

ثالثاً: شروط الترقية الوظيفية

رابعاً: أشكال الترقية الوظيفية

خامساً: برامج الترقية الوظيفية

سادساً: أسس وأنظمة الترقية الوظيفية

سابعاً: مشاكل أنظمة الترقية الوظيفية

خلاصة الفصل

### تمهيد:

تعد الترقية الوظيفية حافزا من الحوافز المهمة التي تساهم بشكل كبير في بدل أكبر جهد ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة، فهي تؤثر في استقرار والتزام وانضباط الموظف في عمله وتعمل على تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، مما يزيد من كفاءة العمال ودافعيتهم نحو العمل وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم المختلفة، فالموظف عندما يتلقى وظيفة ما يسعى إلى تحسين قدراته وأدائه فتعمل المؤسسة على توفير كل ما يحتاجه أثناء بذل جهده للحفاظ عليه، وتكمن أهمية الترقية الوظيفية في أنها تحقق التنمية الإدارية، كما تعتبر حق من حقوق الموظفين التي تمنح له داخل المؤسسة وذلك عند قيامه بواجباته ومهامه المكلف بها وهذا يجعله يحب عمله ويعمل من أجل تحقيق الأفضل داخل المؤسسة.

وهذا ما سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي: أهمية وأهداف الترقية الوظيفية، شروط وأشكال الترقية الوظيفية، برامجها وأسسها، ومشاكل أنظمة الترقية الوظيفية.

أولاً: أهمية الترقية الوظيفية:

تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من المنظمة والعاملين، فالمنظمة تسعى من وراء توفير نظام ترقية للعاملين تحقيق الآتي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.
- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.
- ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.
- خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.<sup>1</sup>
- إن الترقية مصدر هام من مصادر القوى العاملة التي يمكن للمنظمات أن تعتمد عليه في تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية، وبشكل خاص في تلبية متطلباتها من أجل الإدارة للوظائف الشاغرة في مختلف المستويات الإدارية لديها.<sup>2</sup>

ثانياً: أهداف الترقية الوظيفية:

من الأمور التي يهتم بها الموظف هو موضوع الترقية، إذ أنها تمثل جزءاً مهماً من طموحاته التي يسعى إلى تحقيقها في حياته الوظيفية فهي تجمع بين المزايا المادية والمعنوية التي يصبو إليها، إذ يرتفع مركزه الوظيفي بعد الترقية، كما يترتب عليها أيضاً زيادة في المرتب، يضاف إلى ذلك كله، اعتبارها حجر الأساس في إيجاد خدمة حكومية مستقرة يتم من خلالها وضع الفرد المناسب في المكان المناسب،<sup>3</sup> حيث يهدف برنامج الترقية في المنظمة إلى:

1- ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المنظمة لتختار من بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة.

2- خلق الحافز لدى الأفراد لبذل المزيد من الجهد، لزيادة الإنتاج و تحقيق أهداف المنظمة، لأنهم سوف يكافئون على مجهوداتهم.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 496، 497.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة (الاستراتيجيات، الاقتصاديات)، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص 259.

<sup>3</sup> نجم عبد الله عزوي وعباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 494، 495.

3- خلق الشعور بالرضا عن العمل، لأن وجود فرص للترقية والتقدم أمام العاملين تخلق لديهم هذا الشعور.<sup>1</sup>

4- تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع، إذ أن وجود نظام مخطط للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية، يمكن إدارة المنشأة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة واللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المنشأة للاستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها والتي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.<sup>2</sup>

### ثالثا: شروط الترقية

إن الترقية لا تمثل حقا من حقوق الموظف التي يكتسبها عند استيفائه للشروط المحددة بموجب القانون، وإنما هي في واقع الأمر جوازية، أي أن الإدارة هي صاحبة السلطة في ترقية الموظف من عدمها على أن لا تتجاوز في ذلك حدود السلطة الممنوحة لها. ومن الجدير بالذكر أن لا تتجاوز الشروط الواجب توافرها في ترقية الموظف تتباين من نظام إلى نظام آخر، إلا أنها على العموم تستلزم توافر الشروط التالية:

- 1- وجود وظيفة شاغرة لها اعتماد في ميزانية المنظمة، يمكن أن يرقى لها الموظف.
- 2- تباين الوظيفة التي يرقى إليها الموظف عن الوظيفة التي يشغلها من حيث الواجبات و المسؤوليات.
- 3- توافر المؤهلات العلمية المطلوبة في الموظف المرشح للترقية وفق القانون.
- 4- حصول المرشح للترقية على درجة معينة مقبولة في تقارير الأداء والكفاءة المعدة من قبل الجهة المسؤولة عن تقييمه، في أثناء مدة زمنية معينة، كأن تكون سنة أو أكثر.<sup>3</sup>

وتنقسم شروط الترقية إلى قسمين إلى قسمين هما: الشروط الخاصة بالوظيفة والشروط الخاصة

بالعامل وهي كالتالي:

### الشروط الخاصة بالوظيفة:

- أن تكون الترقية إلى وظيفة خالية بالهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 123.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005، ص276.

<sup>3</sup> نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: مرجع سبق ذكره، ص ص 496، 497.

- أن تكون الترقية إلى وظيفة إشرافية داخل ذات المستوى أو وظيفة نمطية أو إشرافية في المستوى الأعلى مباشرة وفقا للتدرج الوظيفي بالهيكل التنظيمي.

### الشروط الخاصة بالعامل:

- أن يكون مستوفيا لاشتراطات شغل الوظيفة.
- الحصول على تقرير كفاية بمرتبة جيد جدا على الأقل في السنة الأخيرة.
- أن يكون مستوفيا لمدة الخبرة المبينة بجدول المعرفة النظرية والخبرة العملية.
- أن يكون المرشح للترقية لشغل وظائف المستوى الأول قد أمضى في الوظيفة المرقى منها سنة على الأقل، بالنسبة للمستوى الثاني والثالث سنتين على الأقل سواء كانت الترقية داخل المستوى ذاته أو للمستوى الأعلى.<sup>1</sup>

رغم أن المشرع اعتبر الترقية حقا من حقوق الموظف العام، إلا أنه ربطها بتوفر جملة من الشروط.

### ➤ شروط الترقية في الدرجة:

وضع المشرع الجزائري شروطا للترقية في الدرجة وبينها في المادة 10 من المرسوم 07-304 والتمثلة في أن: "لا يستفيد الموظف من ترقيته في الدرجة إلا إذا توفرت لديه في السنة المعتمدة الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا والمتوسطة والقصوى، تكون تباعا حسب النسب 4 و 4 و 2 من ضمن عشرة (10) موظفين.<sup>2</sup>

أما إذا كرس القانون الأساسي الخاص وثيرتين للترقية في الدرجة، فإن النسب تحدد على التوالي ستة أو أربعة ضمن عشرة موظفين.<sup>3</sup>

نص المرسوم 96-92 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم بأن: "الموظفين الذين نجحوا في دورة تكوين متخصص أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات خصيصا فيما يتعلق بالدورات القصيرة المدى من تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختبار يساوي مدة الدورة دون أن تقل هذه المدة عن شهر".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص43.

<sup>2</sup> المادة 10 من المرسوم 07-304 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

<sup>3</sup> المادة 12 من المرسوم الرئاسي 07-304 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

<sup>4</sup> المادة 27 من المرسوم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 يتعلق بالتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

➤ شروط الترقية في الرتبة:

أ. شروط الترقية على أساس الشهادة:

من أجل ترقية الموظفين على أساس الشهادة يجب التأكد من أن الشهادات المؤهلات التي يحصل عليها الموظفون تتناسب والتخصصات المطلوبة في الرتبة أو السلك الذي ينتمي إليه الموظف، فبمجرد تحقق هذه الشروط تتم ترقية الموظفين الذين تحصلوا على الشهادات والمؤهلات المطلوبة خلال مساهمهم المهني على أساس الشهادة إلى الرتبة الأعلى في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة.<sup>1</sup>

ب. شروط الترقية عن طريق التكوين المتخصص:

- يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.<sup>2</sup>

- لا بد من المصادقة على المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات من قبل المؤسسة أو الإدارة المعنية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.<sup>3</sup>

- لا يستفيد الموظف خلال حياته المهنية إلا من دورة واحدة في التكوين المتخصص، كما لا يمكنه أن يستفيد من أكثر من دورة واحدة في تحسين المستوى أو تجديد المعلومات في السلك أو الرتبة التي ينتمي إليها.<sup>4</sup>

ت. شروط الترقية عن طريق الامتحان:

يتعين على الموظفين الذين يخضعون للامتحان المهني أن تتوفر فيهم مجموعة من الشروط، في مقدمتها شرط الأقدمية في الرتبة والتي يجب أن تبلغ 5 سنوات من الخدمة الفعلية، وهذا حسب القوانين الأساسية المعمول بها في التوظيف الداخلي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> المنشور رقم 19 المؤرخ في 10 ماي 2008، المتعلق بالمواد الترقية على أساس الشهادة إلى رتبة أعلى، ص ص 159، 160.

<sup>2</sup> المادة 04 من المرسوم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 يتعلق بالتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

<sup>3</sup> المادة 05 من المرسوم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 يتعلق بالتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

<sup>4</sup> المادة 24 من المرسوم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 يتعلق بالتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

<sup>5</sup> التعليمات وزارية مشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004 المعدلة والمتممة بالتعليمات الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 26 ماي 2008، تتضمن كيفية تنظيم المسابقات، الامتحانات والاختبارات المهنية.

ث. شروط الترقية عن طريق الاختيار:

نصت المادة 55 من المرسوم 85-59 المؤرخ في 31 مارس 1985 المتضمن للقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية على أن الترقية تتم وفق مجموعة من الكيفيات من بينها الترقية بالاختيار، وذلك بالاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط والمتمثلة في الأقدمية، والخبرة المهنية الكافية.<sup>1</sup>

رابعاً: أشكال الترقية الوظيفية:

تأخذ الترقيات تبعاً لمصادرها شكلين متميزين، فهي إما داخلية أو خارجية:

➤ **الترقية الداخلية:** وهي التي تتم داخل المؤسسة، حيث تحدد أية مؤسسة الوظائف التي يمكن أن تشغل بالترقي من داخلها وتلك التي تملأ من الخارج.

ومن مميزات الترقية من الداخل:

- أنها وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم.
- أن الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع العاملين في زيادة إنتاجهم ورفع روحهم المعنوية. ويتفانون في بذل جهود أكثر إذا علموا بأن ذلك سيؤدي إلى ترقية لهم.
- تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة، حيث أن إمكانية الترقى والتدرج في الوظائف والمسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي و الأدبي يترك في نفوسهم إحساس بالرضا. زيادة على ذلك فإن العاملين يترقون دائماً الصعود والتدرج للوظائف العليا في نفس مؤسستهم، أين يوجد زملائهم.<sup>2</sup>

➤ **الترقية الخارجية:**

تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج، وذلك بغرض تطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة وذلك تجنباً للجمود، كما أن ملأ الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التكوين. فلا يمكن إغفال أهمية تعيين عناصر جديدة من خارج المنظمة إذ تعذر توفر الكفاءات المناسبة من داخلها، أو إذا توفر أفراد متميزون خارج المنظمة إلى خبرات و اتجاهات جديدة ممثلة في من يعينون من

<sup>1</sup> المادة 55 من المرسوم 85-59 مؤرخ في 23 مارس 85 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

<sup>2</sup> على غربي وبلقاسم سلاطينية: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007، ص114.



الخارج بما يساعد على كشف بعض نواحي القصر والتي قد تبدو عادية في نظر الرؤساء بالمنظمة أو على تطوير و تنفيذ أهداف و سياسات جديدة.<sup>1</sup>

نص المشرع الجزائري في الأمر 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية حيث ميز بين نوعين من الترقية: هما الترقية في الرتبة والترقية في الدرجات على التوالي، وهما كالتالي:

➤ المادة 106 عرفت الترقية في الدرجات بأنها الانتقال من درجة إلى درجة أعلى وتتم طبعا بصفة مستمرة بالنسبة للموظف. والغرض من إقرارها تحفيز الموظفين الذين أثبتوا مدة بقاء أو عمل ونشاط داخل إدارة معينة.

➤ وقد تكون الترقية في الرتبة وهي موضوع المادة 107 من القانون المذكور فينتقل الموظف العام من رتبة معينة إلى رتبة أعلى منها. وهذا طبعا يفرض وجود معطيات جديدة تبرر التصريح بالانتقال من رتبة إلى أخرى.<sup>2</sup>

#### خامسا: برامج الترقية الوظيفية:

- لابد لكل منظمة ناجحة من أن تضع برنامجا معيناً للترقية ولا تترك الموضوع دون تحديد، حسب ظهور الحاجات المستجدة ويندرج تحت الأسلوب العلمي لإدارة برامج الترقية ضروريته عمل ما يلي:
1. توضيح السياسة التي تتبناها المؤسسة حول مصادر تعبئة الوظائف الشاغرة فيها سواء كانت من الداخل أو الخارج، ومن القضايا التي يجب توضيحها في هذا الصدد ما إذا كانت الترقية تعني الزيادة في الراتب، وتحديد نسب هذه الزيادة أو أنها تقتصر على تغيير في طبيعة العمل فقط.
  2. توضيح القنوات التي تمر بها عملية الترقية سواء القنوات المنظمة أو تلك التي يتم فيها تجاوز الخطوات التقليدية.<sup>3</sup>
  3. اعتماد سياسة تدريب وتطوير العاملين بحيث يهيئوا أنفسهم باستمرار لشغل مسؤوليات أكبر من خلال التأهيل والتدريب الذي يتلقى الدعم من المؤسسة.
  4. تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العمال والإدارة، والمؤسسة ككل والبيئة الخارجية حتى تكون مصادر اجتذاب المؤهلين بشكل دائم.

<sup>1</sup> سعد بن يمينة ، مرجع سبق ذكره، ص123.

<sup>2</sup> عمار بو ضياف: الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، دار جسر للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015، ص115.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي: الوجيه في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 25.

5. الاحتفاظ بسجلات مركزية في إدارة الموارد البشرية حول العمال تبين خبراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم وتقارير التقييم المتعلقة بهم ومن المفيد تشكيل لجنة دائمة من مدير إدارة الموارد البشرية ومدراء الأقسام المختلفة تتولى مراجعة المرشحين لشغل وظائف عليا ومناقشة الأولويات في هذا المجال.<sup>1</sup>

#### سادسا: أسس وأنظمة الترقية الوظيفية:

➤ **نظام الترقية على أساس الأقدمية:** ويقصد بالأقدمية طول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد، وتعتبر الأقدمية أيسر الطرق وأعرقها حيث لن تتطلب غير احتساب سنين الخدمة كما يفضلون العاملون لسهولتها وعدم خضوعها لاعتبارات أخرى.<sup>2</sup> ومن مميزات الترقية بالأقدمية:

- الموضوعية والابتعاد عن المحاباة والتمييز.
- القبول من قبل العاملين لانسجامهم مع ممارساتهم الاجتماعية وتوقعاتهم.
- السهولة في التطبيق للعاملين والإدارة على حد سواء فطول مدة الخدمة قرينة واضحة على خبرة الشخص وكفاءته.

- التشجيع على بقاء العاملين في المنظمة وعدم تركها لاحتمال فقدهم لأقدميتهم عند ترك العمل.<sup>3</sup>

➤ **نظام الترقية على أساس الكفاءة:** وهي الأساس الثاني الذي يعزز أحقية الترقية، إذ قد عمدت الكثير من الإدارات على اتخاذها أساسا لحصول العاملين على فرص التقدم ما دامت هي مصدر الإنتاج وزيادته وقد يكون ذلك واضحا لو اعتبر قياس الكفاءة لأسس موضوعية عادلة و مدروسة تشجع العاملين على زيادة مداركهم وكفاءتهم.<sup>4</sup> ومن مزايا نظام الترقية على أساس الكفاءة:

- اجتذاب أفضل العناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة في المنشأة والاحتفاظ بها فيها.
- حفز كافة الأفراد العاملين بالمنشأة لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد، من أجل الحصول على الترقية.

<sup>1</sup> حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، دس، ص3.

<sup>2</sup> نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات، الجزائر، دس، ص ص 308، 309.

<sup>3</sup> نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: مرجع سبق ذكره، ص127.

<sup>4</sup> حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص114.

– رفع الروح المعنوية للأفراد بسبب اعتقاداتهم بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة والجدارة بعيدا عن أي ارتباط شخصي.<sup>1</sup>

➤ **الدمج بين الكفاءة والأقدمية:** إن المزج بين عاملي الكفاءة والأقدمية يكون أساسا يقوم عليه نظام الترقية ولكن هناك حدود لهذا المزج وفق ما يلي:

– في الوظائف العليا يجب أن تركز الترقيات على أساس الكفاءة و الجدارة باعتبار أن هذه الوظائف تتطلب قدرات ومهارات إدارية لا تتوفر بالضرورة في كافة المترشحين على أساس الأقدمية.

– في الوظائف الأدنى يفضل المزج بين عاملي الكفاءة و الأقدمية و يكون ذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية وذلك في كل مستوى وظيفي ويكفل هذا الأساس إتاحة الفرصة للكفاءة لكي تتطرق دون أن يحددها إطار جامد يمثل في اعتبارات زمنية مطلقة وفي نفس الوقت سيراعي اعتبار الأقدمية.<sup>2</sup>

وجاءت المادة 107 مفصلة في كيفية ترقية الموظفين وأنها تتم:

1- **على أساس الشهادات:** فقد يحصل الموظف خلال مساره المهني على شهادة، فبات من حقه أن تتعكس إيجابا على وضعه الوظيفي فيحصل على الترقية.

2- **عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني:** فإذا نظمت جهة الإدارة بالتنسيق مع مصالح الوظيف العمومي والجهات المخولة امتحانا مهنيا واستوفى الموظف شروط المشاركة واجتاز بنجاح هذا الامتحان، وجب حينئذ التصريح بترقيته من رتبة عمل فيها في وضع معين أو قديم إلى رتبة جديدة أعلى منها درجة. وطبعا ينجم على الترقية تغيير في مهام وواجبات الموظف بما يفرضه الوضع الجديد، ويقابلها زيادة الراتب.

3- **على سبيل الاختيار:** هذا النوع من الترقية يعطي للإدارة فرصة في تحفيز بعض موظفيها الذين أمضوا في خدمتها مدة معينة حددها التنظيم، ويعطي لها مجال اختيار بين موظفيها وسلطة تقديرية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش: مرجع سبق ذكره، ص 280.

