

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية



قسم: علم الاجتماع

عنوان المذكرة:

## الترقية والولاء التنظيمي

- دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR - بجيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

أ. بوخدوني توفيق

من إعداد الطلبة:

1. بوتاعة وديع

2. بوتاعة سهيلة

السنة الجامعية: 2019-2020

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم.

والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين.

قال تعالى: ﴿وَلئن شكرتم لأزيدنكم﴾ سورة إبراهيم

الشكر أولاً لله تعالى على ما تفضل به علينا من نعمة ظاهرة وباطنة،

وعلى ما ألهمنا من صبر ومعرفة لإنجاز هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر للأستاذ المشرف «بوخدوني توفيق»

الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة، فله فائق التقدير

والإحترام والعرفان على تفهمه وصبره طوال فترة انجاز المذكرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR

وإلى جميع عمالها الذين استقبلونا بحفاوة وترحيب.

كما نشكر كل من أعاننا على إنجاز هذا الموضوع من مؤطرين

وكل الأساتذة خاصة الأستاذ «بواب رضوان» و«غراز الطاهر»

والأصدقاء من قريب أو من بعيد الذين أعانونا

ولم يبخلوا علينا بأرائهم ومساعدتهم ولو بالكلمة الطيبة.

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا للإتمام هذا العمل المتواضع  
طوال هذه السنين الدراسية ليخرج في شكل مذكرة...  
إلى أعلى ما لدينا في الوجود، وأعطونا الحب بلا حدود  
ودفعونا إلى معترك الحياة بلا قيود لنواجه تقلبات الدهر بكل ثقة وصمود  
وزرعوا دروبنا أنغاما وورود، إلى والدنا الغالي رحمه الله  
إلى أمنا الغالية التي ما فتئت تحثنا على طلب  
العلم وغمرتنا بحبها ودعائها الدائم لنا.  
إلى إخوتي أخواتنا وأقاربنا إلى أصدقائنا داخل وخارج الوطن  
إلى كل زملاء الدراسة خاصة دفعة الماستر 2020 تخصص تنظيم وعمل  
إلى كل الأساتذة والباحثين في جميع المجالات  
إلى هؤلاء جميعا نهدي هذا العمل المتواضع

الباحث: وديع سهيلة

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الشكر
-	الإهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: المشكلة البحثية وتساؤلاتها</b>	
04	تمهيد
05	أولاً: مبررات اختيار الموضوع
05	ثانياً: أهداف الدراسة
06	ثالثاً: أهمية الدراسة
06	رابعاً: الإشكالية
08	خامساً: الفرضيات
09	سادساً: تحديد المفاهيم
18	سابعاً: الدراسات السابقة
29	ثامناً: صعوبات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الترقية</b>	
33	تمهيد
34	أولاً: ماهية الترقية
34	1- مفهوم الترقية
35	2- أنواع الترقية
36	3- أهمية الترقية
37	4- أهداف الترقية
39	ثانياً: تنظيم الترقية

## فهرس المحتويات

39	1-شروط الترقية
40	2-معايير الترقية
45	3-مصادر الترقية
46	4- آثار الترقية
48	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الولاء التنظيمي</b>	
50	تمهيد
51	أولاً: ماهية الولاء التنظيمي
51	1-مفهوم الولاء التنظيمي خصائصه
53	2-أهمية الولاء التنظيمي
54	3-أنواع الولاء التنظيمي
56	4-مراحل الولاء التنظيمي
58	5-سمات أصحاب الولاء التنظيمي
59	ثانياً: الولاء التنظيمي واستراتيجياته
59	1-قياس الولاء التنظيمي
60	2-النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
66	3-العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي
71	4-العوامل المعيقة للولاء التنظيمي
72	5-أثر الولاء التنظيمي
77	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: المداخل النظرية لدراسة الترقية والولاء التنظيمي</b>	
79	تمهيد
80	أولاً: النظريات الكلاسيكية
80	1-نظرية الإدارة العلمية
82	2-نظرية التقييم الإداري

## فهرس المحتويات

84	ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية
84	1-نظرية العلاقات الإنسانية
86	2-النظرية السلوكية
94	ثالثا: النظريات الحديثة
94	1- البنائية الوظيفية
98	2- نظرية التوازن التنظيمي
100	رابعا: النظرية الأكثر ملائمة للدراسة
<b>الفصل الخامس: الجانب الميداني للدراسة</b>	
104	تمهيد
105	أولا: مجالات الدراسة
106	ثانيا: المنهج المستخدم
107	ثالثا: عينة الدراسة
107	رابعا: أدوات جمع البيانات
108	خامسا: الهيكل التنظيمي
110	سادسا: عرض ومناقشة البيانات الميدانية
141	سابعا: مناقشة نتائج الدراسة
146	ثامنا: الاستنتاج العام
148	خلاصة الفصل
150	خاتمة
151	الاقتراحات والتوصيات
153	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	ملخص الدراسة

## فهرس الجداول

رقم	عناوين الجداول	الصفحة
01	مقارنة صفات النظريات الكلاسيكية (الإدارة العلمية والتقسيم الإداري).	83
02	مقارنة نظريتي (x) و (y)	91
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	110
04	توزيع أفراد العينة حسب السن.	111
05	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	112
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	113
07	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	114
08	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	115
09	توزيع أفراد العينة حسب الأجر.	116
10	يبين الحصول على الترقية ونوعها.	117
11	يبين الهدف من الحصول على الترقية.	118
12	يبين تطبيق القوانين في مجال الترقية بصورة موضوعية.	119
13	يوضح مدى كفاية العلاوات والمكافئات التي تمنحها المؤسسة.	120
14	يبين قيمة العلاوات والمكافئات بالنسبة للموظف.	121
15	يوضح مدى اعتماد المؤسسة على نظام واضح في توزيع العلاوات والمكافئات.	121
16	يبين مدى الاستفادة من العلاوات والمكافئات في زيادة الارتباط بالمؤسسة.	122
17	يبين مدى شعور العمال بالولاء والانتماء للمؤسسة جراء الحصول على المكافئات الاستثنائية.	123
18	يوضح مساهمة العلاوات والمكافئات الممنوحة في الالتزام بالعمل.	124
19	يبين إلى ماذا يلجأ العمال في حالة عدم حصولهم على العلاوات والمكافئات.	124
20	يبين إمكانية مغادرة المؤسسة في حالة الحصول على وظيفة أخرى.	125
21	يبين إمكانية توجيه عقوبات من قبل.	126
22	يبين إمكانية الحصول على مزايا عديدة من خلال التمسك بالعمل مع ذكر المزايا.	127
23	يبين الأساس الذي تمنح فيه الحوافز.	128
24	يبين إمكانية حصول الموظف على شهادات شرفية.	128
25	يبين مدى رضا العمال عن طبيعة العمل.	129
26	يوضح قيمة الأجر بالنسبة للموظف.	130
27	يبين مدى رضا الموظف عن الأجر مع ذكر السبب.	131
28	يوضح مدى إتباع المؤسسة على طريقة موضوعية في توزيع الأجور.	132

## فهرس الجداول

133	يبين فرص الحصول على زيادة الجور بالنسبة للجميع.	29
134	يبين مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول.	30
134	يبين مدى اعتقاد الموظف أن الزيادة في الأجر ينتج عنه زيادة في الجهد.	31
135	يوضح إمكانية التوظيف في مؤسسة أخرى قبل الحالية، مع ذكر سبب التوقف والانتقال إلى المؤسسة الحالية.	32
136	يبين مساهمة الزيادة في المردودية في رفع معنويات الموظف.	33
136	يبين طبيعة وشعور الموظف عند الزيادة في الأجر.	34
137	يوضح إمكانية الأجور في جلب الكفاءات والإبقاء عليها.	35
138	يوضح مدى اعتبار الأجور وسيلة فعالة لمكافأة العمال على أدائهم.	36
139	يبين إمكانية منح المؤسسة للموظف أجر إضافية لمضاعفة الجهود.	37
139	يبين أهمية الدافعية في تحقيق الأهداف.	38
140	يبين مدى كفاية الجور لاستثارة قوى العمل.	39
140	يبين الهدف من زيادة الدافعية.	40



رقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي حسب ستيرز.	62
02	المتغيرات التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي حسب ونير.	65
03	هرم الحاجات الإنسانية عند ماسلو.	68
04	عوامل زيادة معدلات مشاركة العاملين.	70
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR	109
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	110
07	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.	111
08	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.	112
09	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	113
10	يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	114
11	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	115
12	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأجر.	116
13	يبين الحصول على الترقية إضافة إلى نوعها.	117
14	يبين مدى التطبيق الموضوعي في مجال الترقية.	119
15	يبين إمكانية الاستفادة من العلاوات والمكافئات في زيادة الارتباط بالمؤسسة.	122
16	يبين مدى رضا العمال عن طبيعة العمل.	129
17	يبين مدى رضا الموظف عن الأجر مع ذكر السبب في حالة الإجابة ب لا.	131
18	يبين مدى اتباع المؤسسة على طريقة موضوعية في توزيع الأجر.	132
19	يوضح مدى اعتبار الزيادة في الأجر وسيلة فعالة على مكافئة العمال على أدائهم.	138

# مقدمة

يعيش العالم المعاصر فترة من التحولات والتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية التي ساهمت في الكثير من الهياكل الإدارية في محاولة لاستبدالها بهياكل أخرى أكثر حركية محاولة في ذلك التوصل إلى أصلح الطرق في تدبير وتنمية الموارد البشرية باعتبارها من أهم حلقات التنمية الإدارية والإنسانية لحالها من طاقات كفاءة وقدرات فكرية بإمكانها أن تتحول إلى عنصر فعال في المؤسسات إذا أحسن استثمارها، فالعنصر البشري هو عصب الحياة الإدارية ومحركه الرئيسي، ومن أهم العناصر التي يتشكل منه التنظيم، والقوة الدافعة لنجاحه فأهميته باتت حقيقة، لا يمكن تجاهلها، فهي تعرض نفسها وبكل قوة على مستوى الإدارة، ونظرا للدور الفعال الذي يلعبه في حياة المؤسسة وقصد تنميته تولت هذه الأخيرة إهتماما وعناية خاصة به، حيث تسعى جاهدة لإيجاد الطرق والآليات من خلال عدة عمليات التنظيمية كالحوافز التعيين، الاختيار المهني، الترقية وتطوير ظروف العمل والولاء التنظيمي ... الخ

والدراسة الراهنة تعالج ظاهرة تنظيمية تحت عنوان "الترقية والولاء التنظيمي" وقد حضي هذا الموضوع باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في العديد من الميادين والمجالات واهتمام واسع النطاق، حيث تعد الترقية من أهم الحوافز التي تعتمد عليها الإدارة في مختلف المؤسسات إلى جانب ما تحمله من حوافز مادية ومعنوية، يسعى العمال لتحقيقها الظفر بها كونها من المؤشرات الايجابية على نجاح المؤسسة واستقرارها من جهة وضمأن ولاء واستقرار العمال من جهة أخرى.

في هذا الاطار جاءت دراستنا، "الترقية والولاء التنظيمي" والتي أجريت بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR بجيجل تهدف إلى معرفة الدور الذي تلعبه الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي.

وللإحاطة بجوانب الدراسة ثم تقسيم هذا البحث إلى خمس فصول أساسية، أربع فصول منها خصصناها للجانب النظري والفصل الأخير تناولنا فيه الجانب الميداني.

وفيما يخص الفصل الأول والمعنون ب"المشكلة البحثية وتساؤلاتها" تناولنا فيه كل من مبررات إختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، الاشكالية، الفرضيات، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة وصولا الى الصعوبات التي واجهناها.

أما الفصل الثاني فقد خصص لموضوع الترقية، تطرقنا إلى ماهية الترقية من حيث مفهومها، أنواعها وأهميتها وأهدافها ، ثم إلى تنظيمها من حيث المعايير والشروط، إضافة إلى المصادر والآثار.

وفي الفصل الثالث تم الطرق إلى موضوع الولاء التنظيمي فقد عرفنا فيه مفهوم وخصائص الولاء التنظيمي وأهميته ، أنواع ومراحل وسمات أصحاب الولاء، ثم إلى استراتيجياته المتضمنة كل من النماذج المفسرة، والعوامل المساعدة والمعيقة له إلى آثاره الناجمة عنه.

وفيما تعلق بالفصل الرابع تم التطرق إلى المداخل النظرية التي تناولت موضوع الترقية والولاء التنظيمي هي: النظريات الكلاسيكية، النظريات النيوكلاسيكية، والنظريات الحديثة.

أما الفصل الأخير الخاص بالجانب الميداني تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة حيث تناولنا مجالات الدراسة، عينة الدراسة، المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، ثم إلى عرض ومناقشة البيانات الميدانية وفي الأخير تم التطرق إلى نتائج الدراسة وصولاً إلى الخاتمة التي تم فيها عرض الخلاصة النهائية للبحث والتي خرجنا بها من خلال البحث الميداني، والخروج بتوصيات واقتراحات قد تستفيد منها المؤسسة أو تؤخذ كانطلاقة لدراسة الموضوع من زاوية معينة .

# الفصل الأول:

## المشكلة البحثية وتساولاتها.

تمهيد.

أولاً: مبررات اختيار الموضوع.

ثانياً: أهداف الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: الإشكالية.

خامساً: الفرضيات.

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: الدراسات السابقة.

ثامناً: صعوبات الدراسة

خلاصة الفصل.

### تمهيد:

يعتبر موضوع الترقية والولاء التنظيمي من المواضيع التي تحظى باهتمام الدارسين في مختلف التخصصات العلوم الاجتماعية. نظرًا للأهمية التي يكتسبها في البناء التنظيمي لمختلف المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدماتية، الأمر الذي أدى إلى تباين وجهات النظر حول مختلف المقولات النظرية والعملية التي تحكم هذه الظاهرة، وسنحاول في هذا الفصل تناول الدور الذي تلعبه الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي من خلال التعرض إلى المبررات، الأهداف، الأهمية، الإشكالية وتحديد المفاهيم.

## أولاً- مبررات اختيار الموضوع.

ثم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية، سمحت لنا باختياره من بين مجموعة من المواضيع الأخرى وتتمثل هذه المبررات فيما يلي:

### 1- المبررات ذاتية.

- كون الموضوع يندرج ضمن إختصاصنا ويتلائم مع قدراتنا العلمية.
- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع الترقية والولاء التنظيمي وإضافة كل ما هو جديد.

### 1-2 المبررات الموضوعية.

- إضافة المبررات الذاتية هناك مبررات موضوعية أخرى ساهمت في اختياره هي:
- قابلية الموضوع للدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل.
- إثراء البحوث العلمية بصفة عامة ومكتبة الكلمة بصفة خاصة في هذا الموضوع.
- نقص الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على مستوى الجامعة.

## ثانياً- أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي هدف يسعى الباحث إلى تحقيقه ما خلال إهتمامه بالظاهرة المدروسة، وقد سعينا من خلال موضوعنا هذا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي.

### 1-العلمية:

- محاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة الترقية والولاء التنظيمي.
- محاولة صياغة شبكة المفاهيم التي تحكم عملية الترقية والولاء التنظيمي.

### 2-العملية:

- محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي.

- إبراز مدى مساهمة الحوافز المادية ( الأجور، العلاوات والمكافآت) في تحقيق الأهداف داخل المؤسسة.

- الخروج بمقترحات قد تستفيد منها مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد في رفع مستوى الولاء للعاملين.

### ثالثاً- أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية موضوع الدراسة فيما يلي:

- توجيه أنظار المسؤولين للتعامل مع عملية الترقية لتحقيق الولاء التنظيمي في العمل.

- توفير عدد من التوصيات والمقترحات لتفعيل نظام الترقية من ثم رفع الولاء التنظيمي بهذه الدراسة.

- تقديم للمؤسسة أهمية الجانب المادي في تحفيز ودفع العمال للعمل لتفعيل الولاء للمؤسسة.

- إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه الدراسة.

### رابعاً- الإشكالية:

تعد التنظيمات أبرز سمات عصرنا الحديث حيث شهد هذا الكون نمواً تنظيمياً واسع النطاق فرضته التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، كما اتضح أنها أبرز الأشكال قدرة في تحقيق الأهداف المستندة إليها، كونها تعتمد في نشاطها إلى موارد مالية مادية وبشرية وتوفير مختلف الأشكال اللازمة سعياً منها للوصول إلى الأهداف التي نشأت لأجلها.

ويعتبر موضوع الترقية والولاء التنظيمي من بين المواضيع المهمة التي أصبح يهتم بها الفكر التنظيمي المعاصر وتتقاطع حوله العديد من الدراسات والاتجاهات في مختلف المجالات إذ يعد العنصر البشري أهم مسؤول عن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات لذلك صار من المتطلبات الضرورية لتلبية حاجة هذا الرأسمال من خلال تلبية حاجاته وتحقيق طموحاته في النمو والوصول إلى تحقيق ذاته في التسلسل الهرمي للمؤسسة.

إن الترقية إحدى النشاطات الهامة التي تسعى من خلالها المؤسسة لتلبية احتياجاتها من العمال داخلياً، كما تعتبر إلى جانب ذلك أبرز الحوافز المادية والمعنوية التي ترصدها لأفرادها كاعتراف منها بالمجهودات المقدمة منهم وتعبير من خلالها على اهتمامها وحرصها على تحقيق طموحاتهم وتطويرهم في



العمل، فالمؤسسات الحديثة تسعى إلى وضع أنماط تسيير فعالة في مجال الترقية من خلال تنظيم إدارتها بما يتوافق وهذه المستجدات، وخلق محيط عمل محفز يدفع العمال لبذل الجهود الأمر الذي يدفع الإدارة أمام مسؤولية حسن تسيير هذه العملية من خلال حرصها على توفير الحوافز المادية للأفراد العاملين المتمثلة في الأجور الكافية إضافة إلى العلاوات والمكافآت كونها من المؤشرات الأساسية التي لها دور حيوي في التأثير على سلوك الأفراد كما تعتبر وسيلة من وسائل الترغيب والإغراء الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها مرتبط بمدى نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الإشباع، على اعتبار أن الترقية متغير تنظيمي يرتبط بالعامل ويوضعه بالمؤسسة من جهة وشعوره بالإطمئنان والاستقرار من جهة أخرى حيث تشكل هذه الأخيرة منذ العشرينيات القرن اهتماما علميا دفع بالعديد من الباحثين فهم وتحديد مكوناتها وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى المشكلة للبناء التنظيمي وفي مقدمتها الولاء التنظيمي.

ويعتبر هذا الأخير جد مهم كونه يرتبط بالسيكولوجية النفسية حيث تشكل المستويات العالية من هذا المتغير دليل على صحة بيئة العمل في حين يعتبر انخفاض مستوى الولاء مؤشر خطير يؤدي إلى ضعف دافعية العمال كما يقلل من استقرارهم ويخلق لديهم تصورات سلبية عن العمل تؤثر على توجهاتهم نحوه، ما جعل التنظيمات تهتم بهذا الجانب وخلق كل ما يوقظ الحماس والدافعية في العمل لدى العمال من أجل منع شعور الأفراد بالإحباط وعدم الرغبة في العمل.

لذلك أصبحت حاجة المؤسسات للأفراد ذي الولاء التنظيمي مهم وذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية، لأنه يعبر عن معتقدات العامل وقبوله بأهداف وقيم المؤسسة واستعداده لبذل الجهد من أجلها والرغبة في المحافظة على عضويته فيه بغض النظر للقيم المادية المحققة لهل منها حاجة المؤسسة للأفراد لدوي الولاء التنظيمي لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية.

ومن هذا المنطلق تعددت المقاربات التي عالجت الموضوع وحاولت تقديم تفسيرات حولها فكانت البداية بالنظريات الكلاسيكية التي شددت على الجوانب العقلانية الرشيدة في تنظيم العمل من أجل تحقيق أقصى عائد ممكن من الأجور إلى النظريات النيوكلاسيكية التي كان العنصر الإنساني محور اهتمامها من خلال النظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح أين تم التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل وتأكيدها على أهمية الترقية من خلال حث الموظفين أكثر وتحسين أدائهم وصولا إلى النظريات الحديثة التي كان العنصر الإنساني محور اهتماماتها من خلال تركيزها على السبل زيادة كفاءة العامل ووضعها

لأساليب وقواعد يحقق من خلالها التنظيم التميز والتفوق، كون العلاقة بين العمال والمؤسسة هي علاقة تبادلية بحيث يأتي الأفراد إلى المؤسسة لتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية مقابل ما يبذلونه من مجهودات أما المؤسسة تسعى إلى استغلال العامل لتحقيق نجاحها عن طريق رفع الإنتاج وضمان ولاء العمال.

من هذا المنطلق نستطيع القول بأن الترقية وما تحتويه من الأجور وعلاوات ومكافآت في مجملها يمكن أن تحدث إشباعاً للحاجات أو تلبية للرغبات الشيء الذي ينمي شعور بالولاء بين العامل والمؤسسة.

أما من ناحية الواقع المعاش فالأمر يختلف تماماً ونحن نرى واقع المؤسسات الجزائرية التي تعاني من تدني روح الولاء إن لم يكن معدوماً في غالب المؤسسات وفي غالب الأحيان الشيء الذي أدى إلى تفشي مظاهر سلبية ما يسبب فشل وعجز هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها، ومن هنا كان توجهنا إلى ميدان الدراسة مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بجيجل وذلك سعياً منا للبحث عن الإشكالية من خلال طرح التساؤل التالي:

#### - هل يساهم نظام الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي؟

وانبثق تحته أسئلة فرعية:

- هل تساهم العلاوات والمكافآت في تعزيز استقرار العامل؟

- هل الأجور كافية لتحسين الدافعية للعمل لدى العمال؟

#### - خامساً: فرضيات الدراسة.

كإجابة أولية على الإشكالية والتساؤلات الفرعية فمنها بوضع الفرضيات التالية :

-الفرضية العامة:

- يساهم نظام الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين على مستوى المؤسسة ويندرج تحت هذه الفرضية العامة فرضيات فرعية هي:

- يساهم نظام العلاوات والمكافآت في زيادة استقرار العامل في العمل.

- يساهم الأجر المرتفع في زيادة دافعية العامل للعمل.

### -سادساً: تحديد المفاهيم.

يعتبر تحديد المفاهيم المسار الذي يوجه الدراسة، فالمفهوم أداة بحثية تقوم اية دراسة إجتماعية من بدايتها إلى نهايتها، ودراستنا تتضمن المفاهيم التالية:

**1- الترقية:** تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، فمن الناحية اللغوية تعني مشتقة من كلمة ترقى بمعنى الصعود والإرتقاء.<sup>1</sup>

أما اصطلاحاً فتناولنا الكثير من العلماء والباحثين حيث نجد أن في قاموس المصطلحات الإجتماعية عرفها بأنها: الترقية هي انتقال المستخدم إلى مركز من حيث السلطة والمسؤولية من مركزه الحالي".<sup>2</sup> وتعني الترقية هنا نقل العامل إلى مركز أعلى من وظيفته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات.

ويعرفها محمد أنس قاسم جعفر بأنها "تعين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفة الحالية لما يقترب ذلك من نمو الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة المسؤوليات ويصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة الأجر".<sup>3</sup>

ويعني هذا التعريف شغل الموظف وظيفة أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها وما يصاحب هذه الوظيفة من زيادة المسؤوليات والسلطات ويصاحب هذا اللقب الوظيفي وما تحويه من مزايا مادية.

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص332.

<sup>2</sup> مصلح الصالح، الصالح (قاموس المصطلحات العلوم الإجتماعية)، ط1 دار علم الكتب الرياض، 1999، ص422،423.

<sup>3</sup> محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها على فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص23.

ويعرفها صلاح الدين عبد الباقي أن الترقية تعني "نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى يترتب عنها زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل وزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقي إليها".<sup>1</sup>

ويشير هذا التعريف إلى عملية نقل الموظف الحالية إلى وظيفة أعلى منها، وبصحب هذه الوظيفة المرقى إليها زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات مع الزيادة في الأجر.

كما يعرفها مصطفى نجيب شاوش: بأنها عملية إعادة تخصيص الود إلى وظيفة ذات مرتبة أعلى، وعادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على مستويات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الرتب والأجر، وعادة ما تتمتع الوظيفة التي رقي إليها الفرد بمكانة أعلى بها يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة مثل مكتب أكبر، أكبر مقدار من السلطات الممنوحة لقب وظيفي، حرية أكبر في الحركة داخل المؤسسة والعمل في ظل إشراف عام.<sup>2</sup>

ويعني هذا التعريف أن يشغل الفرد وظيفة ذات مستوى أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها وتصاحب هذه الوظيفة زيادة في المسؤوليات والسلطات في المظاهر المختلفة مثل حجم المكتب، درجة السلطات الممنوحة حرية الحركة في اتخاذ القرارات والعامل في ظل إشراف عام أي زيادة المزايا المادية وزيادة المسؤولية.

ويعرفها مصطفى خاطر وآخرون على أنها: "نقل العامل إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة".<sup>3</sup>

ويعني هذا التعريف أن الترقية هي عملية نقل الموظف إلى وظيفة أعلى وبصاحب هذا النقل زيادة في السلطة والمسؤوليته.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص292.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص276.

<sup>3</sup> أحمد مصطفى خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الإجتماعية المكتبة الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2001، ص252.

ويعرف عادل حسن الترقية: أنها نقل الود من وظيفة أخرى في مستوى تنظمي أعلى ولها مسؤوليات وواجبات أكبر ولها أجبر أكبر.<sup>1</sup>

وفي هذا التعريف أكد عادل حسن على الزيادة في الأجر والواجبات والمسؤوليات لشاغل الوظيفة المرقى إليها.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج تعريف إجرائي للترقية على أنها انتقال الموظف لشغل وظيفته أعلى من التي كان يشغلها وفق شروط معينة وموضوعية، وما يصاحب ذلك من الزيادة في المسؤوليات والصلاحيات والواجبات وفي مقابل ذلك يتمتع بمزايا مادية ومعنوية.

**2- الولاء التنظيمي:** تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم وقبل التطرق لهذا المفهوم نقوم بتعريف الولاء أولاً.

## 2-1 تعريف الولاء

- لغة: يعني العهد والقرب والنصرة والإلتزام.<sup>2</sup>

- اصطلاحاً:

يعرف الولاء على أنه "التعاني الإداري والعلمي الدائم من قبل فرد ما اتجاه قضية معينة، فيتصف الفرد بالولاء أولاً إذا كان لديه القضية التي يتجه بولائه لها وثانياً عندما يهب نفسه لخدمتها طواعية، وثالثاً عندما يعبر عن هذا الإخلاص والتفاني للقضية بطريقة عملية مقبولة وبخدمة القضية بصورة فعالة ودائمة".<sup>3</sup>

ويوضح هذا التعريف أن الولاء لقضية ما قد تكون مؤسسة .أسرة.أو وطن... يهب الفرد نفسه لخدمتها طواعية، فيظهر ذلك من خلال إخلاصه وتفانيه في عمله بصورة فعالة ودائمة.

ويعرف معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية الولاء أنه " يُستخدم هذه الكلمة للدلالة على الصلات والعواطف التي تربط الفرد بالجماعة أو شعائرها أو الإخلاص لما يعتقد الفرد أنه صواب كالأسرة أو

<sup>1</sup> عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مؤسسة الجامعة، ص414.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التطور التنظيمي السياسيات ومفاهيم دردشة، دار وائل، عمان، 2003، ص118.

<sup>3</sup> حوزايا رويس، ترجمة الأنصاري أحمد حسن، فلسفة الولاء. المجلس الأعلى للثقافة، 202، ص39.

العمل أو الوطن. ويشير هذا التعريف على ضرورة الصلات والعواطف التي تربط الفرد بقضية معينة والإخلاص لتلك القضية.

ويعرف أيضًا على أنه " التجسيد الأبدي في الأفعال التي تقوم بها الذات الإنسانية ".<sup>1</sup> ويعني هذا أن الولاء لا يعني مجرد الانتماء أو الاعتقاد بشيء أبدي وإنما الإخلاص في أداء العمل.

كما عرف الولاء " بأنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته".<sup>2</sup>

ويعني هذا أن الولاء تلك الحالة داخلية إيجابية في الإنسان نحو شيء معين هام في حياته.

#### -التعريف الإجرائي:

الولاء هو شعور ينبع من داخل الفرد يتجلى في الإخلاص والتفاني في تحقيق شيء معين أو نصره قضية ما.

#### 2-2 الولاء التنظيمي:

يعرفه بوشنان بأنه " إقتران فعال بين الفرد والمؤسسة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمؤسسة رغبتهم في خدمة المؤسسة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل، وقد قدم مرتكزات رئيسية يركز عليها الولاء التنظيمي هي الإحساس بالانتماء، المساهمة الفعالة، والإخلاص.<sup>3</sup> ويعني هذا أن الولاء هو شعور الفرد بالارتباط القوي بالمؤسسة مع محاولة العمل بفعالية، لتحقيق أهدافها، كما أن هذا الشعور والارتباط ليس ناتج عن عوامل خارجية كالحوافز المادية.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إترك للنشر والتوزيع. مصر، ص38.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص39.

<sup>3</sup> عبادو خديجة. الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات. دراسة ميدانية جامعات(ورقلة، غرداية، الوادي مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 8/. جامعة قاسمي مرياح، ورقلة، 2015، ص52.

وعرفه بروتر وستيرز ومودي: بأنه مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المؤسسة التي يعمل بها.<sup>1</sup> ويركز هذا المفهوم على قوة اندماج الموظف مع المؤسسة وهي تعبر عن حالة وجدانية داخلية تفاعلية من الاتفاق والإنسجام مع المؤسسة وهي تترجم لتظهر على سلوكياته.

ويعرف جورج الولاء التنظيمي " أنه حالة وجدانية وذو أبعاد مختلفة ولكن مترابطة ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى، ولكن من المأكد تأثيره على تصرفات العامل وعلى مشاعره وإعتقاداته حيال العمل بالمؤسسة وعلى المدى استمراره في عمله أو التخلي عنه".<sup>2</sup>

ويشير هذا التعريف إلى أن الولاء التنظيمي حالة وجدانية داخلية يحتوي على أبعاد مترابطة ومختلفة مما يؤثر على سلوك العامل وتصرفاته بالاستمرار أو البقاء في المؤسسة التي يعمل فيها.

ويعرف أيضاً " أنه إستعداد الفرد لبدل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم".<sup>3</sup>

ويعني هذا أن الولاء التنظيمي هو بذل الدرجات العالية من الجهد والرغبة في البقاء إضافة إلى قبول أهداف وقيم التنظيم.

كما عرف بأنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد عن الموظف نحو منظمته وإخلاصه لها وتحقيق أهدافها على شعوره بالإرتباط والإفتخار بها".<sup>4</sup> ويعني هذا أن الولاء هو ذلك الشعور الإيجابي المتولد عن الموظف، في تحقيق أهداف المؤسسة بإخلاص وإفتخار.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن الولاء التنظيمي، هو شعور يمتلك الفرد اتجاه مؤسسته والرغبة في البقاء بها والحرص على تحقيق أهدافها بإخلاص والافتخار بالإنتماء لها وعدم الاستعداد لتتركها للأبي سبب من الأسباب.

<sup>1</sup> حمدان دان لطفي. العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص30.

<sup>2</sup> حمدان دانا لطفي، المرجع نفسه ص31.

<sup>3</sup> العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس. الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان. 2010. ص426.

<sup>4</sup> عونبة أبو سنية، عبد الجبار البياتي، مستوى إدارة الصراع الوظيفي لمديري المدارس الثانوية والحكومية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين في محافظة العاصمة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلة - العدد1 - 2014، ص107.

## 3- العلاوات والمكافئات:

تعتبر العلاوات والمكافئات من أهم ملحقات الأجور.<sup>1</sup>

ويقصد بها منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجباته ووظيفته العادية.<sup>2</sup> ويعني هذا التعريف حصول الموظف والعامل على الزيادة على أجره العادي نظير العمل والجهد الذي قام به مقابل الواجبات التي تفرضها عليه الوظيفة.

وتعرف أيضًا أنها "مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كغيره من المؤسسات عن إقرارها بالخبرة أو المهارة أو كحافز على زيادة بدل الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن".<sup>3</sup>

ويعني هذا التعريف أن العلاوات والمكافئات هي تلك المبالغ المالية التي يحصل عليها الموظف نظير الجهد الذي يقدمه في العمل. وهي ترتبط بالخبرة والمهارة ويعرفها جوران وآخرون أنها. أسلوب تتم به مكافأة العمال على عملية ناجحة وتستخدم بمثابة مؤشرات رئيسية للفرد في نهاية العام. أو الأشهر كما ترتبط كما ترتبط هذه العمليات نسبة التخصص والخبرة ومدى التطور في العمل وغالبًا ما يكون منصوص عليه في القانون.<sup>4</sup>

ويعني هذا التعريف أن العلاوات المكافئات هي ما يحصل عليه العامل من مال نهاية كل سنة أو فترة زمنية محددة كما أنها ترتبط بتخصص وخبرة الفرد الذي نص عليه القانون المؤسسي.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن العلاوات والمكافئات هي:

تلك المبالغ المالية التي يحصل عليها العامل، نظير الجهد المبذول خلال فترة زمنية محددة، وتختلف هذه العلاوات والمكافئات من شخص لآخر حسب التخصص والخبرة والمنصب.

<sup>1</sup> جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب. رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسطينة. 2006. ص30.

<sup>2</sup> المرجع نفسه. ص30.

<sup>3</sup> أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في القانون الجزائري. 1994. ص209.

<sup>4</sup> جوران وآخرون، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن أفكار عالمية معاصرة، ترجمة علاء إصلاح، القاهرة، 2003، ص385.



## 4- إستقرار العامل:

## الاستقرار لغة:

الاستقرار جاء بمعنى متانة، رسخ، صلابة، ثبات، دوم، واستقر بالمكان أي أقام به والاستقرار هو الثبوت والإقامة<sup>1</sup>.

## اصطلاحاً:

يعرف الاستقرار بأنه درجة ومدى ارتباط الأفراد بالمؤسسة التي يعملون بها وعمله على تحقيق أهداف المؤسسة وإهمهم بمختلف الإجراءات المطبقة في عملهم واطلاعهم على الفرص المتاحة من أجل ترقيةهم في وظيفتهم<sup>2</sup>.

ويشير هذا التعريف إلى أن الاستقرار هو درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتواجدهم به وتمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم.

ويعرفه أحمد عبد الواسع على أنه إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف ما دامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان انتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤول الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمان أمنه الصناعي وترقيته<sup>3</sup>.

ويعني هذا أن الاستقرار هو خلق جو مناسب للعمل وتهيئة الظروف الملائمة حتى يشعر العامل بالأمن والطمأنينة في عمله حتى خروجه منها عند التقاعد.

<sup>1</sup> أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، عالم الكتب القاهرة، 2008 ص1123.

<sup>2</sup> محمد علي محمد، مجتمع المصنع، الهيئة العرفية للكتاب، الاسكندرية، 1972، ص162.

<sup>3</sup> عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الرياض، 1973، ص81.

وعرف بأنه الاستقرار النفسي والذهني لدى العامل مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمؤسسة التي تطبق مبدأ الاستقرار في العمل والذي يؤدي إلى خلق جو يسوده الثقة والمحبة والتآلف بين العاملين من جهة وبين المؤسسة من جهة أخرى.<sup>1</sup>

ويشير هذا التعريف إلى أهمية الجانب النفسي والذهني الذي يؤدي إلى زيادة الثقة والتآلف والولاء للمؤسسة والعمال من جهة أخرى.

ويعرفه إبراهيم رمضان بأنه: توفير الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات، والأمان للمؤسسة والعاملين بها مما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة.<sup>2</sup> ويشير هذا التعريف إلى ضرورة توفير ظروف عمل أفضل حتى يتحقق الأمن والثبات في العمل وضمن رضا أكبر للعمال، وبانعدام ذلك يصبح التنظيم في حالة لا استقرار تظهر في شكل ظواهر تنظيمية مختلفة.

#### -التعريف الإجرائي:

الاستقرار هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في مؤسسته وإشعاره على الدوام بالأمن والحماية وضمن إستقراره عن طريق تحفيزه وترقيته وتوفير الظروف المناسبة للعمل داخل المؤسسة.

#### 5- الأجر:

يأخذ مفهوم الأجر عدة تعاريف وهذا راجع لاختلاف الزاوية التي ينظر عليها كل باحث إلى هذا المصطلح حيث نجده:

لغة: جاءت كلمة الأجر من:

" أجر، يأجر، أجراً، أجاراً، والأجر جمع أجور، وتعني عوض العمل والانتفاع".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جاسم رحيم غداري، أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 33، 2013، ص 143.

<sup>2</sup> عزوي حمزة، الاستقرار الوظيفي (أساليب نماذج نجاحه)، مجلة آفاق علمية، المجلد 10، العدد 2 بسكرة، 2018، ص 81.

<sup>3</sup> المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 1988، ص 72.

اصطلاحاً:

عرف الأجر بأنه ذلك المبلغ من النقود الذي يحصل عليه الفرد من عمله خلال فترة زمنية محددة (الساعة، اليوم، الشهر)، أو لقاء كمية أداء معينة.<sup>1</sup> ويعني هذا أن الأجر هو المبلغ الذي يحصل عليه الفرد في العمل خلال مدة زمنية معينة.

ويعرف من الناحية الاقتصادية على أنه ذلك الجزء من العائد الذي يعطي للعامل خلال تقسيم ثروة، كما يشير إلى تعويضات العمل المبذول من طرف العمال<sup>2</sup> ويعني هذا أن الأجر هو منح رب العمل للعامل نسبة من المال مقابل الجزء الذي قام به أثناء أدائه للعمل الموكل به.

ويعرف أيضاً أنه المقابل لقيمة التي يشغلها الفرد أو هي "تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد في المنشأة"<sup>3</sup> أي أن الأجر هو عبارة عن القيمة النقدية التي يتقاضاها العامل مقابل الوظيفة التي يشغلها.

من خلال ما تم ذكره سابقاً يمكننا استنتاج تعريف التالي للأجر:

الأجر هو ذلك المقابل الذي يحصل عليه الفرد العامل مقابل أدائه لوظيفة معينة خلال فترة زمنية معينة.

6- الدافعية:

تعددت تعاريف الدافعية حيث نجد:

الدافعية لغة: الدفع: الازالة بقوة، دفعه يدفعه دفعاً ودفاعاً ودفعة فاندفع ودفع وتدافع وتدافعوا الشيء، فدفعه كل واحد منهم عن صاحبه وتدافع القوم أي دفع بعضهم بعضاً.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سومر اديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، 2004، ص 10.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شوش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 181.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 181.

<sup>4</sup> بلسم عبد اللطيف سعيد محمد، دوافع العمل واثرها على ابداع العاملين، دراسة على جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم، 2018، ص 11.

اصطلاحاً: عرفت الدافعية على أنها حاجة غير مشبعة أو حاجة داخلية تتبع من داخل الود وتحدث نوعاً من عدم التوازن والتوتر، هذه الحاجة الغير مشبعة تدفع الفرد لاتخاذ سلوك اتجاه هدف معين.<sup>1</sup> ويعني هذا أن الدافعية هي حاجة في الإنسان غير مشبعة والتي تحدث عدم التوازن وهذا ما يوجه سلوك الفرد نحو غاية معينة.

كما يشير مصطلح الدافعية إلى مجموع الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل سواء كانت بيولوجية أو نفسية أو اجتماعية.<sup>2</sup>

وهذا يعني أن الدافع نزعة للوصول إلى هدف معين للإرضاء لرغبات داخلية.

وعرفت أيضاً أنها قوى داخلية تنطلق من ذاتية الفرد وتثير فيه الرغبة في الحصول على شيء أو تحقيق هدف معين وتعمل على توجيه تصرفاته ومسلكه في سبيل تحقيق ذلك الشيء.<sup>3</sup>

ويشير هذا التعريف إلى أن القوة الداخلية هي المحرك للسلوك من أجل هدف معين.

ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن الدافعية هي طاقة كامنة داخل الفرد تعمل من أجل تحريك سلوكه من أجل تحقيق أهداف معينة.

### سابعا: الدراسات السابقة:

#### 1- دراسات سابقة حول الترقية

1-1 دراسة نسيم أحمد الصيد 2008: بعنوان " الترقية والفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش

نموذجاً، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف إسماعيل قيرة، والتي هدفت الدراسة إلى:

أهداف نظرية تمثلت في:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 11.

<sup>2</sup> صابر عبد الحميد، الدافعية المهنية لممارسة الخدمة الإكلينيكية للممارسين المهنيين، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسوان، مجلد1، العدد48، ص277.

<sup>3</sup> بن يوسف امال، العلاقة بين استراتيجيات التعلم والدافعية للتعلم واثرها على التحصيل الدراسي، دراسة ميدانية على تلاميذ ثانوية البلدية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والتربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البلدية، 2008، ص29.