<sup>2</sup> زكي محمود هاشم: **إدارة الموارد البشرية**، منشورات ذات السلاسل، ط2، الكويت، دس، ص 388.

<sup>3</sup> عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص ص 115، 116.

### سابعا: مشاكل أنظمة الترقية الوظيفية

لاشك أن هناك مشاكل كثيرة تبرز عند القيام بإجراء الترقيات إلى وظائف أعلى، منها مشاكل إدارية وأخرى تتعلق بالعلاقات الإنسانية التي ترغب الإدارة أن تظل علاقة حسنة بين العاملين ومن أهم المشاكل نذكر منها ما يلي:

1. **خيبة أمل بعض المترشحين للترقية:** يتم اختيار عدد محدود من المترشحين للترقية إلى وظائف أعلى بسبب قلة الوظائف الشاغرة والمتاحة للترقية إليها، فإن عدد من هؤلاء الذين يطمحون للترقية ولم يحصلوا عليها سوف يصابون بخيبة أمل وهذا سوف يؤثر على روحهم المعنوية وبالتالي تتخفض إنتاجيتهم، خاصة وأن كل فرد منهم يعتقد بأنه يستحق هذه الترقية.<sup>1</sup>
2. **تردد قبول بعض العاملين للترقية:** قد يحب البعض وظائفهم الحالية بدرجة تجعلهم غير راغبين في تغييرها حتى لو كان ذلك انتقالا لوظيفة أعلى أو يخشون أن يخسروا الأمن الوظيفي الذي قد لا يتوفر لهم في الوظائف العليا.<sup>2</sup>
3. **عدم التكافؤ في فرص الترقية :** الناتجة إما عن إساءة استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين والتحفيز في الحكم على المرؤوسين وقلة الفرص المتاحة للترقية.<sup>3</sup>
4. **عدم موافقة المشرف التخلي عن الفرص:** أحيانا يرى بعض المشرفين أنه لا يمكن التخلي عن مرؤوسيهم بسبب الحاجة الماسة إلى أعمالهم، مما لا يمكن الموافقة على التنازل عنهم بترقيتهم إلى وظائف أفضل ونقلهم إلى إدارات أخرى في المؤسسة، وهذه النظرة يمكن أن تحصل ببساطة إذا كان المشرف أنانيا، كما يمكن أيضا أن يتم لأن المشرف كان قد قام بتدريب مرؤوسيه جيدا وهو لا يرغب أن يترك إدارته أو قسمه مما يمكن أن يؤثر على مستوى الأداء خاصة وأنهم سيتم تعيين أفراد جدد تتقصم الخبرة والتدريب عادة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش: مرجع سبق ذكره، ص 282.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص 258.

<sup>3</sup> حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص 159.

<sup>4</sup> مصطفى نجيب شاويش: مرجع سبق ذكره، ص ص 283، 284.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق تعتبر الترقية الوظيفية إحدى أهداف وطموحات الموظف في عمله، وذلك لما لها من فائدة سواء له أو للمؤسسة التي يعمل فيها، وهذا من خلال زيادة أجره وارتقائه إلى منصب أعلى، وتهدف الترقية الوظيفية إلى تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم والرفع من كفاءتهم ومهاراتهم، حيث تعتبر حافزا ايجابيا ومصدرا لتحقيق الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة، كما أن نظام الترقية وسيلة من وسائل مكافأة الموظف المجد حيث يحقق له التقدم في حياته الوظيفية من خلال صعوده درجات السلم الإداري للوصول إلى أعلى المستويات الوظيفية، لأن الموظف خلال مسيرته المهنية لا يعمل من أجل الحصول على مقابل مادي، وإنما يطمح إلى أعلى المناصب التي تمكنه من الاستقرار والانضباط داخل المؤسسة.

## الفصل الرابع: مدخل إلى الإلتزام التنظيمي

تمهيد:

أولاً: أهمية الإلتزام التنظيمي

ثانياً: خصائص الإلتزام التنظيمي

ثالثاً: مراحل الإلتزام التنظيمي

رابعاً: أبعاد الإلتزام التنظيمي

خامساً: أبعاد الإلتزام التنظيمي

سادساً: طرق قياس الإلتزام التنظيمي

سابعاً: الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

### تمهيد:

يعتبر الإلتزام التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا في مجال الإدارة، وذلك باعتباره من أهم السلوكيات التي تؤثر في أداء الموظف ودرجة انجازه للأعمال داخل المنظمة وهذا ما يساهم في بقائها ومناقستها للمنظمات الأخرى، حيث أن الإلتزام التنظيمي هو همزة وصل بين الموظفين والمنظمة، من خلال تلبية احتياجاتهم وهذا ما يساهم بتوفير فرص للترقية بأنواعها، كما أصبح الإلتزام التنظيمي من أهم الظواهر الموجودة في المنظمات، لأن هذه الأخيرة لديها أهداف ونتائج تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها من خلال توفير كل الظروف والشروط اللازمة التي تجعل الفرد ملتزما ومنضبطا في عمله، وتحقيق إستمراريته داخل المنظمة، وفي فصلنا هذا سنتطرق إلى أهمية الإلتزام التنظيمي، خصائص ومراحل الإلتزام التنظيمي، أبعاده و طرق قياسه، والعوامل المؤثرة فيه والآثار المترتبة عنه.

### أولاً: أهمية الإلتزام التنظيمي

لقد أصبح الإلتزام التنظيمي ذا أهمية بالغة، حيث أعطت له المنظمة المعاصرة أولوية كبيرة إذ يعتبر مكون أساسي للمنظمة ومحدد لنجاحها وإستمراريتها، وهذا ما يتيح لأفرادها الإلزامية الاهتمام بما تمليه عليهم وما ينبثق من سلوكيات وتصرفات عبارة عن موجة ومؤثرة في فاعلية المنظمة، ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة، وتكمن أهمية الإلتزام التنظيمي في:

- يمثل الإلتزام نمطا مهما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا يستطيع فيها المنظمات أن تقدم تحفيزات الملائمة لهم من أجل تحقيق أعلى مستويات الانجاز.<sup>1</sup>
- إن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفروض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>
- إن مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- إن الإلتزام التنظيمي يكمن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدف لهم في الحياة.<sup>3</sup>
- سهولة استجابة المنظمة وتكيفها وتأقلمها مع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة.
- زيادة ارتفاع ولائه وإلتزامه، للمنظمة يزداد حماسه وإقباله للعمل ويزداد إخلاصه، ما يعني ارتفاع مستوى الأداء.<sup>4</sup>

### ثانياً: خصائص الإلتزام التنظيمي

للإلتزام عدة خصائص ومن أهمها:

- إن الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم والتي تجسد مدى ولائهم.

<sup>1</sup> كمال بن سليم وعبد الرحمن بقادير: تحليل مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، مجلة المحترفة لعلوم الرياضة، المجلد 8، العدد 11، 2022، ص 6.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 183.

<sup>3</sup> مصطفى الخشروم: مرجع سبق ذكره، ص 173.

<sup>4</sup> الصريفي محمد: السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية، 2005، ص 17.



- إن الإلتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة العوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورجبته الشديدة في البقاء بها ومن قبوله وإيمانه أهدافها وقيمها.
- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الإلتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.<sup>1</sup>
- يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- يتميز الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.<sup>2</sup>

### ثالثاً: مراحل الإلتزام التنظيمي

أهم مراحل تطور الإلتزام التنظيمي:

- 1- **مرحلة التجربة:** تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة المورد البشري لعلمه ولمدة عام واحد، يخضع الموظف للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله على المنظمة ومحاولة التأقلم والتكيف مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة تكيف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم وإدراك التوقعات وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.<sup>3</sup>
- 2- **مرحلة العمل والانجاز:** تتراوح مدة المرحلة ما بين سنتين إلى أربع سنوات يحاول الفرد خلالها تأكيد مفهوم الانجاز وجدارته بالعمل في المنظمة، ويسعى خلال هذه المرحلة لإبداء إلتزامه وولائه الشديد للمنظمة فالعامل في هذه المرحلة يكتسب مهارات ومعارف متنوعة تساعد على رسم مساره الوظيفي

<sup>1</sup> سامي إبراهيم حماد حنون: مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>2</sup> عاشوري ابتسام: مرجع سبق ذكره، ص 56.

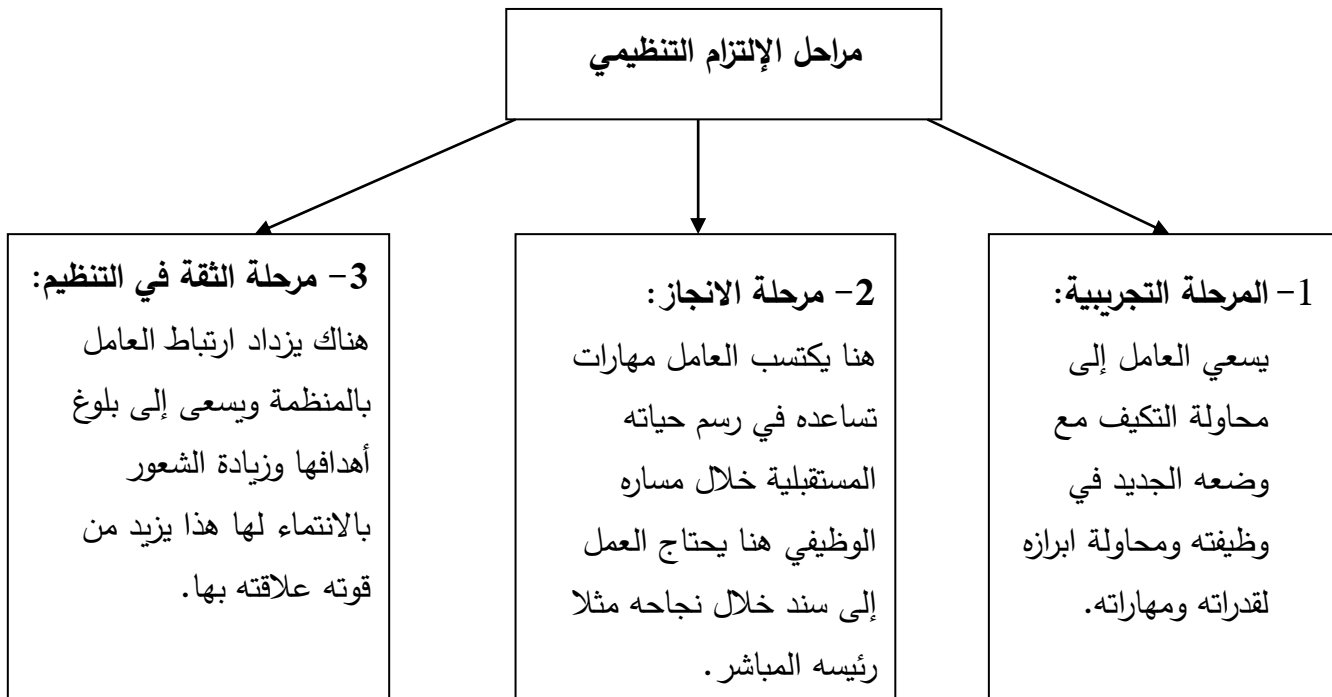
<sup>3</sup> سامية خميس أبو ندى: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالإلتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص ص 124، 125.

في ضوء إمكانياته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته المستقبلية وغالبا ما ينجح الفرد في هذه المرحلة إيجاد المجال الوظيفي المناسب فيقوم بتوزيع أنشطة العمل التي تثبت وجوده في المنظمة، حيث يحتاج في هذه المرحلة إلى من يساعده للنجاح ولذلك يجب أن يكون رئيسه المباشر بمثابة الصديق والمستشار الذي يوجهه.<sup>1</sup>

3- مرحلة الثقة بالتنظيم: تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مالا نهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

4- يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.<sup>2</sup>

الشكل رقم (03): مراحل الإلتزام التنظيمي



<sup>1</sup> مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية، خوارزم العملية للنشر والتوزيع، ط2، جدة، 2007، ص579.

<sup>2</sup> مها ضمرة عبد الكريم محمد: الإلتزام التنظيمي وأثره على نية ترك العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، السودان، 2019، ص14.

وعملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب العتبيي تمر بمرحلتين حددها في ما يلي:

1- مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

2- مرحلة الإلتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصا على التزامه وارتباطه بالمؤسسة.<sup>1</sup>

كما يرى العتبيي والسواط أن مراحل الإلتزام التنظيمي تتمثل في:

1- **مرحلة الإذعان:** فإلتزام الفرد في هذه المرحلة مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة نتيجة انضمامه إليها، وهنا يقبل الفرد سلطة الآخرين ويلتزم بها.<sup>2</sup>

2- **مرحلة التطابق:** في هذه المرحلة نجد العامل يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار، فهي تشبع حاجاته للانتماء، مما يؤدي إلى شعوره بالفخر كونه عضو مهم في المنظمة.

3- **مرحلة التبنى:** في هذه المرحلة تعتبر أهداف وقيم المؤسسة بمثابة أهداف وقيم الفرد فإلتزامه هنا نتيجة هذا التطابق في الأهداف والقيم.<sup>3</sup>

#### رابعا: أبعاد الإلتزام التنظيمي

##### 1- الإلتزام العاطفي: Affective

يشير إلى الارتباط العاطفي للمنظمة، ويتطور هذا الإلتزام حينما يشارك العامل في اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية، ويدرك أهمية وقيمة الارتباط بالمنظمة، ويستمد هويته من الارتباط بالمنظمة. مثلا يشعر العامل بالإلتزام العاطفي حينما يشعر أن المنظمة تعامله بعدالة واحترام وتؤازره وتسانده.<sup>4</sup>

##### 2- الإلتزام المعياري: Normative

ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي حيث يشعر الأفراد بأن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حسابهم حد كبير ماذا سيقول الآخرون لو ترك العمل في منظمة.

<sup>1</sup> عاشوري ابتسام: مرجع سبق ذكره، ص 60.

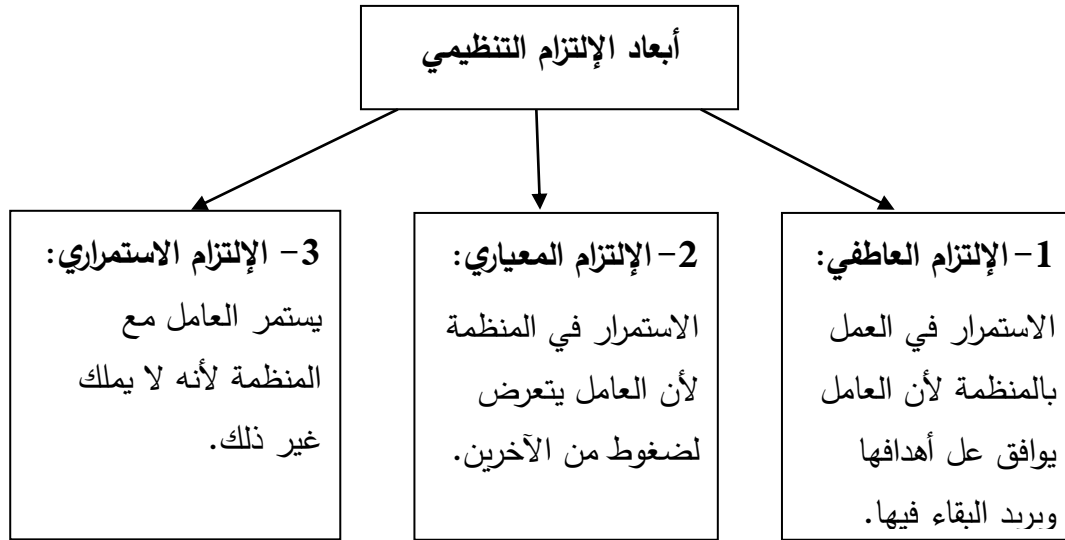
<sup>2</sup> مصطفى أبوبكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 229.

<sup>3</sup> محمّد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 2005، ص 37.

<sup>4</sup> حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 391.

3- الإلتزام الاستمراري: ويشير إلى نزعة أو ميل الفرد للبقاء في المنظمة وذلك لارتفاع تكاليف المعيشة واحتياجاته للعمل، خاصة مع ارتفاع نسبة البطالة في السوق،<sup>1</sup> بمعنى آخر استمرار العامل في منطقة مع الاعتقاد بأنهم إذا تركوا الوظيفة فسوف يعانون مالياً.

الشكل رقم (04): أبعاد الإلتزام التنظيمي



المصدر: جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ترجمة رفاعي محمد وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ط1، 2004، ص216.

#### خامساً: طرق قياس الإلتزام التنظيمي:

يوجد عدد كبير من مقاييس الإلتزام التنظيمي، نظراً لصعوبة استعراض كل المقاييس التي تستخدم في قياس الإلتزام التنظيمي سوف نذكر بعضها:

1- مقياس تونتن: وقد احتوى المقياس على خمس فقرات سداسية الاستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس ثماني فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الإلتزام المهني.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008، ص33.

2- مقياس بورتر وزملائه: وقد أطلق عليه استبانة الإلتزام التنظيمي (QCQ)، ويتكون المقياس من خمسة عشرة فقرة، تستهدف قياس درجة الإلتزام بالأفراد بالمنظمة، واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة.<sup>1</sup>

3- مقياس مارش ومافري: الذين قدما مقياس للإلتزام التنظيمي مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4 فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الإلتزام مدى الحياة.
- حب الفرد على الإلتزام بقيم العمل.
- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.
- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

4- مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الإلتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- إستخدام المعرفة والمهارة.
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
- العمل مع زملائه بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

5- مقياس كورن وزملائه: والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام والخروج منها ب20 فقرة استهدفت الاستدلال على إلتزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات ايجابية و23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

- 16 فقرة منها تتعلق بالولاء.
- 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.

<sup>1</sup> إسماعيل العمري: قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد28، مارس2017، ص260.

- 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

- 3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.<sup>1</sup>

### سادسا: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

يؤثر في الإلتزام التنظيمي مجموعة كبيرة من العوامل منها ما يقع ضمن بيئة المنظمة أو حتى خارجها. فقد حددها steers بثلاث مجموعات هي السمات الشخصية، خصائص الوظيفة، والخبرات الوظيفية ثم أضيفت لها مجموعة رابعة وهي الخصائص التنظيمية.

وأضاف كل من BatmenStrasser مجموعة أخرى لها وهي الظروف الخارجية المحيطة بالعمل، وفي دراسة حديثة تم تحديد العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي بخصائص الوظيفة وحالات الدور بالنسبة للفرد كتحديد العمل وتحدياته وعلاقات القائد -الأعضاء- بالإضافة إلى الخصائص التنظيمية.<sup>2</sup> وتتمثل هذه العوامل في:

1- السمات الشخصية: المتمثلة في العمر، الجنس، ومدة الخدمة، والتحصيل العلمي، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي.

2- الخصائص التنظيمية: المتمثلة في الأجور والترقية، ونمط الإشراف والعدالة.<sup>3</sup>

3- العوامل الخارجية: وهي العوامل المرتبطة بمعدل البطالة والفرص المتاحة أمام العاملين للحصول على فرص انتقال بشروط أفضل حيث تلعب دور في التأثير على الإلتزام التنظيمي، إذ أن زيادة فرص الانتقال للعمل لدى منظمات أخرى ستسهم بشكل كبير في بحث الأفراد عن فرص جديدة وهذا يهدد الإلتزام التنظيمي بسبب ارتفاع نسبة دوران العمل وعدم الاستقرار الوظيفي.

4- طبيعة الوظيفة: تلعب طبيعة الوظيفة ومحتواها دور محوري في زيادة الإلتزام التنظيمي من حيث احتوائها على عناصر التحدي والتنوع والإثراء التي تحفز الفرد للحرص على العمل بالشكل المناسب والممتع والذي سيزيد الإلتزام اتجاه المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سامي إبراهيم حمادة حنونة: مرجع سبق ذكره، ص22.

<sup>2</sup> صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص193.

<sup>3</sup> هادي عذاب سلمان: دور الأنماط القيادة المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة بغداد، 2013، ص99.

<sup>4</sup> ماجد قاسم: قياس مستوى الإلتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية، مجلة علوم الاجتماعية، المجلد11، العدد5، جانفي2015، صص127، 128.

### سابعا: الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي

لقد تعددت الدراسات الخاصة بقياس مردودات الإلتزام أو الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي وقد

تمكن أحد الباحثين من تقسيمه إلى قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** وهو المتعلق بأثر الإلتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.

**القسم الثاني:** وهو المتعلق بأثر الإلتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.

#### الآثار الوظيفية للإلتزام التنظيمي:

صفة عامة نستطيع أن نقول أن الموظف الملتمز تنظيماً إذا حدث وحقق في نفس الوقت

مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة

رضا الموظف الأقل إلتزاماً، ومن الجوانب ذات الصلة الوثيقة السابق ذكرها مباشرة العلاقة بين إلتزام

الموظف نحو التنظيم وتوقعاته للتقدم في السلك الوظيفي مستقبلاً.

#### الآثار الحياتية للإلتزام التنظيمي:

أن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو

أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أ، يحافظ

على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات

متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته، وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من

الباحثين تشكك في وجود آثار ايجابية الإلتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد.<sup>1</sup>

كما شملت آثار الإلتزام التنظيمي على الآثار التالية:

#### 1- تأثير الإلتزام التنظيمي على المنظمة:

أن الشعور بالإلتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإنخفاض

معدل دوران العمل، واستقرار العمالة، والانتظام في العمل وبذلك المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على

إنخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة، كما ينتج عنه إنخفاض في

مستويات مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها تأثير ظاهرة الغياب والتهرب من أداء العمل.

#### 2- تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد:

لقد قسم العتيبي والسواط تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد إلى قسمين هما:

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص ص 321، 322.

- **القسم الأول:** يوضح أن للإلتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء يكون هذا التأثير ايجابيا أو سلبيا، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله، بالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة وهذا في جانبه الإيجاب.
- أما الجانب السلبي لتأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد أنه يجعله يستثمر كل من جهده وطاقاته ووقته للعمل، ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في غزله عن الآخرين.
- **القسم الثاني:** لتأثير الإلتزام المرتفع فيكون في العادة مجداً في عمله وبالتالي يكون أكثر وأسرع تقرباً وتقدماً في المراتب الوظيفية، وأكثر أخلاقاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه وإلتزامه.<sup>1</sup>
- كما يترتب على مستوى الإلتزام التنظيمي ارتفاعاً وانخفاضاً لآثار عديدة حسب مستوى الإلتزام فإن كان عالياً كانت آثاره الإيجابية جمة وكثيرة إن انخفضت درجة الإلتزام ترتبت عليه آثار سيئة، ومن هنا فإن عدداً من المتغيرات يتأثر بمستوى الإلتزام التنظيمي منها ما يلي:
- أ- **الروح المعنوية:** تشير الدراسات إلى أن للإلتزام دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة.
- ب- **الأداء المتميز:** الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الإلتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل وإلتزامهم بأهداف التنظيم.
- ت- **انتظام العاملين:** إن فقدان أو ضعف الإلتزام لدى الموظف قد يؤدي إلى تسرب ذلك الموظف أو عدم انتظامه في العمل، ويعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ايهاب عيسي المصري وطارق عبد الرؤوف عامر: السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، 2014، ص ص 72، 73.

<sup>2</sup> بدر محمد عبد الحفيظ عبد النعيم: الإلتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة (دراسة تحليلية)، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد الثالث عشر، يونيو 2020، ص ص 179، 180.



### خلاصة الفصل:

في أخير هذا الفصل يمكن القول أن الإلتزام التنظيمي من أهم السلوكات التنظيمية، حيث يعتبر من الركائز الأساسية في المؤسسة، والذي يعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد عند قيامه بعمله داخل المؤسسة، وذلك بهدف تحقيق النجاح والتقدم لها، وزيادة تمسكه بها واستقراره وانضباطه الوظيفي، كما أن الإلتزام التنظيمي موقف عاكس للموظفين داخل المؤسسة، وهو يتأثر بالخصائص الشخصية للفرد وكذلك بخصائص الوظيفة التي يشغلونها، كما له أبعاد مختلفة ويمر عبر مراحل تجعل الفرد منضبطا في عمله ويعمل على تحقيق أهدافها، أما آثاره قد تكون حياتية أو وظيفية وتختلف باختلاف الفرد والمؤسسة. ولهذا فالإلتزام التنظيمي سلوك هام داخل المنظمة وعليه يجب العمل على تحقيقه.

## الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

ثانياً: تحديد مجتمع الدراسة

ثالثاً: نوع ومنهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

خامساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل

### تمهيد:

يعتبر هذا فصل همزة وصل بين الجانب النظري الذي تطرقنا إليه سابقا، حيث يعتبر الأداة الكاشفة للوصول إلى معطيات ملموسة، لما لها من أهمية بالغة في البحث العلمي، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مختلف الإجراءات المنهجية التي ساعدتنا في تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية وذلك من خلال حصولنا على المعلومات والمعطيات ميدانيا، حيث سنتناول في هذا الفصل مجالات الدراسة ونوعها، المنهج المستخدم فيها، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وأخيرا أساليب التحليل.

أولا : مجالات الدراسة

تعد مجالات الدراسة من بين الإجراءات التي تساعد الباحث في إجراء دراسته ميدانيا حيث يستطيع من خلالها جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات الكافية حول موضوع دراسته وقد قسمنا المجالات إلى:

1- المجال المكاني:

• **تعريف بالمؤسسة:** مؤسسة الخدمات الجامعية -جيجل- مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي 95-84 المؤرخ في 22 مارس 1995 المعدل والمتمم وبموجب المرسوم التنفيذي 3-312 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003 افتتحت مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- في جويلية 2005 وقد كانت هناك إقامتان موجودتان أصلا أصبحتا بعد هذا التاريخ تابعتان لها وهما الإقامة الجامعية : "بوساعة عبد الرحمن" والإقامة الجامعية "بوخرص حسين" وفي 3 نوفمبر 2007 افتتحت الإقامة الجامعية تاسوست 1، وفي جويلية 2008 افتتحت الإقامة الجامعية تاسوست 2 وفي شهر جويلية 2009 افتتحت الإقامة الجامعية تاسوست 3 و 4 وبذلك مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- تدير الإقامات جامعية اثنان بالقطب الجامعي جيجل وأربعة بالقطب الجامعي تاسوست.

• **مهام وأقسام المؤسسة:**

تشمل مديرية الخدمات الجامعية على مجموعة من الأقسام هي:

✓ **قسم المراقبة والتنسيق:** والذي له دور الرئيسي في مراقبة مختلف النشاطات والخدمات التي تقوم بها الإقامات الجامعية إضافة إلى التنسيق فيها بينها وبين مختلف الإقامات الجامعية ويشمل المصالح التالية:

- مصلحة النقل.

- مصلحة الإطعام.

- مصلحة الإيواء.

- مصلحة النشاطات العلمية الثقافية والرياضية.

✓ **قسم المنح:** والذي يهتم بضمان حصول الطلبة على المنح الخاصة بهم وكذا ضمان متابعتها طيلة

فترة دراسة الطالب والذي يشمل المصالح التالية:

- مصلحة تقديم المنح.

- مصلحة تجديد المنح.
  - ✓ قسم الموارد البشرية: ويعني هذا الأخير الاهتمام بالموظف على مستوى كل مديرية الخدمات الجامعية وكذا الإقامات الجامعية، حيث تضمن التكفل وتتبع مساره المهني وكل ما يتعلق به من توظيفه وتكوينه وترقيته إلى غاية تقاعده والذي يشمل المصالح التالية:
    - مصلحة تسيير المسارات المهنية.
    - مصلحة التكوين وتحسين المستوى.
  - ✓ قسم المالية والصفقات العمومية: يهتم هذا القسم بمختلف المشاريع والانجازات الخاصة بالإقامات الجامعية بما فيها المطاعم، النقل، قاعات الرياضة، الترفيه، النوادي، وكذا رواتب المستخدمين ويشمل المصالح التالية:
    - مصلحة الميزانية والمحاسبة.
    - مصلحة الصفقات العمومية.
    - مصلحة متابعة عمليات البناء والتجهيز.
  - أهداف مديرية الخدمات الجامعية:
    - توفير جو ملائم للطلبة من أجل متابعة دراستهم على أكمل وجه.
    - محاولة إقامة العدالة الاجتماعية لكل الطلبة دون استثناء.
    - إعلام وتوجيه الطلبة.
- ### 2- المجال الزمني:

- يعتبر تحديد المجال الزمني الذي استغرقت هذه الدراسة في مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- والتي قمنا بها عبر مرحلتين هما:
- المرحلة الأولى: والمتعلقة بالجانب النظري للدراسة والتي امتد من نوفمبر 2022 إلى غاية منتصف شهر أفريل 2022 وفيها تم:
- اختيار الموضوع وضبطه مع الأستاذة المشرفة.
  - قمنا بجمع التراث النظري المتعلق بموضوع الدراسة من المكتبة وكذلك تحميل مقالات وكتب ومجلات من الانترنت حول موضوع الدراسة.

- بعد إعلان الإدارة عن المواضيع المقبولة قمنا بوضع خطة مبدئية حول الموضوع، حيث قامت الأستاذة بضبطها وهنا بدأنا بإعداد الفصول النظرية وكانت البداية مع بداية شهر جانفي 2022 إلى غاية منتصف شهر أفريل 2022.

**المرحلة الثانية:** والمتعلقة بالجانب الميداني للدراسة والتي انطلقت من أواخر شهر أفريل 2022 إلى غاية منتصف شهر ماي 2022.

- دراسة استطلاعية لمديرية الخدمات الجامعية والحصول على الموافقة من طرف مدير المؤسسة.
- الحصول على المعلومات والوثائق متعلقة بالتعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي، وبالنسبة لعدد الموظفين في المؤسسة.
- مقابلة مع رئيسة قسم الموارد البشرية.
- بناء الاستمارة الأولية وعرضها على الأستاذة المشرفة وبعدها تجريبيها.
- عرض الاستمارة على المحكمين.
- إعداد الاستمارة النهائية وتوزيعها.

### 3- المجال البشري:

يمثل المجال البشري عدد الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية الدائمين لأنهم أكثر ملائمة بالنسبة لموضوع دراستنا، حيث بلغ عدد الموظفين الدائمين 70 موظف، واستغنينا عن العمال المتعاقدين لأنهم غير معنيين بالترقية الوظيفية لكونهم موظفين مؤقتين يعملون وفق عقود ما قبل التشغيل.

### ثانيا: تحديد مجتمع الدراسة

إن المقصود بمجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد والأشياء التي يكونون موضوع الدراسة.<sup>1</sup>  
كما يقصد أيضا بأنه مجتمع محدود أو غير محدود من المفردات العناصر والوحدات المحددة مسبقا أو هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبيدات دوقان وآخرون: البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه، دار أسامة، عمان، 2001، ص131.

<sup>2</sup> أحمدبن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2005، ص166.

ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفين مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- وقد بلغ عددهم 70 عامل دائمين موزعين على الأقسام التالية:

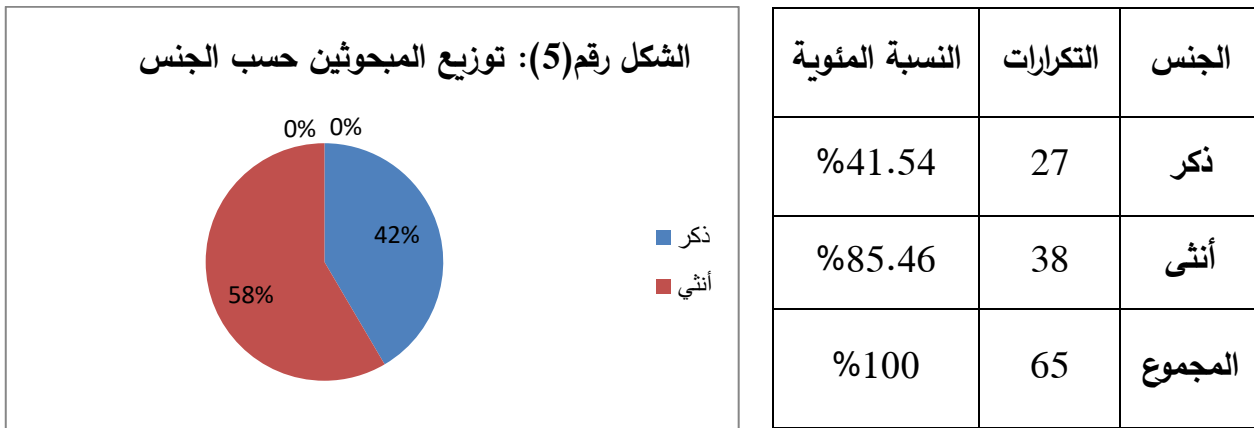
جدول رقم (01): توزيع الموظفين في مؤسسة الخدمات الجامعية بتاريخ 18 أبريل 2022

عدد الموظفين	الأقسام
17	قسم المراقبة والتنسيق
16	قسم المنح
15	قسم الموارد البشرية
22	قسم المالية والصفقات العمومية
70	المجموع

المصدر: مديرية الخدمات الجامعية -جيجل-

ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة تأثير الترقية الوظيفية على الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- الذين بلغ عددهم 70 موظف، لذلك ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة اعتمدنا على المسح الشامل وقد تم تحديد الخصائص السوسيو مهنية للمبحوثين في الجداول الموالية:

الجدول رقم (02): توزيع المبحوثين حسب الجنس

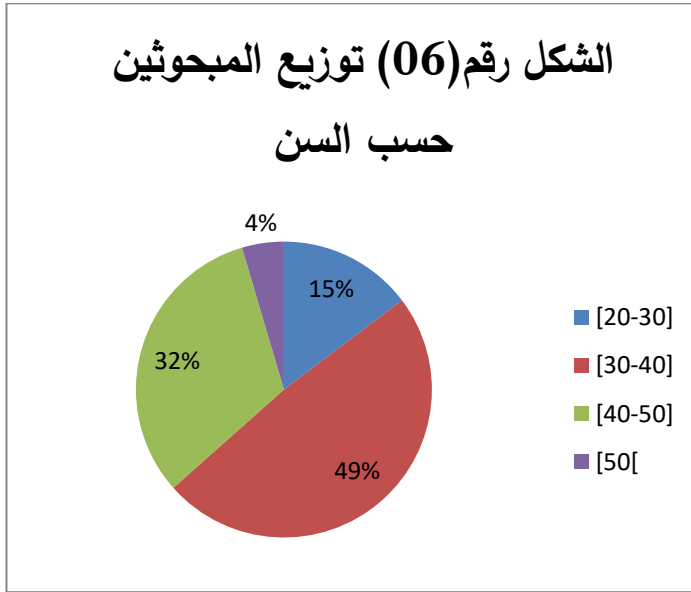


المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن أعلى نسبة هي نسبة الإناث تقدر بـ 58.46% من الموظفين، في حين قدرت نسبة الذكور بـ 41.54%، ومنه نستنتج أن العنصر الأنثوي أكثر من العنصر

الذكوري ربما راجع إلى نوع النشاط في المؤسسة لا يتطلب جهد عضلي وبنية جسدية، كما أن الوقت الرهن يتطلب خروج المرأة للعمل لمساعدة الرجل نظرا لصعوبة المعيشة.

الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب السن



السن	التكرارات	النسبة المئوية
30 - 20	9	%13.84
40-30	32	%49.23
50-40	21	%32.31
50	3	%4.62
المجموع	65	%100

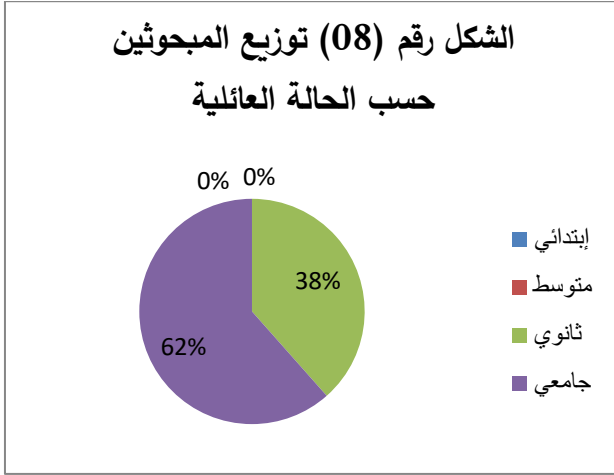
المصدر: إعداد الطالبتين

تبين لنا البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والشكل أعلاه المتعلقة بالسن على أن أغلبية المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة %49.23، تليها نسبة %32.31 الممثلة للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، تليها نسبة %13.84 للفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة، تليها نسبة %4.62.

ومن هنا نستنتج أن أكبر نسبة هي من 30 إلى 40 سنة وهذا يرجع ربما إلى أن مديرية الخدمات الجامعية تعتمد في توظيفها على فئة الشابة لما لها قدرة على العمل وتحمل كل الأعمال والمسؤوليات الموكلة لهم دون كلل أو ملل.