- محاولة إيجاد ترتيب منظم للتراث المكتوب حول الترقية والفعالية التنظيمية.
  - محاولة صياغة شبكة المفاهيم الارتكازية التي تحكم عملية الترقية والفعالية التنظيمية.
  - محاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة الترقية والفعالية التنظيمية.
- أهداف وميدانية في:
- محاولة تشخيص الواقع الفعلي للترقية والتعرف على مدى وجود استراتيجية لتدرج العاملين .
  - التعرف على مدى استناد الترقية إلى مقولات موضوعية ومساهمتها في تحقيق الرضا .
  - إبراز مدى مساهمة مترتبات الترقية في تحقيق التفاعلية التنظيمية.

كما تكون مجتمع الدراسة من 140 عامل حيث تم اختيار العينة الطبقة العشوائية بنسبة 50% كل طبقة وحسب مختلف الفئات المهنية، كما استخدمت الدراسة في جمع البيانات المرتبطة بالموضوع على أداة أساسية هي الاستمارة مع الاستفادة من المقابلات والملاحظات كأدوات مساعدة فقط، ووفق المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجها التي كانت مؤكدة على الصدق الامبريقي لفروض الدراسة حيث كشف على أهمية العلاقة بين الترقية والفعالية التنظيمية ووجود علاقات إرتباطية بين المعايير الموضوعية للترقية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي للعمال، هذا وقد أعدت الشواهد الواقعية والتحليلات الإحصائية على أن امتيازات الترقية تؤثر بصورة إيجابية على معدلات الاستقرار بالمؤسسة.

- أفراد العينة غير راضين عن معايير الترقية المعمول بها، ووجود هوة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية.

- المؤسسة لا تولي اهتمام لتقييم الأداء في عملية الترقية.<sup>1</sup>

**1-2 دراسة جبلي فاتح سنة (2006):** تحت عنوان الترقية الوظيفية والاستقرار المهني مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تحت اشراف قييرة إسماعيل. والتي هدفت الدراسة إلى رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني للعمل من خلال إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية وحاجة العامل إلى هذا النموذج، معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة

<sup>1</sup> نسيمه أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية. مرجع سبق ذكره.

مع المعايير والأسس المتبعة في سياسة الترقى، الإطلاع والتحقق من كيفية توزيع القوى داخل المؤسسة وذلك على أصعدة التوجيه الانتقاء التوازن بين مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، إبراز أهمية الاستقرار في العمل في المجال الصناعي وتأثيره على أهداف المؤسسة، محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانياً وكيفية الربط بين الخلفية النظرية والعمل الميداني، وتمثلت في تقنيات البحث ميدانياً وكيفية الربط بين الخلفية النظرية والعمل الميداني، وتمثلت عيبتها من 90 مفردة من مجموع مفردات عددها 903 هذا بنسبة مختارة مقدرة ب 10% وذلك وفق للعملية الحسابية  $90,3 = \frac{10 \times 903}{100}$  أي 90 فرداً وقد تم تقسيم أفراد مجتمع الدراسة إلى طبقات تظم كل طبقة فئة مهنية مختلفة عن الأخرى وبالتالي تكونت عينة طبقية شملت جميع الفئات المهنية، واستخدمت هذه الدراسة أداة (الملاحظة والمقابلة والاستمارة) لجمع البيانات الضرورية ووفق منهج المسح الاجتماعي بالعينة وهو إحدى تطبيقات أساليب (المنهج الوصفي).

وكان من أبرز نتائجها أنه يوجد ارتباط بين التدرج الوظيفي وشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله، كما أن الترقية تلعب دور مهم في تحقيق فعالية أكثر لدى العمال.

- كلما كانت الترقية أكثر حيوية موضوعية وعادلة كلما زادت ثقة العمال في مؤسستهم.

- أن الترقية من الأهداف التي يسعى إليها العمال لتحقيقها.

- إن الحوافز المادية تلعب دور هام في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة وهذا يدل على العلاقة الارتباطية بين الحوافز المادية واستقرار العامل، حيث كلما تحصل العامل على الحوافز المادية وتشجيعات (الأجر العلووات، المكافئات) التي تمنحها المؤسسة كلما شجع ذلك على بذل مجهودات في العمل.<sup>1</sup>

### 1-3 دراسة سليم العايب بعنوان " الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية والتكوين".<sup>2</sup>

وهي دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال بالدار البيضاء مدينة الجزائر، حيث انطلق الباحث من تأويل رئيسي مفاده: هل تتغلب المعايير الموضوعية أو المعايير الذاتية في الترقية أم العكس؟ وقام بصياغة ثلاث فروض مفادها: ماهي تطورات وطموحات العامل في عملية الترقية هل يطمح للمنصب

<sup>1</sup> جبلي فاتح. الترقية الوظيفية والاستقرار المهني. مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> سعيد قارة. نظام الترقية في المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 1993،

زيادة الأجر أم إلى منطق آخر؟ هل الكفاءة والأقدمية والتكوين هي المقاييس المعمول بها من أجل عملية ترقية العاملين والإطارات أم هناك مقاييس أخرى؟ هل هناك إستراتيجية متبعة من طرف الإدارة لتحديد مستوى تدرج العمال؟

وتضمنت عينة البحث 154 عامل موزعين على ثلاث فئات مهنية، فئة الإطارات 54 إطار، فئة المشرفين 92، فئة المنفذين 108 عامل، وطبق المنهج الوصفي استناداً إلى المعطيات الميدانية، واعتمد الباحث على طريقته البحث الاستطلاعي قصد التعرف على الميدان أكثر، وعلى الظروف العامة التي تسير عليها المؤسسة، كما استعمل ثلاث أدوات أساسية في جمع البيانات تمثلت في المقابلة وذلك للتعلم أكثر في الحياة اليومية للمبحوثين ومقابلتهم قصد تقريب وجهات النظر والحصول على معلومات أكثر دقة. كما قام بدراسة الوثائق والمجلات الخاصة بملفات العمال وخاصة الإطارات من أجل ترقب حقائق ومعطيات هذه الملفات بموضوعية أكثر مع المعطيات الميدانية، كما استعمل الاستمارة مكونة من 26 سؤال قسمت إلى ثلاث محاور.

وتوصل الباحث إلى ثلاث نتائج أساسية هي: 1- الموقف المشترك للعمال والإطارات تجاه عملية الترقية، خاصة بالنسبة للمعايير الذاتية المعمول بها بالإضافة إلى عدم تلاؤم الأجر من حيث تغطية النفقات والمصاريف العائلية. 2- لقد توصل الباحث إلى إبراز تحول العوامل الذاتية بدرجة كبيرة في عملية الترقية، على غرار العوامل الموضوعية التي صنف استعمالها والالتزام بها على النحو التالي، عوامل الكفاءة بالدرجة الأولى، ثم عوامل التكوين، وعامل الأقدمية على أساس أنه لا يمكن أخذه كفاءة كقاعدة أساسية للدلالة على كفاءة الإطار أو العامل. 3- بالنسبة للاستراتيجية المؤسسة اتجاه الترقية العمال فلقد توصل إلى أن المؤسسة لا تولي اهتماماً كبيراً بمتابعتها باستمرار، وهذا يؤثر سلباً على التقييم الصحيح للمسار المهني للعامل أو الإطار.

**1-4 دراسة أخرى أجريت بمديرية التعمير والبناء ومديرية المراقبة المالية بولاية النعامة سنة 1995**  
بعنوان " التكوين والترقية داخل الإدارة الجزائرية ". وهي دراسة ميدانية طرح فيها الباحث تساؤلات كانت كالتالي: ماهي تصورات الموظف للتكوين والترقية؟ وكيف ينظر إليها؟ ماذا ينتظر الموظف من الترقية في وظيفته؟ هل الجانب المادي المتصل في الزيادة في الأجر والمكافآت أم الجانب المعنوي المتمثل في التقدير وتحمل المسؤولية أكثر؟ وقام بصياغة 3 فرضيات أساسية هي: 1-الهدف من التكوين والترقية مادي يتمثل في الحصول على أجر مرتفع، 2-الموظف يبحث عن أشياء أخرى معنوية من وراء الترقية

والتكوين، منها تحقيق الذات والإحترام والحاجة إلى التقدير والإحترام وتحمل المسؤولية وقيادة أكثر 3- الترقية والتكوين هدفان أساسيان مادي ومعنوي، ولقد اختار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة تقدر ب 25 موظف كحد أقصى وهذا راجع إلى طبيعة الموضوع، واتبع الباحث في دراسة المنهج الوصفي، أما الاستمارة فكانت الأداة المستعملة في جمع البيانات والتي قسمت إلى 3 محاور متضمنة 29 سؤال وتنوعت أسئلتها بين مفتوحة ومغلقة، وتوصل الباحث في الأخير إلى نتائج أساسية هي:

1- أنه خلافاً للتشريع القانوني الخاص بالترقية والتكوين في الإدارة العمومية، فإن المعيار الوحيد المستعمل في الترقية هو معيار الأقدمية مع غياب التكوين من واقع الإدارات العمومية وهذا يؤثر على مردود الذين يرون في الترقية وسيلة للحراك المهني والاجتماعي حتى المعنوي، فالترقية من منصب إلى منصب أعلى بالنسبة للموظفين تعني الحصول على أجر عال وعلى مكانة معنوية عالية.

2- إن تكوين الموظفين وتنمية مهاراتهم بزيادة معارفهم التقنية تسمح للمؤسسة بتحسين النتائج المطلوبة كما يسمح من جانب الموظفين للحصول على شروط تمكنهم من الصعود والارتقاء في السلم الإداري من خلال الترقية المهنية، فهي تعتبر حافزاً يطمح له كل موظف.<sup>1</sup>

## 2- الدراسات العربية.

1-2 دراسة يوسف أحمد السباح(2008) بعنوان مدى الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد وأثره على مستوى الخدمات في قطاع غزة " وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، تحت اشراف الدكتور محمد إبراهيم المدهون.<sup>2</sup>

وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى الالتزام بمعايير ترقية مدراء المكاتب البريدية وأثر ذلك على مستوى الخدمات البريدية المقدمة في قطاع غزة.

وقد استخدم في هذه الدراسة طريقة المسح الشامل وذلك من خلال تطبيق استبانة على 116 عامل من مجموع العاملين بمكاتب البريد والبالغ عددهم 128 عامل والبقية قد امتنعت عن التعاون وقد كانت النتائج كالتالي:

<sup>1</sup> سعيدة قارة. نظام الترقية في المؤسسات العمومية، مرجع سابق ذكره ص 110.

<sup>2</sup> عليلش أحمد. الترقية الوظيفية والرضا الوظيفي، تحت اشراف بمخلوف محمد، دراسة ميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء بجيجل رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الجزائر (2) 2015 ص 21.



- أظهرت النتائج أن أفراد العينة راضون بدرجة أقل من متوسط عن تطبيق معايير الترقية.
- أظهرت النتائج أيضاً أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن عدم الالتزام الترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على ضعف أداء الموظفين.

2-2 دراسة إبراهيم بن حمد العبود، ومنصور بن عبد العزيز المعشوق (1997) حول تقويم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية.<sup>1</sup>

وقد انطلق الباحث دراسة بسؤال رئيسي مفاده إلى أي مدى تتأثر موضوعية الترقية بالأسس والأساليب المستخدمة في تقويم الموظفين المستحقين للترقية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية؟

حيث استخدم الباحثان عينة طبقية مكونة من 643 فرداً ، كما استخدم الباحثان في جمع البيانات أداة الاستمارة بالإضافة إلى المعلومات المقدمة من طرف الإدارات الحكومية إضافة إلى المنهج الوصفي المستخدم في الدراسة، ولقد توصل الباحثان إلى عدة نتائج أهمها:

1- أسس الترقية تختلف فيما بينها اختلافاً جوهرياً، من حيث درجة الموضوعية والمفاضلة بين الموظفين المرشحين للترقية.

2- أساليب الترقية في الخدمة المدنية تختلف فيما بينها من حيث درجة الموضوعية، والمفاضلة بين الموظفين المرشحين للترقية حيث اتفقا الموظفين وأعضاء لجان الترقية على أن أسلوب المفاضلة بين الموظفين على أساس النقاط أسلوب المسابقة متوسط موضوعياً، بينما أسلوب الترشيح قليل للموضوعية، وبالتالي رفضت الفرضية الثانية.

3- رفضت الفرضية الثالثة من قبل الموظفين وذلك مما يعني أنه توجد فروق جوهرية بين درجة التأثير على الترقية بين أسس الترقية في الخدمة المدنية ، قبلت الفرضية من قبل إعفاء لجان الترقيات وبذلك عكس القول أنه لا توجد فروق جوهرية بين درجة التأثير على الترقية بين أسس الترقية والخدمة المدنية، كما اتفق الموظفين وأعضاء لجان الترقيات على أن التدريب له تأثير قوي على الترقية، بينما بقية الأسس متوسطة التأثير.

<sup>1</sup> نفس المرجع ص111،110.

2-دراسات السابقة حول الولاء التنظيمي:

1-2 دراسة الباحثة هريو دزاير 2006 بعنوان " النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين" دراسة ميدانية، المؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية سونلغاز - عنابة-

وقد انطلقت الباحثة في دراستها من مجموعة من التساؤلات الهامة تمثلت في:

- هل يوجد اختلاف في اتجاهات موظفي مؤسسة سونلغاز نحو الولاء التنظيمي؟

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي ومستوى الولاء التنظيمي لموظفي مؤسسة سونلغاز؟

ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أما عينة البحث فهي بنسبة 25% من العدد الإجمالي ل 300 عامل أي 75 عامل لموظفي المؤسسة من جميع المستويات، واستخدمت الباحثة أداة الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأداة جمع البيانات، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

1- يوجد علاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى الموظفين، ذلك لأن النمط القيادي (الديمقراطي) يمنح العامل الشعور بالثقة من خلال مشاركته في اتخاذ القرار، وتشجيع الاتصال مما يؤدي إلى استمراره في المؤسسة وارتفاع مستوى الولاء، بينما النمط الأوتوقراطي يؤثر سلبا على الولاء من خلال مركزية اتخاذ القرار وعدم مشاركة العمال وعدم الشعور بالثقة مما يؤثر سلبا على أدائهم واتجاهاتهم نحو مؤسستهم.

2- المتغيرات الشخصية تؤثر في الولاء لدى الموظفين، وهي مدة الخدمة، السن، الحالة الاجتماعية، ماعدا متغير الجنس فقد ثبت ميدانيا أنه ليس لديه تأثير واضح.<sup>1</sup>

2-2 دراسة شريبط الشريف محمد 2009 بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز" وقد انطلق الباحث في دراسته من سؤال رئيسي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء بمؤسسة سونلغاز لدى فئة الاطارات الوسطى؟

<sup>1</sup> هريو دزاير، النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، إشراف سيف الإسلام شوية، دراسة ميدانية المؤسسة الناقلة للكهرباء سونلغاز، قسم علم الاجتماع، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، عنابة.2006.

وتمثلت عينتها في مجتمع دراسة يضم 83 إطار ولصغر الحجم فقد تم الحصر الشامل كأسلوب يتم من خلاله جمع المعلومات من عناصر المجتمع ككل، أي جميع الاطارات الوسطى العاملين والبالغ عددهم 73 إطار، بعد استبعاد 10 إطارات الذين تم عليهم إجراء ثبات الاختبار.

كما استخدمت الاستمارة كأداة جمع البيانات، ووفق المنهج الوصفي، ولقد كانت أبرز النتائج متمثلة في، وجود علاقة ارتباطية موجبة حيث أنه كلما كان الاتصال كتابي كلما زاد الولاء الأفراد للمؤسسة، كما خلص إلى عدم وجود فرق بين الإداريين والتقنيين حول الولاء التنظيمي.<sup>1</sup>

**2-3 دراسة. مالكي محمد أمين (2016)** بعنوان العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية للإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير-BCR - والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدى موظف الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين الصنابير من خلال تحديد مستوى الولاء التنظيمي السائد فيها.

إبراز أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة ودوره في تحقيق بعض السلوكيات الغير مرغوب فيها كالتأخر والغياب، بالإضافة إلى رفعه لمستويات الأداء لدى العمال من خلال بذلهم للأقصى طاقاتهم في سبيل رفع مكانة المؤسسة ونجاحها.

معرفة تأثير بعض العوامل الشخصية على الولاء التنظيمي إضافة إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والولاء التنظيمي ومحاولة معرفة نوع التأثير الذي تمارسه هذه المتغيرات على هذا الأخير وتمثلت عينتها من 299 موظف. واستخدمت أداة الاستمارة كأداة بجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

اعتبار البعد العاطفي للولاء التنظيمي بعدًا سائدًا لدى أغلبية أفراد عينة الدراسة يليه البعد المعيارى ثم البعد المستمر.

- وجود فروق في مستويات الولاء لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيري الخبرة وطبيعة الوظيفة فقط. بينما لم يثبت أي فروقات بالنسبة للمتغيرات الأخرى.

<sup>1</sup> شريبط الشريف محمد، الاتصال وعلاقته بالولاء التنظيمي، إشراف بويابة محمد الطاهر مذكرة دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز - عنابة- رسالة ماجستير قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009.

- وجود علاقة ارتباطية موحية بين جمع الأبعاد المنظمة في المتغيرات التنظيمية (صراع وغموض الدور التدريب الوظيفي) إلا في حالة بعد إدراك الفائدة من التدريب المتضمن في تغيير التدريب الوظيفي، فإنه لم يرتبط بأي بعد من أبعاد الولاء التنظيمي.<sup>1</sup>

**4-2 دراسة كرمي كريمة 2010** بعنوان التغيير التنظيمي وأثره على الولاء لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، بعنابة.

ولقد استخدمت الباحثة أدوات الملاحظة والاستمارة والمقابلة والوثائق والسجلات كأدوات جمع البيانات، كما أجريت دراستها في سونلغاز، وتحديداً بالمديرية الجهوية للتوزيع عنابة<sup>1</sup>، وعينة البحث هي عشوائية بسيطة متمثلة في 81 موظف، وبعد تحديد الباحثة عينة البحث وأدوات جمع البيانات بإحكام استخدمت المنهج الوصفي في دراستها من أجل الكشف عن أبعاد الظاهرة ووصف واقع ودرجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في ظل التغيير التنظيمي وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: الإدارة العليا منفردة، لديها سلطة التغيير التنظيمي، دون أن تشرك أو تفوض لباقي المستويات التنظيمية، لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعاً للصفات الشخصية (الجنس، مدة العمل، السن، الحالات الاجتماعية)، لا تتوفر عوامل تنمية الولاء التنظيمي حيث يوجد عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، عدم وضوح أهداف المؤسسة، عدم اتباع حاجات الأفراد الاجتماعية والنفسية، عدم وجود نمط قيادي ومناخ تنظيمي مناسب.

نقص كبير في الاتصال حول موضوع التغيير التنظيمي في المؤسسة. وعدم توفير أهم عوامل إنجاح عملية التغيير والولاء التنظيمي في المؤسسة.<sup>2</sup>

## 2- الدراسات العربية

**1-2 دراسة شاكر جار الله الخشالي بعنوان:** "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام على الولاء التنظيمي للأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مالكي محمد أمين، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي إشراف لحسن بوعبد الله الشركة الوطنية للإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير-BCR-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، سطيف، 2016.

<sup>2</sup> كرمي كريمة. التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، إشراف سيف الله الإسلام شوية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، قسم علم الاجتماع، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، عنابة. 2010.

حيث سعت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير أنماط القيادة لرؤساء الأقسام على الولاء التنظيمي للأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات.

وقد أخذت عينة البحث من جميع الجامعات الأردنية الخاصة من كل قسم علمي بنسبة 25% وهي عينة عشوائية بسيطة، حيث أن العدد الإجمالي لأعضاء هيئة التدريس 1264، وبالتالي كان حجم العينة 316 عضو هيئة التدريس، كما اعتمد في البحث على المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات التي شملت ثلاث أجزاء، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالي:

كشفت الدراسة أنه يوجد اختلاف في استخدام أنماط القيادة، حيث أن أكثر الأنماط القيادية استخداماً هو النمط القيادي الديمقراطي، يوجد درجة متوسطة من مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، كشفت الدراسة عن علاقة نمط القيادة الأوتوقراطي بأبعاد الولاء التنظيمي مختلفة، فهي سلبية مع الولاء العاطفي والأخلاقي، حيث ظهر أعضاء هيئة التدريس أقل إخلاصاً واعتزازاً بجامعتهم وأقل التزام اتجاه زملائهم وجامعاتهم، بينت الدراسة أنه يوجد علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والولاء التنظيمي العاطفي والأخلاقي فقط، لا وجود للعلاقة بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي لهيئة التدريس، يوجد علاقة بين الراتب الشهري والولاء العاطفي، بينما لم تشر الدراسة إلى وجود علاقة للولاء العاطفي مع الخصائص الشخصية.

**2-2 دراسة عويضة (2008)** وهي بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي على المنظمات الأهلية في قطاع غزة، تحت إشراف رشدي عبد اللطيف وادي.

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا لدى العاملين وذلك من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية ومعرفة العوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة، والبحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدره (80) منظمة أي حوالي (6%) من مجتمع الدراسة الأصلي. وقد تم إختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف. كما استخدمت المنهج الوصفي في دراستها إضافة إلى الاستمارة كأداة جمع البيانات، ولقد خلصت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى عالي من

<sup>1</sup> شاكر جار الله الخنشالي، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي للأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة العلمية للعلوم الإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، الأردن، 2003.

الولاء التنظيمي يقدر ب 81% عبرت عنه العينة المستطلعة آراءها، كما يوجد مستوى جيد نسبياً للإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات يقدر ب 72% ووجود علاقة إيجابية بين العوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول أثر الرضا الوظيفي الولاء إضافة إلى أن العمل على تحسين الأجور ووضع نظام حوافز، ووضع نظام عادل لتقييم الموظفين يعزز ثقافة الولاء والانتماء إلى المنظمة.<sup>1</sup>

### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا "الترقية والولاء التنظيمي". وهي خطوة أساسية ومهمة بالنسبة لدراستنا الحالية، بحيث تم الاستفادة منها بشكل كبير في تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية، وكذا الإطلاع على المناهج المستخدمة ومختلف التقنيات والأدوات الخاصة بجمع البيانات في هذه الدراسة كما ساعدتنا في صياغة الفرضيات واختيار المنهج المناسب وكما أن جل الدراسات تناولت هذه المسألة من زاوية مختلفة، ودراستنا الحالية تحاول تقصي دور الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي.

### 1- دراسات خاصة بالترقية.

- اتفقت معظم الدراسات الخاصة بالترقية على أهمية متغير الترقية حيث نجد الدراسة التي أجريت بمديرية التعمير والدراسة التي قام بها العايب سليم حول الترقية، حيث استعملنا أدوات متشابهة في جمع البنات ونفس المنهج بينما يختلفان في حجم العينة، كما أن دراسة جبلي فاتح ونسيمة الصيد تتشابه مع الدراستين السابقتين في البحث عن العلاقة بين المتغيرين من خلال إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية، كما استعملت نفس أدوات جمع البيانات ونفس المنهج ومن نقاط التشابه بين دراستنا مع الدراسات السابقة نجد بعض الدراسات تناولت الجوانب المادية المتمثلة في الأجور والعلاوات والمكافئات ما نجده في دراسة كل من فاتح جبلي ونسيمة أحمد الصيد، إضافة إلى الدراسة التي أجريت بمديرية التعمير.

إضافة إلى ذلك نجد الدراسات العربية تتشابه من حيث تناول في دراستها للمتغير الترقية ومعايير الترقية وموضوعيتها وكذا كنظام ومدى الالتزام بمعاييرها.

<sup>1</sup> محمد صلاح الدين أبو العلا، ظغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي مرجع سبق ذكره.

- وتختلف دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها والفرضيات المتخذة، وذلك كون دراستنا الحالية تتناول الدور الذي تلعبه الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي، وهذا ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة مباشرة، كما تختلف عنها من حيث مجال التطبيق ومكانه وزمانه والأدوات التي استعملت في جمع البيانات وعينة الدراسة.

#### دراسات خاصة بالولاء التنظيمي:

اتفق معظم الدراسات السابقة على أن الولاء التنظيمي يؤثر ويتأثر ببعض المتغيرات مثل المتغيرات الشخصية، النمط القيادي، الاتصال السائد، الصفات الشخصية وغيرها. كما تتفق في مجملها على أدوات جمع البيانات (الاستمارة، المقابلة، الملاحظة) إلا في دراسة كل من مالكي محمد أمين، ودراسة عويضة بالإضافة إلى دراسة الخشالي التي استخدمت الاستمارة فقط، كما أن جل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي كما نجد أن كل ميدان الدراسة كان نفس الميدان بالنسبة لدراسة هريودزاير، وشريبط الشريف وكرمي كريمة. في مؤسسة سونلغاز بعنابة، وقامت هذه الدراسات بإبراز أهمية الولاء كعامل من عوامل رفع الأداء والإنتاجية والشعور بالرضا والعوامل المؤثرة فيه، وكذا تحقيق أهداف المؤسسة، وتتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لأهمية متغير الولاء التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة والدور الذي يلعبه هذا الأخير.

كما تتفق مع دراسة شريبط الشريف ومالكي أمين ودراسة عويضة باستخدام أداة واحدة في جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة.

وتختلف دراستنا الحالية مع جل الدراسات السابقة من حيث تطابق المواضيع حيث لم تتناول دراسات مطابقة لها، وتناولها لمتغير واحد فقط، وكذا في طرح مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها المرجوة، وكذا في الفرضيات المتخذة. حيث كل باحث يبحث عن مشكلة أو دراسة خاصة به وكذلك تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في ميدان الدراسة وفي المجال الزمني والعينة المستخدمة وصولاً إلى الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

ثامنا- صعوبات الدراسة.

يتلقى أي باحث كان أو غيره عدة صعوبات أثناء القيام بالدراسة؟، ومن الصعوبات التي واجهناها:

- نقص المراجع المتعلقة بالموضوع خاصة الترقية منها.
- صعوبة التنقل إلى المؤسسة خاصة عند منع النقل جرّاء الوباء، ومنعنا من طرف المؤسسة من الدخول.
- عدم استجابة المبحوثين لأسئلة الاستمارة خاصة ما تعلق منها بالأجر.
- الحالة النفسية الصعبة التي خلفها لنا هذا الوباء من قلق وخوف خاصة في مرحلة انتشاره.
- صعوبة الالتقاء بالمشرف وضيق الوقت.



### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي تطرقنا فيه الى إشكالية الدراسة والمبررات التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، وتحديد الأهداف، كما قمنا بصياغة الفرضيات وصولاً إلى الدراسات السابقة. بين هذا الفصل الإطار الذي تلعبه هذه الخطوات المهمة في تدعيم الدراسة الحالية، حيث تعتبر أصعب الخطوات التي يواجهها الباحث. وعلى اعتبار الترقية والولاء التنظيمي ظاهرتين تنظيميتين، نحاول التعمق أكثر في معرفة الدور الذي تلعبه الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي، وهذا ما يدفعنا في الفصول الموالية إلى مواصلة خطوات الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة.

## الفصل الثاني:

### الترقية.

#### تمهيد

أولاً: ماهية الترقية

1- مفهوم الترقية

2- أنواع الترقية

3- أهمية الترقية

4- أهداف الترقية

ثانياً: تنظيم الترقية

1- شروط الترقية

2- معايير الترقية

3- مصادر الترقية

4- آثار الترقية

خلاصة الفصل

### تمهيد:

تعتبر الترقية من بين المواضيع التي لاقى اهتمام الكثير من الباحثين ولا زالت تحظى بالاهتمام سواء من طرف العامل أو من طرف المؤسسة، لما لها من أهمية كبيرة فهي تعتبر من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية، ووسيلة من الوسائل التي تدفع إلى تحقيق الأهداف كما تعمل على توفير الاحتياجات اللازمة للمؤسسة من القوى البشرية لشغل الوظائف ، وتحفز الأفراد على بذل أكبر الجهود، وسنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الترقية من حيث مفهومها أنواعها وأهميتها وأهدافها وثانيا تنظيم الترقية من حيث معاييرها وشروطها والآثار المترتبة عنها.

أولاً: ماهية الترقية.

### 1- مفهوم الترقية:

تعددت التعاريف المتقدمة لهذا المفهوم حيث نجد:

لغة: من الترقى وتعني الصعود والارتقاء<sup>1</sup>.

اصطلاحاً:

يعرفها عبد الغفار حنفي بقوله: "الترقية بمعنى تغيير في التكليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم، وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر وفي المركز الأدبي إلا أنه يقع في عائق الفرد واجبات ومسؤوليات أكبر"<sup>2</sup>.

ومن جهة أخرى يعرفها أحمد أبو شيخة: "أن الترقية هي نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى، يتيح له عادة الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه من قبل الترقية وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أعلى وأكثر صعوبة ومسؤولية"<sup>3</sup>.

ويعرفها أيضاً محمد حجازي: "يعبر عن الترقية بأنها تحريك الموظف إلى مستوى إداري أعلى وعليه فهناك زيادة في المستوى الوظيفي والدرجة المالية والامتيازات الأخرى وهي بهذا الشكل وعدة من المؤسسة بمكافأة الموظف"<sup>4</sup>.

أما طاهر محمود الكلالدة فيرى: "أنها نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفته أعلى تكون مسؤولياتها أكثر من سابقتها بالإضافة إلى زيادة في الدخل يتماشى وحجم الترقية التي حصل عليها الموظف، وهذا ما يستهوي جميع العاملين رغبة في المزايا والمكتسبات الوظيفية"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، مرجع سبق ذكره، ص332.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، الموارد البشرية، ط1، مؤسسة دروس الدولية، الإسكندرية، 2007، ص278.

<sup>3</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص284.

<sup>4</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص138.

<sup>5</sup> طاهر محمود الكلالدة، تنمية إدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص138.

وتعرف أيضا بأنها: "الانتقال لعمل أو وظيفة في درجة أعلى من الوظيفة السابقة أو الحصول على زيادة ملموسة في الرتب تقيس مسؤوليات صلاحيات أكبر في الهرم الإداري وسلم الرواتب".<sup>1</sup>

## 2-أنواع الترقية:

### 2-1-الترقية في الدرجة: (الأفقية).

ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية يترتب عنها تغيير في المنصب تبعا لكفاءة العامل. ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتحسبها زيادة في المرتب، وهذه الرسالة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية وتطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة، أي من درجة للأخرى أعلى منها مباشرة.

ومعيارها الأساسي هو الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق مما يؤكد أهمية الترقية كنظام اجتماعي عادل.

### 2-2-الترقية في المرتبة: (العمودية).

ويترتب عن هذا النوع من الترقية زيادة الرواتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات وتجمع بين الأقدمية والكفاءة، وتحل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة.<sup>2</sup>

وتمثل الكفاءة أساسا ثانويا عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها.

### 2-3-الترقية في الفئة:

تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، فهي تحيز معاملة موحدة من حيث الأجر وغيره على أوجه شؤون الأفراد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منصور عبد العزيز معتوق، المدخل المهني للإدارة الموارد البشرية النموذجية، مركز البحوث، الرياض، 2011، ص319.

<sup>2</sup> محمد أنس قاسم جعفر: مبادئ الإدارة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري، سلسلة قانون المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص123-125.

<sup>3</sup> عادل حسن مصطفى زهير: الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، ص132.

فالترقية في الفئة تجمع بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة وفي المرتبة لذا فالاختيار يتم وفق درجة كفاءة العامل ولا تصحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات فهي تتفق مع الترقية في الدرجة ومع الترقية في المرتبة في ذلك.

#### 2-4- الترقية الجافة: (المعنوية).

وفيها يرتفع المركز الأدبي للعامل ولا يرتفع الأجر وهي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على المكافآت وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا من التنظيم<sup>1</sup>. ويرى الأستاذ محمد علي محمد سالم في كتابه دراسات في العلاقات الصناعية وإدارة الأفراد أن هذه الترقية لا تتم إلا في أوقات الأزمات حيث تلجأ إليها المؤسسة بدلا من زيادة الأجور والمرتبات<sup>2</sup>.

#### 2-5- الترقية السائلة: (المادية والمعنوية).

ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر وزيادة المسؤوليات والاختصاصات ويترتب عليها تحسين المركز الأدبي والاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية فيرفع معنوياته ويكسبه شعورا بالرضا والاطمئنان فتتقصر انشغالاته الخارجية عن إطار العمل ويتفرغ لوظيفته فيتنفها.

#### 2-6- الترقية الاجتماعية:

ويتضح مفهومها كما يلي: يجب اعتبار الترقية الاجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين والتأهيل ومهما كانت طبيعتها أو الأسلوب الذي تتبعه فهي مرتبطة ومتعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل. وسميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على مؤهلات عليا لأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة، أو اختبارات متخصصة أساسها لهذا الغرض بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة وتتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا<sup>3</sup> وبالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية.

<sup>1</sup> صلاح الشناوي، جدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1973، ص96.

<sup>2</sup> محمد أنس قاسم جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 1989، ص25.

<sup>3</sup> محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص126.

3- أهمية الترقية:

إن أهمية الترقية على مستوى المؤسسة والدولة حقيقة مؤكدة وضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة في أي مستوى من المستويات التخطيطية إذ أن غياب الآفاق المهنية يقود العاملين الطموحين وأصحاب الكفاءات إلى مغادرة المؤسسة لأن العامل منذ التحاقه بالعمل يتطلع إلى التقدم في مجال مهنته التي يعمل بها ويحدد لنفسه أهدافا ومركزا وظيفيا يطمح للوصول إليه ويصبح هذا الهدف غايته وأمله ليتمكن من تحسين دخله ومستوى معيشته ومركزه الإداري والوظيفي داخل مجتمعه وبين زملائه، وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- تحقيق الموائمة بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ومنه الوصول إلى مستوى عال من الرضا.

- دفع العاملين إلى تحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية والأداء.

- تلبي الترقية احتياجات المؤسسة من العاملين كما وكيفا.

- تساعد في تخفيض معدلات دوران العمل وهذا ما يخفض تكلفة هذا العنصر.

- تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجديد والتحسين بتغيير المنصب وخلق ديناميكية جديدة تكسر الجمود والروتين والملل.

- التعرف على كل وظائف المستوى عند التقدم لشغل الوظيفة مما يسمح بالاتصال والإحساس بالمسؤولية.

- وجود نظام الترقية يظهر المؤسسة بصورة مشرفة ويكسبها سمعة واسعة في السوق الخارجي<sup>1</sup>.

- خلق جو تنافسي بين الأفراد العاملين ثم خلق الدافعية أكبر للعاملين حيث تبدل أقصى الجهود والطاقات الفعالية من طرف العاملين لتحقيق أكبر إنتاج ممكن في وقت قصير وبأقل تكلفة وهي الغاية المرجوة.

- تحقيق رضا العاملين في المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نبيل الحسيني النجار ومدحة مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992 ص499.

<sup>2</sup> نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص286.

- رفع الروح المعنوية للعمال مما يوفر مناخا صحيا للعمل.
- ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل.
- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين وزيادة الولاء<sup>1</sup>.
- خلق علاقات حسنة بين الرؤساء والمرؤوسين لأن الترقية تتم وفق منطق سليم.
- وجود برمجة يجعل العامل مطمئن على مستقبله الوظيفي ويستطيع التنبؤ بمستقبله في المؤسسة.
- ضمان بقاء الكفاءات لأن تحليل الوظائف يستند إلى أسباب موضوعية هي الخبرة وجودة الأداء<sup>2</sup>.

### 4-أهداف الترقية:

- تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقي في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية.
- يمكن إدارة المؤسسة من تحقيق خطة العمل المطلوبة واللازمة لها بسبب اقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه للاستفادة من المميزات الجانبية للعمل فيها والتي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.
- ضمان بقاء العدد الكافي من القوى الحالية التي اكتسبت المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال الملقاة على عاتقها، ومن ثمة الاختيار من بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية.
- تحقيق الملائمة المنشودة بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.
- فتح فرص الترقية والتقدم أمام العاملين المجددين يؤدي إلى تحسين معنوياتهم وإلى إخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها.

<sup>1</sup> يوسف حجم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص196.

<sup>2</sup> Dugue mac earthy : Laconduite du personnel, 2eme edition, dunod, paris, 1966 ,p269.



- خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهودهم وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة<sup>1</sup>.
- الرضا عن العمل وشعور العامل بوجوده الفعلي داخل المؤسسة مما تشجع العامل على الابتكار وإيجاد المهارات الفنية.

### ثانيا: تنظيم الترقية.

#### 1-شروط الترقية:

تعتبر شروط الترقية من المسائل الجوهرية التي ينبغي مراعاتها والتأكد من تحققها عند ممارسة المؤسسة سلطتها في الترقية سواء ما كان منها متعلقا بالعامل المرشح للترقية حيث إن نقل الشخص من وظيفة إلى أخرى يتطلب تحمل مسؤوليات وأعباء أكبر مقابل الزيادة في المرتب، وتقضي الترقية شروطا يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته وهذه الشروط هي:

- وجوب توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين في المؤسسة.
- أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا<sup>2</sup>.
- أن تكون الترقية إلى وظيفة داخل ذات المستوى أو وظيفة نمطية في مستوى أعلى مباشرة وفقا للتدرج الوظيفي بالهيكل التنظيمي.
- أن تكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاعرة وأن يكون العامل متوقف الشروط الوظيفية المرقى إليها طبقا لمطالب التأهيل الواردة في بطاقة الوصف<sup>3</sup>.
- أن يكون المرشح للترقية لشغل وظائف المستوى الأول قد أمضى في الوظيفة المرقى منها سنة على الأقل سواء كانت ترقية داخل المستوى ذاته أو للمستوى أعلى.
- اجتياز الاختبار بنجاح.

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

<sup>2</sup> عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ص 421.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، تنمية المهارات السلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009 ص 42.

-اجتياز البرامج التدريبية بنجاح مما يجعل العمال مهيين للمسؤوليات عملهم<sup>1</sup>.

## 2-معايير إجراء الترقية:

تعتبر الترقية حق للموظف حيث ينتحل بموجبها من رتبة إلى رتبة أخرى أعلى ومن درجة إلى درجة أعلى وفقاً للشروط المبرومة ومن المعروف أنه لشغل وظيفة ما تطلب توافر مستوى إداري وظيفي والذي يفرض اختيار معيار مناسب على أساسه توزع الفرص المتاحة على العدد الكبير من الأفراد<sup>2</sup>.

ومن هذا المنطلق يعتبر وضع معيار الترقية مهم في اختيار الأكفأ والأحسن لهذه الوظيفة، كما حددها مختلف الباحثين في ثلاث معايير أساسية هي:

**2-1- معيار الأقدمية:** يقوم هذا المعيار على أساس الفترة الزمنية التي يقضيها الموظف في وظيفة معينة تحتسب من تاريخ تعيينه في الوظيفة حيث يمكث في درجة وظيفية مدة زمنية محددة ثم يرتفع إلى درجة أخرى أعلى منها، بمعنى كلما زادت مدة خدمة الموظف في منصبه زاده كفاءته وخبرته<sup>3</sup>.

فالفترة التي قضاها الموظف دليل على اكتسابه لخبرة مقدرة بقدر المدة المقضية، وهكذا يصبح أهلاً للترقية وهو ما أكدت عليه المادة 106 من الأمر 03/06 التي تشترط وتائر معينة قصد ترقية الموظف وانتقاله إلى درجة أعلى من التي كان يشغلها<sup>4</sup>.

ويتميز معيار الأقدمية كأساس للترقية بعد مزايا: ما جعل الكثير من المؤسسات تعتمد على هذا الأساس كمعيار للترقية تتمثل في<sup>5</sup>:

-إن أسلوب الترقية بالأقدمية كمبدأ عادل وموضوعي وحيادي يحقق الاطمئنان والاستقرار بين المرؤوسين بشكل يؤدي معنوياتهم وتحريك النشاط الإداري بطريقة فعالة ورشيده.

<sup>1</sup> محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص312.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص322

<sup>3</sup> فاتح جبلي، مرجع سبق ذكره، ص36.

<sup>4</sup> تنص المادة 106 من الأمر رقم 03/06 أن "...وتتم بصفة مستمرة حسب وتائر والكيفيات التي تتحدد عن طريق التنظيم" ويقصد بالوتائر، سنوات الأقدمية المطلوبة قصد ترقية الموظفين والمحددة من طرف القانون.

<sup>5</sup> صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص322.

-يضمن هذا الأسلوب توفر الرؤساء الإداريين الأكثر دراية ومهارة تطبيقية وفنية وأكثر تبصرا وحكمة نظرا لأن الموظف المرؤوس قبل ترقيته يكون قد اكتسب خبرة ودراية كافية تجعله أهلا لأن يصبح رئيسا إداريا يتسم بصفات القيادة الإدارية<sup>1</sup>.

-إن ترقية بالأقدمية تمنع كل انحراف واستبداد أو تعسف في استعمال السلطة من قبل الرؤساء الإداريين عند القيام بها.

-التشجيع على البقاء في المؤسسة ومنه التقليل من دورات العمل والتقليل من الخلافات بين الإدارة والعمالين.

-إن الأقدمية قرينة واضحة على خبرة العامل المكتسبة وكفاءته<sup>2</sup>.

بالرغم من أن الكثير من التنظيمات تعتمد على معيار الترقية بالأقدمية كأساس أول لما له من ميزات كثيرة ومهمة إلا أن له عيوب يمكن حصرها فيما يلي:<sup>3</sup>

- أن قدرات الأفراد واستعداداتهم للتعلم والاكتساب تختلف من شخص لآخر وعليه قد لا يستطيع أحد الأفراد استيعاب متطلبات العمل في فترة أقصر مما قد يستطيع شخص آخر أمضى مدة أطول فيه.
- إن اعتماد هذا المعيار سيؤدي بالنتيجة إلى دفع الأشخاص غير أكفاء إلى استلام مناصب مهمة في المؤسسة مما يؤدي إلى جمودها وإلى إصغائه لدور الإدارة في تقرير سياسات الترقية فيها لأنه سيضيع قيم عمل تركز على تفادي الأخطاء وإتباع الذوق في الأداء وتهمل التركيز على المبادرة والابتكار.
- إن طول المدة في العمل قد لا تكون قرينة على النجاح في العمل المستقبلي بحكم اختلاف متطلبات كل منها وخاصة بالنسبة للترقية من الوظائف تتضمن الإشراف أو توجيه الآخرين ووظائف تتضمن ذلك كالوظائف الإشرافية ووظائف الإدارة العليا والوسطى.
- اعتماد الأقدمية يؤدي إلى إحباط العاملين والشعور بعدم الرضا من صغار الموظفين ذوي الخبرات مما يؤدي إلى يأسهم وإحباطهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبدالباقي، المرجع نفسه، ص323.

<sup>2</sup> نسيمية أحمد الصيد، مرجع سبق ذكره، ص11.

<sup>3</sup> حسان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2006، ص209.

<sup>4</sup> صلاح الدين عبدالباقي: المرجع سابق، ص327.

-إن قيام الترقية على هذا المبدأ فيه ظلم للأشخاص الذين لم يقضوا مدة طويلة في الوظيفة الحالية وهو بذلك يقتل الاستعدادات الشخصية لديهم وإذا ما سلموا أن من يعمل أطول يستفيد أكثر.

-كما أن الترقية على مبدأ الأقدمية لا يعني دائما أن الفرد يكتب خبرة ومهارة فهنا لا يعني أنها تتوافق مع متطلبات الوظيفة الجديدة، لأنها يمكن أن تحتاج إلى خبرة وقدرات مكتسبة خلال العمل السابق وبالتالي انقلب أسلوب الأقدمية إلى تكريس مبدأ الروتين وإحلال الجهود في الجهاز الإداري وعليه فهو معيار غير كاف لتحديد الأساس الأمثل للترقية، ولا يمكن القول بأنه مبد صالح بصفة مطلقة وهذا لكونه يخلق مشاكل تعرقل حسن سير العمل، لذا يجب البحث عن معيار آخر أكثر فعالية من الأقدمية تتبعه الإدارة لترقية موظفيها وهذا المعيار هو معيار الكفاءة<sup>1</sup>.

**2-2- الكفاءة:** هي المعيار الثاني الذي يعزز أحقية الترقية، حيث عمدت الكثير من التنظيمات على اتخاذها أساسا لحصول العاملين على فرص الترقية ما دامت هي المصدر الأول للترقية، وهي بمثابة جسر للوصول إلى الوظيفة الأعلى في السلطات والمسؤوليات والأجر ومما يؤخذ في الحسبان أن القائم بالاختيار للترقية يقوم بتقييم الأداء الحالي للعاملين بصورة أكثر عمقا وشمولا لتتناسب مواصفات شاغل الوظيفة مع متطلباتها وسيساعد هذا المعيار على تحفيز العاملين على تحسين أدائهم في وظائفهم الحالية لأنه من المنطقي أن يرقى العامل على أساس قدراته ومهاراته بالاحتكام إلى تقارير الكفاءة التي توضع بمعرفة القيادات الإشرافية في المؤسسة، ويشترط لنجاحها تقنين قواعد ومعايير الكفاءة داخل كل وحدة إدارية بما يتفق وطبيعة العمل داخل الوحدة.

ومن المحددات التي تفيد في هذا الخصوص هي كل ما هو مرتبط بالمؤهلات التعليمية والتدريبية، وما هو مقترن بالأداء السابق للعامل، وما هو مرتبط بالمؤهلات التعليمية والتدريبية، وما هو مقترن بالأداء السابق للعامل وما هو متعلق بخبراته المختلفة<sup>2</sup>، ويمكن إجمال مزايا الترقية بالكفاءة في النقاط التالية<sup>3</sup>:

-ترفع مستوى الوعي لذا الموظفين بتنمية قدراتهم ومعلوماتهم العلمية.

<sup>1</sup> محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية الوظيفية العامة وآثارها في فعالية الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>2</sup> نسيم أحمد الصيد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 280.

-رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بسبب اعتقادهم بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة والجدارة بعيدا عن أي اعتبار شخصي خاصة إذا كان نظام تقديري الكفاءة محكما وعادلا.

-أنه يقوم على أساس موضوعي كونه ينطلق من متطلبات العمل أو الوظيفة واعتباره الأساس في اختيار الأفراد للترقية والمفاضلة بينهم.

-تحفيز كافة الأفراد العاملين بالمؤسسة لبدل أقصى ما يستطيعون من جهد من أجل الحصول على الترقية، مما يعود على المؤسسة بالفائدة بزيادة الإنتاج نتيجة هذا العمل المبدول.

-تنمية روح المنافسة بين الكفاءات وهذا ما يشجع على التطوير والابتكار.

ولكن رغم هذه المزايا إلا أن الاستناد في الترقية على أساس الكفاءة لا يخلو من العيوب والتمثلة

في<sup>1</sup>:

-صعوبة التنبؤ بقدرات الشخص في المستقبل فالقدرات ذاتها تتوقف على مجموعة من العوامل يصعب قياسها بدقة وموضوعية وبشكل كمي.

-صعوبة في تقييم الأعمال المترابطة والتي يصعب تحديد إنتاجية كل عامل على حدى.

-تزيد من معدل دوران العمل نتيجة خروج الموظفين من المؤسسة ودخول آخرين على درجة كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها بسبب عدم استقرار العمالة بها.

-عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف الموظف، فنظام تقارير الأداء يستوجب الكثير من العيوب مثل التحيز وعدم الموضوعية ولا يعني بالضرورة صلاحية الموظف لشغل الوظيفة الجديدة المرقى إليها.

بالرغم من أن هذا الأخير معيار جوهري يقوم عليه نظام الترقية في المؤسسة إلا أن عيوب ونقائص ما دفع بالتنظيمات إلى محاولة إيجاد الحلول التي من شأنها أن تضمن السير الحسن لترقية موظفيها وهذا المعيار هو المزج بين الأقدمية والكفاءة معا.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 406.

2-3- الأقدمية والكفاءة معا: وهو المعيار الثالث الذي تعتمد عليه التنظيمات كأساس للترقية حيث أثبتت الدراسات على أهمية الاعتماد على المعيارين معا، لأن كل منهما يكمل الآخر ويخفي عيوبه عند المزج بينهما، ولقد لقي هذا القرار الاستحسان من طرف العاملين وذلك لإيمانهم الكبير بأن تطبيق هذين المعيارين معا سوف يضمن تحفيزهم المستمر ولاسيما على مستوى الأفراد الذين تتم ترقيتهم بالكفاءة لقاء استحقاقهم للمنبص الأعلى<sup>1</sup>، فالترقية وفقا لأساس الأقدمية لا تقل بالضرورة على أن الأفراد ذوي الخدمة الأطول أكثر كفاءة، كما أن تأثيراتها على الأفراد الجدد غالبا ما تكون سلبية وبالتالي الاعتماد على أساس الأقدمية لوحدها يؤدي إلى عدم التفرقة بين الفرد الكفاء وغير الكفاء وتأسيسا على ذلك لابد من الأخذ بمبدأ الكفاءة، ليتسم اتخاذ القرار العادل للترقية بحيث يمكن وضع الفرد وفقا لقدراته ومهاراته في العمل المناسب<sup>2</sup>.

وهناك من وضع ميكانيزمات للتوفيق بينهما، حيث يتم اختيار المعيار حسب المستوى التنظيمي إذ تتم الترقية بالأقدمية المطلقة في مستوى الإدارة التنفيذية، ويكون المزج بين الأقدمية والكفاءة في مستوى الإدارة الوسطى مع الاحتكام إلى الأقدمية عند تساوي كفاءة العاملين، أما في مستوى الإدارة العليا فيتم الاعتماد على الكفاءة المطلقة.

وتتجلى مزايا الجمع بين معياري الكفاءة والأقدمية في:

-يساعد في اختيار الموظفين الأعضاء ذوي الخبرات الطويلة والقدرات والمهارات الممتازة.

-الاعتماد على أكثر من مقياس في الترقية بدلا من الاعتماد على مقياس واحد يزيد من درجة الموضوعية.

-يحقق الرضا الوظيفي لقناعة العاملين بعدالة الترقية.

-يحد من التميز والمحاباة والمؤثرات الشخصية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992، ص328.

<sup>2</sup> سهيلة محمد محمد عباس حسن علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص361.

<sup>3</sup> نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، مرجع سبق ذكره، ص328.

**2-4- التوافق بين الفرد والوظيفة:** وهو المعيار الذي تمت إضافته لضمان السير الحسن للتتبعيات من خلال الأخذ بعين الاعتبار التوافق بين الفرد والوظيفة، حيث أن المعيارين السابقين ينظران إلى الماضي بينما الترقية تنظر إلى المستقبل، ذلك يعني أن الكفاءة في الوظيفة السابقة أو الأقدمية لا تضمنان أن يقوم الموظف بأداء فعال في الوظيفة المراد تربيته إليها ومنه أصبح من الواجب الاعتماد على معيار أكثر نجاعة وهو التوافق بين مواصفات شاغل الوظيفة ومتطلباتها وعليه فالمؤسسة الفعالة هي التي تحاول أخذ مجمل المعايير بعين الاعتبار حتى تكون ترقية عادلة وموضوعية وتسمح للعامل بأن يبدع في وظيفته الجديدة لأنها تتوافق مع مهاراته وطموحاته ومنه رفع الأداء وزيادة الإنتاجية بمقاييس إتقان وجودة عالية<sup>1</sup>.

### 3-مصادر الترقية:

**3-1- الداخلية:** هذا الشكل من الترقية يتم داخل المؤسسة أي أنه عندما تكون هناك وظائف شاغرة وهناك كفاءات عمالية داخلها فإنها تعمل على ترقية هذه الفئة العمالية لأن لها القدرة على تقلد المناصب العليا. وميزاتها ما يلي:<sup>2</sup>

هي وسيلة تساعد على تأقلم العاملين مع بعضهم البعض حيث أن العمال يستفيدون من الترقية بكون لهم علم مسبق بالتنظيم وبذلك يكون استقرارهم في الوظيفة الجديدة سهلا وسريعا.

الترقية من الداخل تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة حيث أنهم بإمكانية الترقى والتدرج في الوظائف والمسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي ما يترك في أنفسنا إحساس بالرضا هذا لأن العمال ينظرون إلى التدرج في الوظائف في مؤسساتهم أين يتواجد زملائهم

**3-2- الترقية الخارجية:** حيث تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج لأنها توفر لهم فوائد منها ما يلي:<sup>3</sup>

الحصول على مهارات متنوعة ومؤهلات عالية تساهم في تعميق الرؤية التنظيمية وتدعم استراتيجيات المؤسسة وبالتالي تحقيق الكثير من المزايا التنافسية

<sup>1</sup> نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، المرجع السابق، ص515

<sup>2</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، 2002، ص 126.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص113.

تحقيق المزايا الاقتصادية في الحصول على الموارد البشرية للوظائف العليا للمتخصصين والخبراء.

#### 4- آثار الترقية:

للترقية آثار إيجابية وأخرى سلبية تتمثل في:

4-1- الآثار الإيجابية: للترقية تأثير بالغ الأهمية على حالة الأفراد العاملين، وهذا التأثير بمفهومه الإيجابي يتجلى من خلال سلوك وأداء الأفراد في التنظيم.

وتتمثل هذه الآثار الإيجابية فيما يلي<sup>1</sup>:

- رفع الروح المعنوية وكسر الجمود والملل في الحياة العملية.

- تغيير الأفراد وإتاحة الفرصة للتحسين من خلال تغيير الوجوه وإعطاء مزايا مادية ترتبط بالمنصب الجديد.

- رفع الكفاءة الاجتماعية والتنظيمية من خلال إشباع الحاجات المختلفة للأفراد.

- الشعور بالولاء والانتماء حيث أن اهتمام المؤسسة بالعمال ينمي لديهم مشاعر الانتماء وحب العمل وإخلاصهم للمؤسسة التي يعملون بها.

- زيادة معدل الأداء وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية ومنه الوصول إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي.

- ضمان بقاء واستمرار الكفاءات في العمل وزيادة الاستقرار والأمن الوظيفي.

- اكتساب الخبرة والكفاءة المهنية.

#### 4-2- الآثار السلبية:

وهناك آثار سلبية عند القيام بعملية الترقية تتمثل في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية الوظيفية العامة وآثارها في فعالية الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص25.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص282.



-خيبة أمل بعض المترشحين للترقية وذلك من خلال وجود عدد محدود من الوظائف الشاغرة المتاحة للترقية، وبالتالي يكون هناك عدد محدود من المترشحين للترقية حيث يشعر الأفراد الذين لم يحصلوا عليها بخيبة أمل كبيرة مما يؤثر على روحهم المعنوية ويؤدي إلى انخفاض إنتاجهم.

-خلق تنافس بين الأفراد العاملين من خلال سعيهم المستمر في الفوز بالمنصب الأعلى الأمر الذي يدفعهم الصراعات والنزاعات واتخاذ مواقف عدائية، اتجاه بعضهم البعض مثل التوتر عدم الرضا عدم التعاون والمشاكل مع الإدارة والزملاء.

-انخفاض مستوى الأداء فقيام العاملين بواجبات كثيرة أكثر من التي اعتاد القيام بها ليس بالأمر السهل خاصة في الفترات الأولى من العمل، نتيجة لظروف كطبيعة العمل حجم المهام ظروف العمل، وهذا ما يؤثر سلبا على العمال.

-تخلي الفرد عن المنصب الجديد نتيجة الظروف والعوامل المختلفة، فكثرة المهام والمسؤوليات على الأفراد العاملين في المناصب الجديدة يخلق صعوبات في إنجاز المهام خاصة إذا لم يكن هناك توافق مهني<sup>1</sup>.

-فقدان الحماس والحيوية بسبب الزيادة في المهام والمسؤوليات والضغط المهنية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد أنيس قاسم جعفر، نظم الترقية الوظيفية العامة وآثارها في فعالية الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص25  
<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإداري في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص262.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل حول الترقية نستنتج أن لها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الموظف ووسيلة يطمح إليها كل العاملين فهي تفسح المجال أمامهم للوصول إلى المناصب العليا طوال المسار المهني، ووسيلة تساعد على بدل أقصى الجهود والطاقات للظفر بها والتمتع بمزاياها المادية والمعنوية ولتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج في وقت قصير وبأقل كلفة كما يعبر وضع الشروط والمعايير من أهم الأمور لضمان السير الحسن للمؤسسة من جهة والعامل من جهة أخرى.

## الفصل الثالث:

### الولاء التنظيمي.

تمهيد

أولاً: ماهية الولاء التنظيمي

1- مفهوم الولاء التنظيمي خصائصه

2- أهمية الولاء التنظيمي

3- أنواع الولاء التنظيمي

4- مراحل الولاء التنظيمي

5- سمات أصحاب الولاء التنظيمي

ثانياً: الولاء التنظيمي واستراتيجياته

1- قياس الولاء التنظيمي

2- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

3- العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي

4- العوامل المعيقة للولاء التنظيمي

5- أثر الولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ ومن المواضيع التي تناولها العديد من الباحثين نظرا لأهميته الكبيرة، حيث حظي بمزيد من الاهتمام في السنوات الأخيرة ومع تعقد العلاقات الإنسانية خاصة في ميدان العمل حظي هذا المفهوم باهتمام حقول علماء الإدارة، علم النفس وعلم الاجتماع، حيث حاولوا التنظير لمفهوم الولاء التنظيمي وطرق تقويته أسسه في المؤسسات ويسعى المسيرون اليوم إلى حسب ولاء ووفاء عمالهم لقناعتهم بأهمية هذا في نجاح واستمرار المؤسسة وسنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الولاء التنظيمي من حيث الخصائص والأهمية، الأهداف والأنواع ومبحث ثاني يتضمن الولاء التنظيمي واستراتيجياته من حيث النماذج المفسرة له والعوامل المساعدة والمعيقة إضافة إلى آثاره السلبية والإيجابية.

أولاً- ماهية الولاء التنظيمي.

1- مفهوم وخصائص الولاء التنظيمي.

1-1- تعريف الولاء التنظيمي:

لغة: يشير إلى الوفاء والإخلاص، العهد، الالتزام، الانتماء الارتباط التضحية التقاني والحب<sup>1</sup>.

اصطلاحاً: عرف أنه "عدم الرغبة في ترك المؤسسة من أجل الزيادات في الدفع والمكانة والحرية المهنية أو من أجل زمالة عمل أكبر فالأفراد الموالون للمؤسسة هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمؤسسة بشكل ممتاز".

وعرف أيضاً: "بأنه تمثيل الفرد لقيم وأهداف المؤسسة وانصهاره داخل بيئة عمله من خلال دوره التنظيمي، ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله واستعداده لعدم تقديم التنظيمات الأخرى على مؤسسته"<sup>2</sup>.

ويعرفه العطية: "بأنه حالة توحد العامل مع المؤسسة التي يعمل فيها ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المؤسسة، ط1، دار اترك للنشر والتوزيع القاهرة، 2005، ص39.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، تطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص120.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص39.

ويعرفه ناصر قاسي: "بأنه أحد مكونات التزام التنظيمي الذي يعبر عن الارتباط العاطفي بين

العامل وجهات أخرى في التنظيم".<sup>1</sup>

**1-2- خصائص الولاء التنظيمي:** يمتاز الولاء التنظيمي بعدة خصائص تتمثل فيما يلي:

-يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثمة قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

-يستغرق تحقيق الولاء التنظيمي وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة فناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.

-يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل، بمعنى الولاء يصنع ويكتسب وليس فطرة من الفرد.<sup>2</sup>

-إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

-إن الولاء التنظيمي يفقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

-إنه حالة ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الموظفين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

<sup>1</sup> عويضة أبو سنينة، عبد الجبار البياتي، مستوى إدارة الصراع الوظيفي لمديرين المدارس الحكومية والثانوية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للعاملين في محافظة العاصمة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 10، العدد 3، 2014، ص107.

<sup>2</sup> محمد بن جبار، التكوين وعلاقته بالولاء التنظيمي وحوافز العمل دراسة ميدانية في مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير جامعة وهران، 2، 2014-2015، ص38.

-إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس ذو بعد واحد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاده إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.<sup>1</sup>

2-أهمية الولاء التنظيمي: لكل منظمة قيم وأهداف خاصة بها وفي كثير من الأحيان قد تتعارض مع أهداف مما قد يؤدي إلى صراع داخل التنظيم، وظهور بعض السلوكيات تعيق العمل في المؤسسة من هذا المنطلق تظهر أهمية الولاء التنظيمي في كبح الظواهر السلبية من أبرزها ما يلي:

-للولاء التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمؤسسة التي يعملون بها ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.

-يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة علاقات إنسانية تساعد على تنمية الإحساس بالمؤسسة.

-المؤسسة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام إليها وهذا بدوره يسهل على المؤسسة اختيار مجتدين جدد ومهارة عالية.<sup>2</sup>

-يتولى مسؤولية المحافظة على المؤسسة سليمة ويمكنها من الاستمرار والبقاء.

-يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في ربط المؤسسة والأفراد العاملين لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كريمة حاجي، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، دراسة حالة ملبنة الحضنة ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة، 2011، ص12.

<sup>2</sup> محمد الشريف شريبط، مرجع سبق ذكره ص12.

<sup>3</sup> محمد سعيد العمري، عبيد سعود السهلي، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد34، الرياض، 2015، ص28.

-شعور العمال بالانتماء للمؤسسة يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية للمؤسسة كإخفاض دوران العمل واستقرار العمالة وبدل المزيد من الجهد والأداء مما يؤدي إلى إخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمؤسسة.

-زيادة درجة فاعلية الجماعات وتماسكها واستقرار العمالة والانتظام في العمل بروح الفريق.

**3-أنواع الولاء التنظيمي:** للولاء التنظيمي أنواع مختلفة يتميز كل واحد عن الآخر وقد حدد الباحثين والدارسين أنواع هذا الولاء التنظيمي بجملة من الأفكار والأداء المختلفة والمتباينة وهي كما يلي:

**3-1-الولاء المستديم:** يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من جهود وطاقات مقابل بقاء مؤسسته حيث يعتبر الفرد نفسه جزءا من مؤسسته ولا يستطيع التخلي عنها.

**3-2-الولاء التلاحمي:** يمثل الولاء التلاحمي العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته والتي تنميها المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسة والتي تقر بجهود عمالها حيث تبدأ المؤسسة .....بجهودها الفرد من المرة الأولى لانضمامه من خلال التوجيه إعطاء البطاقات الشخصية تسهيل بعض الخدمات مثل: السكن، النقل، الضمان الاجتماعي.

**3-3-الولاء العاطفي:** يعتبر رابطا أو علاقة معنوية بين الموظف والمؤسسة تتمثل في مجموع المشاعر العاطفية التي يبديها الموظف اتجاه مؤسسته لما له من رغبة قوية في البقاء بمؤسسة لأنه يرى أن هناك توافق بين أهدافه وقيمه وأهداف وقيم المؤسسة التي يعمل بها إذ يسعى دوما إلى الالتزام بمبادئ منظمة مهما كلفه ذلك.<sup>1</sup>

**3-4-الولاء الإغترابي:** ويطلق عليه أيضا بالولاء المقيد، حيث يلتزم الفرد بمبادئ مؤسسته ويندمج في عمله دون إرادة ورغبة منه، ويعود سبب ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه، ويسمى كذلك الولاء السلبي

<sup>1</sup> محمد الشريف شريبط، ، مرجع سبق ذكره، ص 84.



لأن الفرد يعيش حالة صراع وسرعان ما تنعكس على حياته النفسية والمهنية في صورة سلوكيات إدائية كالاحتراف النفسي التغيب، قلة الإنتاج، وقد ورد هذا النوع من الولاء في الدراسة التي قام بها إيتروني.

**3-5-الولاء الرقابي:** ينشأ هذا النوع من الولاء عندما يعقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في التنظيم تمثل دليل لتوجيه سلوكه، فهو يسعى دوماً إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة ويحاول تفسيرها وفهمها وبعد ذلك يدرك أنها تساعده في فهم ذاته وتطويرها لأنه يتأثر بها ويزداد ولائه وانتمائه للتنظيم.<sup>1</sup>

**3-6-الولاء المعياري:** في هذا النوع من الولاء هو الدافع الأخلاقي نحو العمل يولد لدى الفرد الولاء نحو مؤسسته لكن الدافع الأخلاقي إن لم يقترن بدوافع نفسية فإنه غير كاف فمثلا العامل الذي لم يتقاضى أجره مدة زمنية طويلة لم يستطع الصبر والاستمرار مهما كانت قوة ارتباطاته الأخلاقية.

**3-7-الولاء الموقفي:** حسب وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتيح للموظفين التعريف عن أهداف وقيم التنظيم ويعملون على التوحيد معها هذا النوع من الولاء يسمى الولاء الاتجاهي وهو يشبه الصندوق الأسود حيث أن هذا الأخير يعتمد على العوامل التنظيمية والشخصية.<sup>2</sup>

**3-8-الولاء السلوكي:** حسب وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي تقوم فكرة الولاء السلوكي على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطور علاقات الفرد وربطه بمؤسسته ولوصف هذه الخبرات تحدث "بيكر" (1964) كما سماه بنظرية "الأخذ والعطاء" الفرد يصبح مقيدا داخل التنظيم ذلك أنهم خيروا المكافئات في الماضي ويخشون أن يفقدونها فعلى سبيل المثال

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 85.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 86.

الشخص الذي أمضى 20 سنة في مؤسسة ما من الممكن أن تنمي لديه الاتجاهات التي تبرز بقائه بناء على السلوك الذي خيره فيها وبالتالي لا يحاول تركها على الرغم من وجود فرص أفضل.<sup>1</sup>

**4-مراحل الولاء التنظيمي:** تنوعت آراء الباحثين والمفكرين حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك من يرى أن للولاء التنظيمي مرحلتين مترابطتين بعملية ارتباط الفرد بالمؤسسة هما:

مرحلة الانضمام للمؤسسة التي يريد الفرد العمل بها حيث غالباً ما يختار الفرد المنظمة أو المؤسسة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته ومرحلة الالتزام التنظيمي، أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصاً على بدل أقصى جهد لتحقيق أهداف التنظيم للنهوض به.

وهناك من يرى من الباحثين والمفكرين بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث نقاط

هي: حسب (أورالي)

**4-1-مرحلة الإذعان أو الالتزام:** وفيها يتقبل الفرد سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المؤسسة.

**4-2-مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة:** وفيها يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المؤسسة لأنها تشبع حاجاته في الانتماء مما يؤدي إلى شعوره بالفخر لكونه عضو في المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن أحمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، ط1، 1998، ص37.

<sup>2</sup> لطفي حمدان، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية نابلس، 2018، ص36.

4-3-مرحلة التبني: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المؤسسة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه وهذا يحدث الولاء نتيجة تشابه أهدافه وقيمه مع المؤسسة فيتبنى الفرد ذلك نتيجة لشعوره بأن تحقيق أهداف التنظيم تحقيق لأهدافه وأن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه شخصيا.<sup>1</sup>

ولكن أغلب الباحثين والكتاب يتفقون على وجود ثلاث مراحل أساسية للولاء التنظيمي في المؤسسة.

4-4-مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (التجربة): أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد هذه المرحلة إلى عام واحد حيث يعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المؤسسات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل الطبيعية والبيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم اتجاهات وأفكار ففي هذه المرحلة يهدف من توجه نحو العمل إلى تحقيق الأمان والشعور به والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

4-5-مرحلة العمل: وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في: الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور القيم، والولاء للمؤسسة.

4-6-مرحلة الثقة في التنظيم: وتبدأ هذه المرحلة تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تزداد خلال هذه المرحلة الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضج ثم يتم تدعيم الولاء من خلال استثمارات الفرد

<sup>1</sup> خلف سلمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص87.

في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود والإجراءات المعطاة بين الأفراد ويشعر الفرد حينها أنه يريد أن يعمل لصالح مؤسسته ليعلو بها ومعها.<sup>1</sup>

#### 5-سمات سلوك أصحاب الولاء: لأصحاب الولاء جملة من السمات منها:

-الموظف أكثر ولاء يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر والمتوقع أن يكون رضاه عن أهداف المؤسسة أكبر من غيره وبالتالي التزامه بتنفيذها ويوحد وجهة نظره مع وجهة نظر المؤسسة عند تحديد ما هو صالح للمؤسسة.<sup>2</sup>

-العامل الذي يتمتع بولاء مرتفع عادة ما يكون مواظبا فلا يصل متأخرا ولا يتهرب من العمل بل على العكس يكون مندفعاً لأداء عمله ولا يتحجج ليأخذ عطلة من العمل بأعذار واهية.

-أصحاب الولاء يتميزون عن غيرهم في كونهم يتمسكون بمبادئهم ويعملون بها كما يمكن الاعتماد عليهم والثقة بهم، لديهم حس عالي بالمسؤولية حيث يؤدون الأعمال الموكلة إليهم بإتقان.

بالإضافة إلى ما ذكر نجد أن أصحاب الولاء التنظيمي يتسمون بصفات نختصرها فيما يلي:

-الإخلاص في العمل، النزاهة، الاستقامة، الإلمام بأبعاد الوظيفة، التعاون، قوة الشخصية، امتلاك المهارات والقدرات على حل مشاكلهم كونهم يعتبرونها جزءا من مشاكلهم الشخصية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص118.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص321.

<sup>3</sup> محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص48.

ثانيا: الولاء التنظيمي واستراتيجياته.

**1- قياس الولاء التنظيمي:** إن عملية قياس الولاء التنظيمي مفيدة للمؤسسة والفرد وعملية إدارية واعية وهادفة تجني من ورائها مكاسب مادية ومعنوية كثيرة، كما تساعد على تصحيح الأخطاء والانحرافات والسلبيات فبقياس الولاء يتم تقديم مدى نجاح هذه المؤسسات من فشلها وهناك نوعين من المقاييس هما:

**1-1- المقاييس الموضوعية:** وهي الطرق البسيطة وشائعة الاستخدام في هذا المجال تستخدم لقياس الولاء من خلال الآثار السلوكية، وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن ولاء العاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك، مثلا: رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة، مستوى الأداء، دوران العمل، الغياب عن العمل، حوادث العمل...إلخ.

فمن خلال رصد الظواهر السلوكية تستطيع المؤسسة التعرف على درجة الولاء الموجودة في التنظيم من عدمه ومن فوائد هذه المقاييس التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث.<sup>1</sup>

**1-2- المقاييس الذاتية:** ويعتمد هذا النوع من المقاييس مجموعة من الأسئلة توجه للموظف من أجل التعرف على مستوى الولائي لديه، فهي مقياس مباشر والأكثر استخداما لدى المؤسسات والباحثين لسهولةتها ومن الباحثين الذين طوروا واهتموا بهذه المقاييس الذاتية نجد:

**1-2-1- مقياس بورتر وزملائه 1974:** يسمى هذا المقياس باستبانة الولاء التنظيمي، وتتكون من 15 فقرة تتم الاستجابة عن هذه الفقرات بمقياس يتدرج من (1- لا أوافق إلى 5-أوافق بشدة)، يستهدف هذا قياس درجة الولاء الأفراد ودرجة ارتباطهم وانسجامهم وإخلاصهم بالمؤسسة والرغبة في البقاء فيها، ومضاعفة الجهد لتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> زيد منير عبودي، التنظيم الإداري(مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص220.

1-2-2-مقياس جرينبرغ بارون 2004: يتكون هذا المقياس من 12 فقرة لقياس أبعاد الولاء حيث

قسم هذا المقياس إلى ثلاث أجزاء موزعة بواقع أربع فقرات لكل بعد من أبعاد الولاء وهي: الولاء المعياري المستمر، والعاطفي، ما يقيس الولاء بدقة ويحدد نوع الولاء داخل التنظيم.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من أن عملية قياس الولاء التنظيمي ليست عملية سهلة وتحمل

المؤسسة تكاليف وجهود، إلا أنها تعتبر هاتية حيث تجني المؤسسة من ورائها فوائد كثيرة منها<sup>1</sup>:

-يعتبر قياس الولاء التنظيمي بمثابة أداة تشخيصية تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تقف أمام الأفراد والمؤسسة.

-تعمل البحوث في مجال العلوم الإنسانية المتعلقة بالولاء التنظيمي على تحسين مستوى العلاقة بين الأفراد والمنظمة من خلال شعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم مما يعزز التأثير الإيجابي على المؤسسة والأفراد والذي بدوره يزيد من الرغبة في العمل.

-تعمل الأبحاث على زيادة إحداث تغييرات في الأداء وظروف العمل حيث يعتبر قياس الولاء أداة تشخيص الأسباب التي تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للمنظمة.

2-النماذج المفسرة للولاء التنظيمي: توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما تعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله، إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي، ومن أهم النماذج المفسرة للولاء التنظيمي ما يلي:

<sup>1</sup> نور محمد أحمد أبو عبلة، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015، ص42، 43.

2-1- نموذج اتزوني (Etzioni 1961)<sup>1</sup>: تعتبر كتابات إتزيوني من أهم الكتابات حول الولاء

التنظيمي حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المؤسسة التي يعمل بها، والذي يتجسد فيها معنى الولاء التنظيمي ويأخذ ثلاثة أشكال:

2-1-1- ولاء معنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم

ومعايير المؤسسة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير وعادة ما تستخدم المؤسسة مكافآت رمزية لتعزيز شعور الفرد بأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة.

2-1-2- ولاء تراكمي: ويستند بالأساس على العلاقة التبادلية التي تنمو بين الفرد والمؤسسة حيث أن

الولاء يتعلق بدرجة قدرة المنظمة على تلبية حاجيات الفرد حتى يتمكن من الإخلاص لها ويعمل على تحقيق أهدافها.

2-1-3- ولاء اغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة، حيث أن اندماج

الفرد مع مؤسسته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد.

2-2- نموذج ستيرز (Steers 1977): يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل

وخربرات العمل تتفاعل معا كمدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمؤسسته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته في بدل الجهود لها مما يتيح عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبدل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافها التي

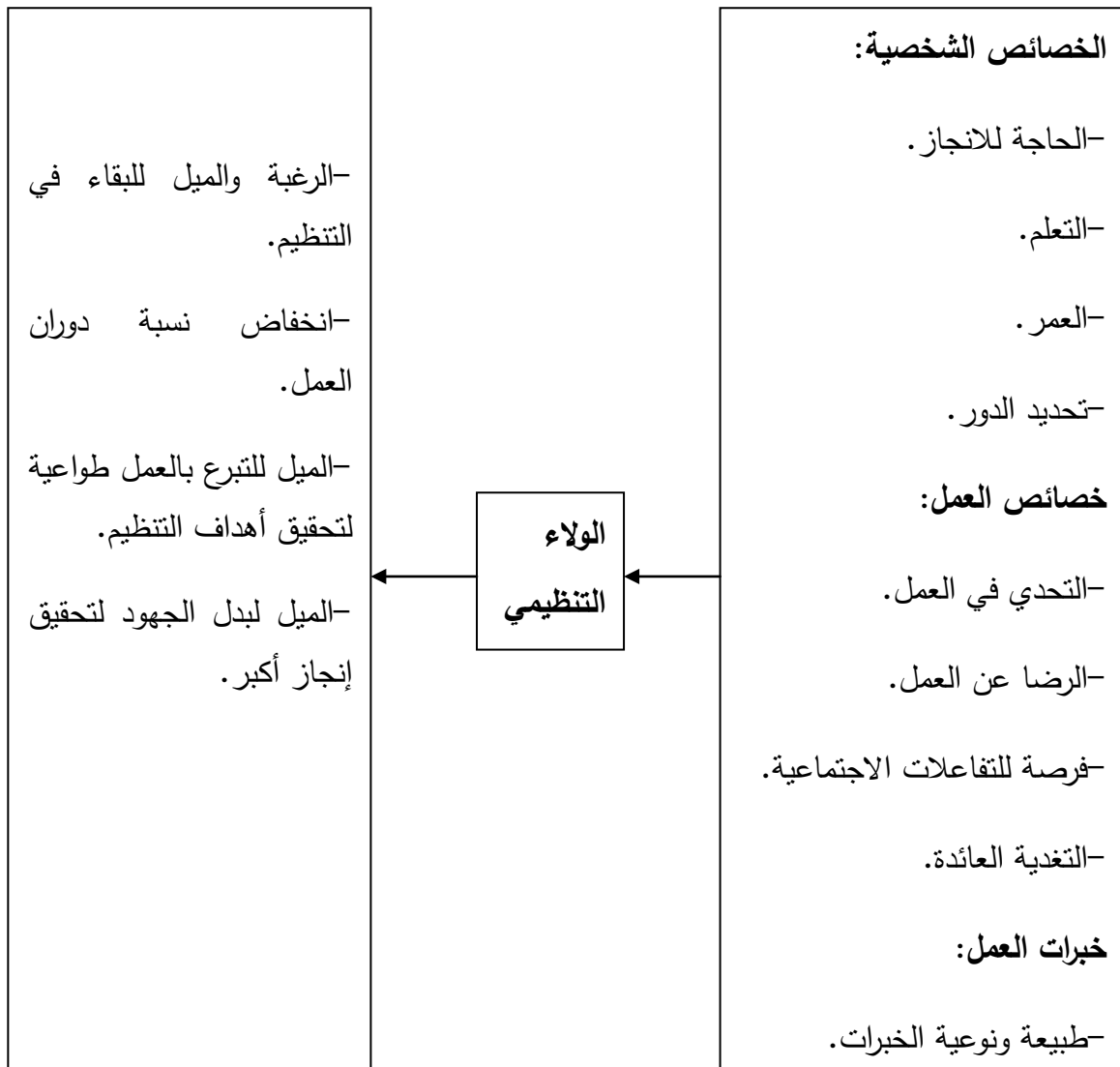
<sup>1</sup> عبدالله آدم قوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة السودان، السودان، 2016 ص40.

ينشدها، وقد بين ستيرز في نموذج العوامل المؤثرة تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من

سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها الشكل رقم (1)<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي حسب ستيرز.

شكل رقم (01): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز.



المصدر: أيمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية مجلة الإداري

مسقط، مجلد 21، العدد 78، 1999، ص 31.

<sup>1</sup> ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى المدرسي التعليم العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2014، ص 56.



2-3- نموذج ستاو وسالانيك (Staw, Salanick 1977): ويعتمد على نموذجين من الولاء هما:

2-3-1- الولاء الموقفي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود، حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل الشخصية والتنظيمية مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل بالمقابل فإن الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث السرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

2-3-2- الولاء السلوكي: ويعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد بمؤسسته، حيث يصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسات نتيجة اطلاعهم على المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك مما يخلق لديهم نوع من الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.<sup>1</sup>

2-4- نموذج كانتر (Kantar 1986): يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف، التي تفرضها المؤسسات على أفرادها هي:

2-4-1- الالتزام المستديم: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المؤسسة التي يعملون بها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

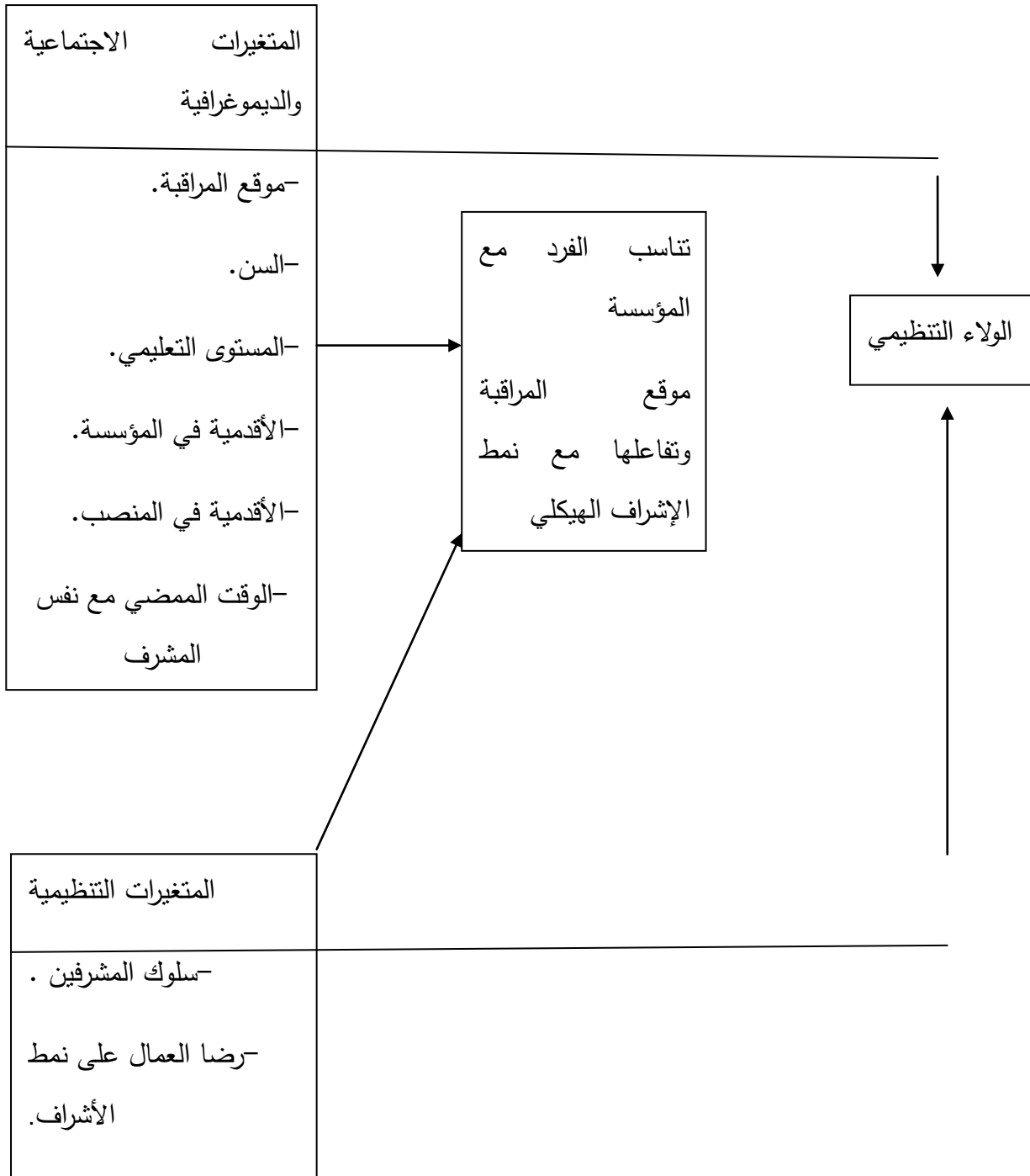
<sup>1</sup> هيجان عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 47.