الجدول الرقم(04): توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

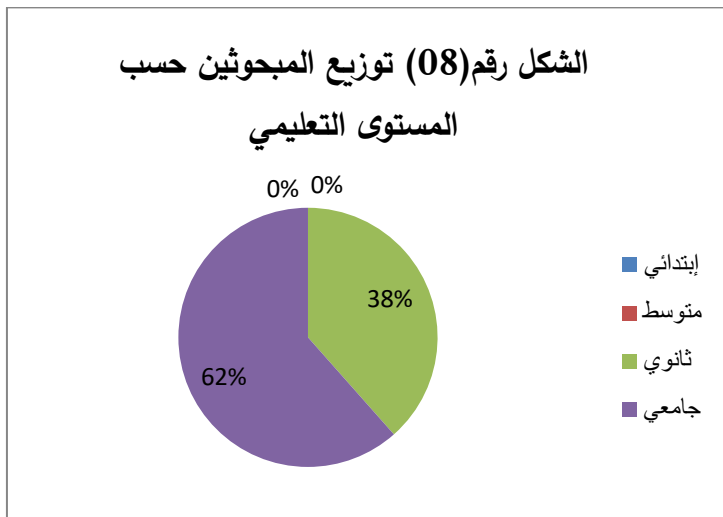


الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	15	23.08%
متزوج	50	76.92%
مطلق	0	0%
أرمل	0	0%
المجموع	65	100%

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت عند المتزوجين 76.92%، أما نسبة العزاب فقد قدرت بـ 23.08%، أما المطلوق والأرامل فلا وجود لهم في مديرية الخدمات الجامعية. ومنه نستنتج أن نسبة المتزوجين هي الأكبر، وهذا راجع لأنهم مكونين لأسرة وهذا ما جعلهم مستقرين في مناصب عملهم من أجل إشباع الاحتياجات المختلفة، ويعملون على تطوير أدائهم وتحسينه من أجل الحصول على الترقية والتدرج الذي يحقق التزامهم داخل المؤسسة، وترقيتهم هي زيادة أجرهم أحياناً وهذا ما يدفعهم للعمل أكثر، من أجل تلبية احتياجاتهم المختلفة.

الجدول رقم(05): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
إبتدائي	00	00%
متوسط	00	00%
ثانوي	25	38.46%
جامعي	40	61.54%
المجموع	65	100%

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين أن نسبة الموظفين الجامعيين هي أعلى نسبة المقدر ب 61.54%، ثم تليها نسبة الموظفين ذات المستوى التعليمي الثانوي والتي بلغت 38.46%، أما فيما يخص المستوى التعليمي الابتدائي والمتوسط فنسبتهما منعدمة أي 00%.

ومنه نستنتج أن معظم الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية، وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة وما تتطلبه من مستوى تعليمي، فهي وظائف إدارية تعتمد على الجهد الفكري لا الجهد البدني، كما أن الوظائف في مديرية الخدمات تستقطب أفراد حاملين شهادات وقادرين على تحمل مسؤوليات العمل، أما ذو المستوى الثانوي فنسبتهم ضعيفة كون وظيفتهم لا تحتاج جهد فكري كبير وكذلك لهم أقدمية وخبرة كبيرة، جعلتهم يزدون من كفاءتهم.

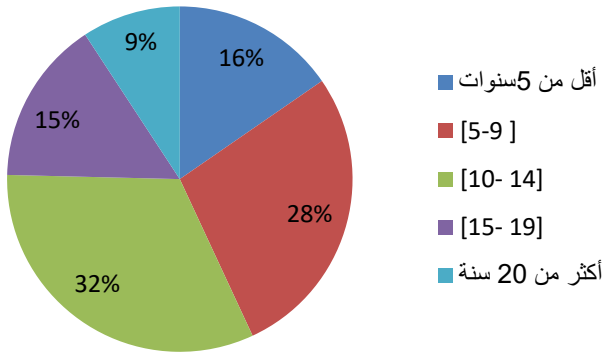
من خلال هذا نجد أن نسبة الجامعيين كبيرة، هذا يجعلهم يطمحون للترقية وزيادة أجرهم نتيجة أدائهم الجيد، فكلما ترقوا كلما ازداد التزامهم في وظيفتهم.

الجدول رقم(06):توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في الوظيفة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5سنوات	10	15.38%
[ 9-5 ]	18	27.69%
[14-10]	21	32.31%
[19-15]	10	15.38%
أكثر من 20 سنة	6	9.23%
المجموع	65	100%

المصدر: إعداد الطالبتين

الشكل رقم(10) :توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في الوظيفة



نلاحظ من خلال الشواهد الكمية أعلاه أن أكبر نسبة المبحوثين الذين لديهم أقدمية في مجال العمل من 10 إلى 14 سنة وقد بلغت 32.31%، تليها نسبة 27.69% الذين لديهم أقدمية من 5 إلى 9 سنوات، ثم تليها نسبة 15.38% بالنسبة للذين لديهم أقدمية في الوظيفة أقل من 5 سنوات وأيضا من 15 إلى 19 سنة، وأدنى نسبة 9.23% بالنسبة للذين لديهم أقدمية من 20 سنة فما فوق.

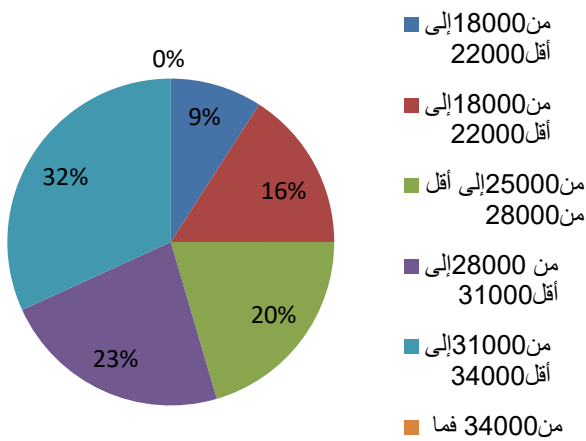
نستنتج مما سبق أن أغلبية الموظفين متخرجين من الجامعة والتحقوا بالمؤسسة قديما واستقروا فيها، وهذا يدل على أن المبحوثين هم من الأفراد الذين لديهم خبرة في عمل وأقدمية في الوظيفة كبيرة. من خلال ما سبق فإن مدة الترقية في الوظيفة تؤثر على الترقية، كلما كانت مدة الأقدمية طويلة تمنح فرص الترقية الموظفين وهذا ما يؤثر على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

الجدول الرقم (07): توزيع المبحوثين حسب الأجر

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
من 18000 إلى أقل 22000	4	6.15%
من 22000 إلى أقل من 25000	7	10.77%
من 25000 إلى أقل من 28000	9	13.85%
من 28000 إلى أقل من 31000	10	13.38%
من 31000 إلى أقل 34000	14	21.54%
من 34000 فما فوق	21	32.31%
المجموع	65	100%

المصدر: إعداد الطالبتين

الشكل رقم(11) توزيع المبحوثين حسب الأجر



من خلال الإحصائيات التي تم الحصول عليها تبين أن أعلى نسبة من العمال يتراوح راتبهم الشهري من 34000 فما فوق نسبة 32.31% ، وتليها نسبة 21.54% تحصلوا على أجور ما بين 31000 إلى أقل من 34000، بينما نسبة الموظفين الذين تتراوح أجورهم من 25000 إلى أقل من 28000 قدرت نسبتهم 13.85%، أما الموظفين الذين انحصرت أجورهم بين 22000 إلى أقل 25000 بلغة نسبتهم 10.77%، وأخيرا نجد نسبة الموظفين الذين انحصرت أجورهم بين 18000 إلى أقل من 22000 ب 6.15% وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بالنسب الأخرى.

ويعود سبب الاختلاف في الأجور إلى طبيعة الرتبة في المنصب، حيث أن كل رتبة في مؤسسة الخدمات لها أجر محدد سلفا في سلم الأجور، كما أن الأقدمية في العمل تزيد من فرص الترقية والتي بدورها تعمل على زيادة الأجر.

### ثالثا: نوع ومنهج الدراسة

#### 1- نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لا تقتصر على مجرد جمع للبيانات، بل يمتد مجالها إلى تصنيف هذه البيانات التي تم جمعها ثم يتم تفسيرها وتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج.

#### 2- منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى هدف معين لأي بحث علمي من وجود منهج علمي يساعده في الوصول إلى حقائق موضوعية وحقيقة حيث يعتبر المنهج بأنه "وسيلة لغاية من حيث استعملناه للوصول إلى الحقيقة العلمية سواء كانت مجهولة أو معلومة"<sup>1</sup> ويعرف أيضا: هو "عبارة عن تلك الطريقة العلمية التي ينتهجها أي دارس أو باحث في دراسته وتحليله لظاهرة معينة أو لمعالجته لمشكلة معينة وفق موضوع الدراسة والتحليل".<sup>2</sup>

وموضوع الترقية الوظيفية وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة الخدمات الجامعية يمكن دراسته بعدة مناهج، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي القائم على التحليل الإحصائي وهو منهج مناسب لموضوع دراستنا، ويمكن تعريف المنهج الوصفي "أنه منهج علمي يقوم على أساس وصف الظاهرة أو موضوع محل البحث والدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفاصيله والتعبير عنها ومن ثم الوصول إلى نتائج أو تعميمها على الظاهرة أو الموضوع".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رشيد زرواتي: مرجع سبق ذكره، ص 267.

<sup>2</sup> عبد الناصر جبدي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، جزائر، 2010، ص 14 .

<sup>3</sup> أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات، ط2، الجزائر، 2009، ص 61.

### رابعاً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

تعتبر أدوات جمع البيانات والمعلومات مجموعة من الأدوات التي تساعد في جمع البيانات والمعلومات لاكتشاف وفهم الوقائع والنتائج، وقد تختلف هذه الأدوات باختلاف موضوع الدراسة فقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

#### 1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أكثر وسائل معتمدة في جمع بيانات خاصة التي تعتمد على المنهج الوصفي حيث تعرف بأنها "توجيه الانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف على صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة".<sup>1</sup>

وقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة والتي من خلالها:

- وجود إعلانات ولوائح تنظيمية خاصة بالمديرية.
- تفاهم وتأزر بين الموظفين في المديرية.
- لاحظنا تناقض في آراء حول نظام الترقية السائد في المديرية.
- تخوف بعض المبحوثين في إبداء رأيهم حول موضوع دراستنا.

#### 2- المقابلة:

من بين أدوات البحث الاجتماعي المقابلة والتي تعرف بأنها "عبارة عن حوار الباحث مع شخص معين، يطرح من خلاله الباحث أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة بشأنها وتتميز المقابلة في كونها أحسن وسيلة لاختبار وتقييم الشخصية بطريقة مباشرة، كما أنها تزودنا بمعلومات مفيدة عن الموضوع محل الدراسة والتحليل".<sup>2</sup> حيث قمنا بإجراء مقابلات بصفة مباشرة حيث قمنا بمقابلة عدة مسؤولين بمختلف الأقسام وقد هدفت المقابلة إلى التعرف على:

- للحصول على المعلومات حول المجال البشري وكذلك فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي.
- معرفة من المسؤول عن اقتراح الترقية.
- معرفة على أي أساس تمنح الترقية للموظفين في المديرية.
- معرفة الرتب الوظيفية التي تمنح لها الترقية.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة، ط1، عمان، 2007، ص134.

<sup>2</sup> عبد الناصر جندلي: مرجع سبق ذكره، ص ص 41، 40.

- معرفة رأي العمال حول نظام الترقية في المديرية.
- ومن خلال تصريحات بعض الموظفين توصلنا إلى ما يلي:
- تمنح الترقية عن طريق لجنة متساوية الأعضاء ومدير المؤسسة، فله الدور الكبير في توزيع الترقية.
- تمنح الترقية للموظفين في المديرية إما على أساس الشهادة، أو على أساس الامتحان المهني، أو على أساس الاختيار.
- صرحوا أن جميع الرتب الموجودة في المديرية تمنح لها الترقية الوظيفية.
- أكدوا موظفين المديرية أن نظام الترقية في المؤسسة مقبول.

### 3-الاستمارة: تعد الاستمارة إحدى تقنيات البحث العلمي، وإحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول

على معلومات، وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين.<sup>1</sup> وتعرف أيضا "أنها وثيقة تحتوي على أسئلة تتعلق بآراء وانفعالات ومواقف فرد عليه الإجابة عن نفسه بحيث تعتبر الإجابات دلالة تخدم فرضية البحث وتفسير تصرفات الفرد اتجاه موضوع معين".<sup>2</sup>

#### المرحلة الأولى:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة واستطلاع ميدان الدراسة قمنا بإعداد الاستمارة باعتبارها الأداة الرئيسية لجمع بيانات هذه الدراسة، والتي وجهت لموظفي مديرية الخدمات الجامعية. وقد ضمت هذه الأداة 32 سؤالاً بعضها أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة إذ وزعت على ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين يضم من 1 إلى 6 أسئلة.

المحور الثاني: يحتوي على البيانات المتعلقة بالترقية في الدرجة أو الرتبة وإتقان الموظفين للعمل يضم من 7 إلى 19 سؤالاً.

المحور الثالث: يحتوي على البيانات المتعلقة بالزيادة في الأجر عند الترقية وزيادة انضباط الموظفين بالمؤسسة يضم 20 إلى 32 سؤالاً.

ومن أجل صياغة الاستمارة في شكلها النهائي تم التأكد أولاً من صدقها وثباتها.

<sup>1</sup> كمال محمد المغربي: مرجع سبق ذكره، ص 135.

<sup>2</sup> وحيد دروات: مهارات تصميم الاستبانة في البحوث التربوية والاجتماعية والإعلامية، مجلة الرسالة للدراسات، العدد 1، 7 فيفري

2021، ص 222.

أ- الصدق:

من أجل الوصول إلى نتائج علمية يمكن الأخذ بها وعلى درجة عالية من الدقة والموضوعية للتأكد من صحة ودقة الأداة البحثية وصلاحيتها، وهل ستؤدي القيام باختبارات إحصائية، أما دراستنا الراهنة فقد تم اختبار صدق هذه الأداة البحثية.

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس ما وضعت لقياسه، أي شمولها على كل العناصر، سواء تعلق الأمر بالقدرات أو السمات، والاتجاهات أو الاستعدادات التي يجب أن تتدخل في التحليل.<sup>1</sup> وقصد التأكد من صدق الاستمارة قمنا بعرضها على 5 محكمين، واتفق الجميع على سلامة الصياغة اللغوية للعبارات كذا انتماءها للمحاور وكذلك إمامها بموضوع الدراسة وقد قمنا باستخدام معادلة لوشيه لتقدير قيمة معامل الصدق والذي بلغت قيمته 0.84 وهذا يدل على صدق الأداة البحثية.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمين قمنا بإجراء تعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل بعض العبارات وجاءت التعديلات كالتالي: تعديل العبارات 2 و6، وتعديل العبارة 29 (انظر الملاحق).

ب- الثبات: لحساب ثبات هذه الأداة، قمنا بتوزيع 13 استمارة على الموظفين في مؤسسة الخدمات الجامعية وبعد استرجاعها قمنا بحساب معادل ألفا كرومباخ وتم الحصول على النتيجة التالية: 0.64 وهي أكبر من 0.60 أي ما يعادل 64%، وعليه هذه الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة ثابتة. المرحلة الثانية: بعد التعديلات تضمنت الاستمارة النهائية ثلاث محاور بمجموع 32 سؤالاً وضعت أسئلتها وفق لفروض البحث.

المحور الأول: وهو محور البيانات الشخصية الأولية، متعلقة بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الأجر.

المحور الثاني: ويتعلق بالترقية في الدرجة أو الرتبة وإتقان الموظفين للعمل وتضمن هذا المحور 13 سؤالاً.

المحور الثالث: ويتعلق بزيادة الأجر عند الترقية وزيادة انضباط الموظفين في العمل وتضمن هذا المحور 13 سؤالاً، تم توزيعها بشكل نهائي.

<sup>1</sup> عباس فيصل: الاختبارات النفسية وإجراءاتها وتقنياتها، دار الفكر العربي، لبنان، 1996، ص22.

قمنا بتوزيع الاستمارات على المبحوثين والبالغ عددهم 70 موظف.

الجدول رقم(08): عدد الاستمارات الموزعة والمستردة

عدد الاستمارات	التوزيع	العائد	الفاقد
المجموع	70	65	5
النسبة	%100	%92.86	%7.14

المصدر: إعداد الطالبتين.

5- الوثائق والسجلات: عند قيامنا بدراسة ميدانية ستعنا بالوثائق والسجلات للحصول على معلومات

خاصة بالمؤسسة، ومن بين هذه الوثائق والسجلات:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- المجال البشري الخاص بالموظفين، وكيفية توزيعهم على مختلف الوحدات التنظيمية.

#### خامسا: أساليب التحليل

1- الأسلوب الكمي: بعد أن تم جمع البيانات التي تم جمعها خلال الدراسة الميدانية تم تحويلها إلى

أرقام ونسب تساعدنا في التعبير بدقة المعلومات المتحصل عليها في شكل أرقام ليسهل قراءتها وتحليلها.

لذلك تم تفريغ البيانات المتحصل عليها من الاستمارة ومعالجتها باستخدام مجموعة من الأساليب

الإحصائية التي تم استخدامها:

- التكرارات والنسب المئوية.
- معادلة لوشيه لإيجاد الصدق الظاهري للاستمارة (صدق المحكمين) المعادلة الصدق:

$$\text{معامل الصدق} = \frac{n1 - n2}{n}$$

- معادلة ألفا كرومباخ لإيجاد ثبات الاستمارة باستخدام المعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{1}{n(n-1)} \left( 1 - \frac{s^{2total}}{s^{2item}} \right)$$

N = يمثل عدد الأسئلة.

$s^{2total}$  = تباين خاص بالمبحوثين.

$s^{2item}$  = تباين الخاص بالأسئلة.



2- الأسلوب الكيفي: يقصد به تفسير وتحليل المعطيات والبيانات في ضوء توظيف المعلومات والنظريات والدراسات السابقة التي جمعها الباحث للتأكد من صحة الفرضية والوصول إلى أهداف الدراسة.

### خلاصة الفصل:

تناولنا في فصلنا هذا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، التي تطرقنا إليها في دراستنا هذه، حيث تم تحديد المجالات الدارسة ( المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري)، كما اعتمدنا على المسح الشامل على جميع أفراد العينة، أما بالنسبة المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي، كما تطرقنا إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة، وأخيرا تناولنا أساليب التحليل والتي شملت الأسلوب الكمي والكيفي.

## الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة

### النتائج

#### تمهيد:

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

1- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني

2- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة.

رابعاً: الاقتراحات والتوصيات.

خلاصة الفصل

### تمهيد:

تعتبر مرحلة تحليل البيانات وتفسير النتائج المرحلة النهائية التي يشتمل عليها البحث الاجتماعي، فسنحاول في هذا الفصل عرض البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة الميدانية، ذلك باعتماد على الأدوات والأساليب الإحصائية، وتم تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها ليتم التأكد من صحة الفرضية سواء قبولها أو نفيها، ثم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الدراسات السابقة وأيضاً في ضوء النظريات، وفي الأخير سنقوم باستعراض النتائج العامة للدراسة إضافة إلى التوصيات والاقتراحات.

أولاً: عرض وتحليل البيانات:

1- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني:

الجدول رقم (09): توزيع المبحوثين حول مدى توافق الوظيفة مع التخصص التعليمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	57	%87.69
لا	8	%12.31
مجموع	65	%100

المصدر: إعداد الطالبين.

تبين البيانات الكمية في الجدول أعلاه نلاحظ أن 57 عامل أقرروا أن هناك توافق الوظيفة الحالية مع التخصص العلمي، وقد قدرت نسبتهم بـ %87.67، تليها نسبة %12.31 من العمال الذين لا تتوافق وظيفتهم مع تخصصهم العلمي.

نستنتج من خلال ما سبق أن أغلب العمال أقرروا بأن وظيفتهم تتوافق مع تخصصهم العلمي وهذا ما يزيد من رضاهم عن الوظيفة، كما يزيد ذلك شعورهم بالراحة النفسية بالمنصب الذين يشتغلون فيه ويعملون على تحسين أدائهم وإتقانهم للعمل مما يساهم في حصولهم على فرص أكثر للترقية.

الجدول رقم (10): توزيع المبحوثين حول حصول الموظفين على الترقية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مرة واحدة	22	%33.8
مرتين	7	%10.77
ثلاث مرات	1	%1.54
أكثر من ثلاث مرات	6	%9.23
لا	29	%44.62
المجموع	65	%100

المصدر: إعداد الطالبين.

تبين بيانات الجدول أعلاه أن معظم الموظفين تم ترقيتهم وذلك بنسبة %55.38 من نسبة المبحوثين، أما نسبة الذين لم يتم ترقيتهم بلغت %44.62، حيث أن أغلب المبحوثين الذين تم ترقيتهم

منهم من تحصل على الترقية مرة واحدة بنسبة 33.8% ومنهم من تحصل عليها مرتان أي بنسبة 10.77%، أما الموظفون الذين تحصلوا على الترقية أكثر من ثلاث مرات قدرت نسبتهم بـ 9.23%، تليها نسبة 1.54% للذين تحصلوا على الترقية ثلاث مرات.

ومن خلال هذا نستنتج أن أغلبية الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- تحصلوا على الترقية لأنهم ذات كفاءة عالية وحاصلين على شهادات علمية، وكذلك أقدميتهم في الوظيفة الطويلة، والجهد الذي يبذلونه وإتقانهم للعمل.

الجدول رقم (11): توزيع المبحوثين حول أنواع الترقية الموجودة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
21.54%	14	الترقية في الدرجة
3.08%	2	الترقية في الرتبة
75.38%	49	كلاهما
100%	65	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين صرحوا بوجود كل من الترقية في الدرجة أو الرتبة أي كلاهما معا، وبلغت نسبتهم 75.38% وهي أكبر نسبة، تليها نسبة الذين صرحوا بوجود الترقية في الدرجة بنسبة 21.54%، ثم تليها الذين صرحوا بوجود الترقية في الرتبة وقدرت نسبتها 3.08%.

بعد إجرائنا مقابلة مع بعض الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -جيجل-، قدموا لنا معلومات حول أنواع الترقية الموجودة داخل المؤسسة وهي الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، فالترقية في الدرجة تتمثل في عدد سنوات الخبرة (ثلاث سنوات) وهي انتقال الموظف في وظيفته من درجة إلى درجة أعلى، أما الترقية في الرتبة تتمثل في انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى شرط 5 سنوات خبرة. ومن خلال ذلك يمكن القول أن أغلبية موظفين مديرية الخدمات الجامعية تم ترقيتهم سواء في الدرجة أو الرتبة، لكن معظمهم تم ترقيتهم في الدرجة وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المديرية، حيث أن الترقية في الدرجة تحتاج إلى زيادة في الأجر، عكس الترقية في الرتبة فهي تحتاج إلى مناصب.

الجدول رقم(12): توزيع المبحوثين حول نظام الترقية الأكثر اعتمادا في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
21.54%	14	الترقية على أساس الشهادة
56.92%	37	الترقية على أساس الامتحان المهني
21.54%	14	الترقية الاختيارية
100%	65	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن 37 عامل أي ما يعادل 56.92%، أكدوا أن نظام الترقية الأكثر اعتمادا في المؤسسة يكون على أساس الامتحان المهني، في حين أن 14 عامل ما يعادل 21.54%، أكدوا أن النظام الأكثر اعتمادا يكون على أساس الشهادة، ونفس النسبة مقدرة 21.54% أكدوا بأن الترقية تكون اختيارية.

يتضح أن أغلبية المبحوثين أقرروا أن مؤسسة الخدمات الجامعية -جيجل- تعتمد على نظام الترقية الذي يكون عن طريق الامتحان المهني، بعد إجراءنا مقابلة مع بعض الموظفين أفادونا ببعض المعلومات حول أنظمة الترقية الموجودة في المديرية حيث أن الترقية على أساس الامتحان المهني يجب أن تتوفر في الموظف 5 سنوات أقدمية مما يساعدهم على اختيار الامتحان المهني وهو الأكثر اعتمادا، أما الترقية على أساس الشهادة تكون عن طريق الحصول على شهادة أعلى وتكون بعد تاريخ التوظيف في الوظيفة الحالية، أما الترقية الاختيارية توفر أقدمية 10 سنوات أي كل موظف استقر في وظيفته 10 سنوات يكون له الحق في الترقية.

الجدول رقم(13): توزيع المبحوثين حول النتائج المترتبة عند حصولهم على الترقية

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
29.23%	19	تحسين الرتبة الوظيفية
50.77%	33	زيادة في الأجر
7.69%	5	الزيادة في السلطة والمسؤولية
6.15%	4	الحصول على العلاوات
6.15%	4	المشاركة في اتخاذ القرارات
100%	65	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت ب 50.77% ما يعادل 33 عامل أكدوا بأن النتائج المترتبة عند حصولهم على الترقية تكون من أجل زيادة في الأجر في حين أن نسبة 29.23% ما يعادل 19 عامل أكدوا أن النتائج المترتبة على الترقية هي تحسين الرتبة الوظيفية، في حين أن نسبة 7.69% أكدوا على أن النتائج المترتبة على الترقية هي الزيادة في السلطة والمسؤولية، أما الأخيرة مقدره ب6.15% ما يعادل 4 عمال أكدوا أنها تكون من أجل الحصول على العلاوات وكذلك المشاركة في اتخاذ القرار، وربما يمكن إرجاع ذلك إلى صعوبة وغلاء المعيشة حيث أن الموظفين يفضلون زيادة الأجر وذلك من أجل تلبية الاحتياجات المختلفة نظرا للصعوبة المعيشة وكذلك ارتفاع الأسعار في مختلف الجوانب الاقتصادية وهذا ما أكدت عليه نظرية الحاجات لماسلو حيث أن الموظف يعمل على توفير الحاجات المختلفة حسب التصنيف الذي قدمه ماسلو، حيث أن الموظف يعمل على توفير حاجاته الفيزيولوجية كالأجر والسكن.



الجدول رقم (14) توزيع المبحوثين حسب تحسين مركزهم الوظيفي وزيادة إتقانهم للعمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
61.54%	40	دائماً
29.23%	19	أحياناً
9.23%	6	أبداً
100%	65	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين

توضح البيانات الكمية أعلاه أن 40 موظف أي ما يعادل 61.54% أكدوا أن تحسين مركزهم الوظيفي دائماً يزيد من إتقانهم العمل، في حين 19 موظف صرحوا أن أحياناً يؤثر مركزهم الوظيفي على زيادة إتقان العمل وقد قدرت نسبتهم بـ 29.23%، في حين أكد 6 موظفين وبنسبة 9.23% بأن مركزهم الوظيفي على إتقان العمل.

يتضح مما سبق أن الموظف في المؤسسة يحتاج إلى حوافز معنوية تجعله يزيد في المواظبة في العمل وليس فقط الحوافز المادية مثل المكافآت المادية أو المعنوية كذلك بالنسبة للترقية مثل تحسين المركز الوظيفي هذا ما يجعل العامل مرتبط بالعمل وبالمؤسسة ككل، وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية فالموظف يحتاج إلى حوافز المادية مرتبطة أيضاً بالحوافز المعنوية ، فهو ليس آلة يقوم بعملية الإنتاج فقط بل لديه رغبات وميولات يجب أخذها بعين الاعتبار .

الجدول رقم (15): توزيع المبحوثين حسب نتائج ترقيتهم في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
12.31%	8	تركيزك في العمل
16.92%	11	الرفع من الأداء
20%	13	الاستقرار في الوظيفة
50.77%	33	كلها معا
100%	65	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

توضح البيانات الكمية يتضح أن 33 مبحوث والمقدر نسبتهم بـ 50.77% أكدوا أن ترقيتهم في المؤسسة تزيد من استقرارهم في الوظيفة وكذلك الرفع من أداءهم وأيضاً تركيزهم في العمل، حيث قدرت نسبة الموظفين الذين صرحوا أن حصولهم على الترقية تزيد من استقرارهم في الوظيفة بـ 20% وعددهم 13 موظف، حيث أن حصولهم على الترقية تزيد بشعورهم بالاستقرار والأمان وكذلك عدم التفكير في مغادرة المؤسسة، وزيادة شعور بالولاء والانتماء لها، في حين أن نسبة 16.92% والذي شملت الموظفين الذين صرحوا أن ترقيتهم في المؤسسة تساهم في الرفع من أداءهم، وأخيراً نجد نسبة 12.31% وهي نسبة قليلة الذين صرحوا أن ترقيتهم يزيد من تركيزهم في العمل.

يتضح مما سبق أن الترقية بمثابة حافز لجعل الموظف يزيد ويرفع من أدائه وكذلك جعله يتقن عمله، وهذا ما أكدت عليه دراسة جبلي فاتح في دراسته إلى أنه كلما تحصل العامل على فرص للترقية، كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل ويرفع معنوياتهم ويخلق لديهم الدافع من أجل تحسين أدائه وأيضاً دراسة شمس البلوشي التي أكدت على أن الترقية ترفع الروح المعنوية للموظف وتجعله يرفع أدائه ويركز فيه ويستقر في عمله.

الجدول رقم(16): توزيع المبحوثين حسب مدى مساهمة الحصول على الترقية في أداء مهام بشكل أفضل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
63.08%	41	دائماً
33.85%	22	أحياناً
3.08%	2	أبداً
100%	65	المجموع

المصدر: إعداد الطالبيتين.

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن 41 موظف أي ما يعادل نسبة 63.08% أكدوا أن حصولهم على الترقية يساهم بشكل أفضل، في حين أن 22 عامل صرحوا أنه أحياناً تساهم حصولهم على الترقية في أداء المهام بشكل أفضل وقد قدرت نسبتهم بـ33.85%، أما عدد الموظفين الذين صرحوا أن حصولهم على الترقية لا تؤثر على أداء مهامهم أبداً مقدره بـ2 موظفين وقدرت نسبتهم بـ3.08%.

يتضح مما سبق أنه كلما كانت فرص الترقية التي تمنحها المؤسسة للموظف كلما ساعدهم في أداء مهامهم بشكل أفضل، حيث تعتبر الترقية حافزاً مهم يدفعهم إلى بذل مجهودات كبيرة في أداء مهامهم والشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، وزيادة الثقة بين الموظفين الإدارة يمكن إرجاع ذلك إلى أن الإدارة تهتم بالموظف وتقدر مجهوداته التي يقدمها المؤسسة، تكافئه بحصوله على الترقية مما تشجعه على أداء مهامه بشكل أفضل.

الجدول رقم (17): توزيع المبحوثين حسب مدى مساهمة تحسين المركز الوظيفي في زيادة المثابرة في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
89.23%	58	نعم
10.77%	7	لا
100%	65	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة 89.23% من المبحوثين صرحوا أن مركزهم الوظيفي يزيد في المثابرة في العمل ومقدر عددهم بـ 58 موظف، في حين نجد أن 10.77% من المبحوثين صرحوا أن تحسين مركزهم الوظيفي لا يؤثر في مثابرتهم في العمل.

يتضح من خلال ما سبق أن المركز الوظيفي يرفع من الروح المعنوية للموظف ويدفعهم ذلك إلى الشعور بالراحة خلال أداء مهامه ما يزيد من المثابرة في العمل وأدائه بشكل أفضل ويساهم في جعل الموظف يبذل مجهودات أكبر في الوظيفة وهذا ينعكس ايجابيا على المؤسسة كما أكد عليه معظم موظفي مديرية الخدمات الجامعية -جيجل-.

الجدول رقم (18): توزيع المبحوثين حسب الرتب الوظيفية التي تخضع للترقية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
52.30%	34	نعم
47.70%	31	لا
100%	65	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات الكمية يتضح أن 34 موظف ومقدر نسبتهم بـ 52.30% صرحوا أن جميع الرتب الوظيفية في مديرية الخدمات تخضع للترقية، في حين صرح 31 موظف والمقدر نسبتهم بـ 47.70% صرحوا أن بعض الرتب غير معنية بالترقية الوظيفية.

يتضح مما سبق أن مؤسسة الخدمات تتبع سياسة الواضحة للترقية الموظفين أن جميع الرتب الوظيفية تخضع للترقية، وهذا ما أكده الموظفين عند إجرائنا للمقابلة معهم، مما يجعل الموظف يشعر

بالراحة والاستقرار على مشواره المهني ولا يفكر في مغادرة المؤسسة ويجعله ملتزماً في عمله أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أن بعض الرتب لا تخضع للترقية يمكن إرجاعه ربما إلى أن الموظفين يريدون الترقية ولكن لم يحصلوا عليها، أو أن الإدارة لم تستجب لمطالبهم وهذا قد يؤثر على استقرارهم وإتقانهم للعمل وزيادة الشعور بالظلم من طرف الإدارة والتفكير بمغادرة المؤسسة.

الجدول رقم (19): توزيع المبحوثين حسب مدى موافقتهم على أنواع الترقية الموجودة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
58.46%	38	نعم
20%	13	- وجود محسوبة في توزيع فرص الترقية.
15.38%	10	- بعض التخصصات تعاني التهميش.
6.15%	4	- فرص الترقية نادرة.
100%	65	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه نلاحظ أن 58.46% من المبحوثين موافقون على أنواع الترقية الموجودة في المؤسسة، في حين أن 41.54% من المبحوثين غير موافقين على أنواع الترقية في المديرية وهي نسبة متوسطة، حيث أن 20% منهم يرجع سبب ذلك إلى وجود محسوبة وعدم وجود عدالة في توزيع فرص الترقية، و15.38% من هؤلاء يرجع ذلك إلى أن بعض التخصصات التي تمنحها المديرية قليلة ونادرة.

يتضح من خلال ما سبق أن أغلبية المبحوثين موافقون على أنواع الترقية الموجودة في المديرية وهذا راجع ربما إلى أن معظم المبحوثين لهم أقدمية في العمل وهم على اطلاع بأنواع الترقية الموجودة في مؤسساتهم، كما يمكن إرجاع اختلاف أنواع الترقية باختلاف الوظائف الذي يشغلونها وهذا ما قد يؤثر على نفسياتهم وإتقان الموظفين لمهامهم.

الجدول رقم (20): توزيع المبحوثين حسب مدى مساعدة تدرجهم في الوظيفة على تطوير أدائهم

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
96.92%	63	نعم
3.08%	2	- غير معتمد على الكفاءة بل على الأقدمية.
100%	65	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه يتضح لنا أن 96.92% من المبحوثين يساهم تدرجهم الوظيفي على تطوير أدائهم وتحسينه وزيادة مرد وديته، في حين نجد نسبة 3.08% أكدوا أن تدرجهم الوظيفي لا يساهم في تطوير أدائهم.

يتضح مما سبق أن الموظف عندما تتغير مكانته الوظيفية من وظيفة إلى وظيفة أفضل، يحدث هناك تغير في مسؤوليته وسلطته، وهذا ما يقوده إلى قيام بأداء مهام أفضل وهذا ما أكدناه في الجدول (16) حيث أن تحسين المركز الوظيفي يساعدهم على تطوير أدائهم فالتدرج في المنصب بمثابة حافز معنوي يساعد العامل على إتقان عمله وتطويره.

الجدول رقم(21): توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول فرص الترقية التي تقدمها المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
%3.08	2	الترقية حافز	نعم
%3.08	2	تقديم أداء أفضل	
%46.15	30	الأجوبة الغير مبررة	
%13.85	9	فرص الترقية قليلة	لا
%6.15	4	حسب ضمير كل موظف	
%3.08	2	الجانب المادي ضعيف	
%24.61	16	الأجوبة الغير مبررة	
%100	65	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه يبين لنا أن 52.31% من نسبة المبحوثين أقرروا أن فرص الترقية التي تقدمها المؤسسة كافية لجعل الموظف يتقانى في عمله، ومنهم من برر ذلك بأن الترقية حافزا ودافعا من أجل العمل وكذلك تحسن من أداء الموظفين، أما 47.69% أكدوا أن فرص الترقية التي تقدمها المؤسسة غير كافية لجعل الموظف يتقانى في عمله، وبرروا ذلك بأن فرص الترقية قليلة والجانب المادي ضعيف، وأن التقانى والعمل يمكن إرجاعه إلى ضمير كل موظف.

2- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث:

الجدول رقم(22): توزيع المبحوثين حسب مدى رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
36.92%	24	نعم
38.46%	25	-الأجر غير كافي.
24.62%	14	-لا يتناسب مع الجهد المبذول.
100%	65	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

من خلال بيانات الكمية في الجدول أعلاه يتضح أن 63.08% من نسبة المبحوثين غير راضين عن الأجر، أما بالنسبة للمبحوثين راضون عن أجرهم قدرت نسبتهم ب36.92% وهي نسبة لأبأس بها وتعتبر عن مدى رضاهم على الأجر.