2-4-2-الالتزام التلاحي: ويتمثل في العلاقات النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسات وتعترف بها جهود الأفراد العاملين إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات كإعطاء البطاقات الشخصية<sup>1</sup>.

2-5-نموذج وينر (wener1982): يعتبر وينر من الباحثين الذين قدموا نموذج مفسر عن الولاء التنظيمي، حيث حاول من خلاله تحديد مختلف المتغيرات التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي على غرار نموذج ستيرز حيث أجرى دراسته على عينة مكونة من 406 عامل ينتمون للمؤسسات صغيرة ومتوسطة وكبيرة، الناشطة في قطاعات متعددة، وقد قسم وينر المتغيرات المؤثرة في الولاء التنظيمي إلى ثلاث مجموعات وتوصل فيها إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات السن، المستوى التعليمي، والأقدمية، وأما فيما يخص نمط المشرف الهيكلي قصد به أن المشرف هو الذي يحدد كل صغيرة وكبيرة ويبين للعمال ما هي مهامهم وكيفية أدائها مما يؤدي إلى تراجع مستوى الولاء التنظيمي بسبب عدم إحساس العمال بثقة رئيسهم فيهم وفي قدراتهم وأما متغيرة موقع المراقبة إلى جانب نمط الإشراف مهم في حالة أن نمط القيادة يشجع الفرد على تحمل المسؤولية وموقع الرقابة يكون داخلي، وبالتالي الفرد تغلب عليه ما يعرف بالرقابة الذاتية وكذلك الولاء التنظيمي مهم عندما يكون نمط الإشراف مباشر ومكان الرقابة خارجية، في المحصلة توصل إلى موقع الرقابة له تأثير مهم على مستوى الولاء التنظيمي وحدد وينر المتغيرات التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي في شكل جدول.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص47.

الشكل رقم (02): المتغيرات التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي حسب وينر.



المصدر: عبدالرحمن أحمد هيجان، المرجع نفسه، ص 91

2-6- نموذج أنجل وبيري (Angle, perry1983): يعتبر هذا النموذج من النماذج التي تقوم على

أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي حيث قدم وجهتي نظرهما:

2-6-1- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على

أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك

عاما واضحا وثابتا وطوعيا، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم

والخبرات، باعتبارها محددات السلوك الفرد لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص

شخصية إلى المؤسسة إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد

لمؤسساتهم وهذا النموذج أخذ بالمجموعة الأولى فقط من المتغيرات التي اقترحها ستيرز.<sup>1</sup>

2-6-2- نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس العمليات التي

تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها

فالمؤسسة تطالب الأفراد بضرورة الولاء لها من خلال التمسك بالأنظمة والقوانين والأهداف وبدل أقصى

الجهود بغية زيادة الإنتاجية، وبالمقابل تتعهد الإدارة بتوفير البيئة الإدارية المساعدة على إشباع حاجات

الأفراد المادية والمعنوية، وهذا يرفع مستوى ولاء الأفراد العاملين والذي ينتج كذلك انخفاض مستوى

مجموعة من الظواهر السلبية كالتغيب وعدم الرضا والنزاعات.<sup>2</sup>

3-العوامل المساعدة المشكلة للولاء التنظيمي: تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء

التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لمؤسساتهم تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> عبدالرحمن أحمد هيجان، المرجع السابق، ص 90 91.

<sup>2</sup> أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، 2010، ص 53.

**3-1- قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته:** حيث عند التحاق العامل بأي مؤسسة فهو يسعى في البداية إلى تحقيق حاجاته ورغباته المتعددة سواء السيكولوجية منها أو البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بتلبيتها يكون لذلك الأثر الجيد في نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين وعلى العكس من ذلك إذ تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها بالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته.<sup>1</sup>

**3-2- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** يساعد وضوح الأهداف وتحديد الأدوار التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي، فكلما كانت الأهداف واضحة المعالم كلما زاد ولاء العاملين، حيث يجعلهم أكثر على فهمها وتحقيقها وكذلك بالنسبة لتحديد الأدوار فهذه العملية تساعد وتعمل على تنمية الولاء عند الأفراد نظرا لما يترتب عنها من استقرار وتجنب للصراع كما أنه على العكس من ذلك فإن غموض الدور والهدف يؤدي إلى الصراع حيث يدخل المؤسسة في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار.

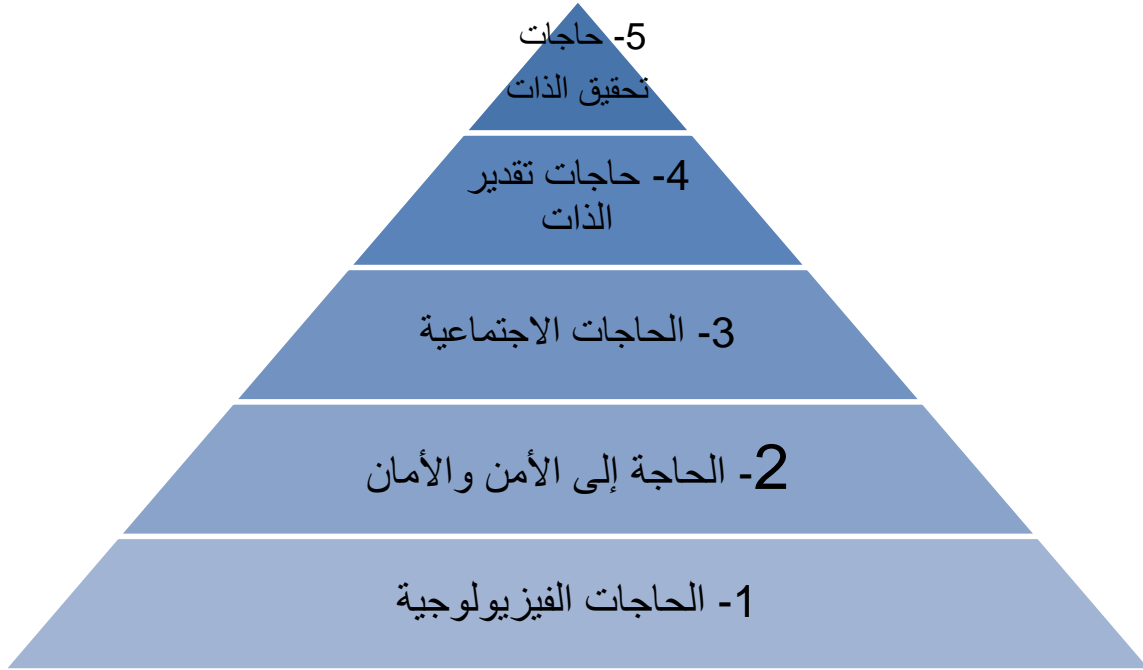
**3-3- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:** يقصد بالمناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمؤسسة كما يعيها أفرادها ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمؤسسة حيث أظهرت في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المحيطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية، هي تنظيمات تعمل على تشجيع شرب العاملين وتقلل من درجة الولاء التنظيمي لديهم، لذلك لابد للتنظيمات أن تعمل على إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هرسي وبلانشارد" لدى عينة منى معلمي المدارس الابتدائية، ورقة رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص86.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص76.

ويمكن توضيح هذا هرم الحاجات عند ماسلو كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (03): هرم الحاجات الإنسانية عند ماسلو.



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص76.

**3-4- ربط مصالح المؤسسة بمصلحة الفرد:** ويقصد بها محاولة خلق نوع التوافق بين مصلحة المؤسسة ومصالح الأفراد العاملين في المؤسسة فعندما يكون لديهم نفس الاهتمامات والأهداف يتولد الشعور بالانتماء والتطابق.<sup>1</sup>

**3-5- إثراء الوظائف:** الإثراء الوظيفي هو أحد الأساليب تصميم الوظائف ويقصد به تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية حيث تتاح للفرد فرص أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم أداء العمل واتخاذ القرارات في إطار وظيفته دون الحاجة إلى إشراف أو مراقبة وهذا

<sup>1</sup> سلطان أنور محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص211.

يعني زيادة التوسع العمودي في المهام، إذ يتضمن إعطاء الفرد مهام وواجبات وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل مباشر يؤدي إلى تغيير في محتوى العمل وهذا يؤدي إلى زيادة الأفراد في المؤسسة.<sup>1</sup>

**3-6- نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين في وجود العمل المناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم ويبعث فيهم الرغبة في بدل المزيد من الجهد المبدع وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة والعمل على تطوير التنظيم وزيادة رغبتهم في العمل.<sup>2</sup>

**3-7- العمل على إشراك العاملين في التنظيم:** يعتبر إشراك الأفراد في التنظيم من العوامل المساعدة على زيادة الولاء التنظيمي كون المشاركة إشراك عقلي وانفعالي للفرد داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وأن يشترك في المسؤولية عنها فقد بينت الدراسات أن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء المهني لديهم، وبالتالي يكونون أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المؤسسة بمزيد من الأداء الجيد.

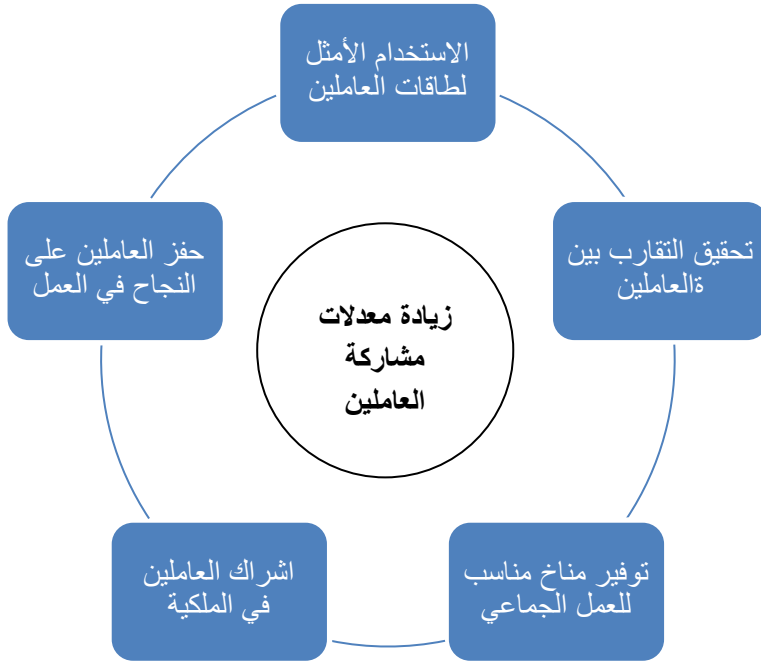
فمشاركة العمال من المبادئ الرئيسية لنجاح أي في تحقيق الأهداف، حيث أن كل التنظيمات الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل (وضع الأهداف، التخطيط، اتخاذ القرارات والتنفيذ، والمتابعة والتقييم) كما يعتبر دليل على الثقة والاهتمام بالمعلومات والخبرات بين العمال

<sup>1</sup> محمد صلاح الدين أبو العلا ، مرجع سبق ذكره، ص48.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره ، ص132.

والتنظيم وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية كما اقترحها كل من Robert Brown Rosen, paul في كتابهما عن المبادئ الثمانية للنجاح في العمل والشكل التالي يوضح ذلك

والشكل رقم(04): عوامل زيادة مشاركة العاملين



المصدر: محمد مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 76.

ومن خلال الشكل أعلاه يحقق مشاركة العاملين جملة من المنافع كما هو موضح في الشكل ومن

بينها نذكر:

-تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها .

-نجاح البرامج والمشروعات



-تكوين وتدعيم الولاء التنظيمي للمرؤوسين اتجاه تنظيم الذي يحرص على أخذ رأيهم واحترامهم وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل.<sup>1</sup>

**3-8- العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** وهذا يعني أنه يجب على التنظيم إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم يسعى من خلالها التنظيم إلى ترسيخ معايير متميزة للأفراد وتوفير القدر الكافي واللازم من الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف كافة.<sup>2</sup>

**3-9- أنظمة مناسبة من الحوافز مستمرة وموضوعية:** يعد هذا العامل من أكثر العوامل المؤثرة في زيادة درجة ولاء الأفراد لمؤسساتهم، ذلك أن نجاح المؤسسة يتطلب توفير نظام مناسب من الحوافز التي من شأنها إثراء المزيد من اهتمام الفرد بعمله كما ينبغي، فالخلل في تطبيق نظام الحوافز يؤثر سلباً في معنويات العاملين، مما ينعكس على إنتاجهم فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن التنظيم ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.<sup>3</sup>

**4-العوامل المعيقة للولاء التنظيمي:** بقدر ما أن للولاء عوامل أو أساليب تساعد في تعزيز الولاء التنظيمي بقدر ما تعترضه مجموعة من الصعوبات والعوائق التي تعمل إطفائه وإزالته ومن جملة هذه العوائق نذكر ما يلي:

-تكوين فريق غير متناسب مع بعضه البعض، وذلك لاختلاف القيم العادات والتقاليد، المستوى التعليمي طريقة التفكير، نمط الشخصية، السن..

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص77.

<sup>2</sup> محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص48.

<sup>3</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص429.

- غياب الدقة والموضوعية في نظام التسيير والأداء الوظيفي وهذا ما يخلق في نفسية العامل نوع من التخوف والتهرب ونقص في الرضا الوظيفي.

- ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم مراعاة الحاجات الفردية الشخصية والاجتماعية.

- التذمر من طرف العامل وعدم رضاه عن عملية خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم التشجيع.

- تجاهل ظروف العامل وعدم الاكتراث بمشاكله وظروفه.

- الافتقار إلى القدوة الصالحة التي تحيط بكافة المهام.<sup>1</sup>

- تعالي القيادة الإدارية للمؤسسة وابتعادها عن موظفيها.

- تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع الموظفين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في المؤسسة.

- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار حيث أن شعور الفرد بأن مؤسسته لا توليه اهتمام ولا تعمل على رعايته

تخلق عندهم شعور بعدم الاطمئنان والقلق.

- فرص الترقى والتقدم حيث يعتبر وقوف الإدارة أمام ترقية الموظف وعدم إتاحة الفرص بصورة عادلة

عامل مؤثر من شأنه إحداث الإحباط وتحطيم الروح المعنوية لديه وتحطيم لولائه<sup>2</sup>.

5- آثار الولاء التنظيمي: تتحدد آثار الولاء التنظيمي لتشكّل الفرد والمؤسسة كما أن له آثارا إيجابية

وآثارا سلبية والتي تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> محمد الشريف شريبط، مرجع سبق ذكره، ص75.

<sup>2</sup> مريم بنت سالم بنت حمدان الحمداني، الولاء التنظيمي للأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مؤتة، عمان، 2009، ص15.

## 5-1-1- الآثار الإيجابية:

5-1-1-1- آثار الولاء التنظيمي على الفرد: ينعكس آثار الولاء التنظيمي على حياة الفرد الشخصية للأفراد العاملين فارتفاع مستوى الولاء لدى الفرد العامل يؤدي إلى زيادة مشاعر الانتماء والأمان والقوة لديه وكذلك الإحساس بالسعادة والراحة خارج أوقات العمل، مما يخلق لديه حالة من الرضا النفسي، ويمتد ذلك التأثير إلى علاقته العائلية ليضمن استقرارها وتوازنها.

-الاستفادة من المزايا التي تمنحها المؤسسة: يقوى الولاء التنظيمي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمؤسسة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله ويجعله أيضا يتبنى أهداف التنظيم ويغيرها كما لو كانت أهدافه ومن ثم يعمل جاهدا لتحقيقها كما أن الفرد ذو الولاء العالي يكون أكثر حماسا للعمل مما يجعل إنجازة مميّزا وحظوظه أكبر في المزايا التي تمنحها المؤسسة كالترقية لمراتب وظيفية أعلى.

-الرضا الوظيفي: الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المؤسسة كما يجعله يتمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، حيث يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه، وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف.<sup>1</sup>

-السلوك الإبداعي: يرى الكثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون بها يمتازون بإنجاز متميز ويرون أن الفرد ذو الولاء العالي يسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه وتشير الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر من أهم المقومات التي يركز

<sup>1</sup> جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، شركة معرفية سوق أهراس (LASA) نموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011 ص 69.

عليها الإبداع وأحد أهم الخيارات المطروحة أمام التنظيمات لتتمكن من مواجهة التغيرات ومتابعة التطورات الهائلة في شتى المجالات.

**التقدم المهني:** يعتبر الموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجدا في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقى وتقدم في المراتب المهنية كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف التنظيم التي يعتبرها أهداف له كما أن مصلحته ذلك النهوض بالمؤسسة ذلك لثقتة أن المؤسسة ستكافئه على ولاءه وإخلاصه.<sup>1</sup>

**5-1-2- آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة:** احترام أخلاقيات المهنة والالتزام بها: تحرص المؤسسات الناتجة على وجود أخلاقيات إيجابية تحكم مختلف التعاملات داخل المؤسسة، سواء كان ذلك بين العامل والمؤسسة أو بين العاملين أنفسهم، فكلما شعر العامل بولاء تنظيمي عالي اتجاه مؤسسته كلما كان أقرب للالتزام بالأخلاقيات.

**ارتفاع نسبة الإنتاجية والتحسين في نوعيتها:** الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم، والذي يتجلى في زيادة الإنتاجية وتحسين في نوعيتها.

**الحد من تسرب الموظفين:** يؤدي الولاء التنظيمي إلى الحد من تسرب الموظفين فالتسرب الوظيفي يعد ظاهرة تنظيمية خطيرة لها انعكاسات سلبية على المؤسسة منها:

- تعطيل الأداء وفقدان كفاءة العاملين قبيل ترك أعمالهم وتكلفة شعور الوظيفة، تعطيل العمل، وتكلفة البحث عن البديل من ناحية أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص70.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص70، 71..

-ارتباط الأنماط الاجتماعية والاتصالات.

-زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم.

-انخفاض المعنويات بسبب تسرب العمال إلى التنظيمات أخرى، فتنخفض فيه نسبة إنجازهم وتضعف الروابط بينهم مما يؤثر ذلك تأثيرا سلبيا على المؤسسة.

لذلك تسعى التنظيمات إلى الحد من تسرب الموظفين من خلال تعزيز الولاء التنظيمي بين العمال وبين المؤسسة والعمالين والمحافظة عليه لضمان بقاء واستمرار المؤسسة.

-**خفض نسبة الغياب:** إن شعور العاملين بالولاء التنظيمي يجعلهم محبين لأعمالهم مما يزيد من إصرارهم على التواجد المستمر بالمؤسسة باستمرار.

-**اتخاذ القرار الصحيح:** يمكن الإشارة إلى أن قوى الولاء تساهم في اتخاذ القرار الصحيح للمؤسسة والذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها بدلا من إعاقة، فيتم اتخاذ القرارات من منظور الأهداف العامة لا من منظور الأهداف الشخصية للعاملين.

-**سهولة استقطاب الكفاءات للمؤسسة:** بينت الكثير من الدراسات أن القرار المبدئي من قبل الفرد للانضمام إلى تنظيم معين إنما يرتبط بما يميل إليه الفرد من ولاء ورضا، لأن المؤسسة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات في الانضمام لها.<sup>1</sup>

-**الآثار السلبية:** للولاء التنظيمي آثار سلبية تتمثل في الولاء التنظيمي العالي، حيث أن الموظف الذي لديه ولاء بهذا المستوى العالي يوجه ويستثمر جميع قدراته وطاقاته لذلك العمل وما يخدم أهداف المؤسسة ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، مما يجعل العمل يستحوذ على جل اهتمامه وتركيزه وبالتالي

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص71.

يصبح دائم التفكير في عمله وعلى حساب حياته الشخصية، وهذا قد يؤدي إلى عزل الموظف عن الآخرين.

الأمر الذي قد يولد لديه ضغوطا نفسية قد تؤثر على أدائه وعلى صحته وعلاقته الاجتماعية الخارجية وكنتيجة للإصرار الموظف على البقاء في المؤسسة والاستمرار بها قد يضحي الفرد العامل أيضا بفرص وظيفية أفضل في مؤسسات أخرى مما يولد لديه مشاكل وضغوط نفسية وعائلية قد تصل إلى حد الركود المهني.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 89.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل من مفاهيم وخصائص وأهمية وأهداف وأبعاد الولاء التنظيمي نستنتج أن الولاء التنظيمي يعد مفتاحاً أساسياً مهماً في نجاح واستمرار المؤسسة وفي تحقيق أهدافها وأهداف عمالها في مختلف حقول العمل.

كما يعتبر هذا الموضوع من المواضيع المعقدة والتي لم يستطع الباحثين إيجاد تعريف موحد إلى اليوم لارتباطه الوثيق بمفاهيم وجدانية ونفسية، ونظراً لما فيه من أهمية وأهداف يسعى المسيرين إلى تكريس كل الاستراتيجيات والعوامل المساعدة على تنمية الولاء لضمان وفاء وإخلاص وبقاء عمالها والمؤسسة تسعى لكسب ولاء عمالها نظراً لمعرفتها الأكيدة أن ترجمة هذا الشعور في الواقع العملي سيعود عليها بالإيجاب وهذا ما تطرقنا إليه في المبحث الثاني.

## الفصل الرابع:

المدخل النظرية لدراسة الترقية الولاء التنظيمي.

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1- نظرية الإدارة العلمية

2- نظرية التقييم الإداري

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

1- نظرية العلاقات الإنسانية

2- النظرية السلوكية

ثالثاً: النظريات الحديثة

1- البنائية الوظيفية

2- نظرية التوازن التنظيمي

رابعاً: النظرية الأكثر ملاءمة للدراسة



## تمهيد:

تعددت المدخل النظرية التي تناولت موضوع الترقية والولاء التنظيمي بصورة عامة بالرغم من الصعوبة التي واجهها المفكرون والباحثون في وضع مفهوم موحد للترقية والولاء التنظيمي وقليلًا ما تناولت هذه النظريات العلاقة القائمة بينهما، وسنحاول في هذا الفصل عرض مختلف النظريات التي تناولت هذا الموضوع، وتقديم وصف دقيق حول كل نظرية من النظريات بغرض التعرف على مبادئها الرئيسية مع محاولة الكشف عن طريقة التنظيم التي تتبناها كل نظرية وكيف تنظر إلى مسألة الترقية والولاء التنظيمي وعلى هذا الأساس صنفنا النظريات إلى:

أولاً- النظريات الكلاسيكية: المتمثلة في نظريات كل من الإدارة العلمية، التقسيم الإداري.

ثانياً- النظريات النيوكلاسيكية: المتمثلة في مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية.

ثالثاً- النظريات الحديثة: والمتمثلة هي الأخيرة في النظرية البنائية الوظيفية ومختلف روادها ونظريات التوازن التنظيمي.

## أولاً: النظريات الكلاسيكية.

تمثل المدرسة الكلاسيكية المحاولات الأولى لوضع أسس ومبادئ عملية التنظيم حيث كانت اللبنة الأولى في إرساء الفكر التنظيمي، وهي ترتبط بأعمال المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والذين ظهوروا بداية القرن العشرين، والتي تنظم كل من الإدارة العلمية لتايلور ونظرية فايول في الإدارة. وسنحاول التطرق إلى مبادئ وأفكار كل منهم على حدة.

## 1- الإدارة العلمية لفريدريك تايلور Frederick Taylor 1856-1915:

ظهرت حركة الإدارة العلمية كاستجابة للمشاكل التي تعاني منها الصناعة الأمريكية في ذلك الوقت والتمثلة أساساً في ضعف الإنتاجية ووجود نزاع بين الإدارة والأفراد، انخفاض نسبة الحوافز، التباطؤ في الإنجاز، ما دفع به إلى البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهور هذه المؤشرات السلبية فكانت إسهاماته موجهة إلى تحقيق أعلى مستوى الكفاءة الإنتاجية وذلك عن طريق اتباع أساليب الإدارة الرشيدة التي تركز على أسس علمية في تحليل العمل ووضعه بهدف التوصل إلى طريقة واحدة للأداء<sup>1</sup>، وتتمثل مبادئ الإدارة عند تايلور في<sup>2</sup>:

- فصل العمل الفكري عن التنفيذ وتحميل المدير مسؤولية التخطيط والتنظيم.

- العدل في تقييم المسؤوليات بين الإدارة والعمال.

- إحلال الطرق العلمية القائمة على التجارب محل الطرق البدائية القديمة.

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- تعاون الإدارة مع العمال في إنجاز الأعمال.

من خلال مبادئ الإدارة العلمية لتايلور، نجد أنه أكد على ضرورة هذه الأخيرة في التنظيمات الصناعية حيث ألح على ضرورة تقسيم العمل وفقاً للطبيعة الأعمال والمهام وأن الإدارة هي التي تتحمل مسؤولية التخطيط والتوجيه بينما يتولى العمال أوامر الإدارة التي تتولى تجزئة الأعمال والمهام، وهذا ما يسهل عملية تدريب العمال على أداء المهام ويمكنهم من اكتساب الخبرة اللازمة، كما هدف إلى الوصول

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص72.

<sup>2</sup> فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، دار الشرق الأوسط للطباعة، عمان، 1995، ص35.

إلى مستوى عالي من معدلات الإنتاج والرفع من مستوى الأداء من خلال الحركة والزمن بتحليل كل من العمل والوقت بقياس عنصر الزمن للأعمال والحركات وتحديد الوقت اللازم لتنفيذها والتخلي عن الحركات المضیعة للوقت والجهد ذلك في إطار قياس الأعمال والوظائف<sup>1</sup>. أما نظام الحوافز فقد أكد على ضرورة وضع نظام المكافآت كحافز مادي من أجل امتثال العمال للأوامر والإجراءات المتعلقة بأداء الأعمال حيث ترتبط عملية دفع الأجور بنوع وحجم العمل المنجز المحدد له من قبل الإدارة حيث أنه كلما زاد حجم العمل الذي يسهم به الفرد كلما حصل على مكافآت وحوافز زائدة<sup>2</sup>، فمن هذا المنطلق تناول مسألة الترقية في ضوء وجود قوائم ولوائح محددة للعامل وللإدارة من توزيع المسؤوليات والمهام وكذا وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ما سماه بمبادئ الإدارة العلمية، حيث يرى أن على المؤسسة أن تحافظ على كوارها البشرية بالاهتمام بالأجور المناسبة وتعامل مناسب مع العمال لضمان بقائهم من جهة وزيادة إنتاجهم واستقرارهم من جهة أخرى، كما أنه ركز على الوظيفة ومحدداتها الدقيقة كميكانيزم لتحديد الأجور وإعطاء المكافآت والعلاوات من أجل زيادة الجهود في العمل<sup>3</sup>.

وهذا ما جعله يقر حقيقة مفادها أن التنقل المهني للعامل يرتبط بالخبرة والإنجاز أي كلما أنتج العامل وبدل طاقة كلما حصل على مكافآت أعلى وكلما شعر بالرضا والقبول في عمله وارتباطه وتمسكه به<sup>4</sup>.

لذلك اعتقد تايلور أن إسناد الترقية إلى عامل الكفاءة والإنجاز يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية وأن الاهتمام بالحوافز المادية كما سماها بالمكافآت المشجعة، ومن منطلق أجرى إنجاز الدفع اليومي ما عرف بخطة العمل المكافئة، هذا يقودنا إلى التوصل إلى نتيجة مفادها أن النظرية العلمية ترى أن هناك علاقة بين الترقية وولاء العمال وارتباطهم بالعمل من خلال الحصول على الحوافز والعلاوات والمكافآت وزيادة الأجور نتيجة الجهود المبذولة المرتبطة بالإجراءات وطرق العمل المحددة سابقا، في أوصاف العمل والوظائف، لذلك عالجت النظرية العلمية مسألة الترقية وربطتها بتقسيم العمل والتخصص الوظيفي من خلال وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب وبالتكوين وكذا الحوافز المادية، وهذه المتغيرات حسب هذه النظرية تؤدي إلى مزيد من الارتباط والتمسك بالعمل وبالتالي تحقيق الولاء التنظيمي

<sup>1</sup> حنفي محمد محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ص 20-21.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 20.

<sup>3</sup> محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل المشكلات والتراث والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية،

2003، ص 183.

<sup>4</sup> محمد أبو السيل، علم النفس الصناعي، ط3، دار النهضة العربية، بيروت، ص 39.

هذا كما في حد قوله أن الأجر والمكافآت المادية هي الحافز الوحيد للأفراد لذلك فإن وضع نظام متكامل للأجر يعد أمراً كافياً للمؤسسة لكسب الأفراد وضمان ولائهم وارتباطهم بها.

## 2- نظرية التقسيم الإداري لفايول H.Fayol 1841-1925:

انحصرت الأعمال التي قدمتها الإدارة العلمية لتايلور تقريبا في الوحدات الإنتاجية وأهملت مستويات التسلسل التنظيمي الأخرى، فجاءت نظرية فايول في الإدارة لتحول الترشيح من مستوى الوحدة الإنتاجية إلى البناء التنظيمي بصفة عامة.<sup>1</sup>

ويعد هنري فايول من أوائل مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوها علمياً حيث تقوم أفكاره على تصنيف وظائف التنظيم على ست مجموعات هي: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة ووظائف إدارية، كما اعتبر أن الإدارة العلمية تتحدد بوضوح الوظائف التي يجب على المدير أن يتولاها من خلال استنادهم إلى المبادئ الأربعة عشر التي وضعها لترشيح عمل الإدارة التي كانت ولا تزال إلى حد كبير مصدر للمديرين في الأجهزة الحكومية والمؤسسات وهي: مبدأ التخصص وتقسيم العمل مبدأ السلطة والمسؤولية، مبدأ الطاعة والانضباط، مبدأ الحرية والتوجيه، وحدة الأمر، مبدأ تدرج السلطة، مبدأ المساواة، مبدأ تفويض العاملين، مبدأ استقرار العمالة، مبدأ النظام، مبدأ المركزية، مبدأ المبادرة، مبدأ التعاون، مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، هذه مبادئ الإدارة التي نادى بها فايول والتي في رأيه بفضلها يتم تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية في المؤسسة.

في ضوء مبادئ ووظائف التكوين الإداري لفايول والتي جاءت كبديل للنظرية العلمية، حيث تناولت مقولات التضامن والترقية التي ترتبط في أساسها بالمهارة والتكوين وسنوات الخبرة باعتبارها انعكاس لحياة العامل كما أنها أولت اهتمام بالغ للأقدمية في تحقيق تدرج العامل وإلى تحقيق تطلعاته، من حيث تحسين أوضاعه الاجتماعية والاقتصادية والمشاركة في العملية الإنتاجية من خلال تقسيم الأنشطة، وتصنيفها بشكل يحقق الكفاءة بأقل تكلفة<sup>2</sup>، ومن هذا المنطلق يقول فايول أن النظام الاجتماعي الكامل يتطلب أن المكان يجب أن يناسب الموظف وأن الموظف يجب أن يناسب المكان وهذا كمبدأ من مبادئ الإدارة العلمية لتايلور، (الرجل المناسب في المكان المناسب) ومعنى ذلك أن من أجل إختيار العامل وصلاحيته

<sup>1</sup> إبراهيم عبدالهادي المليحي، استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص47.

<sup>2</sup> محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص143.

للترقية لابد أن توفر الخبرة والكفاءة بما يتوافق مع التنظيم الجيد للموظف واختيار الجيد للموظفين بما يصلح مع كل وظيفة<sup>1</sup>، لهذا نجد هذه النظرية تناولت مسألة الترقية واعتبرتها متطلب من المتطلبات الوظيفية لتدرج العامل لتحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق ولاءه ورفع روحه المعنوية لزيادة درجة الرضا عن المؤسسة وتحقيق ولاءه وارتباطه بها.

كما أن فايول ألح على ربط المكافآت الممنوحة للأفراد بتنفيذ الأعمال والأنشطة إليهم وهذا بالضرورة يقود إلى تحقيق ولاء الأفراد وارتباطهم بالمؤسسة مع تأكيد تحقيق عامل المساواة في توزيع هذه المكافآت على الأفراد ومراعاة لدرجة إسهام الفرد وطبيعة مهامه الوظيفية مما يحقق رضاه عن العمل وبالتالي ولاءه للمؤسسة.

ويمكن توضيح مقارنة الصفات النظرية للنظريات الكلاسيكية في الجدول رقم(01).

جدول رقم (01) مقارنة صفات النظريات الكلاسيكية (الإدارة العلمية والتقسيم الإداري).

التقسيم الإداري	الإدارة العلمية	
تحديد الوظائف تقسيم العمل هيراركية سلطة ومساواة	القواعد، تقسيم العمل، الرسمية، الهيراركية، هرمية السلطة، الوظيفة الدائمة، العقلانية	الصفات
المدراء	المؤسسة كلها	مجال التركيز
بنية واضحة+قواعد	استمرارية وثبات+كفاءة	المزايا
تجاهل البيئة، المبالغة في التركيز على السلوك الاقتصادي العقلاني للمدير	الجمود والبطء	العيوب

Katyn Bartol and David Martin : Management, 2<sup>nd</sup> Edittion, new york, mcgrow  
bill, inc, 1994 , p79.

<sup>1</sup> مصطفى بوزيدي، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص57.

وخلاصة القول أن فايول قد سار في نفس المسار الذي سار عليه تايلور فما يخص مسألة الترقية وتحقيق الولاء لدى العامل في المؤسسة.

من خلال ما تناولناه عن المدرسة الكلاسيكية بالرغم من إيجابياتها لاحظنا أنها نظرت إلى الإنسان نظرة محدودة واعتبرته آلة إنتاج، حيث ركزت على الإشراف والرقابة الشديدة والتنظيم الرسمي كما اهتمت بالتنظيم الهرمي للسلطة والاتصالات الرسمية وأنكرت حق الأفراد في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل كما اقتصر على الحوافز المادية فقط وتجاهلت البيئة المحيطة بها باعتبارها نسق مغلق.

### ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

جاءت هذه النظريات لمواجهة الانتقادات والنقائص التي اتسمت بها نظريات المدرسة الكلاسيكية التي اهتمت بالتركيز على الجانب العلمي للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج دون إعطاء أي اعتبار للعوامل الإنسانية باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية وتعد هذه النظريات اتجاه فكري متميز في الفكر التنظيمي وتندرج تحت هذه النظريات مجموعة من النظريات والمدارس منها:

#### 1-العلاقات الإنسانية:

تقوم هذه المدرسة على أفكار التون مايو Elton Mayo 1880-1949، المستمدة من نتائج أبحاثه الميدانية في مصنع الغزل والنسيج وتجارب مصانع هاوتون التابعة لشركة وسترن إلكترونيك حيث ظهرت في أواخر العشرينات وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي تركز على العمل وأهملت العامل واعتبرت طاقته هي المؤثر على الإنتاجية، ففي مصنع النسيج قام مايو بدراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل لتقديم الحلول المناسبة للتقليل منها باعتبارها نظام اجتماعي مفتوح، حيث أظهرت هذه الدراسة أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تقديم فترات الراحة باعتبارها نظام اج مفتوح ومشاركة العمال في بحث المشكلات واتخاذ القرارات يساعد على تحقيق مصالح العمال والإدارة<sup>1</sup>.

ما ساعد على اكتشاف التأثير مهم للعوامل الاجتماعية والإنسانية على الإنتاجية لدى العمال لهذا هم في ذلك يختلفون على أسلوب تفكير النظريات الكلاسيكية الذين كانوا يهتمون بالجانب الفسيولوجي للعمال.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص74.

ومن ركائز هذه النظرية: أن دوافع العمل لا تقتصر على المكافآت المادية فهناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين مثل الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالانتماء لها أهمية كبيرة في رفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية لدى العمال.

- أن العاملين يكونون بينهم جماعات عمل تعريف بالتنظيم الغير رسمي ولهذه الجماعات تأثير كبير على تفكير أعضائها واتجاهاتهم وقيمهم ومن ثم على دوافعهم وسلوكياتهم كما تمارس الجماعات الغير رسمية ضبط اجتماعي قوي داخل مكان العمل.

- التركيز على أهمية العنصر الإنساني في العمل حيث تنظر مدرسة العلاقات الإنسانية إلى الفرد كعضو في جماعة<sup>1</sup>.

- ركزت النظرية على فكرة أن المنظمة بناء اجتماعي ليس اقتصادي وعليه فإن إتباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين يصبح هدفها رئيسيا.

- ركزت على ضرورة اهتمام القاعدة العريضة من مشرفين من حيث الاختيار الإعداد، التدريب، كضمان لإحداث التكامل بين التنظيم الغير رسمي والتنظيم الرسمي، وبذلك يصبح هذا الإشراف الجيد بمثابة الأداة التي يكن من خلالها زيادة الإنتاجية<sup>2</sup>.

في ضوء مرتكزات مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالفرد كعضو في جماعة وليس رجل اقتصادي والتي جاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على العمل وأهملت الفرد. يتضح لنا أن مدرسة العلاقات الإنسانية تستند على الجانب الإنساني وخاصة الحوافز المعنوية كالرضا والعلاقات الإنسانية والتفاعل المباشر لذلك ربط مايو الترقية بطبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال والمشرفين من خلال العلاقات الاجتماعية الطبيعية بين العمال والمشرفين والتي تنعكس بالضرورة في التقارير التي ترفع إلى الإدارة على أداء العمال مما يؤثر بشكل مباشر على الترقية وبين العمال والأقسام التنظيمية الأخرى العليا من خلال العلاقات الغير رسمية التي تنشأ وتكون بين الطرفين داخل وخارج محيط العمل والذي ينعكس بالإيجاب على التقارير الدورية التي ترفع إلى الإدارة العليا ومساهمتها في ترقية العامل<sup>3</sup>. وتركيز

<sup>1</sup> سعد عامر ومحمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص18.

<sup>2</sup> حنفي محمد سليمان، مرجع سابق، ص28، 29.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص29.

مدرسة العلاقات الإنسانية على دراسة العامل الإنسان وعلاقته مع غيره من العاملين وتأثير هذه العلاقات على سلوكه، عمله، أفكاره حيث أن العمال لا يقدمون للعمل بدافع الحصول على المال فقط وإنما الحصول على العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم أيضاً، وهذه حقيقة تؤكد ما مواقف علمية عديدة ما يعرف بظاهرة تقييد الإنتاج التي يلجأ العمال إلى تحديد معين عند مستوى الإنتاج قد يكون أقل من المستوى الذي حددته الإدارة، بغض النظر تماماً عن المكافآت التشجيعية المالية التي تقدمها وذلك لكي يحافظوا على وحدة الجماعة وتماسكها في مواجهة الإدارة وهكذا يتنازل العمال عن قسط من مكافآتهم المالية من أجل أهداف اجتماعية لتحقيق درجة عالية من الرضا وإشباع النفس<sup>1</sup>.

ومن خلال هذا نستخلص أن مدرسة العلاقات الإنسانية تنظر إلى مسألة الترقية والولاء في إطار علاقات التعاون والرضا المتبادل بين أفراد المؤسسة وهذا ما برز في مرتكزات هذه المدرسة فالحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين لها أهمية كبيرة في رفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية لدى العمال، فالترقية تتطلب تابع لطبيعة العلاقات والتفاعل الاجتماعي ومن ثم الحوافز المعنوية مؤشرات دالة على ترقية العمل وشعوره بالأمان والانتماء والارتباط وبالتالي ولاءه للعمل.

## 2- المدرسة السلوكية.

تعتبر دراسات وأبحاث هذه المدرسة امتداداً لما قامت به مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أن هذه المدرسة تعمقت في دراسة سلوك الفرد بالمؤسسة وإمكانية التنبؤ به بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية من أجل إعطاء تفسيرات دقيقة للأداء الناجح في العمل<sup>2</sup>، كما جاءت كرد فعل على افتراضات المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر البشري، واعتمدت على دراسة سلوك الأفراد بشكل عام وسلوكه التنظيمي بشكل خاص ومدى تأثير الدافعية والحفز وسبل الراحة والروح المعنوية على سلوك الأفراد<sup>3</sup>. ومن أهم هذه النظريات نجد:

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفی، علم اجتماع التنظيم، ط1، مكتبة غريب، القاهرة، 1975، ص135-136.

<sup>2</sup> محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص47.

<sup>3</sup> محمد رسلان الجيوشي وجريدة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص46.



-نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو Apraham Maslow . يعتبر من أهم المنظرين السلوكيين حيث قام بصياغة نظرية الدوافع الإنسانية حاول من خلالها صياغة نسق مترابط يفسر طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله وتقوم هذه النظرية على أربعة افتراضات هي<sup>1</sup>:

يفترض ماسلو أنه يتم الإشباع الكافي للحاجات الموجودة في قاعدة الهرم أولاً قبل أن يكون هناك أي إلحاح بضرورة الإشباع من طرف الحاجات الموجودة أعلاه.

إن في ذات كل فرد هناك مجموعة من الحاجات المتداخلة والمعقدة يصعب التعرف عليها أو التمييز بينها.