يتضح مما سبق أن أغلبية الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية غير راضون عن الأجر الممنوح لهم، حيث يعتبر الأجر مصدر هام في حياة العاملين، لأنه يلبي احتياجاتهم المعيشية المختلفة ويحقق لهم الرفاهية، يمكن إرجاع ذلك أن المؤسسة لا تراعي غلاء المعيشة في الوقت الراهن حيث أن الأجر لا يتكيف مع الأوضاع الاقتصادية ولا يحقق حياة كريمة للموظف هذا ما يجعل الموظف يشعر بالخوف وتفكير في مغادرة المؤسسة وخاصة إذا حصل على فرصة عمل في مؤسسة أخرى ذات أجر مرتفع.

الجدول رقم(23): يوضح توزيع المبحوثين حسب مدى مناسبة الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد المبذول

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
35.38%	23	نعم
64.62%	42	لا
100%	65	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.



من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين لا تتناسب أجورهم مع الجهد المبذول والذين قدرت نسبتهم ب 64.62%، في حين أن 35.38 من نسبة المبحوثين تتناسب أجورهم مع جهدهم المبذول.

يتضح مما سبق أن أغلبية موظفين مديرية الخدمات الجامعية صرحوا أن الأجر الممنوح لهم لا يتناسب مع جهدهم المبذول، وهذا بسبب كثرة ساعات العمل وكذلك كثرة المهام والمسؤوليات الموكلة لهم، وهذا ما صرح به الموظفون أنهم يشتغلون ساعات طويلة ودون زيادة في أجر، حيث أن هناك هيئة مختصة في توزيع الأجور هي وحدها من تقرر الزيادة، وهذا قد يؤثر في أداء المهام الموكلة لهم في العمل.

الجدول رقم(24): توزيع المبحوثين حسب مدى مناسبة الزيادة في الأجر عند ترفيتهم

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
53.85%	35	نعم
30.77%	20	- زيادة في الأجر ضعيفة.
15.38%	10	- زيادة في الأجر رمزية.
100%	65	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن أجورهم لا تتناسب مع جهدهم المبذول وقدرت نسبتهم ب 64.62%، كما أن 35.38% من نسبة المبحوثين صرحوا أن أجورهم تتناسب مع جهدهم المبذول.

يتضح من خلال ما سبق أن أغلبية موظفين مديرية الخدمات الجامعية يرون أن الأجر الممنوح لهم لا يتناسب مع جهدهم المبذول، وهذا بسبب كثرة ساعات العمل وكذلك كثرة المهام والمسؤوليات الموكلة لهم والهيئة المختصة في توزيع الأجور هي وحدها من تقرر الزيادة، وهذا قد يؤثر في أداء الموظفين وهذا ما أكدهم الموظفين حيث أنهم غير مقتنعون عن الأجر الذي يتقاضونه يمكن ارجاع ذلك إلى غلاء المعيشة في الوقت الراهن وهذا مالا يتناسب مع احتياجاتهم وكذلك كثرت المهام الموكلة إليهم.

الجدول رقم(25): توزيع المبحوثين حسب تقييمهم للتصنيف المخصص للوظيفة في سلم الأجور

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مصنف	35	%53.85
غير مصنف	30	%46.15
المجموع	65	%100

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن أجرهم المخصص لوظيفتهم مصنف في سلم الأجور وبلغت نسبتهم %53.85، كما أن نسبة %46.15 من المبحوثين يروا أن الأجر المخصص لوظيفتهم غير مصنف في سلم الأجور.

ومنه نستنتج أن أغلبية موظفين مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- الأجور التي يتقاضونها مصنفة في سلم الأجور، أي أن قيمة الأجر التي يتقاضاه الموظف تصنف على حساب الشهادات التعليمية المتحصل عليها، بالإضافة إلى درجة السلم الوظيفي الذي يتم حسابه بناء على عدد سنوات الخدمة، ولهذا تصنف الأجور من الأعلى قيمة إلى الأدنى، كما أن هناك موظفين أجورهم غير مصنفة نظرا لطبيعة وظائفهم ومهامهم داخل المديرية وقيمتها قليلة نوعا ما. ومنه فالأجر من العوامل المهمة في حياة الموظف وهي تحقق له كل الاحتياجات.

الجدول رقم(26): توزيع المبحوثين حسب مدى التأثير السلبي لعدم استفادتهم من الزيادة في الأجر بسبب عدم حصولهم على الترقية على انضباطهم في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	14	%21.54
أحيانا	33	%50.77
أبدا	18	%27.69
المجموع	65	%100

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه يتضح أن 50.70% من نسبة المبحوثين يعتقدون أن عدم استفادتهم من زيادة في الأجر بسبب عدم حصولهم على الترقية أحيانا ما يؤثر سلبا على انضباطهم في العمل، أما 27.69% من نسبة المبحوثين أكدوا أن عدم استفادتهم من تلك الزيادة لا يؤثر سلبا على انضباطهم في العمل، تليها نسبة 21.54% من نسبة المبحوثين ترى أن عدم استفادتهم من الزيادة في الأجر بسبب عدم حصولهم على الترقية دائما يؤثر سلبا على انضباطهم في العمل.

من خلال ما سبق نستنتج أن أغلبية موظفين مديرية الخدمات الجامعية-جيجل-أحيانا ما يؤثر سلبا عدم حصولهم على الزيادة في الأجر بسبب عدم ترقيتهم على انضباطهم في العمل، أي أن الأجر وحده لا يكفي لتحقيق انضباط الموظفين بل إلى جانبه النظام السائد داخل المديرية وخاصة نظام الأجور والترقية، وكذلك ظروف العمل وطبيعة العلاقات بين الموظفين، ومنهم من لا تؤثر تلك الزيادة في انضباطهم في العمل لأنهم مقتنعون بالأجر الممنوح لهم وكذلك لهم أقدمية في العمل بالمديرية لهذا هم منضبطون في عملهم.

الجدول رقم(27): توزيع المبحوثين حسب طبيعة الشعور الذي ينتابهم خلال زيادة أجرهم عند الترقية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
راحة نفسية	21	32.31%
زيادة الارتباط بالمؤسسة	16	24.62%
زيادة الانضباط	22	33.85%
عدم الاهتمام	6	9.22%
المجموع	65	100%

المصدر: إعداد الطالبين

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه تبين أن عدد الموظفين الذين يزيد انضباطهم في المؤسسة عند الحصول على الترقية هو 22 موظف قدرت نسبتهم ب33.85%، تليها 21 موظف الذين يشعرون بالراحة النفسية عند ترقيتهم وبلغت نسبتهم 32.31%، تم تليها 16 موظف يزيد ارتباطهم بالمؤسسة عند ترقيتهم و قدرت نسبتهم ب24.62%، بينما 6 موظفين غير مهتمين بهذه الزيادة في الأجر عند الترقية و قدرت نسبتهم 9.22%.

يتضح من خلال ما سبق أن زيادة الأجر عند الترقية أثر ايجابي، ويتمثل في أن موظفين مديرية الخدمات الجامعية يزيد من انضباطهم في العمل بشكل كبير، كذلك يشعرون بالراحة النفسية والطمأنينة عند القيام بالمهام، هذا ما يزيد من دافعيتهم في العمل وأداء المهام الموكلة لهم بحماس، كما يزيد من شعورهم بالارتباط بالمؤسسة والاستقرار فيها، ومنه فالزيادة الأجر عند الترقية لها منفعة كبيرة للعامل كما لها منفعة على المؤسسة ككل.

الجدول رقم(28): توزيع المبحوثين حسب هدفهم من الاستقرار في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
21.54%	14	إشباع حاجاتك المادية
6.15%	4	تحقيق أهداف المؤسسة
72.31%	47	كلاهما معا
100%	65	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه أن 72.31% صرحوا أن هدفهم من الاستقرار في المؤسسة هو كلا الجانبين أي إشباع حاجاتهم المادية وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة، بينما أكد 21.54% من المبحوثين أن هدفهم من الاستقرار بالمؤسسة هو إشباع حاجاتهم المادية، بينما أكد 6.15% من المبحوثين هدفهم من الترقية هو تحقيق أهداف المؤسسة وهم عمال لهم أقدمية طويلة ويطمحون لتطوير المؤسسة والعمل على القيام بالمهام الموكلة لهم على أكمل وجه.

يتضح من خلال ما سبق أن أغلبية المبحوثين يطمحون لتحقيق حاجاته إشباع حاجاته المادية وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة لأن عدم تحقيق أهدافها واللامبالاة عن القيام بالمهام يؤثر سلبا على حاجاتهم المادية، حيث يهدف استقرار الموظف في المؤسسة لتلبية حاجاته المختلفة نظرا لمتطلبات الاقتصادية التي يحتاجها الوقت الراهن.

الجدول رقم(29): توزيع المبحوثين حسب تفكيرهم في مغادرة المؤسسة في حالة الحصول على وظيفة في

مؤسسة أخرى

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
26.15%	17	الحصول على زيادة في الأجر.	نعم
6.15%	4	الحصول على مكافآت و العلاوات.	
15.38%	10	للحصول على ظروف عمل أفضل.	
12.32%	8	للحصول على مركز وظيفي.	
0%	0	الوضع السيئ في مؤسستك الحالية.	
40%	26	لا	
100%	65	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه نرى أن أغلبية الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- فكروا في مغادرة المؤسسة في حالة حصولهم على وظيفة في مؤسسة أخرى، وقدرت نسبتهم ب 60%، وهذا راجع إلى أن منهم قرروا ذلك من أجل الحصول على زيادة في الأجر وهم بنسبة 26.15%، ومنهم من أجل الحصول على ظروف عمل أفضل وقدرت نسبتهم ب 15.38%، وآخرون من أجل الحصول على مركز وظيفي أفضل بنسبة 12.32%، والقليل منهم هدفهم من مغادرة المؤسسة الحالية هو الحصول على المكافآت والعلاوات وبلغت نسبتهم 6.15%، أما بالنسبة للذين لم يفكروا في مغادرة المؤسسة في حالة حصولهم على وظيفة في مؤسسة أخرى بلغت نسبتهم 40%.

يتضح من خلال ما سبق أن أغلبية موظفين مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- يفكرون في مغادرة المؤسسة عند حصولهم على وظيفة في مؤسسة أخرى، وكان هدفهم الرئيسي هو زيادة الأجر، فهم غير راضون عن الأجر الممنوح لهم، وكذلك بغية العمل في ظروف أفضل من المؤسسة الحالية والصعود في المركز الوظيفي، إلى جانب هذا الحصول على المكافآت والعلاوات التي لم يتم منحها لهم في

المؤسسة الحالية. ولهذا على المديرية توفير كل هذه العوامل من أجل بقاء الموظف في المؤسسة والقيام بمهامه وتحسين أدائه، أما الموظفين الذين لم يقرروا المغادرة فلهم أقدمية في الوظيفة وهم على وشك التقاعد، ويحبون عملهم.

الجدول رقم(30): توزيع المبحوثين حسب مدى مساهمة زيادة الأجر عند الترقية في بقاء الموظف في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	70.77%
لا	19	29.23%
المجموع	65	100%

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن زيادة الأجر عند الترقية

عامل مهم لبقائهم في المؤسسة، وبلغت نسبتهم 70.77%، بينما 29.23% من نسبة المبحوثين لا يعتبرون أن تلك الزيادة في الأجر عامل لبقائهم في المؤسسة.

يتضح من خلال ما سبق أن عدم منح المؤسسة للموظفين فرص الترقية بكثرة يشعرهم هذا بأنهم مهمين وفعالين في البناء التنظيمي للمؤسسة وهذا يجعله يحسن من أدائه ويعمل بكل جهد وإخلاص، بينما الذين يرون أن الزيادة في الأجر عند الترقية ليست عامل مهم للبقاء في المؤسسة، كونهم استقروا في المؤسسة منذ القدم أي لديهم أقدمية طويلة ولا يهتمهم هذا ومقتنعون بالأجر الممنوح لهم.

الجدول رقم(31): توزيع المبحوثين حسب مدى مساهمة عدم حصولهم على زيادة في الأجر بسبب عدم ترقيتهم إلى القيام بإضرابات عن العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	23.08%
لا	50	76.92%
المجموع	65	100%

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه يتبين لنا أن معظم الموظفين ضد فكرة القيام بالإضراب عن العمل في حالة عدم الحصول على زيادة في الأجر بسبب عدم ترقيتهم وبلغت نسبتهم 76.92%، بينما 23.08% من نسبة المبحوثين أكدوا أن الاضرابات الحل الأمثل لزيادة أجرهم عند ترقيتهم. ويتضح من خلال ما سبق أن موظفي مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- لا يلجؤون إلى القيام بإضرابات من أجل الحصول على زيادة في الأجر عند ترقيتهم، كونها تؤثر في الأجر وفي سمعة الموظفين وهو ليس الحل الأمثل من أجل تحقيق أهدافهم الخاصة، وأنهم مقتنعون بأجورهم ولا يحتاجون إلى زيادات عند الترقية.

الجدول رقم(32): توزيع المبحوثين حسب إمكانيتهم بقيام مهام إضافية داخل المؤسسة دون زيادة أجرهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	63.08%
لا	24	36.92%
المجموع	65	100%

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين يقومون بمهام إضافية داخل المديرية دون زيادة في الأجر وذلك بنسبة 63.08%، بينما 36.92% منهم لا يقومون بأعمال إضافية دون زيادة في الأجر، لأن غالبيتهم لهم خبرة وكفاءة مهنية ولهم أقدمية طويلة في المؤسسة، ويمكن أن وظائفهم لا تتطلب جهد كبير.

يتضح من خلال ما سبق أن مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- تهمل الجهد المبذول الزائد عن المهام الموكلة للموظف، من حيث عدم زيادة أجرهم، وهذا يجعلهم لا يعملون بجد ويتدبرون في أدائهم وتتنقص كفاءتهم داخل المؤسسة، فيفكرون في العمل خارجا وهذا يؤثر سلبا على أعمالهم.



الجدول رقم(33): توزيع المبحوثين حسب مدى مساهمة الزيادة في الأجر عند الترقية في زيادة الولاء والانضباط في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
44.62%	29	دائماً
47.69%	31	أحياناً
7.69%	5	أبداً
100%	65	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه نلاحظ أن 47.69% من نسبة المبحوثين أكدوا أن الزيادة في الأجر عند الترقية أحياناً ما تساهم في زيادة الولاء والانضباط في العمل، تليها نسبة 44.62% من نسبة المبحوثين يعتقدون أن الزيادة في الأجر عند الترقية دائماً ما تساهم في زيادة الولاء والانضباط في العمل، و7.69% من نسبة المبحوثين أكدوا أن تلك الزيادة في الأجر لا تساهم أبداً في زيادة الولاء والانضباط في العمل.

يتضح من خلال ما سبق أن أحياناً ما تزيد الزيادة في الأجر عند الترقية من الولاء والانضباط في العمل، لأن الزيادة في الأجر من العوامل المهمة التي تعمل على تحسين الوضع المعيشي للموظف وتعمل على تلبية متطلباته المعيشية، خاصة إذا كان داخل أسرة كبيرة تكون المسؤوليات والاحتياجات كثيرة، هذا ما يخلق سلوك حسن لدى الموظف وكذلك تكون العلاقة متينة بين الإدارة والموظف، هذا ما يؤدي إلى حب العمل والانضباط عند القيام بالمهام الموكلة له والحفاظ على نظام المؤسسة.

الجدول رقم(34): توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول نظام الترقية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
36.92%	24	لا شيء
43.07%	28	مقبول
20%	13	غير عادل
100%	65	المجموع

المصدر: اعداد الطالبتين

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه نلاحظ أن 43.07% من نسبة المبحوثين أكدوا أن نظام الترقية المتبع بمديرية الخدمات الجامعية -جيجل- مقبول، تليها نسبة 36.92% من نسبة المبحوثين لم تكن لديهم إجابة، تليها نسبة 20% من نسبة المبحوثين أكدوا أن نظام الترقية الموجود في المؤسسة غير عادل.

يتضح من خلال ما سبق أن أغلبية الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية -جيجل- راضون عن نظام الترقية الذي تتبعه وأكدوا على أنه مقبول، أي أن فرص الترقية التي تمنح لهم كافية لتلبية متطلباتهم المعيشية، كما أنها تمنح على أساس امتحان مهني أو على أساس الكفاءة أو تكون ترقية اختيارية وهذا ما أكدنا عليه في الجدول رقم (10)، وقد تكون ترقية في الدرجة أو الرتبة، هذا ما جعل الموظف يقبل بنظام الترقية الموجود في المديرية لأنه يخضع لقوانين ونظم، وأنه يضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

من خلال ما توصلنا إليه في الدراسة الميدانية حول الترقية الوظيفية وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين داخل مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- سنقوم بعرض النتائج المتوصل إليها تبعا للفرضيات التي انطلقنا منها ونستهلها كالتالي:

1-1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالمحور الثاني الخاص بالفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها "تساهم الترقية في الدرجة أو الرتبة في زيادة انقاف الموظفين للعمل بالمؤسسة". ومؤشراتها: الرفع في الدرجة أو المنصب، تحسين المركز الوظيفي، الإنضباط، عدم التغيب، الجدية في العمل، حب العمل.

توصلنا إلى أن:

- 87.69% من أفراد العينة تتوافق وظيفتهم مع تخصصهم العلمي.
- 55.38% من أفراد العينة تحصلوا على الترقية، وأغلبهم تحصلوا عليها مرة واحدة.
- 75.38% من أفراد العينة يؤكدون على وجود كل من الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة في مديرية الخدمات الجامعية -جيجل-.
- 56.92% من أفراد العينة أكدوا أن الترقية على أساس الامتحان المهني هي النظام الأكثر اعتمادا في مديرية الخدمات الجامعية -جيجل-.
- 50.77% من أفراد العينة أكدوا أن الزيادة في الأجر من أبرز النتائج المترتبة عند حصولهم على الترقية.
- 61.54% من أفراد العينة صرحوا أن تحسين مركزهم الوظيفي دائما يزيد من إلتقافهم للعمل.
- 50.77% من أفراد العينة صرحوا أن ترقيتهم في المؤسسة تزيد من تركيزهم في العمل، وترفع من أدائهم، وتحقق استقرارهم في الوظيفة.
- 63.08% من أفراد العينة أكدوا أن حصولهم على الترقية يساهم دائما في أداء مهامهم بشكل أفضل.
- 89.23% من أفراد العينة أكدوا أن مركزهم الوظيفي يزيد من مثابرتهم في العمل.
- 52.30% من أفراد العينة أكدوا أن جميع الرتب الوظيفية في مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- تخضع للترقية.

- 58.46% من أفراد العينة موافقون على أنواع الترقية الموجودة في المديرية.  
 - 96.92% من أفراد العينة يساعدهم تدرجهم في الوظيفة على تطوير أدائهم.  
 - 52.31% من أفراد العينة أكدوا أن فرص الترقية التي تقدمها المديرية كافية لجعلهم يتفانون في عملهم، وأرجعوا ذلك إلى أن الترقية حافز، وكذلك من أجل تقديم أداء أفضل.  
 بناء على ما تقدم يمكن القول أن موظفي مديرية تتوافق وظيفتهم مع تخصصهم العلمي، أي أن أغلبيتهم درسوا ونالوا شهادات تتناسب مع وظائفهم، كما أنهم تحصلوا على الترقية خلال مسيرتهم المهنية بنوعها الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة، وتمنح في غالب الأحيان على أساس امتحان مهني يقوم بها الموظفين لترقيتهم، وينتج عن ذلك زيادة في الأجر الذي يتقاضونه، وكذلك يتحسن مركزهم الوظيفي وهذا ما يجعلهم منقنون لعملهم، ومركزون عند أدائه، كما يرفع من أدائهم ويجعلهم مطمئنين على وظيفتهم مما يساعد على بقائهم واستقرارهم في العمل، أما الرفع من مركزهم الوظيفي يزيد من مثابرتهم وحبهم للعمل، كما أن جميع الرتب الوظيفية في المديرية تخضع لسياسة الترقية وموافقون على كل أنواعها، ويعتبرون أن فرص الترقية التي تقدمها المؤسسة كافية لجعلهم يتفانون ويقومون به على أكمل وجه اعتبارها حافز تدفعه للقيام أداء أفضل وأحسن، ولهذا فالترقية سواء في الدرجة أو الرتبة تجعل الموظفين يتقنون عملهم ويلتزمون بالمهام الموكلة إليهم.

ومما سبق يمكن القول أن الفرضية الفرعية الأولى محققة والتي تفيد بأن الترقية في الدرجة أو الرتبة تؤدي إلى زيادة إتقان الموظفين لعملهم بالمؤسسة.

### 1-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال عرض وتحليل العبارات المتعلقة بالمحور الثالث الخاص بالفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها: تساعد الزيادة في الأجر عند الترقية في الرفع من درجة انضباط الموظفين.  
**مؤشراتها:** الزيادة في الأجر، العلاوات، المكافآت، اتقان العمل، الابتكار، التقاني في العمل.  
 توصلنا إلى أن:

- 63.08% من أفراد العينة غير راضون عن الأجر الذي يتقاضونه وأرجعوا ذلك إلى أنه أجر غير كافي، وكذلك لا يتناسب مع الجهد المبذول.
- 64.62% من أفراد العينة لا يتناسب الأجر الذي يتقاضونه مع جهدهم المبذول.
- 53.85% من أفراد العينة أكدوا على أن الزيادة في أجرهم عند الترقية مناسبة.
- 53.85% من أفراد العينة أكدوا على أن وظيفتهم مصنفة في سلم الأجور.

- 50.77% من أفراد العينة أكدوا أن أحيانا ما يؤثر سلبا عدم استفادتهم من الزيادة في الأجر بسبب عدم ترقيتهم على انضباطهم في العمل.
  - 33.85% من أفراد العينة يزيد انضباطهم عند زيادة أجرهم خلال الترقية.
  - 72.31% من أفراد العينة أكدوا أن هدفهم من الاستقرار في المؤسسة هو كل من إشباع حاجاتهم المادية وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة.
  - 60% من أفراد العينة يفكرون في مغادرة مؤسستهم في حالة حصولهم على وظيفة في مؤسسة أخرى، وأغلبيتهم أرجعوا سبب ذلك إلى الحصول على زيادة في الأجر.
  - 70.77% من أفراد العينة يعتبرون أن زيادة الأجر عند الترقية عامل مهم لبقائهم في المؤسسة.
  - 76.92% من أفراد العينة لا يقومون بإضرابات عن العمل في حالة عدم حصولهم على زيادة الأجر بسبب عدم ترقيتهم.
  - 63.08% من أفراد العينة بإمكانهم القيام بمهام إضافية داخل المديرية دون زيادة في الأجر.
  - 47.69% من أفراد العينة أكدوا أن أحيانا ما تزيد زيادة أجرهم عند الترقية من ولائهم وانضباطهم في العمل.
  - 43.07% من أفراد العينة صرحوا أن نظام الترقية في مؤسستهم مقبول.
- ومما سبق يمكن القول أن الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية -جبل- غير راضون عن الأجر الذي يتقاضونه ولا يتناسب مع جهدهم المبذول ويطمحون إلى زيادته عن طريق ترقيتهم، نظرا لأن الأجر يلعب دور كبير في زيادة انضباط الموظفين فكلما تحصل العامل على زيادة في الأجر عند الترقية يكون أكثر التزاما ويشجعه ذلك على بذل مجهودات أكثر في العمل، ويعتبرونها زيادة مناسبة حيث تلبي احتياجاتهم اليومية نظرا لصعوبة وغلاء المعيشة في وقتنا الحالي، كما أن وظائفهم مصنفة في سلم الأجور الخاص بالمديرية و ذلك التصنيف يقاس حسب الشهادات التعليمية المتحصلين عليها وهي التي تتحكم في تصنيف أجورهم، وعدم زيادة أجرهم بسبب عدم ترقيتهم أحيانا ما يؤثر على انضباطهم في العمل واستقرارهم فيه، أما إذا منحت لهم زيادة في الأجر عند الترقية يزيد أدائهم ويتحسن وبهذا يلتزمون و ينضبطون داخل المؤسسة، يعمل الموظفون في المديرية من أجل إشباع حاجاتهم المادية، أي الحصول على الأجر لتلبية متطلباتهم المعيشية المختلفة، وهذا يساعدهم على تحسين أدائهم والالتزام بقوانين العمل، كما أنهم يعملون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال القيام بالمهام الموكلة لهم على أكمل وجه واحترام ساعات العمل وكذلك إتباع قوانين المؤسسة من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة، وهذا ما

يؤدي إلى انضباطهم في العمل، وهذا ما جعل أغلبيتهم يطمحون إلى الزيادة في أجرهم، لهذا فكروا في مغادرة مؤسستهم الحالية في حالة حصولهم على وظيفة في مؤسسة أخرى، واعتبروا تلك الزيادة في الأجر عامل مهم لبقائهم واستقرارهم بالمؤسسة، كما أنها تجعلهم يحبون عملهم ويعملون بجد دون كلل أو ملل، وفي حالة عدم حصولهم على تلك الزيادة لا يقومون بإضرابات عن العمل والهروب منه والغياب بكثرة، بل عكس ذلك يقومون بأعمال ومهام إضافية دون زيادة في الأجر، وحسب رأي موظفي مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- فنظام الترقية الذي تطبقه مقبول ولا بأس به، وجعلهم ملتزمين ومنضبطين في عملهم، كما أنه يزيد من ولاءهم داخل المؤسسة.

ومما سبق يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها بأن الزيادة في الأجر عند الترقية ترفع من درجة انضباط الموظفين محققة.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية التي مفادها: تساهم الترقية الوظيفية في الرفع من درجة الإلتزام التنظيمي للموظفين محققة.

## 2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد التطرق إلى الجانب النظري وطرح الإشكالية وتناول مختلف النظريات والدراسات التي تناولت موضوع الترقية الوظيفية والإلتزام التنظيمي، وتميزت بتعدد الآراء الفكرية في معالجتها لهذا الموضوع، سنحاول التطرق إلى مختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى في بيئات مختلفة حول موضوع الدراسة واقترب نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

- توصل "جبلي فاتح" في دراسته إلى أنه كلما تحصل العامل على فرص للترقية، كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل ويرفع معنوياتهم ويخلق لديهم الدافع من أجل تحسين أدائهم وزيادة انتابجيتهم، وهذا ما توصلت إليه دراستنا حيث أكد 89.23% من المبحوثين أنه كلما كان هناك فرص للترقية والرفع من مركزهم الوظيفي زاد ذلك في مثابرتهم للعمل.

- توصلت "شمسه البلوشي" في دراستها إلى أن نظام الترقية يرفع الروح المعنوية لدى الموظفين، وهذا ما يجعلهم ملتزمين في عملهم، وتتفق مع هذه الدراسة في أن 63.08% من المبحوثين صرحوا أن حصولهم على الترقية يساعدهم على أداء مهامهم بشكل أفضل نظرا لارتفاع معنوياتهم خلال عملهم.

- توصلت "نسيمة أحمد الصيد" في دراستها إلى أنه تساهم الترقية وامتيازاتها في تحقيق استقرار الموظفين، وهذا ما أكدته دراستنا بأن الموظف لا يفكر في مغادرة المؤسسة إلا إذا تحصل على وظيفة في مؤسسة أخرى وكان الأجر فيها مرتفعا.

- كما توصل كل من "مدثر حسن سالم وأمير محمد" في دراستهما أنه هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وجود سياسة محددة للترقية وكفاءة أداء العاملين، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية حيث صرح 52.31% بأنه كلما كانت فرص الترقية التي تقدمها المؤسسة كافية، كلما جعلت الموظف يتفانى ويقدم أداء أفضل للمؤسسة.
- كما توصلت "فوزية هوارين" في دراستها إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين نظام الحوافز كالترقية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين، وتتفق مع دراستنا في أنه صرح 47.69% من الباحثين أنه كلما كانت هناك فرص للترقية كلما زاد ولائهم وانضباطهم في العمل.
- أما في ما يخص دراسة "lamia وآخرون" فقد تطابقت مع الدراسة الحالية في كونها توصلت إلى أن عدم الوفاء بالمهام والممارسات الإدارية تؤدي إلى قلة فرص الترقية، مما يؤثر ذلك على المسار الوظيفي للموظفين، وهذا ما أكدته الدراسة الحالية حيث أكد 58.46% أنهم موافقون على أنواع الترقية الموجودة في المؤسسة وهذا ما يجعلهم يقومون بأداء مهامهم الموكلة لهم.
- أما بالنسبة لدراسة "Kiyoshi Takashi" فقد توصلت إلى أنه هناك قوة نسبية لتأثير حوافز الراتب والترقية على دافعية الموظفين للعمل، واتفقت مع دراستنا الحالية في أن 33.58% من الباحثين صرحوا أن زيادة أجرهم وترقيتهم تزيد من انضباطهم في عملهم وتدفعهم للعمل أكثر و بجد.

### 3- مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية:

بعدما توصلنا إليه في مناقشة النتائج في ضوء الفرضيتين الجزئيتين، وبعد دراستنا لمختلف النظريات السابقة من نظريات كلاسيكية، والنيوكلاسيكية، والحديثة، نجد أن نتائج الدراسة تتوافق بشكل نسبي مع مبدأ كل نظرية، وذلك من حيث اهتمام المؤسسة والإدارة خاصة بالموارد البشري باعتباره العنصر الفعال في العمل، والعمل على تحفيزه ومنحه فرص للترقية وزيادة أجره وهذا ما أكدته النظريات الكلاسيكية، حيث كان محور اهتمامها هو الأجر والحوافز فهي التي تجعل الفرد ملتزماً ومنضبطاً في عمله، وهنا نجد أن هذه النظرية صحيحة إلى حد كبير فالحوافز المادية (الأجر، الترقية) لها دور ايجابي في تحقيق الإلتزام التنظيمي وهذا ما تم تأكيده في دراستنا الحالية، وكذلك يمكن الإشارة إلى النظريات النيوكلاسيكية التي ترى أن الفرد يحتاج إلى حوافز مادية وأخرى معنوية، وهذا ما أكدته نظرية الحاجات فالموظف في المؤسسة يحتاج إلى حوافز فيسيولوجية كالسكن والأجر، وكذلك حاجته للأمن، حاجته للانتماء للجماعة، وحاجته للتقدير، وحاجته لتحقيق الذات، ويتم توزيع الحوافز المادية والمعنوية بموضوعية وهذا ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة أن توزيع الأجر وكذلك فرص الترقية يوزع بطريقة

موضوعية، وفي الأخير النظريات الحديثة التي أكدت على ضرورة غرس روح التعاون والقيم الإنسانية والمشاركة في وضع أهداف المؤسسة في نفوس الموظفين، والعمل على تحقيقها من خلال بذل مجهودات من أجل حصولهم على مكافآت مادية كزيادة في الأجر عند الترقية، فهي بمثابة عامل مهم يساهم في التزامهم التنظيمي داخل المؤسسة.

### ثالثا: النتائج العامة للدراسة

من خلال عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها توصلنا إلى:

- تساهم الترقية في الدرجة أو الرتبة في زيادة إلتقان الموظفين للعمل بالمؤسسة.
- تساعد الزيادة في الأجر عند الترقية على الرفع من درجة انضباط الموظفين.
- تساهم الترقية الوظيفية في الرفع من درجة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين.
- للترقية دور كبير في تحقيق إلتزام الموظفين من خلال تحفيزهم وبديل مجهودات في عملهم من أجل الحصول على الترقية.
- الترقية هي نوع من أنواع الحوافز التي تدفع الفرد للقيام بأداء أفضل وبهذا يتحقق الإلتزام والاستقرار داخل المؤسسة.

### رابعا: الاقتراحات والتوصيات

- استنادا إلى ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الجانب النظري والميداني، وما تم جمعه من معلومات من واقع البحث الميداني، تقدم الباحثين بعض الاقتراحات والتوصيات التي تعبر عن الانشغالات التي صادفتنا أثناء إجراء الدراسة وهي على النحو التالي:
- تقديم فرص الترقية للموظفين بطريقة موضوعية.
  - أن تمنح الترقية على أساس نظام واضح ومعروف داخل المؤسسة.
  - توعية الموظفين بمدى أهمية الترقية، إذ أنها تحسن في أدائه وتجعله ملتزما داخل المؤسسة.
  - زيادة انضباط العاملين والتزامهم عن طريق دعمهم بالحوافز المادية والمعنوية.
  - إعادة النظر في أجور العاملين ومراعاة غلاء المعيشة من جهة وأيضا مناسبتها مع الجهد المبذول من قبل الموظفين.
  - اختيار المؤسسة أنسب وأحسن نظام للترقية لتطبيقه، حيث يعمل على تحقيق الاستقرار والإلتزام التنظيمي.



### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض وتحليل البيانات الواردة في الاستمارة فهي أداة أساسية في جمع المعلومات، كما استعملنا المقابلة والملاحظة البسيطة، تم مناقشة وتفسير نتائج في ضوء الفرضيات وتم التأكد من صحتها بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، كما تم مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء النظريات، وأخيرا تم مناقشة النتائج في ضوء النتائج العامة للدراسة والتي تم التوصل إليها.

# الخاتمة

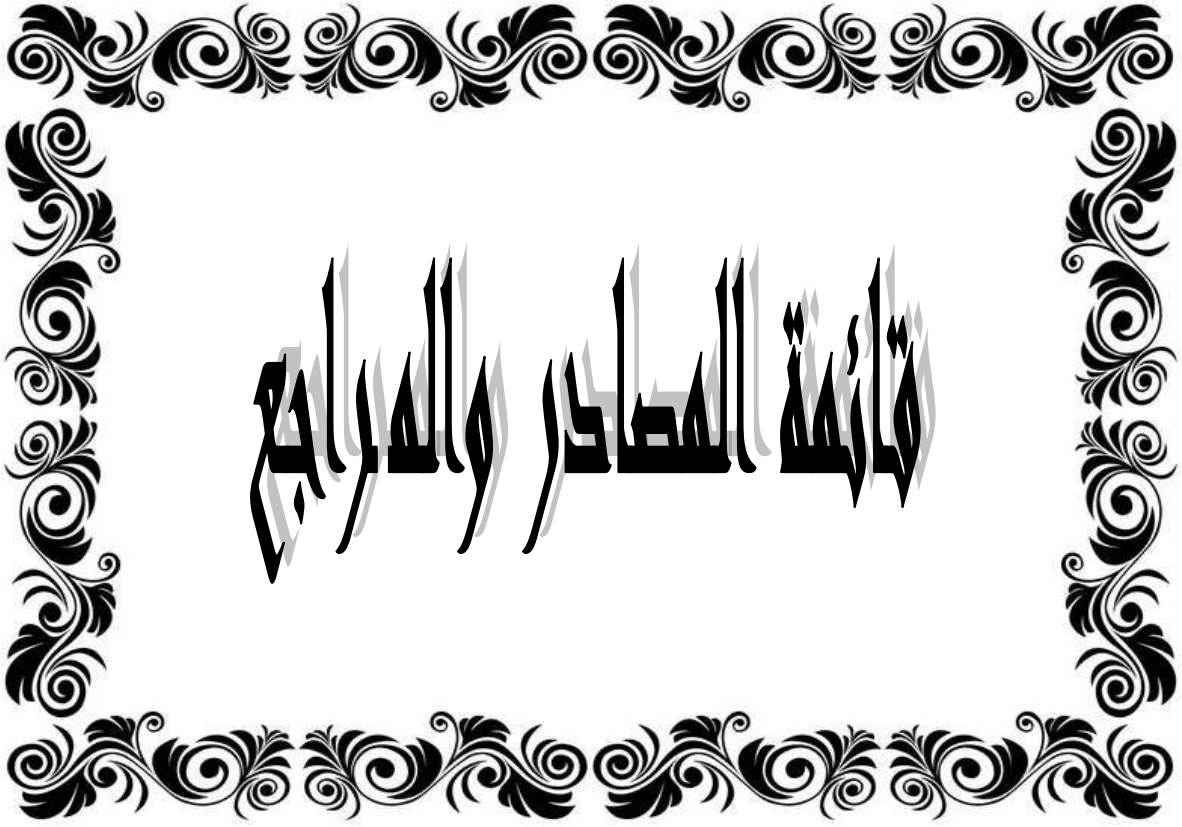
### الخاتمة:

تعد الترقية الوظيفية من أهم الحقوق التي تمنح للموظفين خلال مساهمهم المهني، حيث تعتبر الترقية حافز وظيفي ضروري في كل مؤسسة ينتج عنها الزيادة في الأجر والعلاوات وكذلك تحسين المركز الوظيفي وانتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أحسن بالإضافة إلى الحوافز المعنوية وهذا ما يؤدي إلى إلتزام واستقرار العامل داخل عمله.