إذا تحقق الإشباع التام لحاجة ما لدى الفرد فهي لا تعود دافعه للسلوك وبالتالي يتم الانتقال إلى محاولة الإشباع لحاجة أخرى.

باعتبار أن الحاجات العليا ترتبط بالجانب الاجتماعي للفرد وما تتسم من تنوع وتداخل طرق إشباعها تتعدد وتتجاوز طرق إشباعها الحاجات الدنيا المرتبطة بالحاجات الفيزيولوجية والتي تكون محددة وسهلة الإشباع.

ومن خلال هذه الافتراضات يؤكد ماسلو على أن حاجات الأفراد مرتبة في شكل هرم حسب أولويتها وأهميتها والمتمثلة في<sup>2</sup>: الحاجات الفيزيولوجية وهي الحاجات الأساسية الأكثر إلحاحاً وتتمثل: في الأكل والمشرب، النوم، الهواء، وتشبع بالأجر والامتيازات العينية، ثم حاجات الأمن والحماية والتي تشبع من خلال توفير بيئة آمنة المساعدة على كينونة الفرد وبقائه ومن خلال ظروف العمل الملائمة والتأمينات المختلفة ثم الحاجات الاجتماعية وترتبط بالحياة الاجتماعية للفرد كالحاجة إلى الانتماء إلى جماعة معينة وتكوين صداقات وتشبع عن طريق تنمية روح الفريق وفعالية الاتصال، وبعدها الحاجة إلى الاعتراف والتقدير والتي تتمثل في شعور الإنسان بالثقة في نفسه واعتراف الغير به وبأهميته بين الناس، وتشبع هذه الحاجة عن طريق الاعتراف بالإنجازات وتكليف الأفراد بأنشطة فعلية، وأخيراً الحاجة إلى تحقيق الذات التي تحتل قمة الهرم والتي تتعلق بالحاجات الخاصة اتجاه الفرد بالتعبير عن ذاته ممارسة قدراته

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 15، قسنطينة، 2001، ص 140.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص 140.

ومواصلة تطوير شخصيته على الإبداع والابتكار، كما تحتل قمة الهرم كون العامل شعر بالسعادة، إذا ما أشبعت رغبته في الوصول إلى درجة متميزة من الكفاية والمكانة<sup>1</sup>.

ومن تم يمكن القول إن نظرية ماسلو أعطت أهمية للترقية، حيث أن معرفة العامل لمستوى أدائه يسهل عملية معرفة الطريقة التي يتبعها لتحسينه إذا كان منخفضا كي يتماشى مع طموحه في الترقية التي تختلف الحاجة إليها من عامل لآخر فقد يحقق الحصول عليها الحاجة للاستقرار والأمن أو تحقق الحاجة للتقدير والاحترام وقد يعتبرها العامل بمثابة تحقيق الذات وعليه تأخذ قمة الهرم بالنسبة إليه وتصبح الترقية حاجة لتحقيق الذات وزيادة الولاء داخل المؤسسة.

### -نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبيرغ Fredrick Herzberg 1923-2000:

يعتبر هيرزبيرغ الدافع القوة المحركة لسلوك الإنسان وذلك لأن الفرد يوجه طاقته نحو إشباع الحاجات التي يريدها حسب أهمية هذه الحاجات لهذا وضع نظريته هذه بحيث يرى أن الدافع عن الحاجة ناقصة يريد الفرد إشباعها فمثلا إن كان شخصا جائعا فإنه يبحث عن الطعام كذلك إن كان الموظف عنده حاجة يريد إثبات الذات فإنه يسعى لإشباعها عن طريق العمل والإتقان والتعاون مع زملائه فإذا وجد مع رئيسه تقدير لذلك فإنه يرضى<sup>2</sup>.

ولقد قسم هيرزبيرغ العوامل في بيئة العمل إلى قسمين هما:<sup>3</sup>

-عوامل وقاية أو صيانة: وهي تساعد العامل وتحافظ عليه من عدم الرضا عن عمله وهي تشمل: الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالأفضل سياسة المؤسسة وإدارتها نمط الإشراف المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي، ساعات العمل، مكان العمل المختار، الدخل المادي الكافي وهي تشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر وامتيازات العلاقات الجيدة في العمل ظروف العمل المناسبة.

عوامل دافعة تعمل كحوافز وتوفرها يؤدي إلى الرضا عن العمل وتتمثل في: تحمل المسؤوليات، التقدير من الرؤساء والزملاء طبيعة العمل ومحتواها، شعور العامل بوجود فرص للرقى والتطور وزيادة الدخل.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 140.

<sup>2</sup> عيس عامر عبد الوهاب، الفكر المعاصر في تنظيم الإدارة، ط2، القاهرة، 1998، ص 330.

<sup>3</sup> ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 116.

من خلال تقسيم هيرزبيرغ لعوامل بيئة العمل نلاحظ أن العامل الأول (الوقائية) عدم وجوده يسبب شعور بعدم الرضا عن العمل ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا بالرضا وإنما يمنع حالات عدم الرضا، أما العوامل الدافعة غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا ولكن وجودها يؤدي إلى درجة عالية من الرغبة في العمل والرضا عن الوظيفة، وهذه العوامل تعتبر محفزة عكس الأولى التي لا تؤدي إلى التحفيز لكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا لهذا تعتبر هذه النظرية أن الإدارة عليها أن توفر رضا الأفراد عن العمل من خلال تقديم لهم الحوافز للإشباع حاجاتهم ونشر الجو من التعاون والتفاهم بينهم فالترقية هنا تعبر كحوافز مناسبة لمساهماتها في إشباع قدر كبير من الحاجات المعنوية للأفراد لأنها تعد من الوسائل التي يشبع فيها الأفراد حاجاته المادية والنفسية كالحاجة إلى التقدير والاحترام وإلى تحقيق الذات حيث أن الفرد يشعر عند ترقيته بالقيمة الذاتية لقدراته بالنسبة للآخرين وتتاح له فرصة الإبداع والابتكار لهذا درسه هذه النظرية واهتمت بالترقية بصورة مباشرة لأنها تعتبرها دافع من دوافع العمال تدفعه لإتقانه وتقبل الواجب كما يتحمل مسؤولياته وهذا ما أشارت إليه في العوامل الدافعة المحفزة في فرص التقدم والنمو حيث يشعر الفرد فيها بوجود فرص الترقى والتطور وهذا ما يشجع الأفراد ويحسن من أدائهم لرفع الكفاية الإنتاجية من جهة وتحقيق ذات الأفراد من جهة أخرى والاعتراف به وبإنجازاته وإذا حقق العامل ذاته فتحما فإن ولاءه وارتباطه وبقائه في المؤسسة يزيد.

كما نلاحظ أن هذه النظرية تشبه نظرية ماسلو وإن اختلفت التقسيم بينهما حيث أن ماسلو اعتمد تقسيم خماسي للحاجات بينما هيرزبيرغ على مجموعتين فقط تتسق العوامل الوقائية مع الحاجات الثلاث من المستوى الأدبي لماسلو والثانية مع حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات.

#### -نظرية ماكلياند:

تقوم على أساس افتراض ماكلياند القائل أن عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية للفرد والمتمثلة في التمييز والإبداع تجعلهم يختلفون عن الأفراد الآخرين من حيث عدم تفضيلهم للأعمال الروتينية والبحث عن أعمال تكون درجة التحدي فيها عالية حتى لو كان ذلك غير مرغوب منهم في العمل ولكن لأنهم يرون ذلك إنجاز خاص بهم<sup>1</sup>. ويفسر ذلك بحاجة الأفراد إلى الإنجاز

<sup>1</sup> عليلش أحمد، الترقية الوظيفية والرضا الوظيفي في المؤسسة الإنتاجية، دراسة ميدانية بوحدة الكهرباء، رسالة ماجستير تخصص الإدارة والمناجعات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2015، ص76.

الذي يكون مرتبط بالعاقد أي في حالة ما كان إيجابيا ارتفعت الدافعية وإن كان سلبيا انخفضت وترتكز نظريته على ثلاث حاجات رئيسية هي:

**1- الحاجة للإنجاز:** ويعبر عن الرغبة في تحقيق نتائج إنجاز متميزة من أجل النجاح والتميز في الأداء والرغبة في الوصول إلى الأفضل.

**2- الحاجة للقوة والسيطرة:** حيث تعتبر هذه الحاجة القوة المحركة لتحقيق التأثير في سلوك الآخرين مما يؤدي إلى تغير ذلك السلوك.

**3- الحاجة للعلاقات مع الآخرين:** حيث تعبر هذه الحاجة عن الرغبة في إقامة علاقات ودية وقريبة مع الآخرين<sup>1</sup>.

من خلال تناول ماكلياند لنظريته يتضح جليا أنه تناول مسألة الترقية والولاء هذا راجع إلى اعتباره أن عوامل الدافعية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية فهو يرى أن الأفراد من هذا الصنف يبدون الاستعداد التام للقيام بالأعمال التي تتعدى قدراتهم رغبة منهم في تحقيق إنجاز شخصي وهذا في حد قوله عن الحاجة للإنجاز فالترقية تعتبر هدف يسعى إليه أغلب العمال، أضف إلى ذلك أن الأفراد الذين يملكون الحاجة العالية للقوة يكونون في مراكز مسؤولة من أجل التأثير في سلوك الآخرين لذلك رغبة الفرد للإنجاز وبدل الجهود الكبيرة تجعل هذا الصنف من الأفراد متميزين عن غيرهم وهذا ما يضع في العوامل الدافعية لمكلياند والذي يدفع إلى الأفراد إلى رفع مستوى الأداء والجهود ومن ثم الولاء للعمل.

#### -نظرية دوغلاس ماغريغور الفلسفة الإدارية 1960 :

يتميز ماغريغور في الستينات من القرن الماضي بين نوعين من الافتراضات عن البشر هما افتراضات نظرية (x) واقتراحات نظرية (y) حيث أن النظرية الأولى (x) يتصور فيها أفكار النظرية الكلاسيكية خاصة نظرتها للعنصر البشري فالنظرية الأولى تفترض بأن الناس يحتاجون إلى السلطة والضعف لدفعهم إلى الأداء المطلوب وأن الأداء لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق الرقابة والسيطرة من جانب المسؤولين ثم قدم فروض بديلة في نظرية (y) والتي تصور نظرية العلاقات الإنسانية ولها نظرة تفاؤلية والافتراض هنا أن العامل عامل راشد عنصر طبيعي وبإمكان الناس تقديم الأداء المناسب في

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص76-77.

المهام التي توكل عليهم كما ترى أن الحافز ينبثق من الداخل وقد ركز ماغريغور على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية بهذه الافتراضات (x) و (y) أن معظم المديرين يضعون افتراضات عن العاملين من أجل اختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها وهي ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (02): مقارنة نظريتي (x) و (y)

نظرية (y)	نظرية (x)
- الإنسان يحب العمل.	- الكراهية الفطرية للعمل.
- يمتلك القدرة على المبادرة والابتكار.	- الإنسان بطبعه كسول وكل ما يريده فقط هو الأمن والاستقرار.
- الإنسان طموح ويسعى إلى تحقيق ذاته وجميع رغباته.	- يفتقر إلى روح المبادرة ويكره المخاطرة.
- يسعى برغبته للقيام بعمله نظرا للمكافأة التي يتوقعها.	- الحاجة إلى إجبار الفرد للقيام بالعمل وإذا ترك لوحده فلن يعمل.
- لا يتهرب من المسؤولية.	- تجنب المسؤولية ويلقى التوجيه.
- ينظر إلى عمله أنه إيجابي.	

المصدر: عليلش أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 77.

من خلال افتراضات ماغريغور والتي صنفها في افتراضات (x) كانت فيها تصورات المدرسة الكلاسيكية والتي كانت نظرتها تشاؤمية وافتراضات (y) التي جاءت عكسية للتصورات الكلاسيكية بحيث أن نظرتها كانت تفاؤلية من تصورات المدرسة العلاقات الإنسانية نجد أنها تناولت الترقية والولاء في شقها الثاني المتمثل في نظرية (y) بنظرتها التفاؤلية باعتبار أن العامل بطبيعته يحب العمل وقادر على تحمل المسؤوليات كما أنه على أتم استعداد لتنمية قدراته وكذا بإمكانه الابتكار وتطوير عمله إلى الأحسن ملتزما بأهداف المؤسسة التي تكافأ عمالها على إتقان العمل وحبه له ومن هنا يسعى العامل إلى رفع مستواه الوظيفي وتقدمه إلى مراتب عليا لذلك تعتبر الترقية الوسيلة المثلى له ليتدرج في السلم الوظيفي وما يجعل الفرد أكثر مثابرة وأكثر إتقانا وولاء لعمله هذا ما يزيد ويرفع من روحه المعنوية ويجعله مطمئنا على مستقبله المهني مما يؤمن بقاءه بالمؤسسة كما ترفع من مستوى الأداء والرضا والانضباط ومنه تحقيق الولاء التنظيمي.

ورغم ما قدمته هذه النظرية في مساهمتها في إدارة الأفراد إلا أنها تميل إلى التعميم ذلك أن المؤسسات ليست كلها تتميز بالكسل والخمول وكرهية العمال للعمل ولا بالنشاط والطموح والجد لأن هناك فروع فردية بين الناس وبين المؤسسات.

### -نظرية العدالة (المساواة) 1963.

إن العدالة والمساواة في معاملة الفرد هي الفكرة الأساسية التي قامت عليها نظرية العدالة التي تعود إلى "أدمز" حيث يرى أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هي درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة التي يدركها الفرد ويجري الأفراد فيها مقارنات بينهم وبين غيرهم لتحديد مدى توفير العدالة وأساليب هذه المقارنة هي مدخلات الفرد ومخرجاته وتعني مدخلات الفرد هي تلك الإسهامات التي يقدمها للعمل المتمثلة في التعلم الخبرة الجهد الولاء من أجل الحصول على العوائد<sup>1</sup>، أما المخرجات هي تلك العوائد التي يحصل عليها كالأجر والمكافئات والامتيازات ولعلاقته بين المدخلات والمخرجات هي سبب قيام الأفراد بالمقارنة مع مخرجات فرد آخر في نفس وظيفته من أجل إدراك العدالة واللاعادلة<sup>2</sup>.

من خلال الفكرة الأساسية التي قامت عليها نظرية العدالة لأدمز الذي يرى أن المحدد الرئيسي لجهود العمل والرضا عنه هي العدالة حيث يرى أن إدراك الأفراد للعدالة يحفزهم ويدفعهم إلى الأداء الجيد وينمي ولائهم للمؤسسة، المدخلات التي تحدث عنها أدمز والتي تعني إدخال الأفراد متغيرات كثيرة في عملهم مثل الخبرة الجهد وولاءه من أجل الحصول على عوائد متمثلة في المكافئات والامتيازات الأخرى والأجور والمتمثلة واحدة منها في الترقية التي غالبا ما تكون هدف كل عامل لزيادة عدد مخرجات العمل واللاعادلة في الترقية تؤثر في ولاء واستقرار العامل في العمل وذلك بإعطائها لمن لا يستحقها وهذا ما يجعل العامل يتذمر لأن عدالة أدمز ألحت على أن الأفراد يقومون بمقارنة مع غيرهم من العمال في العمل مما قد يسبب بعض المشاكل واختلالات في المؤسسة فهو عمل ولم يحصل على ترقية والآخر يحصل على ترقية بسهولة فالعدالة كما يرى أدمز تحقر وتدفع الفرد إلى الأداء الجيد والولاء للمؤسسة عند إدراكه لها وهي حقيقة والعكس صحيح أن اللاعادلة تؤدي إلى خفض الدافعية وخلق حالة عدم التوازن النفسي للعامل لهذا فالعدالة عنصر مهم في ترقية العامل وفي تحفيز الأفراد حتى يرفع من أداء عملهم وإنتاجيتهم ما يزيد من ولائه للمؤسسة.

<sup>1</sup>راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص122.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص124.

## -نظرية التوقع لفكتور فروم 1964.

تتضح إسهامات فيكتور فروم من خلال هذه النظرية المعروفة بنظرية التوقع والتي قدمها سنة 1963 كما تسمى أيضا بالنظرية الوسيلية، حيث قدمت مساهمة كبيرة للسلوك التنظيمي<sup>1</sup>، فهو يرى أن الأفراد يعيشون على أمل الحصول على منافع إثر سلوكهم في العمل كون الفرد عندما يكون بصدد اتخاذ قرار للقيام بعمل أو جهد ما فهو عادة يسأل نفسه حول جدوى ذلك العمل الذي سوف يبذله وحول الفائدة التي سوف تعود عليه من ذلك العمل<sup>2</sup>. وتقوم نظريته على ثلاث عوامل:

اعتقاد الأشخاص أن العمل الشاق سوف يمكن من تحقيق مستويات الأداء المرغوبة.

اعتقاد الأشخاص أن المكافآت والمخرجات المتنوعة للعمل سوف ينشأ عنها إنجاز مستويات متعددة.

أن تكون هذه المخرجات (العوائد والمكافآت) ذات قيمة بالنسبة للشخص<sup>3</sup>.

من خلال ما تناول فروم لنظريته التوقع يعتبر مبدأ المكافأة مكون رئيسي تتحدد في ضوءه مدى الإيجابية من جانب الفرد في ديناميكية الحركة والتفاعل في البيئة التي يعيش فيها<sup>4</sup>، فالعامل الأول من نظريته يشير إلى العلاقة بين المجهود والنتيجة التي الفرد يحصل عليها الفرد، كما يشير العامل الثاني إلى العلاقة بين النتيجة المتوقعة والمكافأة التي يحصل عليها الفرد، لذلك فالتوقع هنا يعتبر عنصرا مهما إلى جانب المكافأة الذي يعبر عن سؤال يوجهه الفرد لنفسه عند قرار قيامه بعمل ومدى احتمال تحقيقه للهدف أي أنه تقييم ذاتي من طرف الفرد للعلاقة بين الجهد الذي سيبذله والهدف المحتمل تحقيقه، فالمال يعتبر ذا قيمة موجبة بالنسبة للجميع ما يجعل الحصول عليه دافعا قويا لبدل الجهد.

لهذا نجد أن فروم تناول مسألة الترقية وولاء العمال للعمل فالأهداف تعمل على ترغيب ودفع العاملين في مواقعهم المختلفة والتي يسعون إلى تحقيقها هذا ما نجده في عوامل نظرية فروم حيث أن العمال يقومون بمجهود مرتفع للحصول على المكافآت المادية تتمثل في الترقية، الأجر ضمان العمل، وهذا ما

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص108.

<sup>3</sup> عليلش أحمد، الترقية الوظيفية والرضا الوظيفي في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، ص72.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص73.

يزيد من الفرد بدل جهد عالي من أجل إشباع الحاجات الغير المشبعة وهذا ما يحفزه ويدفعه إلى الأداء الجيد والمستمر ومن ثم الولاء للوظيفة والمؤسسة.

من خلال ما تم تناوله من نظريات النيوكلاسيكية التي كانت نظرتها مختلفة عن النظريات الكلاسيكية التي نظرت للإنسان نظرة محدودة واعتبرته آلة إنتاج واقتصرت على الحوافز المادية فقط لذلك جاءت النظريات النيوكلاسيكية في مقدمتها العلاقات الإنسانية مؤثرة على أهمية العلاقات الإنسانية والنفسية والتنظيمات الغير رسمية باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية وفي مقدمتها التدرج المهني الذي يضمن الأجر المرتفع والمكانة المرموقة للعامل ومنه يولد شعور بالانتماء والاطمئنان والولاء للمؤسسة.

### ثالثاً: النظريات الحديثة.

ظهرت النظريات الحديثة في الثلاثينات وسارت حتى الخمسينات محاولة من خلال ما قدمته ترقية العيوب والانتقادات التي وجهت للنظريات السابقة، مركزة في ذلك على العنصر البشري معتبرة إياه أساس العملية الإدارية، وتحققت في دراسة الجوانب الداخلة للتنظيم كمتغيرات داخل البيئة المحيطة بالمؤسسة حيث أدخلت مختلف المتغيرات التنظيمية كالإنسان التكنولوجيا والبيئة الاجتماعية التي يمارس فيها التنظيم نشاطه<sup>1</sup>، وهي:

#### 1- البنائية الوظيفية:

برزت مساهمات البنائية الوظيفية في الفكر التنظيمي بعد الانتقادات التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم، خاصة إزاء عجزها عن حل المشكلات القائمة في التنظيمات الرأسمالية وينطلق هذا الاتجاه من الفكرة التي مفادها أن التنظيمات عبارة عن أنظمة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأنساق الاجتماعية الفرعية تتشابك وتتفاعل فيما بينها وتهدف إلى تحقيق التكيف مع الكل الذي تعتبر جزء منه وقد تطور هذا الاتجاه بفضل أعمال كل من تالكوت باسونز، فيليب سيلنرنيك، روبرت ميرتون، امتاي اتزيوني، إضافة إلى جولدنز<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد مصطفى خاطر وآخرون، مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 339.



**1-1- تالكوت بارسونز:** يعتبر أشهر ممثلي هذا الاتجاه حيث انطلق من فكرة مفادها أن التنظيم عبارة عن نسق اجتماعي وأن أبسط تصور لهذا النسق أنه يتألف من شخصين أو أكثر ينشأ بينهم تفاعل مباشر في وقت معين<sup>1</sup>، وأن هذا النسق يتكون من وحدات فرعية (أقسام جماعات مهنية إدارات..) وهي في نفس الوقت وحدات فرعية داخل نسق اجتماعي أكبر (اقتصادي، سياسي) وينظر بارسونز للتنظيم باعتباره نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، ويعرف التنظيم على أنه توجيه أساسي نحو تحقيق هدف معين يقوم بتحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية المكونة له، حتى يتلاءم الموقف مع المتطلبات الوظيفية والبيئية الخارجية ويذهب بارسونز إلى أن هناك متطلبات وظيفية ضرورية كي يقوم التنظيم بوظيفته على أكمل وجه وحتى يضمن بقاءه واستمراره<sup>2</sup>، هي:

**التكيف:** وهي القدرة على بناء العلاقة مع البيئة ومواردها، فكل نسق اجتماعي عليه أن يتكيف مع البيئة الاجتماعية المادية التي يوجد فيها.

**تحقيق الهدف:** ويتمثل في تحديد الأهداف بوضوح وبعدها برمجة الطرق والوسائل الجماعية التي تمكن من تحقيق تلك الأهداف وأن يمتثل الأفراد لهذه الوسائل كما يتحقق للإجماع على الأهداف.

**التكامل:** ويشير إلى العلاقة بين الوحدات ويهدف إلى تحقيق التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية الكمون والمحافظة على النمط وإدارة التوتر، ويشير إلى ملاءمة استيعاب التوترات التنظيمية واحتواءها من خلال خلق دوافع لدى الأفراد في أدائها مهامها التنظيمية<sup>3</sup>.

ومن خلال هذه النظرية التي اعتبرت التنظيم نسق اج مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، وكي يقوم التنظيم بوظيفته على أكمل وجه وضع بارسونز 4 متطلبات أساسية من أجل استمرارية وبقاء هذا التنظيم فالتنظيم يقوم على عدة متغيرات منها تقسيم العمل والتخصص، وهو بذلك ينظر إلى الترقية كمتطلب وظيفي في البناء التنظيمي حيث يتحدد وضع كل فرد حسب دوره ومكانته التي يشغلها<sup>4</sup>، وهو يعتمد في

<sup>1</sup> السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، الدار المعرفية الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص76.

<sup>2</sup> محمد علي محمد، مرجع سابق، ص25.

<sup>3</sup> فاروق مداس، التنظيم وعلاقته بالعمل، ط1، دار مدني، 2002، ص21.

<sup>4</sup> جبلي فاتح، مرجع سبق ذكره، ص82.

الترقية على وجود القواعد الرسمية كوسيلة للضبط والتحكم، اعتمادا على عدد من الخصائص والسمات العامة كالمهارات اللازمة والتخصص والحوافز المادية والمعنوية وتوزيعها توزيعا عادلا<sup>1</sup>.

### 1-2- نظرية تفويض السلطة سلزينك:

انطلق سلزينك من خلال تأكيده على فكرة تفويض السلطة وما يترتب عنها من نتائج غير متوقعة ويعتبر سلزينك أن التنظيمات هي أنساق تعاونية وأبنية تكيفية وأن لكل تنظيم مجموعة من الحاجات والمتطلبات لا بد من إشباعها وتبقى عملية التكامل والمحافظة عليها هي الحاجة الأساسية التي يجب على التنظيمات القيام بإشباعها والاهتمام بها من أجل استمرار النسق<sup>2</sup>، كما أن سلزينك يعتبر أن البناء الغير الرسمي مهم في البناء الرسمي التنظيمي كما له من آثار إيجابية إضافة إلى ما أكده على ما يترتب من نتائج غير متوقعة جراء تفويض السلطة هذا في فكرته الأساسية هي أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي يمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم وهو ما يفرض بالضرورة تفويض دائم للسلطة بحيث يأخذ هذا التفويض طابعا نظاميا يترتب عليه نتائج مباشرة كزيادة فرص التدريب على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة في ميادين محددة مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشاكل ومعالجتها<sup>3</sup>.

فمن خلال الفكرة التي انطلق منها سلزينك على فكرة تفويض السلطة وما يترتب عنها من نتائج غير متوقعة وأن البناء الرسمي هو الذي يعبر عن الفعل العقلاني لذلك ينظر إلى الترقية من خلال هذه العلاقات الرسمية والعقلانية باعتبارها عملية أساسية في تقييم مهارات الأفراد وتحديد الأدوار اللازمة التي تتوافق مع مواصفات الفرد وهنا تشير إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والمتطلبات الوظيفية والعمل على تطبيق الأساليب الإدارية التنظيمية والتنسيق والترتيب لضمان التكامل الإداري للمؤسسة<sup>4</sup>.

لذلك فمن أجل الترقية ألح على ضرورة الاعتماد على العقلانية والرشد والمعايير الموضوعية كالكفاءة والخبرة العلمية والمهارة وهي حقيقة تعتمد عليها الإدارات لضمان بدل الجهود واطمئنان العامل في عمله وهذا بالضرورة يولد للعمال الشعور بالولاء والاستقرار جراء توافق مواصفات الفرد مع الأساليب

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص82.

<sup>2</sup> رابع كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 2006، ص183.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اج التنظيم، مؤسسة شاب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص104.

<sup>4</sup> جبلي فاتح، مرجع سبق ذكره، ص83.

المعمول بها مما يزيد من التخصص والكفاءة وهذا ما ينمي إحساس الأفراد بالمسؤولية والرضا ومن ثم ارتفاع روح المعنوية ومنه الولاء للمؤسسة.

### 1-3- المعوقات الوظيفية لميرتون:

انطلق ميرتون في دراسته للتنظيم من خلال بحثه في الجوانب السلبية للتنظيم البيروقراطي الذي قدمه فيبر ومن خلال ذلك حاول تقديم نموذج تحليلي يبين فيه النتائج المعوقة وظيفيا للتنظيم البيروقراطي لفيبر حيث يرى أن البيروقراطية برشدها وعقلانياتها وتحديد الأهداف المرجوة من التنظيم وتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات هي فعلا تساعد على ضبط السلوك والتنبؤ به لكنها تهمل شيئا أساسيا في نظم ميرتون هو اتجاهات الأفراد ومشاعرهم والجماعات الغير رسمية التي تتكون داخل التنظيم الرسمي<sup>1</sup>، لذلك ركز على إحلال السلوك الإنساني الغير رشيد مكان السلوك الرشيد كمتغير أساسي في تحديد السلوك البيروقراطي<sup>2</sup>.

اهتم بالآثار الغير متوقعة أي النتائج التي تتخذ اتجاهها معاكسا لأهداف الفعل وأسسها معتبرا أن الإشراف الدقيق والقواعد الصارمة قد تؤدي إلى عدم المرونة وأن التشدد في القواعد يؤدي إلى المزيد من الجور، غالبا ما يستخدمها البعض في تحقيق أغراض شخصية وبهذه الطريقة تصبح القواعد هدفا في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم وأن هذا التحول يؤدي إلى جمود السلوك التنظيمي<sup>3</sup>.

وقد قسم ميرتون الوظائف إلى قسمين هما:

**وظائف ظاهرة:** وهي التي تسعى إلى تحقيق التنظيمات الاجتماعية مثلا بأن تكون الجامعات مخصصة للدراسة والبحث العلمي والخدمة الاجتماعية.

**الوظائف الكامنة:** وهي التي تكون مقصودة ومتوقعة مثال ذلك دور الدين في تحقيق التكامل الاجتماعي هذا الدور مثلما قرر دوركايم يكن مقصودا، وعليه فإن التكامل الاجتماعي يعتبر في هذه الحالة وظيفة كامنة للدين.

والأساس في طرحه للوظائف الظاهرة والكامنة هو الخلط بين الحوافز الذاتية والوظيفية وبناء على طرح ميرتون يتضح أن نظريته تعالج مسألة الترقية في ضوء طبيعة البناء التنظيمي والقرارات حيث تنظر

<sup>1</sup> السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>2</sup> محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>3</sup> السيد الحسيني، المرجع السابق، ص 81.

إلى الترقية كعملية مهنية متدرجة حسب دور الفرد ومكانته في التسلسل الإداري والمهني داخل بناء المؤسسة كما تتميز الترقية هنا عند ميرتون بطابع الرسمية والعقلانية في تحديد أنماط النشاط والتي ترتبط بصورة وظيفية لتحقيق الأهداف لأنه في ذلك يرى أن كل بناء تنظيمي هو حالة تكامل في سلسلة من الوظائف كما يربط الترقية بالكفاءة والفعالية ومكانة الفرد حسب التسلسل الإداري وتحديد المسؤوليات والمكانة العلمية والمعرفية،<sup>1</sup> وأنه من أجل الحفاظ على استمرار المؤسسة واستقرارها أكد على ضرورة وجود ضبط نظامي ومتابعة مستمرة تمارس فيها المستويات الرئاسية العليا عند تنفيذ الإجراءات التنظيمية.<sup>2</sup>

وعليه فإن هذا الاتجاه ينظر إلى الترقية إلى أنها يجب أن تتم وفق الإجراءات التنظيمية المعمول بها والإدارة تقع عليها مسؤولية هذا الإجراء وهو متطلب وظيفي من أجل تحقيق التكامل بين أجزاء التنظيم وتجنب المشاكل التي تنجم تجاوز هذه الإجراءات أعار أهمية كبيرة للقيم والمتطلبات الوظيفية بغرض تحقيق الأهداف والتوازن إلى جانب تأكيده على ضرورة إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل فهو بذلك يعتمد على الترقية كوسيلة للضبط والتحكم.

وكعملية مهنية تأخذ كفاءة ومهارة العامل بعين الاعتبار في وضعه في المكان المناسب ذلك لخلق الاستقرار والأمن كما ألح على ضرورة إشباع حاجات الفرد فالأداء الناجح يتوقف على الرضا وعلى الإشباع الذي تحققه الحوافز والمكافآت مقابل القيام بالدور، ومنه تحقيق الاطمئنان والرضا والولاء للمؤسسة بصفة خاصة وللمجتمع بصفة عامة.

## 2- نظرية التوازن التنظيمي:

تتضح إسهامات شيبستر من خلال نظريته المعرفة بنظرية النظام التعاوني، حيث اشتهر بهذه النظرية حيث يعتبر المؤسسة عبارة عن "نظام جماعي" يضطلع بأدوار تختلف عن الأدوار الفنية التقليدية المعرفة بها<sup>3</sup>، ومن هنا دعا إلى ضرورة أخذ الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للعاملين بعين الاعتبار في ظل هذه الشروط يمكن للتنظيم من خلال تقدير لتلك الشروط أن يدفع أعضاء استمرار في مشاركتهم الفنية

<sup>1</sup> جبلي فاتح، مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 84.

<sup>3</sup> نسيم أحمد الصيد، مرجع سبق ذكره، ص 37.

ومن ثم فإن بقاء وولاء العمال واستمرار المؤسسة<sup>1</sup> ويقدم تحليلاته حول التنظيمات من خلال هذا النسق التعاوني باعتبار أن كل نسق يكون تابع للنسق الكبرى من خلال التعاون بين الأفراد حيث اهتم بتسيير السلوك الإداري وتحليل تطور التنظيمات ومعرفة الميكانيزمات التي تؤثر على دافعية الأفراد سواء بالبواعث أو الإسهامات وكيفية إشباعها والتي يتوقف على استقرار واستمرار الأفراد داخل المؤسسة<sup>2</sup> ولأنه أول من نبه إلى هذه النظرية ووضع المفاهيم الأساسية لها ركز على آليات المجموعة البشرية في المؤسسة من خلال ضرورة التوازن الداخلي والتكيف الخارجي بتعاون الأفراد فحتى الجماعة يستطيعون تحقيق ما لم يستطيعوا تحقيقه منفردين وهذه حقيقة لا مفر منها، وقد أقام فهمه للتنظيم على اعتبار نشاطا تعاونيا لا بد من ظهوره إلى الوجود من خلال أفراد قادرين على الاتصال ببعضهم البعض ولديهم الرغبة على المساهمة في العمل لتحقيق الهدف المشترك<sup>3</sup>.

كما شدد على ضرورة اهتمام الإدارة بالنظام أو العلاقات الغير رسمية ومحولة توجيهها بما يخدم الأهداف بفعالية كما أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت الحوافز والمغريات بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب الفرد تقديمها وإذا حدث العكس فإنه يبدي سلوكيات سلبية تلحق الضرر بالتنظيم وقد تصل إلى تخليه عن العمل في أعنف الحالات نتيجة لذلك حيث قسم برنارد المغريات إلى ثلاثة أقسام هي:

المغريات المادية: وتتمثل في الأجور التي تغري الأفراد للمساهمة بجهدهم في تحقيق الأهداف.

المغريات الشخصية: وهي الفرص المتاحة للتقدم والتطور والوصول إلى مركز السلطة.

المعنوية: وتتمثل في تقدير الجهود والشعور بالخدمة والانتماء والولاء<sup>4</sup>.

من خلال هذه النظرية للنسق التعاوني حيث أُلح على أهمية في التنظيمات ومن خلال تقييم المغريات التي يراها متطلبات يجب توفرها كون الفرد يقوم بإقامة توازن بين المغريات والمساهمات حيث أنه كي يتعاون الأفراد على تحقيق أهداف التنظيم لا بد من وجود مغريات تحفزهم على العمل والعطاء وهي

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 37.

<sup>2</sup> جبلي فاتح، مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>3</sup> نسيمة أحمد الصيد، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>4</sup> نسيمة أحمد الصيد، المرجع السابق، ص 38.

كما قسمها مغريات مادية متمثلة في الأجور التي تغري الأفراد على بدل الجهود ومغريات معنوية تزيد من شعور الأفراد بالولاء والانتماء.

لذلك فإن تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة والعاملين فيها يؤدي إلى نجاح المؤسسة ويساعد على تحقيق المغريات كلها كما ذكرها برنارد من انضباط وولاء وحب العمل والمواصلة وهذا ما يضعنا في مسألة تناوله للترقية والولاء للمؤسسة فأجل هذا فالفرد يسعى إلى تطوير مهاراته والرفع من أدائه حتى يتمكن من تحقيق رغبة إضافية إلى الرغبة في الارتباط والانتماء وتحقيق الأهداف المشتركة التي تحقق رغباتهم من جهة والمؤسسة من جهة ثانية والترقية هنا هي إحدى رغبات العامل التي يمكن حصرها في المغريات الثلاث لبرنارد التي يزيد المغريات المادية والشخصية التي تغري الأفراد من أجل المساهمة بجهدهم لبلوغ الأهداف والتطور إلى المغريات التي تزيد من شعور العمال بالاطمئنان والانضباط ومنه الولاء.

#### رابعاً: النظرية الأكثر ملائمة للدراسة:

بعد دراستنا لمختلف المداخل النظرية سواء كانت الكلاسيكية أو النيوكلاسيكية أو الحديثة فإننا توصلنا إلى أن النظريات أن الحديثة هي الأقرب ملائمة لدراستنا وبالتحديد المدخل البنائي الذي يرى فيه تالكوت بأن هذه النظرية ترى أن المؤسسة تقوم على تقسيم العمل والتخصص فإنها تنظر إلى الترقية على أنها مطلب وظيفي والترقية عملية مهنية متدرجة تتم من خلال كفاءة الفرد ومهارته، فحسب بارسونر يرى أن التدرج الوظيفي يعتمد على الكفاءة التي يمتلكها العامل لأداء دوره في النسق الذي يعمل فيه ومدى تحقيقه للتكامل مع بقية الأدوار في النسق الكلي، ومن خلال هذه النظرية لاحظنا أنها الأقرب لواقعنا بحيث وجدنا فيه نوعاً من الواقعية فهي تهتم بالتنظيم بالفرد وتتنظر إلى نظام الترقية على أنه مطلب أساسي وضروري في المؤسسة فلولا هذا الحافز سواء مادي أو معنوي فإن الفرد لا يقدم أي تطوير في قدراته الفكرية كانت أو مهنية فالترقية في المنصب ستغير مجرى حياته كلياً فهي تساعده على إشباع حاجاته وتجعله يطمح إلى الأفضل مما يخلق الدافعية في العمل ضمن مبرراتنا لتبني هذه النظرية (المدخل البنائي الوظيفي) ما يلي:

-تهتم بالموارد البشري خاصة عند تميزه في أدائه.

-اعتبار الترقية إحدى المطالب التي يسعى إليها كل عامل لتحسين وظيفة داخل المؤسسة وهذا ما أثبتت نتائج الدراسة الميدانية.

-أنها تزيد من الولاء التنظيمي لدى أغلب المبحوثين حيث أكدوا على أن من أهم الأسباب التي تدفع إلى الزيادة في الأداء والولاء والانضباط داخل المؤسسة مما تؤكد للعامل أن حصوله على الترقية سوف يؤدي إلى تحسين قدراته ومهاراته.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل من النظريات الكلاسيكية من تايلور فايول نجد أنها تبنت نفس وجهة نظر تقريبا والتي كانت نظرتها محدودة واعتبارها أن الإنسان آلة إنتاج كما نجد أنها تناولت المسألة الترقية والولاء حيث أن تايلور يرى أن الترقية مربوطة بالتكوين وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي والحوافز المادية وهذه المتغيرات تؤدي إلى الرمز من الارتباط بالعمل وبالتالي تحقيق الولاء من خلال الحصول على الماديات كما ألح تايلور في حين أربع فيول الترقية إلى الخبرة والكفاءة والإنجاز في اختيار الشخص لشغل وظيفته معينة بما يتوافق معها مما يحقق الارتباط والولاء في العمل، وبعد هذه النظريات الكلاسيكية جاءت النظريات الإنسانية التي أرجعت مسألة الترقية والولاء في إطار علاقات التعاون والرضا المتبادل والعلاقات الغير رسمية والحوافز المعنوية التي هي واحدة من مؤشرات الدالة على الترقية وشعور العامل بالأمان والانتماء والارتباط ومن ثم ولاءه في العمل وإضافة إلى إسهامات آدمس وماكلياند ونظرية التوقع لفروم في المدرسة السلوكية التي اهتمت بدراسة الجوانب النفسية والسلوكية من أجل إعطاء التفسير الدقيق للأداء والنجاح في العمل وباعتبارها كامتداد للمدرسة الإنسانية هي أيضا من المتقدمين للمدرسة الكلاسيكية التي اعتبرت الإنسان آلة إنتاج فقط، اهتمت هذه بدراسة مدى تأثير الدافعية والحوافز وسبل الراحة والروح المعنوية على سلوك الأفراد ومن ثم أخذت الترقية والولاء كمسائل جوهرية في العمل.

وفي الأخير جاءت النظريات الحديثة وخاصة البنائية الوظيفية التي جعلت من ترقية العامل على أساس الكفاءة والتخصصية كمعايير موضوعية وذلك أساس ما نادى به سلنزيرك من خلال تفويض السلطة الشيء الذي يدعم العامل ومنه زيادة كفاءته وأدائه أيضا تشجيع المفكرين المحدثين على الإبداع والابتكار في العمل ما يزيد بين فرص حصولهم على مراكز مهمته وتحقيق أهداف التنظيم كما نجد أنها ركزت على التكامل بين الدوار الرسمية والأدوار الشخصية باستخدام أساليب الرقابة الغير رسمية والرسمية وتؤكد على تحقيق التقدم الوظيفي عن طريق التخصص وهذا ما يزيد العاملين مشاركة في اتخاذ القرارات الشيء الذي يشعرهم بالأمان والانتماء والولاء في العمل.



## الفصل الخامس:

### الجانب الميداني للدراسة

#### تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: المنهج المستخدم.

ثالثاً: العينة المستخدمة.

رابعاً: أدوات البيانات.