وتكمن أهمية الترقية في كونها مكافأة للموظفين نتيجة المجهودات التي يبذلونها وتحمل مسؤولياتهم، والقيام بأعمالهم على أكمل وجه، والهدف الرئيسي من الترقية هو استغلال قدرات الموظفين خلال ممارستهم للعمل، وبالتالي فالإدارة هي من تتحكم في توزيع فرص الترقية وهي التي توجه سلوك الموظفين نحو الهدف التي تسعى للوصول إليها.

وينتج عن الترقية الوظيفية إلتزام الفرد لمؤسسة وانضباطه عند قيامه بالمهام وهذا ما يحدث بعد ترقيته، أي أنه يشعر بالراحة وهذا يؤدي إلى الاستقرار في المؤسسة ولا يفكر في مغادرتها.

ومن خلال دراستنا بمديرية الخدمات الجامعية -جيجل- توصلنا إلى أن الإدارة تطبق سياسة الترقية الوظيفية بنوعها سواء في الدرجة أو الرتبة باعتبارها حافزا يدفع الموظفين إلى إتقان العمل والانضباط فيه، لذلك يجب تقديم فرص الترقية أكثر للموظفين ومنحها على أساس نظام معين، ووضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.



قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المراجع:

باللغة العربية:

أ- المعاجم:

- 1- إبراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكاتب، مصر، 1973.
- 2- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، بيروت، 1978.
- 3- حبيب الصحافة: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ط1، لبنان، 2003.
- 4- حسين النجفي: القاموس الاقتصادي، مطبعة الإدارة المحلية، بغداد، 1971.
- 5- عيسى مومني: القاموس المدرسي الممتاز عربي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2000.
- 6- مجد الدين محمد بن يعقوب: القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008.
- 7- محمد عاطف عيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004.

ب- الكتب

- 1- إبراهيم عبد الهادي المليحي: استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الحديث، الإسكندرية، 2002.
- 2- أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2007.
- 3- أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2005.
- 4- أحمد زكي بدوي: الدراسات التطبيقية في تشريع والتأمينات الاجتماعية، دار الفكر، ط1، القاهرة، دس.
- 5- أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات، ط2، الجزائر، 2009.
- 6- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 7- أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 8- أسامة خيرى: الإدارة العامة، دار الراية، الأردن، 2013.
- 9- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011.
- 10- إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر: السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، 2014.

- 11- بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008.
- 12- بلال السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 13- حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، ط1، عمان، 2013.
- 14- حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، دس.
- 15- حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2009.
- 16- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، ط2، عمان، 2009.
- 17- حسين راوية: السلوك التنظيمي المعاصر، دار جامعة الإسكندرية، 2004.
- 18- حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- 19- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، عمان، دس.
- 20- رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم والعمل، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، دس.
- 21- رفعت عبد الحكيم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 22- رولانايف المعايطه وصالح سليم الحمودي: إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، كنوز المعرفة، ط1، 2013.
- 23- زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، ط2، الكويت، دس.
- 24- سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2008.
- 25- سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 26- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، الأردن، دس.
- 27- الصريفي محمد: السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية، 2005.
- 28- صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 29- صلاح عبد الباقي: إدارة المعارف البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 30- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

- 31- طارق طه: إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
- 32- طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 33- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم: إدارة المواد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، ط2، عمان، 2006.
- 34- عباس فيصل: الاختبارات النفسية وإجراءاتها وتقنياتها، دار الفكر العربي، لبنان، 1996.
- 35- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008.
- 36- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 37- عبد الناصر جبدي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2010.
- 38- عبيدات دوقان وآخرون: البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه، عمان، دار أسامة، 2001.
- 39- على السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة إنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985.
- 40- على حسين وسهيبة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- 41- على غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 42- على غربي وبلقاسم سلاطنية: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007.
- 43- على فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 44- عمار بوضياف: الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، دار الجسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015.
- 45- عمر وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة (الاستراتيجيات، الاقتصاديات)، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- 46- فاروق عبد الله فليح والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن، دار المسيرة، 2005.

- 47- فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2013.
- 48- كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة، ط1، عمان، 2007.
- 49- مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011.
- 50- محمد الجوهري: مقدمة في علم اجتماع الصناعي سلسلة علم الاجتماع المعاصر، دار الكتب الجامعية، القاهرة، 1975.
- 51- محمد الصيرفي: تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
- 52- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
- 53- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، بيروت، 1993.
- 54- محمد عبد الفتاح ياغى: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، ط2، عمان، 2010.
- 55- محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 56- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط4، عمان 2010.
- 57- محمد مصطفى أبوبكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق التنافسية، دار الجامعة، مصر، 2008.
- 58- محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 59- محمود الوادي وآخرون: الأساس في علم الاقتصاد، دار اليازوري، عمان، 2007.
- 60- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط2، الأردن، 2004.
- 61- مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية، خوارزم العملية للنشر والتوزيع، ط2، جدة، 2007.
- 62- مصطفى أبوبكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 63- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005.
- 64- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.



- 65- مؤيد السعيد سالم: نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 66- ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، دار الديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
- 67- نجم عبد الله عزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 68- نوري منير: الوجيز في تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، دس.
- 69- نوري منير: تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات، دس.
- 70- يوسف حليم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2006.
- ج-المجلات:
- 1- وحيد دروات: مهارات تصميم الاستبانة في البحوث التربوية والاجتماعية والإعلامية، مجلة الرسالة للدراسات، العدد 7، 1 فيفري 2021.
- 2- إسماعيل العمري: قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 28، مارس 2017.
- 3- بدره محمد عبد الحفيظ عبد النعيم: الإلتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة (دراسة تحليلية)، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد الثالث عشر، يونيو 2020.
- 4- بكر اوي عبد العالي: مستوى الإلتزام في العمل، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 20، العدد 2، 2021.
- 5- دراسة مدثر حسن سالم عز الدين وأمير محمد على المؤمنين: دور سياسة الترقية والنقل رفع كفاءة أداء العاملين، مقال في المجلة العربية للإدارة، مجلة 39، العدد 3، 2019.
- 6- عبد الله بن محمد الوزرة: درجة الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم إجتماعية، مقال في مجلة العلوم التربوية، العدد 1، 1436.
- 7- كمال بن سليم وعبد الرحمن بقادير: تحليل مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، مجلة المحترفة لعلوم الرياضة، المجلد 8، العدد 11، 2020.
- 8- ماجد قاسم: قياس مستوى الإلتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية، مجلة علوم الاجتماعية، المجلد 11، العدد 5، جانفي 2015.
- 9- محمد جودت فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، العدد 2، المجلد 22، 2014.

- 10- محمد مصطفى الخشروم: تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، العدد الثالث، المجلد 27، 2011.
- 11- منى محمد موسى عبد الحميد: تأثير كفاءة سياسة الأجور والحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة، العدد 3، المجلد 10، الجزء الأول، مصر، 2019.
- د- الرسائل الجامعية:
- 1- سامية خميس أبو ندى: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالإلتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 2- سومر أديب ناصر: أنظمة الأجور وتأثيرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا، بحث مقدم لنيل شهادة درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا.
- 3- شمسة البلوشي: نظام الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعمال، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد نايف الأمينة للعلوم، القاهرة، 2001.
- 4- عاشوري ابتسام: الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد، بسكر (الجزائر)، 2014/2015.
- 5- العمري إسماعيل: علاقة السلوك القيادي بالإلتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2017.
- 6- فوزية هوارين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى موظفين الإدارة المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة سطيف 2 (الجزائر)، 2013/2014.
- 7- محمجة بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 2005.
- 8- مها ضمرة عبد الكريم محمد: الإلتزام التنظيمي وأثره على نية ترك العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، السودان، 2019.
- 9- نسيمة أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، مركب مطاحن الحروش نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة، 2006/2008.

- 10- هادي عذاب سلمان: دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة بغداد، 2013.
- هـ- المراسيم والأوامر:
- 1- المرسوم 92 - 96 المؤرخ في 3 مارس 1996 يتعلق بالتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.
- 2- المرسوم 05 من المرسوم 92- 96 المؤرخ في 3 مارس 1996 يتعلق بالتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.
- 3- المرسوم 10 من المرسوم 07-304 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
- 4- المرسوم 24 من المرسوم 92- 96 المؤرخ في 3 مارس 1996 يتعلق بالتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم..
- 5- المرسوم 27 من المرسوم 92- 96 المؤرخ في 3 مارس 1996 يتعلق بالتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.
- 6- المرسوم 12 من المرسوم الرئاسي 07- 304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
- 7- المرسوم 55 من المرسوم 85- 59 مؤرخ في 23 مارس 85 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.
- 8- التعليمات وزارية مشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004 المعدلة والمتممة بالتعليمات الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 26 ماي 2008، تتضمن كيفية تنظيم المسابقات، الامتحانات والاختبارات المهنية.
- ثانياً: باللغة الأجنبية

1- Bidgoli M, Saadati. A, Asghari. A, Saadat. M, Gads. A, Bidgoli. A, Analyzing: the relationship between the perception of organizational Justice and organizational Commitment. Case study, Neyshabur medical science college international journal of academic research in accounting, finance and management sciences.

- 2- JasperChristioaan: DrenthThe ingredients for committedworh force, Master Business Administratim.
- 3- Lamiae,Ionise,Tamiasaba,amdyves–chantalGragnonManaging Cavreerphateauing in the Quebec Public.
- 4- tahahasho,kiyoshi: Effectsofwagas and peomatiomIncenyivesom the Motivatiomlevrs o f Japanes Emphoyees,carrer Development Jmternationa,2006.

الملاحق

وزارة التعليم والبحث العلمي  
جامعة الصديق بن يحي  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

## الترقية الوظيفية وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي

-دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل.

نرجو من سيادتكم الإجابة عن الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب، مع العلم أننا نتعهد ببقاء المعلومات المحصل عليها سرية، واستعمالها لأغراض البحث العلمي وشكرا لتعاونكم.

الأستاذة المشرفة:  
سميرة بن يحي

إعداد الطالبين:  
■ حنان بوالصوف  
■ فلة لعويبي

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة  من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة  
 من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة  من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  
 من 50 سنة فما فوق

3- الحالة العائلية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

4- المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5- الأقدمية في الوظيفة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9 سنوات  من 10 إلى  سنة  
 من 15 إلى 19 سنة  من 20 سنة فما فوق

6- الأجر:

من 18000 إلى أقل من 22000  من 22000 إلى أقل من 25000  
 من 25000 إلى أقل من 28000  من 28000 إلى أقل من 31000  
 من 31000 إلى أقل من 34000  من 34000 فما فوق

المحور الثاني: الترقية في الدرجة أو الرتبة واتقان الموظفين للعمل.

7- هل تتوافق وظيفتك مع التخصص العلمي؟

نعم  لا

8- هل تحصلت على الترقية من قبل؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة "نعم" كم مرة؟

.....

9- ما هو نوع الترقية الموجودة في مؤسستك؟

الترقية في الدرجة  الترقية في الرتبة

كلاهما معا

10- حسب رأيك ما هو نظام الترقية الأكثر اعتمادا في مؤسستك؟

الترقية على أساس الشهادة  على أساس الامتحان المهني

الترقية الاختيارية

11- ما هي نتائج المترتبة عند حصولك على الترقية؟

- تحسين الرتبة الوظيفية

- الزيادة في الأجر

- الزيادة في السلطة والمسؤولية

- الحصول على العلاوات

- المشاركة في اتخاذ القرارات

..... أخرى تذكر

12- هل ترى أن تحسين مركزك الوظيفي يزيد من اتقانك للعمل؟

دائما  أحيانا  أبدا

13- هل ترفيتك في المؤسسة تزيد من؟

تركيزك في العمل  الرفع من أدائك

الاستقرار في الوظيفة  كلها معا

14- هل يساهم حصولك على الترقية في أداء مهامك بشكل أفضل؟

دائما  أحيانا  أبدا

15- هل ترى أن مركزك الوظيفي يزيد من مثابرتك في العمل؟

نعم  لا



16- هل جميع الرتب الوظيفية في مؤسستك تخضع للترقية؟

نعم  لا

17- هل أنت موافق على أنواع الترقية الموجودة في مؤسستك؟

نعم  لا

إذا كانت الاجابة ب "لا"، لماذا؟  
.....  
.....

18- هل يساعد تدرجك في الوظيفة على تطوير أدائك؟

نعم  لا

إذا كانت الاجابة ب " لا" لماذا.....  
.....

19- حسب رأيك هل فرص الترقية التي تقدمها المؤسسة كافية لجعل الموظف يتقانى في عمله ؟

نعم  لا

برر اجابتك.....

المحور الثالث: الزيادة في الأجر عند الترقية وزيادة انضباط الموظفين بالمؤسسة.

20- هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟

نعم  لا

إذا كانت الاجابة ب "لا" لماذا؟  
.....

21- هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول؟

نعم  لا

22- حسب رأيك هل تعتقد أن الزيادة في اجرك عند الترقية مناسبة؟

نعم  لا

في حالة اجابة "لا" لماذا؟  
.....

23- ما هو تقييمك للتصنيف المخصص للوظيفة في سلم الأجور؟

مصنف  غير مصنف

24- هل عدم استفادتك من الزيادة في الأجر بسبب عدم حصولك على الترقية يؤثر سلبا على

انضباطك في العمل؟

دائماً  أحياناً  أبداً

25- ما هو الشعور الذي ينتابك عند زيادة أجرك خلال الترقية؟

راحة نفسية  زيادة الارتباط بالمؤسسة   
زيادة الانضباط  عدم الاهتمام

26- هل استقرارك في المؤسسة يكون من أجل؟

اشباع حاجاتك المادية  تحقيق أهداف المؤسسة   
كلاهما معا

27- في حالة حصولك على وظيفة بمؤسسة أخرى، هل تغادر مؤسستك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب "نعم"، لماذا؟

للحصول على الزيادة في الأجر  للحصول على المكافآت و العلاوات   
للحصول على ظروف عمل أفضل  للحصول على مركز وظيفي أفضل   
الوضع السيء في مؤسستك الحالية

28- حسب رأيك هل تعتبر زيادة الأجر عند الترقية عامل مهم لبقائك في المؤسسة؟

نعم  لا

29- هل يؤدي عدم حصولك على زيادة الأجر بسبب عدم ترقيةك إلى القيام بإضرابات عن العمل؟

نعم  لا

30- هل يمكنك القيام بمهام إضافية داخل المؤسسة دون زيادة في الأجر؟

نعم  لا

31- هل زيادة أجرك عند الترقية يزيد من ولائك وانضباطك في العمل؟

دائماً  أحياناً  أبداً

32- ما هو رأيك حول نظام الترقية في مؤسستك؟

.....  
.....

الملحق رقم (02): قائمة أسماء المحكمين

الجامعة	رتبة الأستاذ	اسم ولقب الأستاذ
جامعة الصديق بن يحي جيجل	أستاذ محاضر صنف -أ-	بواب رضوان
جامعة الصديق بن يحي جيجل	أستاذ محاضر صنف -ب-	بوخدوني توفيق
جامعة الصديق بن يحي جيجل	أستاذ محاضر صنف -أ-	بلعيساوي الطاهر
جامعة الصديق بن يحي جيجل	أستاذ محاضر صنف -أ-	بوربيع جمال
جامعة الصديق بن يحي جيجل	أستاذ محاضر صنف -أ-	غراز الطاهر



## ملخص الدراسة باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الترقية الوظيفية على الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية-جبل-حيث حددت المشكلة الأساسية في التساؤل الرئيسي التالي: هل تؤثر الترقية الوظيفية على الإلتزام التنظيمي للموظفين.  
وقد انبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل تؤثر الترقية في الدرجة أو الرتبة على انقائ الموظفين للعمل؟

2- هل تؤثر الزيادة في الأجر عند الترقية على إنضباط الموظفين؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات تم صياغة الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

- تساهم الترقية الوظيفية في الرفع من درجة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين.

وتقرع منها الفرضيات الجزئية التالية:

1- تساهم الترقية في الدرجة أو الرتبة على انقائ الموظفين للعمل.

2- تساعد الزيادة في الأجر عند الترقية على الرفع من درجة إنضباط الموظفين.

وقد تم اعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتبر الأنسب لدراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع موظفين مديري الخدمات الجامعي والبالغ عددهم 70 موظف، واستخدمنا أسلوب المسح الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة واستخدمنا الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث وزعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تساهم الترقية في الدرجة أو الرتبة في زيادة انقائ الموظفين للعمل بالمؤسسة.

- تساعد الزيادة في الأجر عند الترقية على الرفع من درجة انضباط الموظفين.

- تساهم الترقية الوظيفية في الرفع من درجة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين.

- للترقية دور كبير في تحقيق التزام الموظفين من خلال تحفيزهم وبدل مجهودات في عملهم من أجل الحصول على الترقية.

- الترقية هي نوع من أنواع الحوافز التي تدفع الفرد للقيام بأداء أفضل وبهذا يتحقق الإلتزام والاستقرار داخل المؤسسة.

**Abstract :**

This study aims to know the impact of career promotion on organizational commitment. Field study of university services directorate jijel.

The study began with the following key question

\_ Does career promotion affect staff members' organizational obligation ?

This question included sub\_ question :

\_ Does promotion in grade or grade affect staff's workmanship ?

\_ does the increase in salary upon promotion affect the increase in employees' discipline ?

To answer these questions, the main promise was formulated :

\_ promotion contributes to increased organizational commitment of staff. The following sub\_hypotheses were included :

\_ Promotion to the step or grade level contributes to the staff's increased workmanship.

\_ increased salary upon promotion helps increase employees' discipline.

The most appropriate descriptive approach to studying the phenomenon has been relied on and accurately described, the study community included all 70 of the University Services Directorate's \_Jijel\_ workers, and we used a comprehensive survey method owing to the small size of the school community, we used the form as an essential tool for collecting data and information, which was distributed to all members of the school community.

Finally, the following conclusions were reached staff members of the Directorate of University Services have confirmed that promotion to the grades or grades is helping to increase staff's mastery of the institution, this is because promotion serves as an incentive for staff to deliver high job performance.

\_ the increase in salary upon promotion helps increase the discipline of employees in the satisfying a staff member's material needs is an important factor in increasing membership and organizational loyalty, the staff member is priced as an important part of the organization.

\_ career promotion contributes to increased staff organizational commitment.

\_ promotion plays a significant role in achieving staff members commitment through motivation and allowance for efforts in their work to obtain promotion.

\_ promotion is a type of incentive that drives the individual to perform better, thereby achieving commitment and stability within the organization.