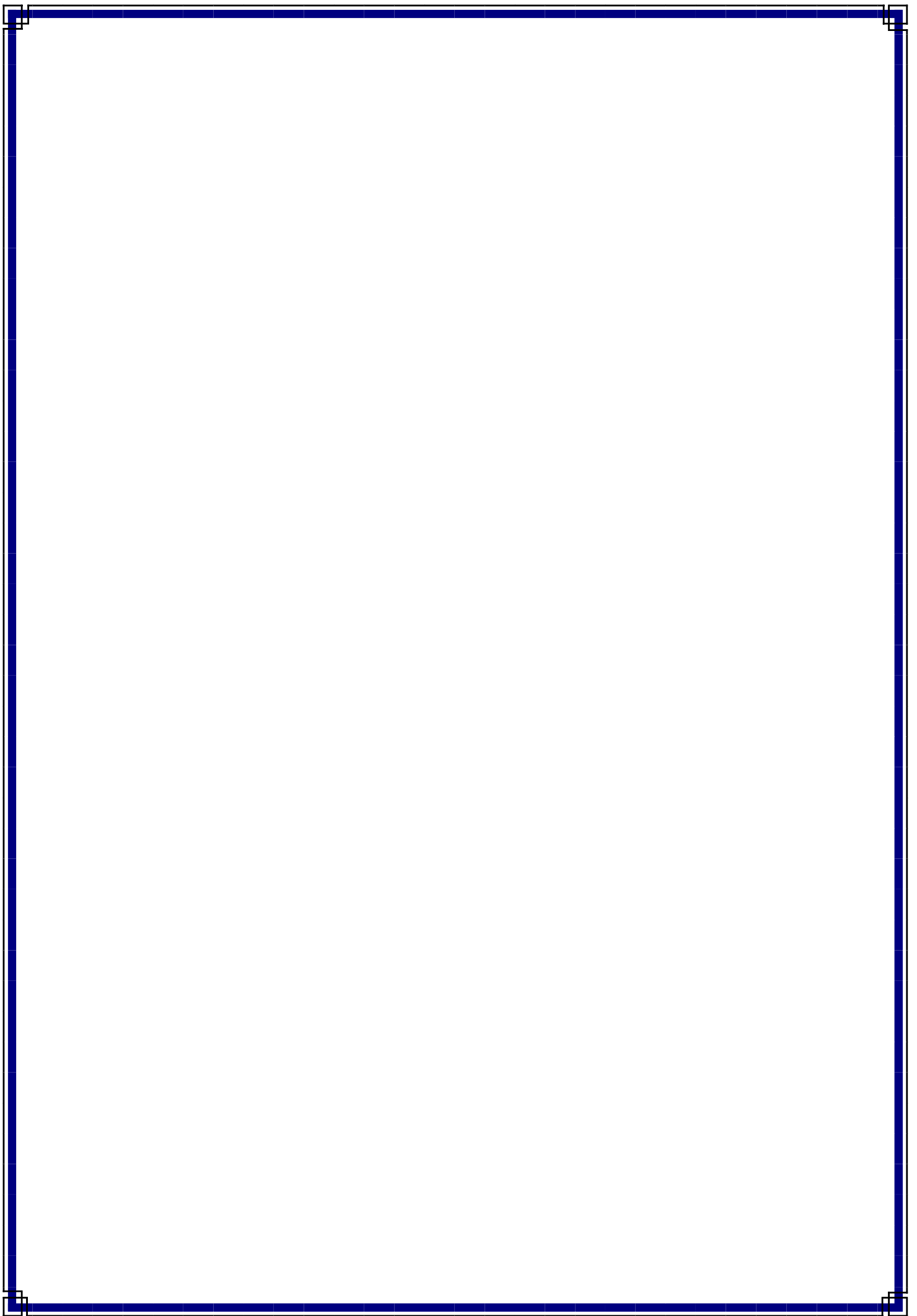
خامساً: الهيكل التنظيمي.

سادساً: عرض ومناقشة البيانات الميدانية.

سابعاً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

ثامناً: الاستنتاج العام.

خلاصة الفصل



## تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة البحث والتطرق للأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، وكامتداد للفصول النظرية السابقة، نحاول تخصيص هذا الفصل تجسيد كل ما جاء في دراستنا الراهنة من قضايا ووسائل محاولين تحقيقها ميدانيا، وذلك بالاستناد إلى منهجية تمكننا من تحويل تلك المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية وفي ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان، ويحتوى هذا الفصل على مجموعة مجالات لدراسة الثلاث وهي المجال الجغرافي والبشري، الزمني، والمنهج المستخدم، بالإضافة إلى العينة والتقنيات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات والمعلومات، وصولا إلى عرض ومناقشة وتحليل المعطيات التي جمعت من مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد **CNR** من خلال حساب النسبة المئوية لتفسير وتحليل الواقع المدروس، للوصول في الأخير إلى نتائج الدراسة الميدانية والنتيجة العامة.

أولاً- مجالات الدراسة:

**1- المجال المكاني:** ويقصد به المجال الجغرافي، المنطقة التي تتواجد بها المؤسسة والتي أجريت فيها الدراسة الميدانية، حيث أجريت في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل، حيث تقع في حي الشاطئ(كازينو). بمحاذاة محطة نقل المسافرين البرية، وثانوية كعولة تونس، ومؤسسة CSNOS من الجهة اليسرى، ويحدها من الجهة اليمنى الواجهة البحرية ومخبر للتحاليل الطبية إضافة إلى المناطق العمرانية، وهي تضم بناية خاصة بالإدارة، ومساحة واسعة خاصة بمركب السيارات من الجهة الخلفية

**1-1- نشأة وتنظيم الصندوق الوطني للتقاعد(CNR):**

تم إنشاء صندوق التأمين عن الشيخوخة لفائدة العمال المأجورين سنة 1953 وقبل هذا التاريخ هياكل محدودة استفادة من هذا التأمين كعمال السكك الحديدية وعمال شركة الكهرباء والغاز، في سنة 1983. تم تشريع قانون يهدف إلى تأسيس نظام وحيد للتقاعد يقوم على توحيد القواعد المتعلقة بالامتيازات توحيد التمويل، ثم إنشاء الصندوق الوطني للتقاعد بموجب المرسوم 85-223 المؤرخ في 20 أوت 1985 والمستخلف بالمرسوم التنفيذي رقم 7-29 المؤرخ في 4 جانفي 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم المالي والإداري للضمان الاجتماعي.

ومن مهام الصندوق الوطني للتقاعدCNR:

للقيام بالعمليات الخاصة بالمسارات المهنية للمؤمنين الاجتماعيين لإنشاء حق الاستفادة من التقاعد وتصفية الحقوق، المشاركة في اعداد الحسابات الخاصة بالمسارات المهنية، ضمان تحصيل اشتراكات التقاعد، ضمان تسيير الموارد البشرية والمادية للوكالة.

وتشمل المؤسسة عدة مصالح هي:

- نيابة مديرية الادارة والوسائل العامة.

- نيابة مديرية المعاشات (القسم التقني، مصلحة تصفية المعاشات، مصلحة تأسيس المسارات المهنية).

- نيابة مديرية المالية والمحاسبة ( مصلحة المحاسبة، مصلحة تحويل المعاشات، خلية المساعدة الاجتماعية، خلية الإصغاء، قسم الإعلام الآلي، مصلحة المنازعات).<sup>1</sup>

## 2- المجال الزمني:

أجريت الدراسة الحالية في الموسم الجامعي 2020/2019، حيث كانت الزيارة الأولى للمؤسسة بتاريخ 1.1.2020، وكانت هذه الزيارة عبارة عن زيارة استطلاعية تعرفنا من خلالها على المؤسسة وعدد موظفيها وهيكلها التنظيمي وكانت الانطلاقة الرسمية في إنجاز البحث الميداني بتاريخ 3.3.2020 حيث تم تعذر استقبالنا جراء انتشار وتفاقم الوباء، وأخذ كل التدابير اللازمة وما سبب من خروج العمال وبقاء فئة قليلة نظير القرارات الرئاسية المفروضة على كل المؤسسات، وبتاريخ 26.7.2020 قمنا بتوزيع الاستمارة، حيث تم توزيع الاستمارة النهائية على كل موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد، وتم استلامها في يوم 7-8-2020 بعدما تم ملاً الإستمارة مع بعض المقابلات.

## 3- المجال البشري:

والمقصود بالمجال البشري هو العدد في المؤسسة المتمثل في موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR المقدر عددهم 85 موظف.

## ثانياً: منهج الدراسة:

يمكن تعريف المنهج على أنه "الأسلوب أو الطريقة التي تتبع من أجل تحري الحقائق العلمية في أي علم من العلوم وتعتبر الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة للإكتشاف الحقيقية".<sup>2</sup>

فالهدف الأساسي من المنهج هو التكيف عن الحقيقة العلمية بغية إيصالها للآخرين وتعريفهم بها، وهذا يعني أن المنهج المطبق في أي دراسة يرتبط بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة، وفي دراستنا المتمثلة حول الدور الذي تلعبه الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي ثم الاعتماد على المنهج الوصفي، لأنه يساعد في الحصول على البيانات اللازمة من كونه يعتمد على

<sup>1</sup> اعتمدنا على الوثائق التي قدمت لنا من مصلحة المستخدمين بتاريخ 10-08-2020 على الساعة 10.00 صباحاً.

<sup>2</sup> محمود أحمد أبو سمرة، منهجية البحث العلمي عند المسلمين مجلة العلوم الإسلامية كلية الدراسات الإنسانية. المجلد 16. العدد 2 القدس. 2008. ص 450.

دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، يسمح بفهم علاقتها مع غيرها من الظواهر الأخرى، والتوصل إلى النتائج العلمية صادقة ومفيدة وتقييم اقتراحات بناءة.

### ثالثاً- عينة الدراسة:

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث الامبريقي<sup>1</sup>

والعينة في أبسط تعريفاتها المقدمة على أنها: " هي المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها وهي تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي".<sup>2</sup>

ويتكون مجتمع البحث العينة المدروسة في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR بجيجل، حيث بلغ العدد الإجمالي للعمال 85 عامل فقط، ولصغر حجم مجتمع الدراسة ومن أجل أن تكون الدراسة أدق ارتأينا أن نجري مسح شامل على أفراد العينة، وفي حين وجدنا أفراد العينة كان في عطلة، وعدم استجابة بعض المبحوثين، تمت استعادة 65 استمارة فقط وهي عينة الدراسة.

### رابعاً- أدوات جمع البيانات:

يستخدم الباحثون مجموعة من التقنيات والأساليب للاكتشاف وفهم الوقائع والنتائج، إلا أن طبيعة الموضوع وخصوصيته تفرض على الباحث جمع البيانات بالأداة المناسبة فبالنسبة لدراستنا لجأنا بالاعتماد على تقنية الإستمارة مع القليل من المقابلة.

#### 1- الاستمارة:

تعتبر أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات خاصة في البحوث السوسيولوجية فهي " وسيلة للدخول في اتصال المبحوثين بواسطة طرح الأسئلة عليهم بنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها"<sup>3</sup> كما تعرف على أنها" نموذج يظم مجموعة من أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو

<sup>1</sup> فضيل دليو، أنواع المعاينة في البحوث الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري مطابع دار البحث، قسنطينة، 1999، ص 142.

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطينة وحسان جيلالي، أسس البحث العلمي، ط.2، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2009، ص128.

<sup>3</sup> فضيل دليو. المنهجية في العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص189.

موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة أمّا عن طريق المقابلة الشخصية، أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد وغيرها من الطرق الإرسال.<sup>1</sup>

وبناءً على هذا قمنا بإعداد الاستمارة بحيث وجّهة إلى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني لتقاعد CNR، وتم وضع 38 سؤال تتراوح بين أسئلة مغلقة ومفتوحة، وباعتمادنا على مؤشرات الدراسة قمنا بصياغة هذه الأسئلة وعرضها على الأستاذ المشرف الذي أبدا ملاحظاته عليها، وعلى 3 محكمين محاولين الاستفادة أيضاً من أهل الإختصاص العلمي، فكانت الاستفادة كبيرة من خلال تصحيح بعض المفاهيم وتعديل الأخرى منها، ومع الإشارة إلى حذف البعض منها حتى تم إعداد الاستمارة في شكلها والاعتماد عليها. حيث قسمت على النحو التالي:

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية للمبحوثين (وتضمنت بيانات تمثلت في، الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية، الأجر).

المحور الثاني: حول نظام العلاوات والمكافئات في زيادة استقرار العامل.

المحور الثالث: حول مساهمة الأجر المرتفع زيادة دافعية العمال للعمل.

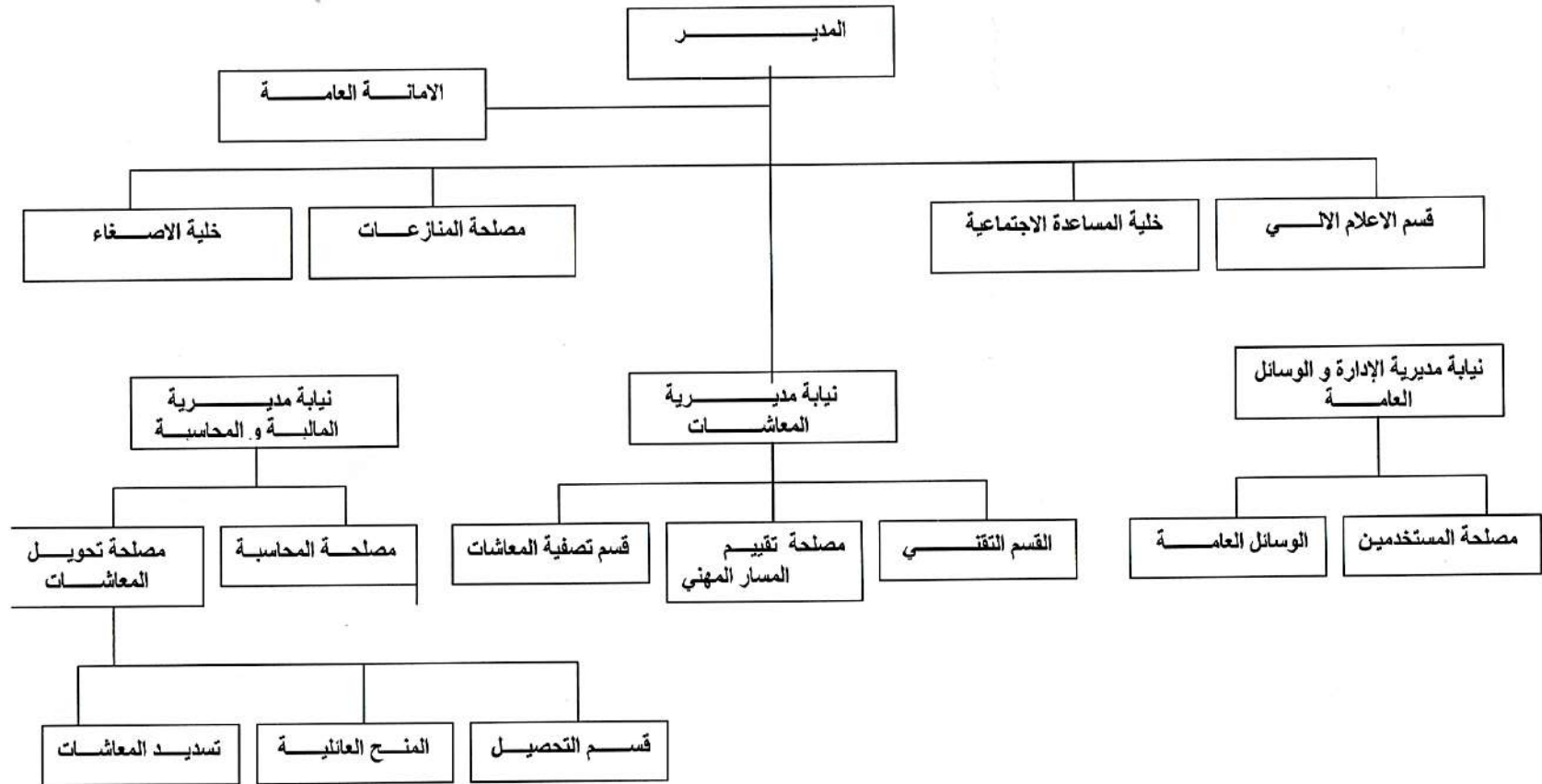
**2- المقابلة:** تعرف على أنها "تفاعل لفظي بين الباحث والمبحوث يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة الحصول على بعض البيانات الموضوعية"، فلا يكاد يخلو بحث من هذه الأداة لكونها من أهم الوسائل والإجراءات التي يقوم بها الباحث في بحثه، حيث أجرينا بعض المقابلات مع بعض العمال بصفة مباشرة وعن طريق البريد الإلكتروني والهاتف النقال من أجل الحصول على المعلومات اللازمة ومن أجل تدعيم الاستمارة.<sup>2</sup>

**خامسا- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** إن الشكل الذي يتخذه الهيكل التنظيمي له ما يبرره، حيث تلعب طبيعة الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ( الصندوق الوطني للتقاعد CNR) دور أساسي في اتخاذ شكل دون آخر، وفيما يلي سيتم عرض رسم توضيحي للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

<sup>1</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006، ص204.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار الغريب، القاهرة، 2005، ص58.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد





سادسا: عرض ومناقشة البيانات الميدانية:

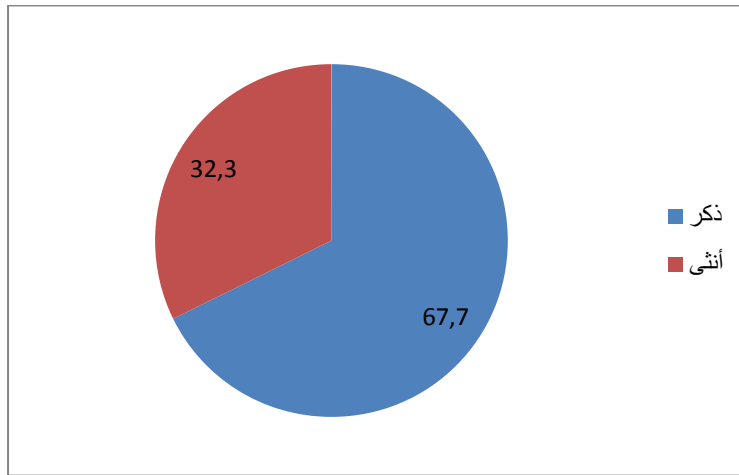
### 1- عرض ومناقشة البيانات الشخصية:

وتتمثل خصائص العينة في الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، الأقدمية بالمؤسسة، اضافة إلى الأجر وهذا ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
67.7%	44	ذكر
32.3%	21	أنثى
100%	65	المجموع

شكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



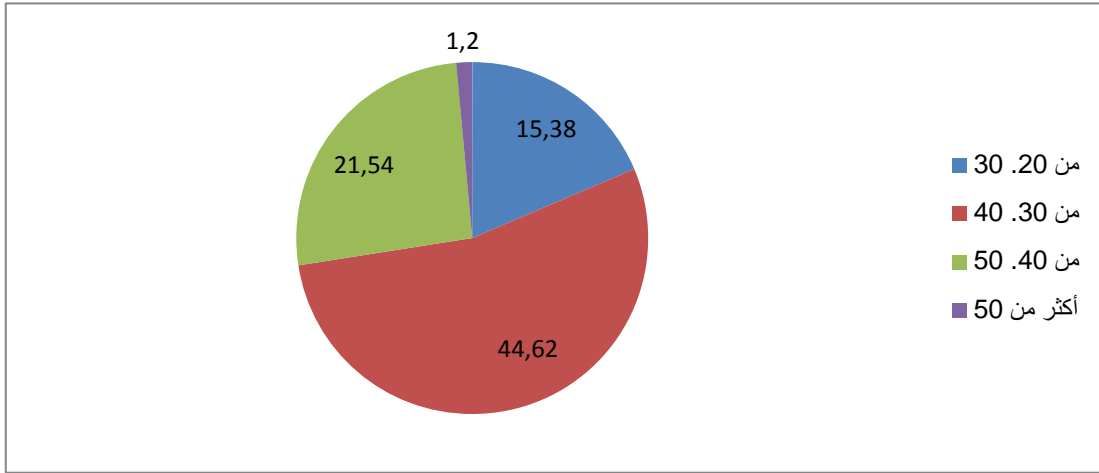
المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الذكور البالغ عددهم 44 والمقدرة بنسبة 67.7% أكبر بكثير من نسبة الإناث التي بلغت نسبتها ما يقارب 32.3% وهي تقريبا نصف نسبة الذكور، ومنه نستنتج أن العينة يغلب فيها عدد الرجال على عدد النساء وهو ماما وضحته نسبة الرجال التي بلغت 67.7%.

جدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة	التكرار	السن
%15.38	10	من 20 - 30
%44.62	29	من 30 - 40
%21.54	14	من 40 - 50
%18.46	12	أكثر من 50
%100	65	المجموع

شكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب السن.



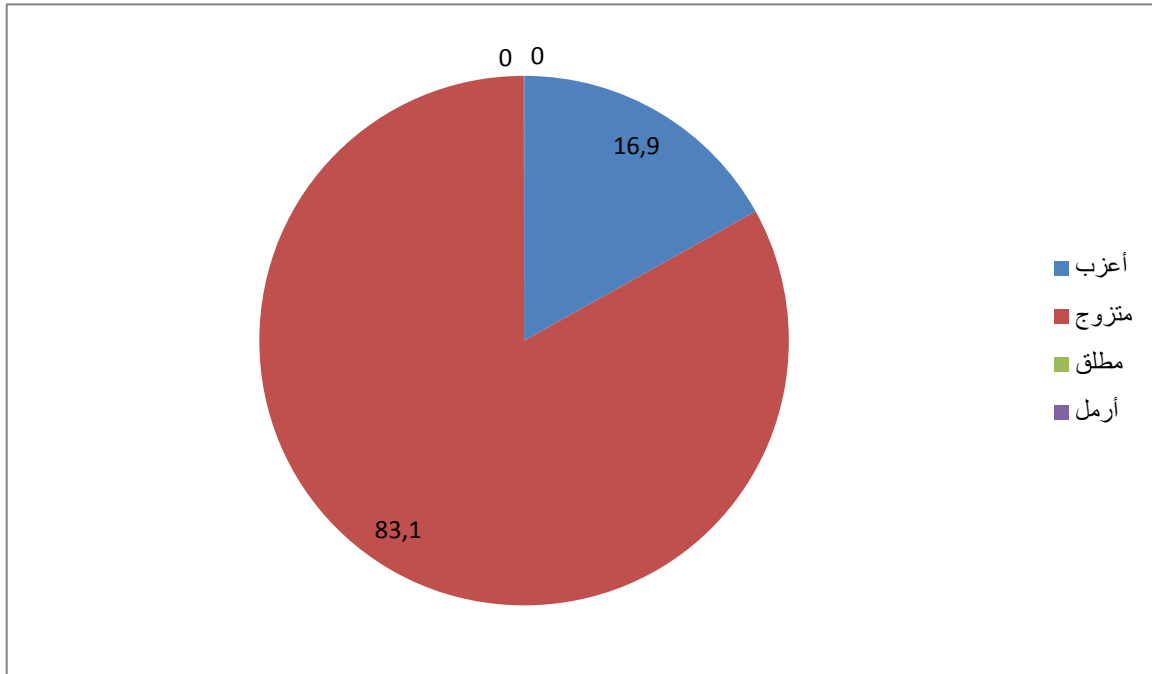
المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة (من 30 - 40 سنة) هي أعلى نسبة والتي قدرت بـ 44.62%، تليها الفئة العمرية ما بين (40 - 50 سنة) والتي قدرت نسبتها بـ 21.54%، في حين نجد الفئة العمرية ما بين (20 - 30 سنة) قدرت نسبتها بـ 15.35%، أما نسبة 18.46% فهي تمثل نسبة الأكثر من 50 سنة، وهذا ما يظهر لنا أن فئة الشباب هي الفئة الغالبة والتي قدرت بـ 44.62% تليها الفئة (3) بـ 21.54%، وهذا يدل أن فئة الشباب في سن النشاط يسمح لهم بالعمل بكل سهولة.

جدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.

النسبة	التكرار	الحالة المدنية
16.9%	11	أعزب
83.1%	54	متزوج
0	0	مطلق
0	0	أرمل
100%	65	المجموع

شكل رقم (08): توزيع العينة حسب الحالة المدنية.



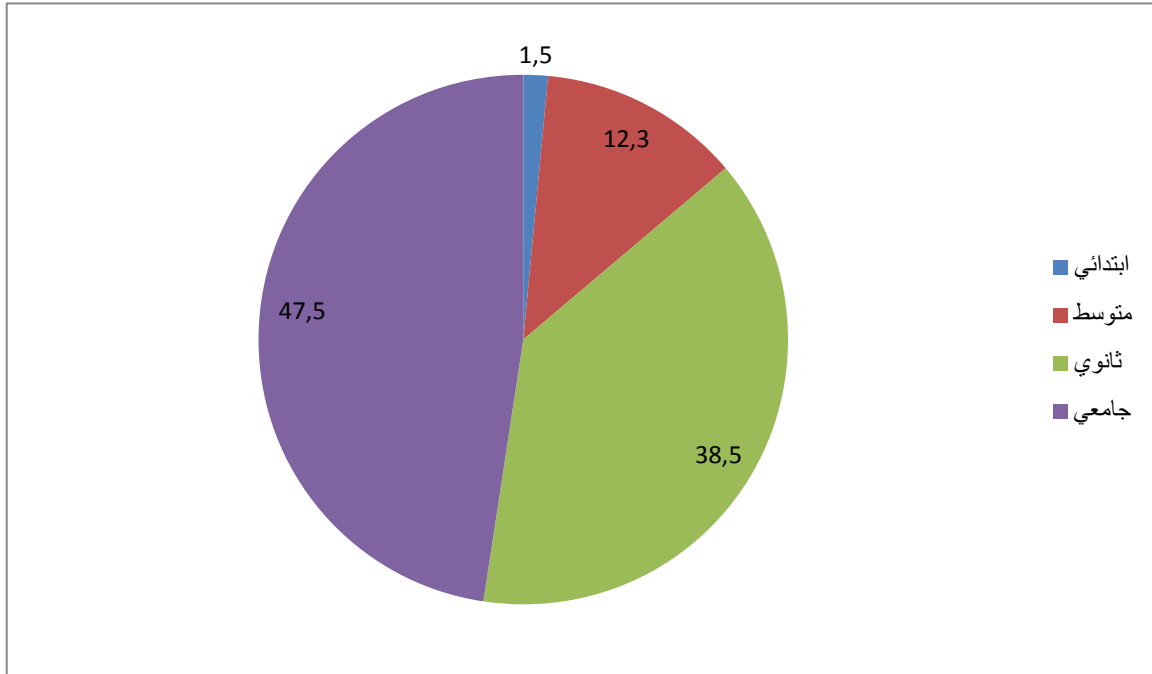
المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول نلاحظ أن الحالة العائلية السائدة في المؤسسة هي فئة المتزوجين الذين بلغت نسبتهم بـ 83.1%، وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة العزاب (غير متزوجين) والتي بلغت نسبتها بـ 16.9%، وأما فيما يخص فئتي المطلقون والأرامل فهي منعدمة تماما، وأما فيما يخص النسبة المرتفعة للمتزوجين فهذا راجع إلى أن المؤسسة تسد حاجياتها ومتطلباتهم المعيشية المختلفة من أجل ضمان استقرارهم وولائهم لها.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
1.5	1	ابتدائي
12.3	8	متوسط
38.5	25	ثانوي
47.7	31	جامعي
%100	65	المجموع

شكل رقم(09):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



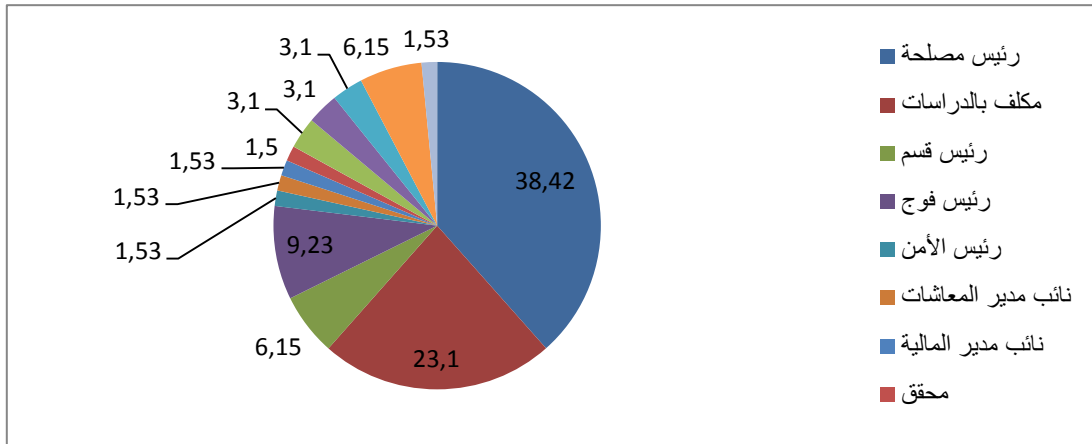
المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ذوي مستوى جامعي والذي تقدر نسبته بـ 47.7%، تليها نسبة المستوى الثانوي بـ 38.5%، في حين قدرت نسبة المتوسط بـ 12.3% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بسابقتها، وعلى عكس المستوى الجامعي نجد المستوى الإبتدائي الذي تتعدم نسبته تقريبا والتي قدرت بمفردة واحدة بنسبة 1.5%، كما نستنتج أن المؤسسة توظف الأفراد ذوي المستويات العليا كونها مؤسسة اقتصادية، وأما المستويات الأدنى فهي تعود إلى الأعوان والمساعدين، ما يعني كذلك أنها تهتم بالمناصب والأجور والترقيات فيها مرتفعة.

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
38.42	25	رئيس مصلحة
23.10	15	مكلف بالدراسات
6.15	4	رئيس قسم
9.23	6	رئيس فوج
1.53	1	رئيس أمن
1.53	1	نائب مدير المعاشات
1.53	1	نائب مدير المالية
1.53	1	محقق
3.10	2	مصري
3.10	2	مراقب
3.10	2	ملحق إداري
6.15	4	عون إداري
1.53	1	قانوني
%100	65	المجموع

شكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.



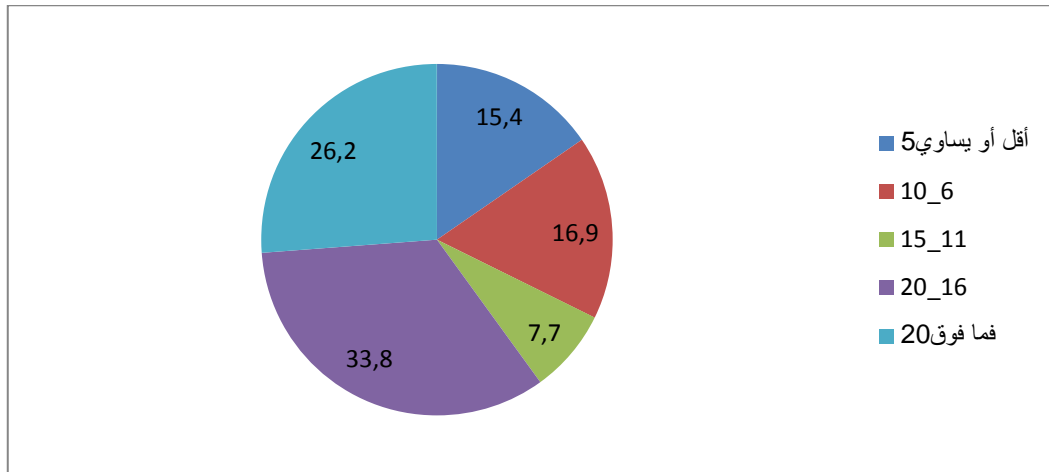
المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول رقم (5): نلاحظ أن أكثر وظيفة في المؤسسة هي رئيس مصلحة والمقدرة نسبتها ب 38.42% وهي نسبة كبيرة مقارنة بباقي الوظائف تليها نسبة 23.1% التي تعود إلى المكلفين بالدراسات، ثم تليها رؤساء الأفواج بنسبة 9.23%، أما رؤساء الأقسام والملحقين الإداريين فهي نسبة متساوية تليها أدنى نسبتب 1.53%، وهذا يوضح أن المؤسسة تهتم بعملية ترقية عمالها. كما نجد في الجدول الأكبر النسب، وتهتم بالسير الحسن فيها، مما يضمن تحقيق الأهداف.

جدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

النسبة	التكرار	الأقدمية
15.4	10	أقل أو يساوي 5
16.9	11	10 - 6
7.7	5	15 - 11
33.8	22	20 - 16
26.2	17	20 فما فوق
%100	65	المجموع

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.



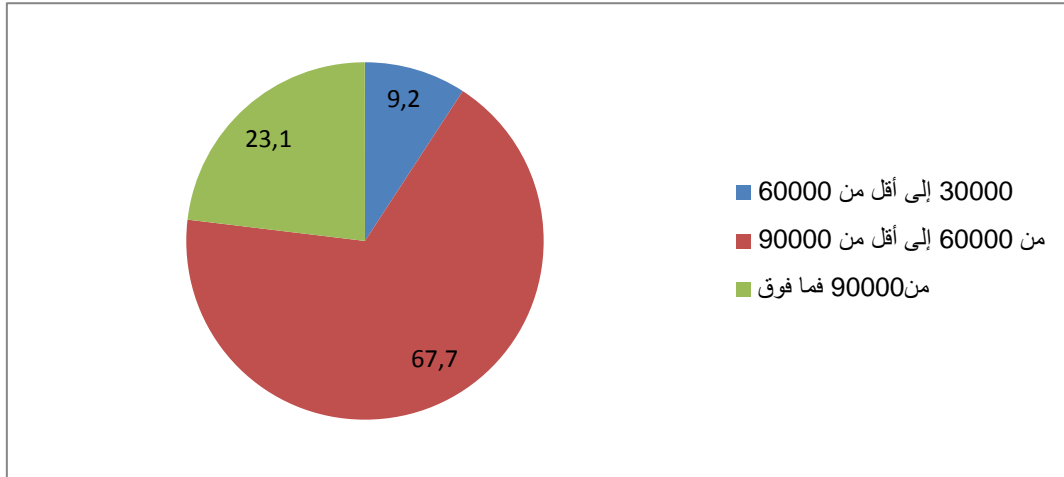
المصدر: من إعداد طالب.

يوضح الجدول رقم(6) أن الفئة من [16 - 20] والتي تقدر نسبتها ب 33.8% هي أعلى نسبة تليها الفئة الأخيرة [20 فما فوق] بنسبة 26.2، أما النسبة الأولى والثانية فهي متقاربة والمقدرة ب 15.4% و 16.9%، وأما بخصوص فئة [11 - 15] فهي الأضعف والمقدرة ب 7.7%، كما يتضح لنا من خلال الجدول أن موظفي هذه المؤسسة من ذوي الخبرة والكفاءة وهذا ما سيضمن لهم حوافز مادية ومعنوية من ترقية ومكافآت وزيادة في الأجور، من خلال السنين التي قضاها وما يزيد كذلك من استقرارهم وولائهم للعمل وللمؤسسة.

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الأجور.

النسبة	التكرار	الأجر
9.2	6	30000 إلى أقل من 60000
67.7	44	من 60000 إلى أقل من 90000
23.1	15	من 90000 فما فوق
%100	65	المجموع

الشكل رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب الأجور.



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول نلاحظ أن الأجر بين (من 60000 إلى أقل من 90000) هي أعلى فئة والمقدرة بنسبة 67.7%، تليها نسبة 23.1% للفئة من (90000 فما فوق) إلى أضعف نسبة ب 9.2%

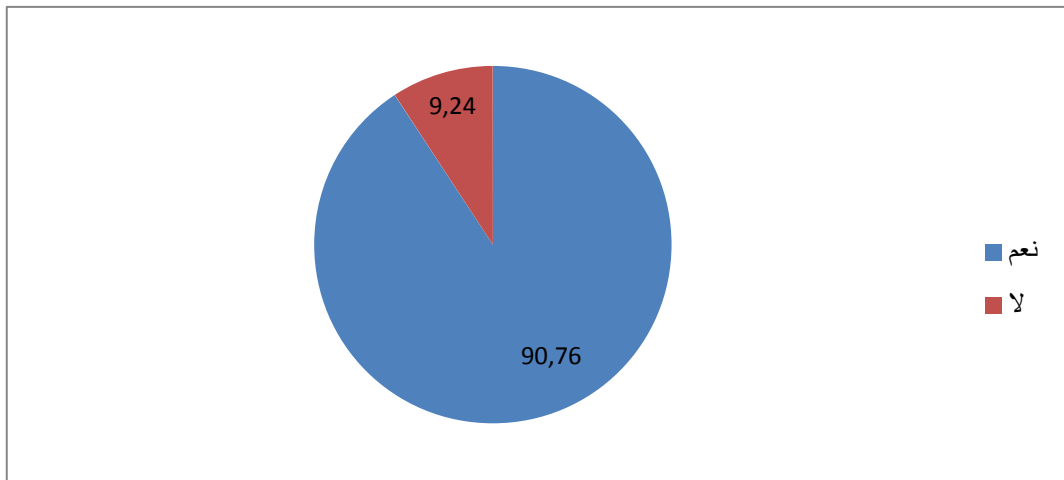
والتي تعود إلى فئة ما بين من 30000 إلى أقل من 60000 دج، وأما فيما يخص فئة التي أقل من 30000 فهي منعدمة، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بتلبية حاجيات عمالها بتوفير الأجور الكافية، من أجل بدل الجهود وتحقق الأهداف كونها مؤسسة اقتصادية، كما يمكن القول أن الأجور ترتبط بعامل الخبرة والكفاءة ما يؤكد على أن المؤسسة تهتم بتطبيق القوانين والإجراءات في العمل.

## 2- عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالمحور الثاني:

الجدول رقم (10): يبين الحصول الترقية ونوعها.

النسبة المئوية	التكرار				العينة
					نوع الإجابة
90.76	15.38%	10	اعادة تصنيف	59	نعم
	30.76%	20	حسب الشهادة		
	24.62%	16	في الدرجة		
	20%	13	في المنصب		
9.24	6				لا
100	65				المجموع

الشكل رقم (13): توزيع الحصول الترقية ونوعها.



المصدر: من إعداد الطالب.



من خلال الجدول الرقم (8) تشير البيانات إلى أن أغلب العمال تحصلوا على ترقية والتي بلغت نسبتها ب 90.76% وهي نسبة كبيرة جدا، مقارنة بنسبة عدم الحصول على ترقية التي قدرت نسبتها ب 9.24% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بعملية الترقية بكل أنواعها وإلى وجود مناصب شاغرة، وبما يتناسب مع مؤهلات وقدرات الموظف (الكفاءة والخبرة) ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك ما يضمن له استقرار ورضا عن الوظيفة والحصول على امتيازات أكثر، وهذا ما نجده في نسب نوع الترقية لعدد الإجابات بنعم، للترقية حسب الشهادة ب 30.76% تليها الترقية في الدرجة ب 24.62%، ثم في المنصب ب 20% وأخيرا إعادة التصنيف 15.38%

الجدول رقم (11): يبين الهدف من الحصول على الترقية.

نوع الإجابة	التكرار	نسبة المئوية
الاستفادة من العلاوات	12	18.5
والمكافئات.	19	29.2
زيادة الأجرة.	34	52.3
السلطة.	/	/
المجموع	65	100

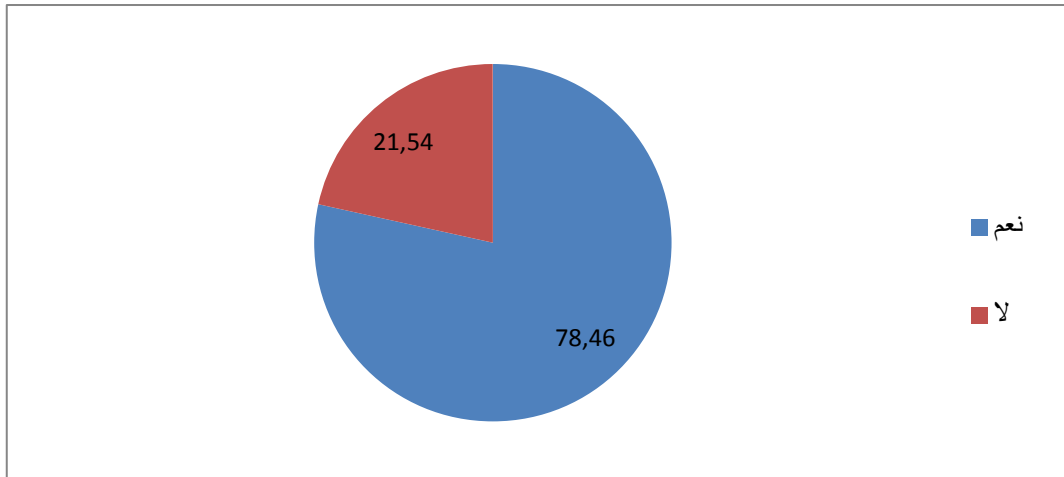
من الجدول الذي يبين الهدف من الحصول على الترقية التي يأمل في نيلها العمال بعد مرور سنوات الخدمة والجهد، نلاحظ أن أغلبية العمال بنسبة 52.3% هدفهم هو الحصول على الترقية من أجل تحسين المركز المهني أعلى وأحسن من الذي يشغلونه وتدعيم معارفهم، وتقوية خبراتهم من خلال تحمل مسؤوليات وأعباء جديدة خاصة بالوظيفة الأعلى المرقى إليها كما يطمحون إلى كسب المزيد من الاحترام والتقدير في تقلد تلك المناصب وكذا وتخفيف من حدة الأوامر والتعسف الإشراف في بعض الأحيان، وهذا ما تبين في الجدول السابق حيث دلت الإجابات على أن أغلب العمال تحصلوا على الترقيات بمختلف أنواعها، وهذا يدل على أن الموظفين يطمحون إلى المزيد من الترقيات لكسب المزيد من الراحة والطمأنينة والاستقرار، وفي المقابل هذا نجد نسبي 29.2% و 18.5% التي يهدف إليها العمال للترقية هما الهدفين المتعلقين بالأجور، والعلاوات والمكافئات، وهما دافعتهما الرئيسيتين للعمل، وهذا قد يرجع إلى ارتفاع تكاليف العيش، لدى فهم يطمحون إلى هذا من أجل تحسين الوضع الاجتماعي

والعيش الكريم، وهذا ما توصل إليه تايلور من خلال النظرية العلمية التي اهتمت بجوانب المادية للعامل، إذن على المؤسسة أن تراعي جانب الترقية لتحقيق أهداف ورغبات الموظفين لضمان ارتباطهم واستقرارهم واطمئنانهم على مستقبلهم المهني.

الجدول رقم (12): يبين مدى تطبيق القوانين في مجال الترقية بصورة موضوعية.

النسبة المئوية	التكرار				العينة	
					نوع الإجابة	
78.46	51				نعم	
21.54	3.1	2	اللامبالاة	14	لا	
	4.61	3	المحسوبية			
	4.61	3	الجهوية			
	9.23	6	المحابات			
100	65				المجموع	

شكل رقم (14): يبين مدى تطبيق القوانين في مجال الترقية بصورة موضوعية.



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن مجمل الإجابات حول القوانين المتعلقة بمجال الترقية، أكدت أغليبيتها أنها تطبق بصورة موضوعية والتي بلغت نسبتها ب78.46% وهي نسبة عالية مقارنة بالإجابات التي ترى أنها تطبق بصورة موضوعية والتي بلغت 21.54%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بتطبيق مختلف القوانين والإجراءات منذ القدم بما يضمن السير الحسن لها ولعمالها في مجال الترقية

ومختلف المجالات الأخرى التنظيمية، وهم يطمحون إلى الترقية من أجل تحسين مستواهم المهني وتدعيم معارفهم وتقوية خبراتهم، فكلما كانت الترقية موضوعية كلما زادت الثقة بالمؤسسة وبين العمال، وارتبطوا بها لأنهم واثقون أن جهدهم لن يذهب سدا مما يجعلهم مطمئنين على مستقبلهم المهني مما يساعدهم على بقائهم واستقرارهم وولائهم للمؤسسة بصفة كبيرة.

أما بخصوص نسبة العمال الذين أجابوا ب"لا" والتي بلغت نسبتهم ب21.54 وهي نسبة ضعيفة، وهذا راجع ربما إلى أن العمال يريدون الترقية ولم يحققوا مختلف شروطها، أو إلى تأخر المؤسسة في الاستجابة إلى مطالب عمالها، وهذا ما يؤثر على استقرارهم وضعف روح المبادرة وإتقان العمل أو الرغبة في ترك مؤسسة ككل.

الجدول رقم(13): يوضح مدى كفاية العلاوات والمكافآت التي تمنحها المؤسسة.

نسبة المئوية	التكرار	العينة نوع الإجابة
87.7	57	نعم
12.3	8	لا
100	65	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الإجابات الذين يرون أن العلاوات والمكافآت التي تمنحها المؤسسة كافية بلغت نسبتها ب87.7% وهي نسبة كبيرة جدا، عكس عدد الإجابات التي أجابت ب لا والتي قدرت نسبتها ب 12.3% وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة لها نظام واضح في توزيع المكافآت وتعمل على تفعيله في المؤسسة بشكل منتظم، ما يجعل العمال راضون عن العمل كون المؤسسة حققت حاجياتهم وأشبعتهما، وهذا ما يزيد تمسكهم بالوظائف واستقرارهم فيها وبالتالي تنعكس إيجابيا على المؤسسة وتضمن ولاء عمالها فيها.

الجدول رقم(14): يبين قيمة العلاوات والمكافئات بالنسبة للموظف.

نسبة المئوية	التكرار	العينة
		نوع الإجابة
16.9	11	مهمة جدا
80	52	مهمة
3.1	2	غير مهمة
100	65	المجموع

من خلال الذي يبين قيمة العلاوات والمكافئات بالنسبة للموظف، نلاحظ أن عدد الباحثين الذين أجابوا بأنها مهمة والبالغ عددهم 52 موظف وذلك بنسبة 80% وهم يقرون بأنها مهمة وكعنصر محفز لهم من أجل مضاعفة الجهود والتفاني وإتقان العمل، تليها مباشرة نسبة الموظفين الذين يرون أنها مهمة جدا والمقدرة بنسبة 16.9% لما لها من تأثير إيجابي على النفسية، في حين نجد أن 3.1% من النسبة الاجمالية للأفراد العينة لا تراها مهمة، وهذا قد يرجع إلى عدم الاكتراث بها أو صعوبة الحصول عليها، ومنه نستنتج أن العلاوات والمكافئات من الأمور الضرورية التي يجب مراعاتها داخل المؤسسة.

الجدول الرقم(15): يبين اعتماد المؤسسة على نظام واضح في توزيع العلاوات والمكافئات.

نسبة المئوية	التكرار	العينة
		نوع الإجابة
86.2	56	نعم
13.8	9	لا
100	65	المجموع

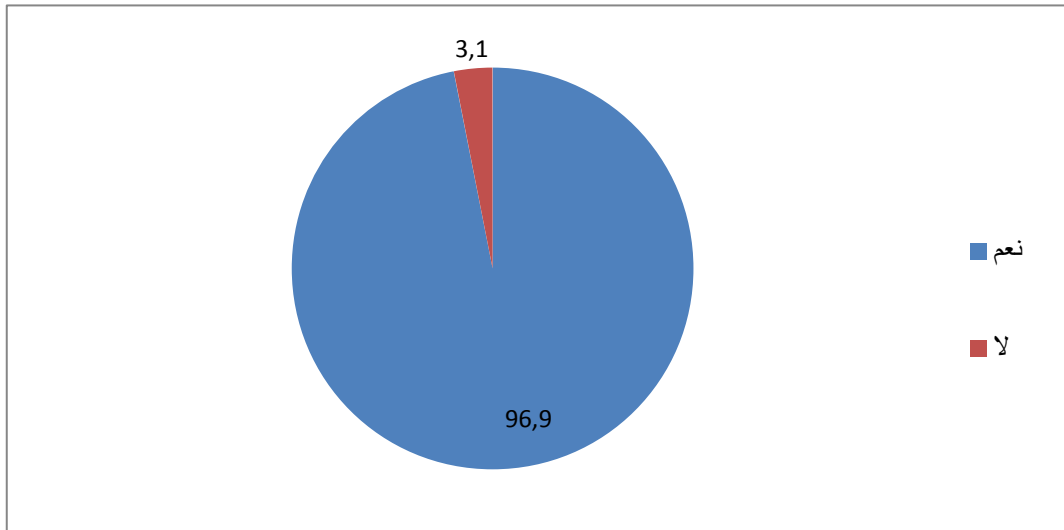
من خلال الجدول والذي يبين اعتماد المؤسسة على نظام توزيع العلاوات والمكافئات حيث مثلت أعلى نسبة بـ 86.2% وهي نسبة الباحثين الذين أجابوا بنعم والبالغ عددهم 56، أما نسبة العمال الذين أجابوا بـ " لا " فقد بلغ عددهم 9 فقط بنسبة ضعيفة قدرت بـ 13.8%، وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تعتمد على نظام واضح في توزيع العلاوات والمكافئات يعلمه أغلبية العمال في المؤسسة، وهذا ما يجعل العمال على اطلاع بقوانين والإجراءات المتبعة في المؤسسة، حتى تتزايد الثقة والاحترام المتبادل من طرف العمال فيما بينهم وبين المؤسسة، وهذا ما يزيد من رضاهم عن العمل وبدل الجهود، ومن ثم تحقق

استقرار العمال وولائهم لها، أما فيما يخص النسبة القليلة التي أجابت ب "لا" والتي بلغت نسبتها 13.8% فهي تخفي هذه المعلومة عن العمال البسطاء الذين يعملون في مستوى أدنى وليس لديهم مستوى تعليمي.

الجدول رقم (16): يبين مدى الاستفادة من العلاوات والمكافئات في زيادة الارتباط بالمؤسسة.

نسبة المئوية	التكرار	العينة
		نوع الإجابة
96.9	63	نعم
3.1	2	لا
100	65	المجموع

شكل رقم (15): يبين مدى الاستفادة من العلاوات والمكافئات في زيادة الارتباط بالمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

تشير المعالجة الكمية لبيانات الجدول رقم (14) المتعلقة بمدى الاستفادة من العلاوات والمكافئات في زيادة الارتباط بالمؤسسة، إلى أن 63 من أفراد العينة بنسبة 96.9% أكدوا أنه عند الاستفادة من هذه المكافئات والعلاوات يزيد ارتباطهم وتمسكهم بالعمل، وهذا يحفزهم أكثر على بذل الجهود، وحب العمل والتفاني فيه وعدم التفكير في مغادرته، كما رأينا سابقا في الجدول رقم (01) أنه كلما كان حصول الموظفين على الترقية المصاحبة للأجور والمكافئات كلما كان ساعد ذلك على بذل الجهود اللازمة والتفاني فيه، والشعور بالانتماء واستقرار ما دامت مطالبهم تتحقق لأنه مع صعوبة ظروف المعيشة في الوقت الحالي أصبح هم العمال هو الحصول على جل المكافئات والأجور، ومنه فالاستفادة منها تجعل

الموظف مطمئنا ومرتاح ما يزيد من ارتباطه وولائه للمهنة والمؤسسة، في حين أشار المبحوثين إلى أن الراحة النفسية(الروح المعنوية)، أهم من العلاوات والمكافئات بالنسبة لهم، وهذا يوضح أن العامل بقدر ما يستفيد من علاوات والمكافئات بقدر ما يزيد من درجة ارتباطه وولائه للمؤسسة التي يعمل فيها.

الجدول رقم(17): يبين مدى شعور العمال بالانتماء والولاء للمؤسسة إثر الحصول على المكافئات الاستثنائية.

نسبة المئوية	التكرار	العينة
		نوع الإجابة
86.2	56	نعم
13.8	9	لا
100	65	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم حول مساهمة العلاوات والمكافئات الاستثنائية في زيادة الشعور بالانتماء والولاء للعمال والمؤسسة والتي بلغت نسبتها 86.2% حيث أن أغلب العمال أجابوا بنعم، وأن عدد العمال الذين أجابوا ب" لا " فقد بلغ عددهم 9 فقط بنسبة 13.8%، فالنسبة الغالبة تقر بدور المكافئات الاستثنائية والأجور في المؤسسة ومدى تأثيرها على النفسية، وذلك بزيادة الشعور بالانتماء والولاء مما ينمي الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال وكذلك الاحترام من جهة أخرى، كونها مؤشر على الاهتمام بالعامل وتقدير المجهودات المبذولة من طرف العامل، كما أن هذه المكافئات الاستثنائية تحسن من مستوى المعيشية، وتحقق زيادة الرضا الوظيفي، مما يجعل العامل لا يفكر في ترك المؤسسة ويسعى للبقاء فيها والولاء لها، وأما الإجابات التي أجابت ب" لا" والتي بلغت نسبتها 13.8% يرون أن المكافئات الاستثنائية وحدها لا تكفي لزيادة الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة لأن هناك ما هو أهم من المكافئات والحاجات المادية، حيث هناك حاجات معنوية أخرى تنمي الروح النفسية والعلاقات الطيبة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (18): يوضح مساهمة المكافآت الممنوحة بالالتزام في العمل.

نسبة المئوية	التكرار	العينة نوع الإجابة
95.4	62	نعم
4.6	3	لا
100	65	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابات 95.4% تمثل عدد المبحوثين الذين أجابوا بأن المكافآت تساهم في التزام العمال في المؤسسة، وهي نسبة كبيرة جدا بالنسبة للإجابات المبحوثين الذين أجابوا ب لا والتي قدر ب 4.6%، وهذا يوضح لنا أن العمال يهتمون بجانب المكافآت الممنوحة مما يشعروهم بالالتزام وعدم التغيب عن العمل والحضور الفعلي اضافة إلى بدل الجهود والرضا عن العمل، مما يزيد من حصولهم على المكافآت الممنوحة وازدياد استقرارهم ولأنهم للمؤسسة مما يجعلها تضمن عدم التغيب عن العمل لأنها تحقق حاجاتهم وتشبعها.

الجدول رقم (19): يبين إلى مدى يلجأ العمال في حالة عدم حصولهم على مكافآت والعلاوات.

نسبة المئوية	التكرار	العينة نوع الإجابة
1.5	1	- الغياب المتكرر
30.8	20	- تقديم شكوى
1.5	1	- الاضراب عن العمل
7.7	5	- اللامبالاة
58.5	38	- دون إجابة
100	65	المجموع

من خلال الجدول المتمثل في رد فعل العامل إثر حصوله على مكافآت والعلاوات، وجدنا 30.8% يلجأون إلى الشكوى بأعلى نسبة، في المقابل 7.7 كان رد فعلهم اللامبالاة، بينما أقر من العمال بالغياب والاضراب عن العمل ب 1.5%، أما الأغلبية لم تقدم إجابات، ويرجع نسبة العمال التي بلغت نسبتهم ب 30.8% والآخرين الذين لا يبالون، أنهم يهتمون بهذه المكافآت والعلاوات التي تمنح لهم

جراء عملهم، وهذا ما أكده لنا بعض العمال من خلال المقابلة التي أجريناها، أن المؤسسة لا يوجد فيها من العمال اللذين لا يأخذون مكافئات سنوية وعلاوات دورية، وكونها معروفة بتطبيق القوانين الصارمة، وكذلك بخصوص العمال الغير مبالين فهم مكتفون ماليا وراضون عن الأجور، أما فيما يخص الغياب المتكرر والإضراب فهي قليلة جدا لأنهما يؤثران بشكل مباشر على أجر ومكافئات، لهذا يتجنب العمال اللجوء إليها.

الجدول رقم(20): يبين إمكانية مغادرة المؤسسة في حالة الحصول على وظيفة في مؤسسة أخرى.

نسبة المنوية	التكرار			العينة	نوع الإجابة
	15.4	4.6% 6.2% 4.6%	3 4 3		
84.6		55			لا
100		56			المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين إمكانية مغادرة العمال للمؤسسة في حالة الحصول على وظيفة في مؤسسة أخرى، ولقد بينت إجابات المبحوثين على أنهم راضون عن العمل ولا يريدون مغادرته، حيث قدرت نسبتها ب 84.6% وهي نسبة كبيرة جدا مقارنة بالعمال اللذين يريدون المغادرة لو وجدوا وظيفة في مؤسسة اخرى، والتي بلغت نسبتها ب 15.4%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة كونها اقتصادية تهتم بتوفير كل الحاجيات والمتطلبات بما يضمن استقرارهم، وولائهم من حوافز مادية مثل الترقية وما تحتويه من أجور ومكافئات وتحسين المركز المهني، وغيرها لأنها مقدر رزقهم وتحقيق ذواتهم وطموحاتهم لذلك فهم يؤكدون على العمل والبقاء في هذه المؤسسة، أما العمال اللذين بلغت نسبتهم 15.4% اللذين يريدون المغادرة فهي متعلقة بالعمال اللذين يأخذون الرواتب والمناصب الأدنى ولا يحملون شهادات أو خبرة في المؤسسة تسمح لهم بتحسين أوضاعهم في العمل.



الجدول رقم (21): يبين امكانية توجيه المؤسسة عقوبات للموظف من قبل.

النسبة المئوية	التكرار			توجيه عقوبات من قبل
1.8	7.7%	5	- الخصم من الأجر.	نعم
	3.1%	2	- التنزيل في الدرجة.	
		0	- إلغاء المكافئة	
89.2	58			لا
100	65			المجموع

من خلال الجدول الذي يبين إمكانية حصول العمال على العقوبات، بينت إجابات المبحوثين أن أغلبية العمال لم يتحصلوا على عقوبات في العمل والتي قدرت نسبتهم بـ 89.2% وهي نسبة كبيرة، بينما عدد العمال الذين تحصلوا على عقوبات قليل جدا وهو 7 فقط والتي بلغت نسبتهم 10.8%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تسهر على توفير كل الظروف المناسبة في العمل مما يحقق الاستقرار والالتزام والاطمئنان، الأمر الذي يدفع بالعمال إلى تجسيده في العمل من أجل تجنب الوقوع في العقوبات، وأما نسبة العمال الذين تحصلوا على العقوبات في الخصم من الأجر والتنزيل في الدرجة، فهي تعود إلى تأخرهم المتكرر في أوقات العمل، علما أن المؤسسة معروفة بصرامة قوانينها.

الجدول رقم (22): يبين امكانية الحصول على مزايا عديدة من خلال التمسك بالعمل.

نسبة المئوية	التكرار		العينة
			نوع الإجابة
66.2		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ترقيات.</li> <li>- امتيازات أكثر.</li> <li>- اكتساب خبرة أكثر.</li> <li>- منحة الخروج.</li> <li>- حوافز مادية أكثر.</li> <li>- أجور أكثر.</li> </ul>	43 نعم
33.8		22	لا
100		65	المجموع

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن عدد إجابات الباحثين حول التمسك بالعمل يجلب مزايا عديدة بلغ عددهم 43 والتي قدرت نسبته ب 66.2%، بينما عدد الباحثين الذين أجابوا ب لا فقد بلغ عددهم 22 عامل والتي قدرت نسبتهم ب 33.8% وهي نصف نسبة وعدد الباحثين الذين أجابوا بنعم من وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم كثيرا بنظام الحوافز خاصة المادية منها كالترقيات وما تحمله من امتيازات، وهذا يدل على أنه كلما كانت الامتيازات أكثر كلما زاد استقرار وتمسك العامل بالمؤسسة. لأنها تشجع الافراد على تحسين أدائهم وتقديم الأفضل مما يعود بالفائدة على الفرد وعلى المؤسسة معا، وأما فيما يخص الباحثين الذين أجابوا ب لا فهي نسبة تعود إلى العمال الذين لم يسعفهم الحظ في الحصول على تلك المزايا لنقص مؤهلاتهم وكفاءاتهم واندراجهم في أدنى المستويات.

الجدول رقم(23): يوضح الأساس الذي تمنح فيه الحوافز.

النسبة المئوية	التكرار	الأساس الذي تمنح فيه الحوافز
33.85	22	- على أساس زيادة الإنتاج
27.69	18	- على أساس زيادة ساعات العمل.
18.46	12	- على أساس السلوك.
20	13	- الأقدمية.
100	65	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الأساس الذي يمنح فيه الحافز تتمثل في أساس زيادة الإنتاج بنسبة 33.85% وهي أعلى نسبة تليها الزيادة في ساعات العمل ب 27.69 %، على كل من السلوك والأقدمية بعدد متقارب ب 12 على أساس السلوك والذي بلغت نسبتها 18.46%، و 13 على أساس الأقدمية المقدر ب 20 %، وهذا ما يوضح على أن المؤسسة تعتمد على توزيع الحوافز على عمالها، من خلال زيادة الإنتاج كأساس أول ، ما يجعل العمال يقومون بمجهودات عالية من أجل الحصول على زيادة في الأجور والمكافآت، وكذا من خلال زيادة ساعات العمل وسلوك الموظف، ما يجعل العمال يهتمون بهذا الجانب طمعا في تحسين الراتب والمراكز المهني، والحصول على الترقيات، مما يؤدي بهم الارتباط أكثر بالعمل، ومن ثم الولاء للعمل.

الجدول رقم(24): يبين امكانية الحصول على شهادات شرفية.

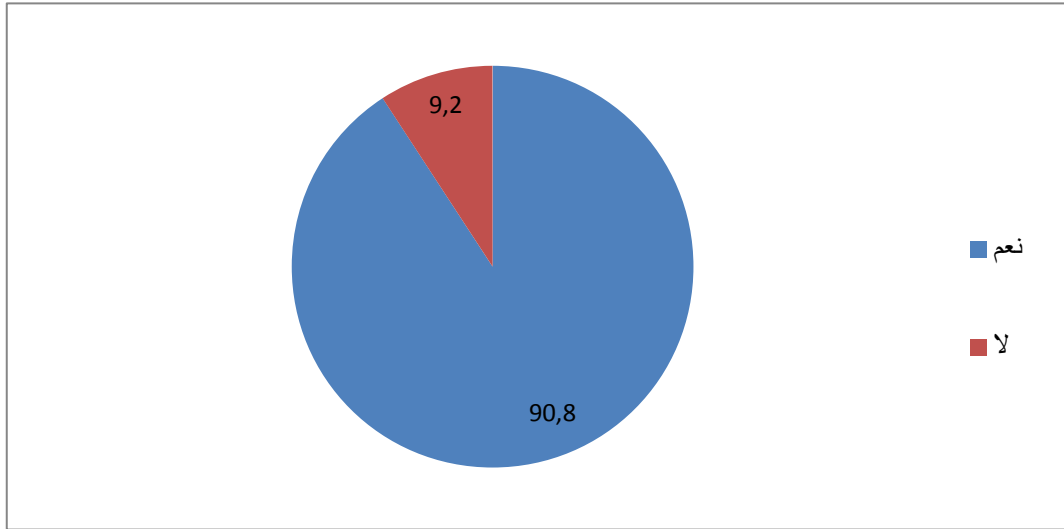
نسبة المئوية	التكرار	العينة
		نوع الإجابة
18.5	12	نعم
81.5	53	لا
100	65	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن من أجابوا في إمكانية الحصول على الشهادات الشرفية بنعم 12 بنسبة قدرت بـ 18.5% وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالدين أجابوا ب لا بنسبة قدرة ب 81.5% لم يحصوا على شهادات شرفية، حيث بينت المقابلة التي أجريناها مع العمال أن المؤسسة هذا تكتفي بتقديم الثناء والمدح شفويا نظير العمل، اما الدين أجابوا بنعم فهذا قد يرجع إلى اهتمام المؤسسة بتقديم الشهادات لأصحاب المناصب الحساسة.

الجدول رقم (25): يبين مدى رضا العمال عن طبيعة العمل.

نسبة المئوية	التكرار	العينة
		نوع الإجابة
90.8	59	نعم
9.2	6	لا
100	65	المجموع

لشكل رقم(16): يبين مدى رضا العمال عن طبيعة العمل.



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول الذي يبين مدى رضا العمال عن طبيعة العمل، نجد أن غالبية العمال راضون عن عملهم ووضعهم في المؤسسة حيث قدرت نسبتهم ب 90.8% من النسبة الإجمالية، ذلك أن العمل يلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم سواء المادية أو المعنوية، من ترفيات وأجور ومراكز مهنية مناسبة والإحترام والتقدير وغيرها، وحسب إجابات المبحوثين صرحوا أنهم مرتاحون نفسيا وماديا، ومنهم من قال أنه هناك عدالة ونظام في العمل، المؤسسة دائما في المستوى، وفي مقابل هذا نجد إجابات المبحوثين البالغ عددهم بنسبة 9.2% غير راضون عن طبيعة العمل، وهذا قد يرجع إلى عدم تمكنهم من تحقيق أهدافهم أو أنهم يطمحون إلى أشياء فوق طاقة المؤسسة، ومن هذا نخلص أن العمال راضون عن العمل مما يزيد من تمسكهم وارتباطهم بالوظائف التي يعملون بها ما يحقق لهم الاستقرار والولاء للمؤسسة ككل وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى النجاح وتحقيق الأهداف المنشودة.

### 3- عرض ومناقشة بيانات المحور الثالث: الأجر المرتفع يزيد من دافعية العامل للعمل.

الجدول رقم (26): يوضح الأجر بالنسبة للموظف.

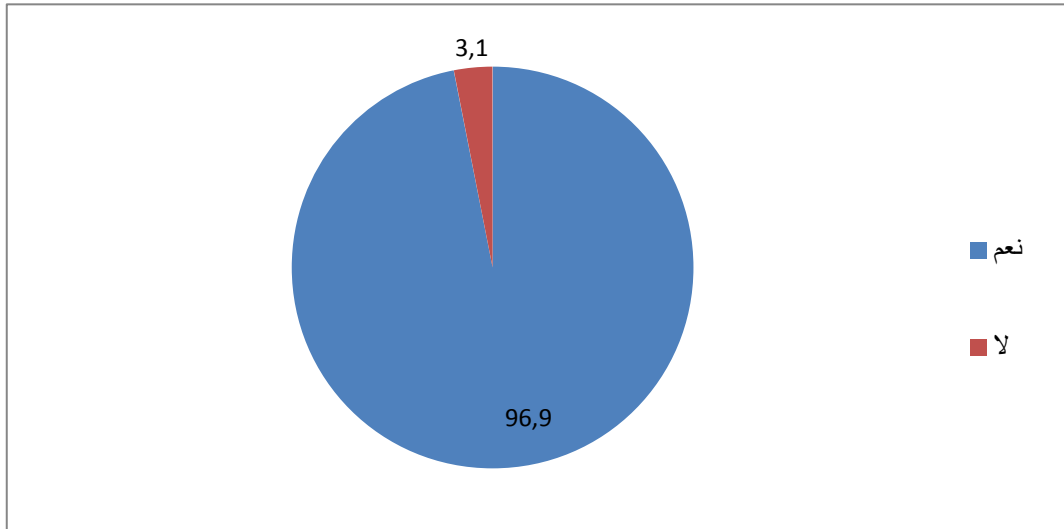
نوع الإجابة	العينة	التكرار	نسبة المئوية
مهمة جدا	34	52.3	
مهمة	30	46.2	
غير مهمة	1	1.5	
المجموع	65	100	

من خلال الجدول رقم(24) نلاحظ أن من أجابوا برأيهم عن قيمة الأجر، نجد أعلى نسبة تراها مهمة جدا والتي قدرت نسبتها ب 52.3% تليها مباشرة بنسبة قريبة منها ب 46.2% ثم انعدام الإجابات التي أجابت ب غير مهمة والتي قدرت نسبتها ب 1.5%، وهذا يؤكد أهمية الأجر بالنسبة للعمال، كونه من الأمور الضرورية التي يسعى إليها العمال ومن الأمور الضرورية التي على المؤسسة مراعاتها، حيث عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكّل وسكن وملبس وغيرها من مختلف المتطلبات، وهو ما يؤدي إلى زيادة تمسك الموظفين بوظائفهم ومؤسستهم التي تراعي هذا الجانب، والأمر لذي يؤدي بهم إلى الاستقرار والولاء لها، وعدم التفكير في تركها، وفي هذه النقطة مثل ما أشار " تايلور" إلى أن العمال يبذلون الجهد مقابل الحصول على الحافز المادي المتمثل في الأجر وهو السبب الذي يدفعهم للعمل.

الجدول رقم (27): يبين مدى رضا الموظف عن الأجر مع ذكر السبب في حالة الإجابة ب "لا".

نسبة المئوية	التكرار		العينة	
			نوع الإجابة	
96.9	63		نعم	
3.1	1	ارتفاع مستوى المعيشي.	2	لا
	1	كبر حجم الأسرة.		
100	65		المجموع	

الشكل رقم (17): يبين مدى رضا الموظف عن الأجر مع ذكر السبب في حالة الإجابة ب "لا".



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الإجابات التي أجابوا ب "نعم" هو 63 بنسبة بلغت 96.9% وهي نسبة كبيرة جدا مقارنة بعدد الإجابات الذين أجابوا ب "لا" والتي قدرت نسبتهم ب 3.1% وهي نسبة لإجابتين فقط، وهذا ما يؤكد على أن كل العمال راضون عن الأجر التي تمنح لهم، أي أن المؤسسة تعمل على تلبية متطلبات وحاجيات العمال من الأجر التي تمنح لهم، أي أن المؤسسة تعمل تلبية متطلبات وحاجيات العمال من الأجر الكافية، كون هذه المؤسسة اقتصادية، وهذا ما يزيد من حجم ارتباط وطمأنينة الموظف واستقراره في العمل كون المؤسسة تحقق له المتطلبات من الأجر يكفيه للعيش الكريم، وهذا ما لاحظناه في جدول الأجر المتعلق بالبيانات الشخصية، حيث وجد أن رواتب العمال لا يوجد أقل من ثلاث ملايين سنتيم، وأن أعلى نسبة تمثلت من ست إلى تسع ملايين فما فوق، وهذا يعني

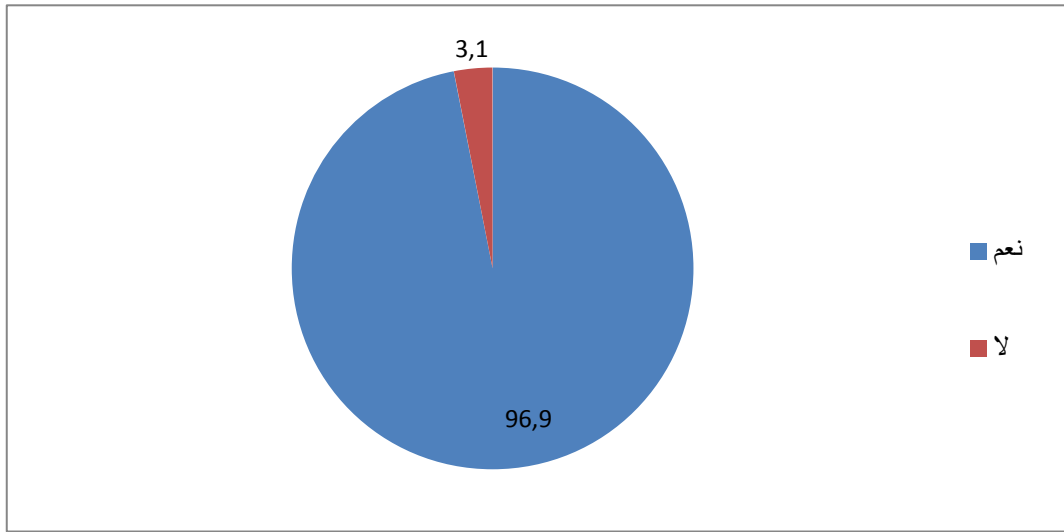
أنها مؤسسة تعمل على توفير الأجور الكافية لضمان الرضا من جهة ولضمان الاستقرار والولاء من جهة ثانية.

وأما نسبة الذين أجابوا ب"لا" فأرجعوا ذلك إلى مستوى المعيشة، والثاني إلى كبر حجم الأسرة.

الجدول الرقم (28): يبين مدى اتباع المؤسسة لطريقة موضوعية في توزيع الأجور.

نسبة المئوية	التكرار	العينة
		نوع الإجابة
96.9	63	نعم
3.1	2	لا
100	65	المجموع

الشكل رقم (18): يبين مدى اتباع المؤسسة لطريقة موضوعية في توزيع الأجور



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول الذي يبين اتباع المؤسسة على الطريقة موضوعية في توزيع الأجور، حيث نجد الإجابات التي أجابت بنعم بلغت 63 بنسبة قدرها 96.9% وهي تعود لغالبية العمال مقابل 3.1% لعاملين فقط، وهذا يؤكد على أن المؤسسة تعتمد على طريقة عادلة في توزيع الأجور حيث تعطي لكل ذي حق حقه، حيث كلما اتبعت المؤسسة هذه الطريقة الموضوعية كلما زادت الثقة بين العمال ومع المؤسسة، وهذا ما يؤدي بهم إلى الارتباط والتمسك أكثر بها لأنهم واثقون بأن جهودهم لا تذهب سدا كون أجورهم محفوظة وهو ما يجعل العمال مطمئنين ويدفعهم لبدل الجهود والمثابرة في العمل، ولتحقيق الاستقرار والولاء من جهة، كما أن هذه النسبة الكبيرة تشير إلى أن المؤسسة تتبع طرق أخرى كالمحسوبية والمحابيات والجهوية في توزيع الأجور، مما قد يؤثر بالسلب على المؤسسة والعمال.

جدول رقم(29): يبين فرص الحصول على زيادة في الأجور بالنسبة للجميع.

نسبة المئوية	التكرار	العينة نوع الإجابة
86.15	56	نعم
3.1	2	لا
10.75	7	دون إجابة
100	65	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين فرص الحصول على زيادة في الأجر نلاحظ أن نسبة العمال الذين أجابوا ب نعم والبالغ عددهم 56 عامل بنسبة 86.2%، في حين نجد النسبة ضئيلة جدا تعود لعاملين فقط بنسبة 3.1%، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تقوم بتوفير الزيادات في الأجور لجميع عمالها، نظير المجهودات التي يقومون بها أو حسب طول مدة خدمتهم أو حسب المنصب الذي يحتلونه وغيرها، وهذا ينعكس بالإيجاب عليه وعلى المؤسسة في تحقيق الأهداف.



الجدول رقم (30): يبين مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول.

نسبة المئوية	التكرار	العينة نوع الإجابة
87.7	57	نعم
12.3	08	لا
100	65	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول، يبين أن نسبة 87.7% أجابت بنعم البالغ عددها 57 عامل، في مقابل نسبة 12.3% أجابت ب لا وهي تعود على 8 عمال فقط وهي نسبة ضئيلة مقارنة بسابقتها، وهذا ما يؤكد أن العمال راضون عن الأجر التي يحصلون عليها وتتناسب مع جهودهم وقدراتهم وكفاءتهم، كما يبين هذا الجدول التوزيع العادل الذي تحتويه المؤسسة لعمالها. في حين نسبة الإجابات التي أجابت ب لا والتي ترى أن الأجر لا يتناسب مع ما تبدله من جهود والتي قدرت ب13.8%، وعلى المؤسسة هنا إعادة النظر في سياسة الأجر لتشمل الجميع.

الجدول رقم (31): يبين مدى اعتقاد الموظف أن الزيادة في الأجر ينتج عنه زيادة في الجهد.

نسبة المئوية	التكرار	العينة نوع الإجابة
76.9	50	نعم
23.1	15	لا
100	65	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الإجابات التي أجابت بنعم بلغ عددها 50 عامل بنسبة 76.9% حول الزيادة في الجهد نظير الزيادة في الرواتب، مقابل نسبة ضئيلة تعود بعدد الإجابات التي أجابت ب لا والتي بلغت نسبتها ب 23.1% فقط، وهذا يؤكد أن العمال مستعدون لبذل جهود عالية مقابل الاستفادة من زيادة في الأجر، ما يعني أن الأجر لها دور في زيادة أو إثارة دافعية العمال نحو العمل، وهذا ما أكدت عليه إجابات الباحثين.

الجدول رقم (32): يبين إمكانية اشتغال الموظف في مؤسسة أخرى قبل الحالية، مع ذكر سبب التوقف والانتقال إلى المؤسسة الحالية.

نسبة المئوية	التكرار		العينة نوع الإجابة
58.5	13	- قلة الأجر.	38 نعم
	9	- قلة فرص الترقية.	
	13	_ عدم الحصول على العلاوات والمكافآت.	
	3	_ عدم ملائمة التخصص.	
41.5	27		لا
100	65		المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد إجابات الذين اشتغلوا في مؤسسة قبل انتقالهم للمؤسسة الحالية بلغ 38 عامل بنسبة 58.5%، وهي أعلى من نسبة العمال الذين لم يشتغلوا في مؤسسة أخرى والذين بلغت نسبتهم ب 41.5% بعدد 27 عامل وهذا ما يؤكد حسب إجابات الباحثين أن سبب الانتقال إلى المؤسسة الحالية هو قلة الحوافز المادية المتمثلة في الترقية، وقلة الأجور إضافة إلى العلاوات والمكافآت بالنسبة ل 26 عامل، أما العمال الثلاث الباقين كان السبب عدم ملائمة تخصصهم، وهذا ما يؤكد أن العمال يبحثون عن المؤسسات التي تحقق مطالبهم وتشبع حاجاتهم خاصة فيما يتعلق بالأجور والمكافآت والترقيات وغيرها، وهذا ما يجب على المؤسسات البحث فيه وتوفير لعمالها كل الظروف الملائمة للعمل من أجل الحفاظ عليهم ومحاربة فكرة المغادرة لمؤسسة أخرى، كما هو الحال في إجابات الباحثين وانتقالهم إلى هذه المؤسسة التي تهتم بتوفير ما يحقق الولاء لها من ترقيات وأجور.

الجدول رقم (33): يبين مدى مساهمة الزيادة في المردودية في رفع معنويات الموظف.

نسبة المئوية	التكرار	العينة نوع الإجابة
98.5	64	نعم
1.5	1	لا
100	65	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ نسبة الذين أجابوا بنعم حول مساهمة المردودية في رفع الروح المعنوية بلغت 98.5% في حين من المبحوثين من مجموع أفراد العينة أجابوا ب لا أنه لا تساهم المردودية في رفع الروح المعنوية اتجاه مهنتهم حيث قدرت نسبتها ب 1.5% فقط تعود لشخص واحد ومنه نخلص من خلال هذه المعطيات أن زيادة المردودية (الأجر)، داخل المؤسسة يزيد من رفع معنويات الموظفين اتجاه المهنة، مما يدفعهم إلى زيادة تمسكهم بوظائفهم والأداء الجيد فيها، كما تنمي الأجر شعور العامل بالرضى والارتياح وارتفاع معنوياته التي تدفعه لتحسين عمله واتقانه وإذا ربطنا الروح المعنوية بمدخل النظرية نجد هذه تتوافق مع ما جاء به التون مايو في نظريته العلاقات الإنسانية التي تشجع الروح المعنوية في العمل واهتمت بها عكس ما جاء به تايلور.

الجدول رقم(34): يبين طبيعة الشعور الذي ينتاب الموظف عند الزيادة في الأجر.

نسبة المئوية	التكرار	العينة نوع الإجابة
20	13	- راحة نفسية
43.07	28	- دافعية أكثر نحو العمل
29.24	19	- شعور بالرضا واستقرار
7.69	5	- عدم الاكتراث
100	65	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح طبيعة الشعور الذي ينتاب الموظف عند الحصول على زيادة في الأجر، تؤكد الشواهد الكمية أن 28 موظف والتي تقدر نسبتهم ب43.07% وهي تمثل أعلى نسبة يشعرون بالدافعية أكثر اتجاه العمل بمجرد الحصول على زيادة في الأجر، كما قدرت نسبة الذين

يشعرون بالرضا والاستقرار بنسبة 29.24%، تليها نسبة الذين يشعرون بالراحة النفسية بنسبة 20%، وهذا ما يؤكد أهمية زيادة الأجور في استثارة دافعية العمال للعمل أكثر، وتحسين أداؤهم، كما يولد لديهم شعور بالرضا والاستقرار وبالتالي زيادة انتاجيتهم، وهذا ما ينعكس بالإيجاب بالنسبة للموظفين في تحقيق الأهداف، أما النسبة القليلة التي لا تكثر بزيادة الأجور التي قدرت نسبتها ب 7.69% قد يعود ذلك إلى العمال المقبلين على التقاعد لا يهتمون كثيرا بهذا الجانب لمدة الطويلة في العمل.

الجدول رقم(35): يبين إمكانية الأجور في جلب الكفاءات والإبقاء عليها.

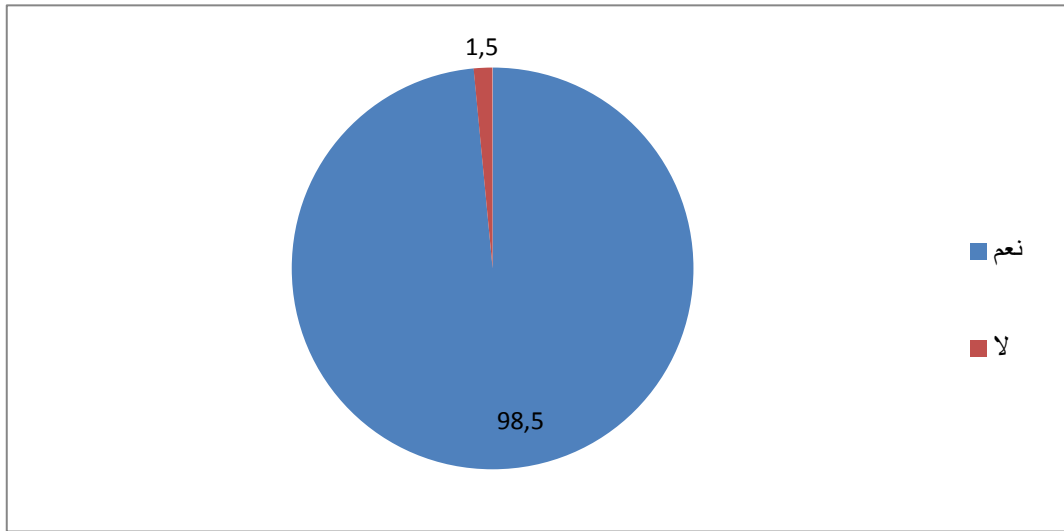
نسبة المئوية	التكرار	العينة
		نوع الإجابة
80	52	نعم
20	13	لا
100	65	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين مساهمة الأجر في جلب الكفاءات والإبقاء عليها، نجد أن عدد الإجابات التي أجابت ب نعم بلغت 52 موظف بنسبة قدرت ب 80% وهي أعلى بكثير مقارنة بالتي أجابت ب"لا" والتي بلغت نسبتها ب 20% وهي تعود إلى 13 موظف فقط، وهذا يعني أن الأجور تساهم في جلب مختلف الموظفين ذو الكفاءات وخبرات عالية وهو ما يدفع الموظفين أيضا في البقاء والارتباط بالمؤسسة وهذا ما يحقق لهم إشباع نختلف الحاجيات كونه الحافز المادي الذي يسعى إليه مختلف العمال، وهذا ما يؤكد أنه محدد أساسي في انتقال العمال إلى المؤسسة التي فيها رواتب كافية تحقق الرضا والاطمئنان ومن ثم البقاء والولاء للمؤسسة، أما النسبة التي تعود إلى 13 موظف فهذا راجع ربما إلى أنه ليست الحوافز المادية التي تجلب الكفاءات وإنما هناك من العمال من يفضل الحوافز المعنوية.

الجدول رقم(36): يوضح مدى اعتبار الزيادة في الأجور وسيلة فعالة على مكافئة العمال على أدائهم.

نسبة المئوية	التكرار	العينة
		نوع الإجابة
98.5	64	نعم
1.5	1	لا
100	65	المجموع

الشكل رقم(19): يوضح مدى اعتبار الزيادة في الأجور وسيلة فعالة على مكافئة العمال على أدائهم



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول الذي يبين الزيادة في الأجور أنه وسيلة فعالة على مكافئة العمال على أدائهم، نلاحظ أن أغلب الموظفين أجابوا بنعم إلا موظف واحد فقط، حيث بلغت نسبتها 98.5%، وهذا ما يؤكد أن الزيادة في الأجور وسيلة فعالة لمكافئة العمال لما يبذلونه من جهود وأعمال اتجاه وظائفهم، وهذا ما يعني أنه على المؤسسات أتباع نظام أجور فعال من أجل تحسين الأداء وزيادة الرضا والاستقرار والدافعية أكثر للعمل.

الجدول رقم(37): يبين إمكانية منح المؤسسة أجور إضافية لمضاعفة الجهود.

نسبة المئوية	التكرار	العينة نوع الإجابة
24.6	16	نعم
75.4	49	لا
100	65	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين منح المؤسسة أجور إضافية لمضاعفة الجهود في العمل، نلاحظ أن عدد الموظفين الذين أجابوا بنعم البالغ عددهم 16 وبنسبة 24.6%، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالذين أجابوا ب"لا" التي قدرت نسبتها ب 75.4، وهذا راجع إلى أن العمال يضطرون للبقاء ساعات إضافية لممارسة الأعمال العالقة عندما يكون هناك عمل كثير، بحيث تقوم الهيئة المختصة بتسجيل ساعات الإضافية، ليتم تعويض ذلك بأجور، أما بالنسبة التي أجابت ب "لا" يعني أنها لاتمس كافة العمال وإنما تمس فئة معينة فقط.

الجدول رقم(38): يبين أهمية الدافعية في تحقيق الأهداف.

نسبة المئوية	التكرار	العينة نوع الإجابة
49.2	32	مهمة جدا
47.7	31	مهمة
3.1	2	غير مهمة
100	65	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين أهمية الدافعية في تحقيق الأهداف يتضح لنا أن إجابات المبحوثين بنسبة 49.2% و 47.7% يرون أن الدافعية مهمة في تحقيق الأهداف، تليها بنسبة 3.1% الذين يرون أنها غير مهمة والتي قد تعود إلى الموظفين المقبلين على التقاعد لكبر سنهم، ومنه تعتبر الدافعية يعتبر الدافعية مهمة جدا في المؤسسة ذلك من خلال بدل جهود أكبر في المهنة، فكلما زادت الدافعية كلما زادت الإنتاجية وزادت نسبة حصول الموظفين على متطلباتهم من أجل الحصول على حوافز أكثر بهدف

يسعى إليه الموظفين، وهذا ما تناولته نظريات السلوكية التي أكدت على الدافعية في توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف.

الجدول رقم(39) يبين مدى كفاية الأجور للاستثارة قوى العمل.

نسبة المئوية	التكرار	العينة نوع الإجابة
75.4	49	نعم
24.6	7	لا
100	65	المجموع

من الجدول رقم (37): يتضح لنا أن مجموع إجابات الباحثين بنسبة 75.4% يرون أن الأجور تكفي للاستثارة قوى العمل، بينما نجد نسبة 24.6% لا تراه كافي، وهذا يوضح أن الأجور تدفع الموظفين إلى بذل الجهود أكبر في مهنتهم، وهذا شيء طبيعي فكلما زادت الأجور زادت دافعية العمال إلى القيام بمجهودات مضاعفة من أجل الحصول على كفاية في الأجور، ما يحقق لهم الطمأنينة والشعور بالراحة، في مقابل هذا نسبة 24.6% التي لا ترى أن الأجور وحدها تكفي لاستثارة قوى العمل وهذا قد يرجع إلى أنها تفضل الحوافز المعنوية.

الجدول رقم(40): يبين الهدف من زيادة الدافعية.

نسبة المئوية	التكرار	العينة نوع الإجابة
18.5	12	- الاستفادة من العلاوات والمكافآت
32.3	21	- زيادة الأجور
47.7	31	- زيادة الإنتاج
1.5	1	- السلطة
100	65	المجموع

يتضح من خلال الجدول الذي يبين الهدف من زيادة الدافعية نلاحظ أن نسبة الإجابات التي أجابت من أجل زيادة الإنتاج بلغت أعلى نسبة حيث قدرت ب 47.7%، تليها نسبة زيادة الأجور ب 32.3%، ثم الاستفادة من العلاوات والمكافآت بنسبة 18.5%، إلى السلطة ب 1.5%، وهذا يوضح أن

العمال يهتمون بإتمام الأعمال الموكلة لهم على أكمل وجه ، وهذا ما يدفعهم إلى بذل الجهود لإكمالها وإتمامها لزيادة الانتاج ، وكذا من أجل الاستفادة من الزيادة في الأجور والعلاوات والمكافآت التاي تمنحها المؤسسة نظير الجهود والأعمال المقدمة لتحسين الظروف المادية وتحقيق اشباع الحاجات، وهذا ماتوصل إليه تايلور من خلال النظرية العلمية التي اهتمت بتوفير الجوانب المادية المتمثلة في الأجور والمكافآت نظير الزيادة في الإنتاج.

### سابعا: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

#### 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال تحليلنا للبيانات التي تناولت الفرضية الأولى والتي مفادها " يساهم نظام العلاوات والمكافآت في زيادة استقرار العامل في العمل"، قد عكست مجموعة من النتائج التي تحدد الارتباط القائم بين متغيرين هذه الفرضية، حيث تشير الشواهد الكمية أن 90.8% من العينة أنهم تحصلوا على الترقية بمختلف أنواعها، وهذا ما يعبر عنه انتهاج المؤسسة لسياسة تشجيع الكفاءات ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب هذا ما دلت عليه الشواهد الكمية لنوع الترقية المتحصل عليها حيث بلغت 30,76% على أساس الشهادة وكذا 24,62% في الدرجة 20% في المنصب إضافة إلى 15,38% إعادة تصنيف هذا .

وقد أكد جل المبحوثين أن الهدف من الترقية هو تحسين المركز المهني ذلك بنسبة 52,3%، وزيادة في الأجر بنسبة 29,2% إضافة إلى العلاوات هذا ما يبدوا أن الترقية هي من الأهداف المسطرة التي يسعى العامل لتحقيقها لأنها توفر له تحسين في المركز المهني وزيادة في الأجر والمكافآت التشجيعية ، وهذا ما له علاقة كبيرة بتمسك العمال بوظيفتهم والمؤسسة التي يعملون فيها، وكذا في زيادة التزامهم وانضباطهم وما يولده من شعور بالانتماء والولاء للمؤسسة وهذا ما أكدت عليه إجابات الشواهد الكمية بنسبة جد كبيرة ومقاربة 96,9%، 86,2%، 95,4% المتعلقة بكل من الجداول رقم 16،17،18 مما يدل على الدور الذي تلعبه الترقية والامتيازات المتعلقة والمصاحبة لها من المكافآت والعلاوات في استقرار العامل وفي دفعه للبقاء فيها وتوليد الشعور الايجابي بالانتماء والولاء لها، وما يؤكد ذلك هو توفير المؤسسة العلاوات والمكافآت بكفاية حيث تشير البيانات الإحصائية المتعلقة بالجدول



رقم 13 أن العلاوات والمكافئات التي تمنحها المؤسسة للعمال كافية بنسبة ساحقة وذلك بنسبة 87,7% وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تمنح هذه الامتيازات بشكل متواصل.

وهذا ما يزيد من تمسك العمال بهذه المؤسسة من خلال المزايا العديدة التي تقدمها، وهو ما موضح في الجدول رقم 19 بنسبة 66,2% إلى أن المؤسسة تقدم جل تلك الامتيازات وهو ما تبين في الجداول، 16.13.3، ومن المسائل الملفتة للانتباه هو ذلك الاتفاق الجماعي تقريبا حول إمكانية مغادرة المؤسسة إلى أخرى في الجدول رقم 22 حيث بينت جل الإجابات بالأغلبية الساحقة أنها لا تريد المغادرة حتى في حالة الحصول على وظيفة أخرى بنسبة 84,6% ما يعني الرضا والشعور بالراحة والطمأنينة وهذا ما يدفع لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأداء ومن تم الاستقرار والولاء ككل، مما يدل على الدور الذي تلعبه المؤسسة كتنظيم في توفير الظروف لاستقرار العامل في العمل، كتطبيق القوانين بصورة موضوعية وعادلة، وهذا ما أكدت عليه البيانات المتعلقة بالجدول رقم 12 حيث بينت أغلبية أفراد العينة بنسبة 78,5% تفر أن القوانين في مجال الترقية تطبق بموضوعية وعدل وهذا ما يزيد الثقة في المؤسسة وارتباطهم بها وما يشعر العمال بأن جهودهم لن تذهب سدى، ويجعلهم مطمئنين على مستقبلهم المهني مما يساعد على بقائهم واستقرارهم للمؤسسة بصفة كبيرة، وهو ما دل عليه أيضا توزيع المكافئات والعلاوات أنه يعتمد على نظام واضح ذلك ما أكدت عليه إجابات المبحوثين في الجدول رقم 08 بنسبة 86,2% وهذا ما يزيد الرضا وحب العمل والاطمئنان والاستقرار كما ذكر في الجدول رقم 3، لأن التطبيق الغير الموضوعي والتوزيع الغير واضح لجل العلاوات والمكافئات يؤثر سلبا على استقرار العمال بالمؤسسة، خلال إعطاء الترقية لمن لا يستحقها مما يولد نقص الثقة بين العمال والمؤسسة، وخلق نوع من الحقد والنفور وكذا جو مكهرب يؤثر بالسلب على الاستقرار في العمل، فالتطبيق الموضوعي والفعال للترقية وكذا التوزيع الواضح لنظام العلاوات والمكافئات مهم جدا لتنظيم العمل وتوفير الاستقرار للمؤسسة والعمال على حد سواء، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية.

وما يؤكد صدق الفرضية أيضا هو الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 25 حول الرضا عن طبيعة العمل ككل، حيث أن جل العمال راضون عن المؤسسة وعن الوظيفة وما يحتويه من أجور وعلاوات ومكافئات بنسبة ساحقة قدرت بـ 90,8%، يعني هذا أن العمل يلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم خاصة المادية منها من أجور وترقيات ومكافئات وهذا ما صرح به بعض المبحوثين من خلال المقابلات معهم أنهم مرتاحون نفسيا وماديا، وتميز المؤسسة بالعدالة والنظام في العمل وكذا مستواها الجيد، وهذا

يعني أن الفرضية التي مفادها "تساهم العلاوات والمكافآت في استقرار العامل في العمل" محققة بدرجة كبيرة من خلال ما بينته الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية الموجودة في الجداول المذكورة.

## 2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية التي مفادها "يساهم الأجر المرتفع في زيادة دافعية العمال للعمل" فقد دلت الشواهد الإحصائية أن 52,3% من إجمالي العينة في الجدول رقم 26 حول قيمة الأجر فقد أكد جميع الباحثين أنها مهمة جدا بالنسبة لهم لأنهم يعملون من أجل الحصول على الأجر المادي كما دل الجدول رقم 27 أن فرص الحصول على زيادة في الأجر متاح للجميع ذلك بنسبة 86,2% وهي نسبة للأغلبية الساحقة، يعني هذا أن المؤسسة تتبع طريقة موضوعية عادلة في توزيع عملية الأجر وهو ما أشار إليه إحصائيات الجدول رقم 28 حيث بلغت بنسبة ب 96,9% وهذا ما يزيد وتيرة الثقة بين العمال والمؤسسة ويدفع العمال لبذل الجهود وزيادة الإنتاج لأنهم مطمئنين على مستقبلهم المهني والأجر التي يعملون من أجلها، كما تشير البيانات الإحصائية في الجدول رقم 31 أن الزيادة في الأجر ينتج عنه زيادة في الجهد بنسبة 76,5% هذا يدل على دور الأجر في زيادة الدافعية والرغبة في رفع مستوى الأداء وهذا ما أشار إليه الجدول رقم 34 بنسبة كبيرة لطبيعة الشعور الذي ينتاب الموظف % جراء الحصول على زيادة في الأجر حيث قدرت بنسبة 43,07% أن شعورهم في الدافعية أكثر نحو العمل وزيادة الإنتاج، وبنسبة 29,24% تشعر بالرضا والاستقرار، ويساهم كذلك في رفع الروح المعنوية للموظف وهو ما أشار إليه الجدول رقم 32 بنسبة عالية جدا 98,5% وهو ما يساعد في تحسين ورفع مستوى الدافعية نحو المهام الموكلة للعمال، والشعور بالارتياح والاطمئنان في العمل، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية من جهة.

وما دل أيضا على أن الجانب المادي المتمثل في الزيادة في الأجر جد مهم في زيادة الدافعية والاداء هو ما أشارت إليه البيانات الإحصائية في الجدول 35، 39، يرون أن الأجر وحده يكفي لاستثارة قوى العمل وأيضا جلب الكفاءات والإبقاء عليها، و ما أكد على ذلك أكثر هو إجابات الباحثين حول الهدف من الدافعية هو الحصول على زيادة الأجر لدرجة الأولى بنسبة 32,3% ومن المسائل الملفتة للانتباه أيضا هو ذلك الاتفاق الجماعي من العمال حول الأجر التي تمنحها المؤسسة لهم، حيث بينت البيانات الإحصائية أن أغلب العمال بنسبة ساحقة جدا راضية عن الأجر الذي تتقاضاه بنسبة 96,9% مقابل 2 فقط أرجعوا ذلك إلى غلاء المعيشة، وكبير حجم الأسرة، فبقدر ما كان العامل راض

عن الأجر بقدر ما زادت دافعية للعمل والإنتاج وهذا ما يدفع بالعمال إلى الانتقال إلى المؤسسة وهو ما وضحه الجدول رقم 32 عن سبب الانتقال، أنه بسبب نقص الأجور والمكافئات.

من خلال جل هذه البيانات يتضح جليا بعد الاطلاع عل إجابات المبحوثين في الاستمارة والمقابلة، أن الأجور تلعب دور مهم وكبير في زيادة دافعية العمال للعمل أكثر حيث دلت البيانات أنه كلما تحصل العامل على زيادة في الأجور التي تمنحها المؤسسة كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات اكبر في العمل، ويدفعه إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء في العمل، وهذا ما يدل على صدق الفرضية التي "مفادها أن الأجر المرتفع يزيد من دافعية العمال للعمل".

### 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج في ضوء الفرضيتين السابقتين، يتضح أن الفرضية العامة التي مفادها "تساهم نظام الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين"، محققة إلى درجة كبيرة من خلال ما تبين من الشواهد الكمية البيانات الإحصائية الموجودة في نتائج الفرضيتين، التي تناولناها في الدراسة، حيث بين ذلك أن الولاء التنظيمي يرتبط بالترقية إلى حد كبير وهو ما تبين في الجدول رقم 8.9.14.15. بنسب كبيرة حول الدور التي تلعبه الحوافز المادية (الأجر، العلاوات والمكافئات) بنسبة 96,9% و 86,2% في تحقيق الولاء والارتباط بالمؤسسة وما تولده من شعور بالانتماء، ورضا عن العمل، وكذا زيادة الإنتاج وتحسين مستوى الأداء والدافعية، وهو ما أشارت إليه جُلّ البيانات الإحصائية لكل من الجداول 25، 27، 40، 34 وهو ما يؤكد صدق وتحقق الفرضية العامة، وعليه فالمؤسسة تهتم بالحوافز المادية بصفة كبيرة (الأجر، العلاوات والمكافئات) وما له من أثر على الاستقرار والدافعية للعمل للتحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين، وأن الأجر الذي يتقاضوه الموظفون يتناسب مع جهودهم وبحقق لهم حاجياتهم ورضاهم عنه، كما أن المكافئات والعلاوات التي تقدم لهم تكفل عملهم وتحفزهم بشكل جيد، إضافة إلى أن المؤسسة تقدم لهم ترقيات عادلة وموضوعية وتوزيع كاف للأجور والمكافئات. وهذا ما يحقق الفرضية العامة التي مفادها أن الترقية تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي.

## 4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

بعدما توصلت إلى جل نتائج الدراسة وتحقيق هدف الفرضيات في الواقع الإمبريقي حيث تجسدت النتائج في:

أن أغلب العمال تحصلوا على الترقية وهم راضون عن طبيعة العمل وعن المكافآت الممنوحة ولا يفكرون بالمغادرة، وهو ما أكدته دراسة نسيمه أحمد الصيد الذي أبرزت ماهية المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا، حيث توصل إلى أن الكثير من العمال تحصلوا على ترقية بنسبة 55,7% وكذا موائمة الوظائف مع تخصصاتهم، وكذا انتهاج المؤسسة سياسة ترقية تتبع فيها الكفاءات، بخلاف عن دراسة جبلي فاتح التي أكدت على أن الترقية من الأهداف التي يطمح لها العمال إلا أنهم لا يحصلون عليها، كما أن العمل لا يلبي حاجياتهم، وكذا التطبيق الغير موضوعي يؤثر على إستقرار العامل، وأن العمال يفضلون الحوافز المادية المتمثلة في الأجر والمكافآت والترقيات وهذا ما أكدت عليه دراستنا. وهو ما أسفرت عليه دراسة نسيمه أحمد الصيد حول المرتبات التي كانت بالدرجة الأولى، زيادة الأجر بنسبة 34,8% والمكافآت بنسبة 24,5% وكذا دراسة محمد مدحت أبو العلا حول التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي، أن الحوافز المادية (الأجر، المكافآت) لها أثر كبير على الولاء وتقديمها دون تقصير على أكمل وجه لأنها السبب الرئيسي في بدل الجهود، وهذا ما يزيد من ارتباطهم ودافعيتهم واستمرارهم في العمل حسب نسيمه أحمد الصيد ومحمود أبو العلا، وأما بالنسبة لدراسة جبلي فاتح فالأجر والمكافآت والحوافز فهي شبه منعدمة، وفي ما وجدت فإنها تشمل الجميع.

## 5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات:

بعدما توصلنا إليه من مناقشة النتائج في ضوء الفرضيتين الجزئيتين والفرضية العامة والتي تم التحقق من صحتها إمبريقيا، وبعد دراستنا لمختلف النظريات السابقة من نظريات الكلاسيكية، النيوكلاسيكية، الحديثة، فإننا توصلنا إلى أنه يمكن القول أن دراستنا تتوافق إلى حد كبير مع نظرية فريدريك تايلور القائلة بأن الحوافز المادية تلعب دورا هاما في اتجاهات العمال نحو العمل وزيادة الإنتاجية، وأن الحوافز المادية (الترقية، الأجر، العلاوات والمكافآت) من أهم ما يسعى العامل لتبليتها ويعمل من أجلها من أجل تحقيق الرضا وتحسين الأداء، وهنا نجد أن هذه النظرية صحيحة إلى حد كبير فالحوافز المادية (الأجر، العلاوات والمكافآت، الترقية) لها دور كبير وإيجابي في تحقيق الولاء والدافعية أكثر اتجاه العمل، وهذا ما تم تأكيده

حول أغلب إجابات الشواهد الكمية في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بنسب جد كبيرة حول أهمية هذه الأخيرة (الأجور، العلاوات المكافئات، الترقية)، وكذا يمكن الإشارة إلى النظرية الحديثة التي ترى أن هذه الأخيرة متطلب وظيفي داخل البناء التنظيمي، بحيث يتحدد دور كل عامل من خلال وضعه ومكانته بحيث يتم توزيع الحوافز المادية والمعنوية بطريقة موضوعية وعادلة ومتوازنة، وهو ما أشارت إليه نتائج دراستنا حول التطبيق الموضوعي والتوزيع العدل لجل الحوافز المادية من ترقية وأجور إلى العلاوات والمكافئات، وهي تهتم بالموارد البشري وبكل ما ينمي دوره كونه المحور التي تصل المؤسسة من خلاله إلى تحقيق أهدافها، وتحقيق التكامل مع بقية الأدوار في النسق الكلي لأنها تهتم بالتنظيم والفردي، وتعطي للفردي حقوقه ومستلزماته وهو ما يتبين في الترقية والأجور

### ثامنا: الاستنتاج العام

من خلال دراستنا وعرضنا لمختلف نتائج الدراسة ومناقشتها التي تمحورت على فرضيتين و تساؤل أساسي فإننا توصلنا من خلالها لمجموعة من النتائج والتي نعرضها كالآتي:

- من خلال النتائج المتحصل عليها اتضح أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بعملية الترقية بكل أنواعها دون اعطاء الأولوية لمعيار على آخر وذلك حسب ما تتطلبه مناصب العمل المرقى إليها في السلم الإداري .
- اتضح أن الإدارة تعتمد على سياسة واضحة وشفافة في عملية الترقية وهذا ما أدى من تقليل ظهور بعض الجوانب السلبية مثل المحسوبية , المحاباة والجهوية...
- توصلنا أيضا أن المؤسسة تطبق مختلف الإجراءات والقوانين في توزيع الحوافز المادية (ترقيات, أجور, مكافئات ) بصورة موضوعية وعادلة، وهو ما يلبي تطلعات وطموحات العمال.
- تبين لنا أيضا أن المؤسسة تقوم بتوفير جل الأجور والمكافئات اللازمة لعمالها من أجل تحسين مستواهم ,زيادة دافعيتهم وإخلاصهم اتجاه أعمالهم.
- توصلنا أيضا إلى ان أغلبية العمال راضون كل الرضا عن المؤسسة ولا يريدون المغادرة لأي مؤسسة أخرى أن المؤسسة توفر لهم حاجياتهم ومتطلباتهم التي تزيد من اطمئنانهم و تمسكهم واستقرارهم نحو مهامهم ومؤسستهم وهو ما أظهرته النتائج السابقة .

- نستنتج أيضا ان الزيادة في الأجر جد مهم و فعال ومطمع العمال في مختلف الفئات العمرية والمهنية والمسعى الأول في جلب الكفاءات والإبقاء عليها ورفع الروح المعنوية والأداء وما يبعثه من راحة نفسية ورغبة في الولاء والبقاء في المؤسسة.
- كما نستنتج أنه كلما كان هناك زيادة في الأجور والمكافئات كلما ساهم ذلك بشكل صحيح في تحقيق استقرار رضا العمال وولائهم للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض مختلف مجالات الدراسة من المجال الزمني والمكاني، بشري، بالإضافة إلى المنهج المستخدم وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، تم تطرقنا إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان ومناقشتها، ثم تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية، والفرضية العامة، وصولاً إلى الدراسات السابقة والنظريات.

# الخاتمة



من خلال الدراسة التي قمنا بها حول موضوع الترقية والولاء التنظيمي، فلقد عالجنا فيها هذه الظاهرة التنظيمية بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين بها، نظريا وميدانيا، حيث بينت دراستنا الراهنة أهمية الدور الذي تلعبه الترقية وما تحمله من أجور ومكافئات وامتيازات في تحقيق الولاء التنظيمي، باعتبارها عملية إدارية مهمة ومتطلب وظيفي لكل بناء تنظيمي وهدف يسعى الفرد العامل لتحقيقه، وبالرغم من النتائج التي توصلنا إليها من خلال إجرائنا للدراسة الميدانية من تحقيق نسبة الفروض كبيرة جدا والتي تمحورت حول الأجور، العلاوات والمكافئات، الاستقرار والدافعية للعمل، إلى تحقيق صدق الفرضية العامة، غير أنه لا يمكن القول بأن دراستنا هذه لا تخلو من بعض النقص لأن المعرفة والبحث في العلوم الاجتماعية يبقى تراكميا، وهذه السمة تجعل من هذا العلم غنيا وثرى في المواضيع التي تهتم بالتنظيمات بصفة عامة والعمال بصفة خاصة.

- تبعاً لما توصلت إليه الدراسة الراهنة المتعلقة بالترقية والولاء التنظيمي اقترحنا بعض الوصايا والنصائح، التي نعتقد أن الأخذ والعمل بها يعطي حلول إضافية وإيجابية للمؤسسة.
- مراجعة تطبيق نظام الترقية وتوزيع العلاوات المكافئات على العمال، بعيداً عن المحسوبية والعلاقات الشخصية، حتى يمس جميع العمال بدون استثناء ووجود التطبيق الموضوعي والتوزيع العادل أمر ضروري لتجنب الجوانب السلبية من جهة وزيادة الولاء والتمسك وإثراء الوظيفة من جهة أخرى.
  - إعادة النظر في توزيع الزيادة في الأجر حتى يراعي الجانب الاقتصادي والمعيشي للفرد من جهة، ويتناسب مع طبيعة الجهد من جهة أخرى، وحتى يزيد الولاء عند الموظفين ويعطيهم دافعية وسعادة أكبر في عملهم.
  - الاهتمام أكثر بالحوافز المادية عوضاً عن الحوافز المعنوية والتي لا يهتم الموظفون كثيراً بشأنها، وهو ما يرفع المستوى المعنوي.

# قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### 1- المعاجم:

- 1- المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 1988.
- 2- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، عالم الكتب القاهرة، 2008.
- 3- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
- 4- مصلح الصالح، الصالح (قاموس المصطلحات العلوم الاجتماعية)، ط1، دار علم الكتب الرياض، 1999.

### 2- الكتب:

- 1- إبراهيم عبدالهادي المليحي، استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
- 2- أحمد مصطفى خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية المكتبة الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2001.
- 3- أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في القانون الجزائري. 1994.
- 4- بلقاسم سلاطنية وحسان جيلالي، أسس البحث العلمي، ط.2، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2009.
- 5- جوران وآخرون، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن أفكار عالمية معاصرة، ترجمة علاء إصلاح، القاهرة، 2003.
- 6- حسان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2006.
- 7- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 8- حنفي محمد محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
- 9- حوزايا رويس، ترجمة الأنصاري أحمد حسن، فلسفة الولاء. المجلس الأعلى للثقافة، 202.
- 10- خلف سلمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2007.

- 11- رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 2006.
- 12- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 13- زيد منير عبودي، التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 14- سلطان أنور محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 15- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- 16- سهيلة محمد محمد عباس حسن علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 17- السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، الدار المعرفية الجامعية، الإسكندرية، 1994.
- 18- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 19- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 20- صلاح الشناوي، جدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1973.
- 21- طاهر محمود الكلالدة، تنمية إدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 22- طلعت إبراهيم لطفى، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار الغريب، القاهرة، 2005.
- 23- طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، ط1، مكتبة غريب، القاهرة، 1975.
- 24- عادل حسن مصطفى زهير: الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت.
- 25- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مؤسسة الجامعة.
- 26- عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
- 27- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الرياض، 1973.
- 28- العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 29- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، 2002.
- 30- عيّدس عامر عبد الوهاب، الفكر المعاصر في تنظيم الإدارة، ط2، القاهرة، 1998.
- 31- فاروق مداس، التنظيم وعلاقته بالعمل، ط1، دار مدني، 2002.
- 32- فضيل دليو، أنواع المعاينة في البحوث الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري مطابع دار البحث، قسنطينة، 1999.

- 33- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، دار الشرق الأوسط للطباعة، عمان، 1995.
- 34- ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003
- 35- محمد أبو السيل، علم النفس الصناعي، ط3، دار النهضة العربية، بيروت.
- 36- محمد الصيرفي، الموارد البشرية، ط1، مؤسسة دروس الدولية، الإسكندرية، 2007.
- 37- محمد الصيرفي، تنمية المهارات السلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 38- محمد أنس قاسم جعفر: مبادئ الإدارة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري، سلسلة قانون المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
- 39- محمد أنس قاسم جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 1989.
- 40- محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها على فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.
- 41- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 42- محمد رسلان الجيوشي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 43- محمد سعيد سلطان، السلوك الإداري في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 44- محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 45- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل المشكلات والتراث والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، 2003.
- 46- محمد علي محمد، مجتمع المصنع، الهيئة العرفية للكتاب، الإسكندرية، 1972.
- 47- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 48- محمود أحمد أبو سمرة، منهجية البحث العلمي عند المسلمين مجلة العلوم الإسلامية كلية الدراسات الإنسانية. المجلد 16. العدد 2 القدس. 2008.
- 49- مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إتراك للنشر والتوزيع. مصر.

- 50- مصطفى بوزيدي، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
- 51- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 52- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 53- منصور عبد العزيز معتوق، المدخل المهني للإدارة الموارد البشرية النموذجية، مركز البحوث، الرياض، 2011.
- 54- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
- 55- موسى اللوزي، التطور التنظيمي السياسيات ومفاهيم دردشة، دار وائل، عمان، 2003.
- 56- نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 57- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 58- نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992.
- 59- نجم عبد الله العزاوي، عباس جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 60- يوسف حجم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 3- المجالات العلمية:**
- 1- جاسم رحيم غداري، أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد9، العدد33، 2013.
- 2- صابر عبد الحميد، الدافعية المهنية لممارسة الخدمة الإكلينيكية للممارسين المهنيين، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسوان، مجلد1، العدد48.
- 3- عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، دراسة ميدانية جامعات (ورقلة، غرداية، الوادي مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 8، جامعة قاسمي مرياح، ورقلة، 2015.
- 4- عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، عدد15، قسنطينة، 2001.

- 5- عبد الفتاح صالح خليفات، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد، 3، جامعة مؤتتة، 2009
- 5- عزوي حمزة، الاستقرار الوظيفي (أساليب نماذج نجاحه)، مجلة آفاق علمية، المجلد 10، العدد 2 بسكرة، 2018.
- 6- عوبنة أبو سنية، عبد الجبار البياتي، مستوى إدارة الصراع الوظيفي لمديري المدارس الثانوية والحكومية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين في محافظة العاصمة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 10، العدد 3، 2014.
- 1- محمد سعيد العمري، عبيد سعود السهلي، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 39، الرياض، 2015.
- 2- شاكر جار الله الخشالي، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي للأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة العلمية للعلوم الإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، الأردن، 2003.
- 4- الرسائل الجامعية:**
- 3- أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، 2010.
- 4- بلسم عبد اللطيف سعيد محمد، دوافع العمل واثرها على ابداع العاملين، دراسة على جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم، 2018.
- 5- بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2010.
- 6- بن يوسف امال، العلاقة بين استراتيجيات التعلم والدافعية للتعلم واثرها على التحصيل الدراسي، دراسة ميدانية على تلاميذ ثانوية البلدية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والتربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البلدية، 2008.



- 7- جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسنطينة. 2006.
- 8- جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، شركة معرفية سوق أهراس (LASA) نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011.
- 9- حمدان دان لطفي، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.
- 10- سعيد قارة، نظام الترقية في المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 1993.
- 11- سومر اديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، 2004.
- 12- شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هرسي وبلانشارد" لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية، ورقة رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 13- شريط الشريف محمد، الاتصال وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز - عنابة-، رسالة ماجستير قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.
- 14- عبد الرحمن أحمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 1998.
- 15- عبدالله آدم قوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة السودان، السودان، 2016.
- 16- عليش أحمد، الترقية الوظيفية والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء بجيجل، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الجزائر (2)، 2015.
- 17- كرمة كريمة. التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، قسم علم الاجتماع، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، عنابة، 2010.

- 18- كريمة حاجي، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، دراسة حالة ملبنة الحضنة ، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة، 2011.
- 19- لطفي حمدان، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2018.
- 20- مالكي محمد أمين، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ،الشركة الوطنية للإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير-BCR-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، سطيف، 2016.
- 21- ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى المدرسي التعليم العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2014.
- 22- محمد بن جبار، التكوين وعلاقته بالولاء التنظيمي وحوافز العمل، دراسة ميدانية في مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير جامعة وهران2، 2010.
- 23- محمد احمد عبد الله عدوان، العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص اصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016
- 24- مريم بنت سالم بنت حمدان الحمداني، الولاء التنظيمي للأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مؤتة، عمان، 2009.
- 25- نور محمد أحمد أبو عيلة، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015.
- 26- نسيمة احمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مركب مطاحن الحروش نموذجاً، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 اوت 1995 سكيكدة، سكيكدة، 2008
- 27- هريو دزاير، النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، دراسة ميدانية المؤسسة الناقلة للكهرباء سونلغاز، قسم علم الاجتماع ، كلية علوم الإنسانية والإجتماعية، عنابة.2006.
- 5- النصوص القانونية:

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

1-Dugue mac earthy :Laconduite du personnel, 2eme edition, dunod, paris, 1966 .

الملاحق

## قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة:	أسماء الأساتذة:
جامعة تاسوست-جيجل-	-بواب رضوان
جامعة تاسوست-جيجل-	-غراز الطاهر
جامعة تاسوست-جيجل-	-بوخالفة رفيقة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حـ اول:

## الترقية والولاء التنظيمي

مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR - جيجل-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علم

اجتماع تنظيم وعمـل

في إطار إعدادنا لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، فإننا نتقدم لكم بهذه الاستمارة

التي خصصت خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي، ولهذا الغرض نأمل

منكم التكرم والإجابة عن الأسئلة بدقة وموضوعية، علما أن هذه المعلومات ستبقى سرية.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

ملاحظة : ضع علامة (x) في الخانة المناسبة عند الإجابة المعبرة عن رأيك عند كل سؤال.

الأستاذ:

بوخدوني توفيق

إعداد الطلبة:

- وديع بوتاعة.

- سهيلة بوتاعة

## المحور الأول: بيانات شخصية للمبحوثين

1. الجنس : ذكر  أنثى
2. السن : أقل من 20  من 20 إلى أقل  من 25 إلى أقل من 30  من 30 فما فوق
3. الحالة المدنية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
4. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
5. الوظيفة الحالية: .....
6. الأقدمية بالمؤسسة : 0 - 4  5 - 9  10 - 14  15 - 19  20 سنة فما فوق
7. الأجر الذي تتقاضاه أقل من 30000  من 30000 إلى أقل من 60000   
من 60000 إلى أقل من 90000  من 90000 فما فوق

## المحور الثاني: نظام العلاوات والمكافآت يزيد من استقرار العامل .

- 8- منذ التحاقك بهذه المؤسسة هل حصلت على ترقية ؟ نعم  لا   
في حالة الإجابة ب نعم ما نوعها؟ .....
- 9- ماهو هدفك من الحصول على الترقية ؟ - الاستفادة من العلاوات والمكافآت   
- زيادة الأجر   
- تحسين المركز المهني   
- السلطة
- أخرى اذكرها .....
- 10- هل تطبق القوانين في مجال الترقية بصورة موضوعية؟: نعم  لا

في حالة الإجابة ب لا هل هذا راجع إلى : اللامبالاة  المحسوبة  الجهوية  المحاباة

- 11- هل العلاوات والمكافئات التي تمنحها المؤسسة كافية ؟ نعم  لا
- 12- ماهي قيمة العلاوات و المكافئات بالنسبة إليك : مهمة  مهمة جدا  غير مهمة
- 13- هل تعتمد المؤسسة على نظام واضح لتوزيع المكافئات و العلاوات ؟ نعم  لا
- 14- هل الاستفادة من العلاوات و المكافئات يزيد من ارتباطك بالمؤسسة ؟ : نعم  لا
- 15- هل المكافئات الاستثنائية تزيد من شعورك بالانتماء و الولاء للمؤسسة ؟: نعم  لا
- 16- هل تساهم المكافئات الممنوحة على الالتزام بالعمل ؟ نعم  لا
- 17- في حالة عدم حصولك على مكافئات و علاوات إلى ماذا تلجأ ؟

الغياب المتكرر  اللامبالاة  تقديم شكوى  الإضراب عن العمل   
أخرى أذكرها.....

- 18- هل يمكنك أن تغادر المؤسسة في حالة حصولك على وظيفة بمؤسسة أخرى ؟: نعم  لا   
في حالة الإجابة بنعم : ماهي الأسباب التي تدفعك لذلك ؟

- الحصول على ترقية
- الحصول على علاوات و مكافئات أحسن
- من أجل الالتحاق بالمهنة الأصلية
- الوضع السيئ للمؤسسة
- سوء التفاهم مع العمال والمشرفين

أخرى أذكرها .....

- 19- هل وجهت إليك عقوبات من قبل ؟ نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب " نعم " هل صيغتها تتمثل في : الخصم من الأجر  إلغاء المكافئات   
التنزيل في الدرجة

أخرى أذكرها .....

- 20- هل ترى أن التمسك بالعمل في هذه المؤسسة سيجلب لك مزايا عديدة ؟: نعم  لا



في حالة الإجابة ب " نعم " أذكر هذه المزايا .....

21 على أي أساس تمنح الحوافز داخل المؤسسة؟: الزيادة في ساعات العمل  زيادة الإنتاج  الأقدمية  السلوك

أخرى أذكرها: .....

22- هل حصلت على شهادات شرفية تكريماً لك؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" هل كان هذا التشريف يتم؟ كل سنة  بعض الأعوام  لم أحصل

23- هل أنت راض عن طبيعة عملك بالمؤسسة؟ نعم  لا

لماذا .....

### المحور الثالث: الأجر المرتفع يزيد من دافعية العمال للعمل.

24- ماهي قيمة الأجر بالنسبة إليك: مهمة جداً  مهمة  غير مهمة

25- هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟: نعم  لا

في حالة لا لماذا .....

26- هل تتبع الإدارة طريقة موضوعية في توزيع الأجر؟: نعم  لا

27- هل فرص الحصول على زيادة الأجر متاح للجميع؟ نعم  لا

28- هل يتوافق الأجر الذي تتقاضاه مع الجهد المبذول؟: نعم  لا

29- هل تعتقد أن الزيادة في الأجر ينتج عنه زيادة في الجهد الذي يقدمه الموظف؟: نعم  لا

30- هل اشتغلت في مؤسسة أخرى قبل هذه المؤسسة؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" ما سبب التوقف والانتقال إلى المؤسسة الحالية ؟

- قلة الأجر

- قلة فرص الترقية

- عدم ملائمة التخصص

- عدم الحصول على المكافآت والعلاوات

أخرى أذكرها.....

31- هل تساهم زيادة المردودية في رفع الروح المعنوية لديك ؟ نعم  لا

32- ماهي طبيعة الشعور الذي ينتابك عند الزيادة في الأجر؟: -راحة نفسية  دافعية أكثر نحو العمل

-شعور بالرضا والإستقرار  -عدم الإكتراث

33- هل يساهم الأجر في جلب الكفاءات و الإبقاء عليها؟: نعم  لا

34- هل يعتبر زيادة الأجر وسيلة فعالة لمكافأة العمال على أدائهم؟: نعم  لا

35- هل تمنح لك المؤسسة أجور إضافية لمضاعفة الجهود في العمل؟: نعم  لا

36- هل تعتبر الدافعية مهمة في تحقيق الأهداف ؟ مهمة جدا  مهمة  غير مهمة

37- هل تكفي الأجور لاستثارة قوى العمل؟: نعم  لا

38- ما هو هدفك من زيادة الدافعية؟: الاستفادة من العلاوات والمكافآت  الاستفادة من زيادة الأجور

زيادة الإنتاج  السلطة

أخرى أذكرها.....

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

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



جيجل في: 09/09/2020  
إلى السيد (قبر) عبد المصطفى بن يحيى للتقارير  
مجل

Alexis Jalel

09 SEPT 2020

الموضوع: طلب تصديقات

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقديم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية  
سماؤهم، و هذا قصد إجراء ترخيصات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:

ليسانس ( تخصص : ..... )  
(مستر) تخصص : .....  
.....

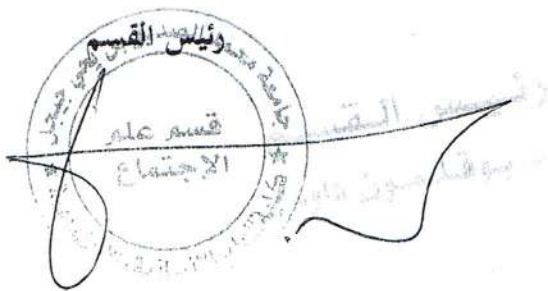
اسماء الطلبة:

01- .....  
02- .....  
03- .....  
04- .....

في الأخير نقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم ولقب الأستاذ(ة) المشرف: .....  
.....

إمضاء الأستاذ(ة): .....



الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	44	67,7	67,7	67,7
انثى	21	32,3	32,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 20 الى اقل من 25 سنة	2	3,1	3,1	3,1
30 سنة فما فوق	63	96,9	96,9	100,0
Total	65	100,0	100,0	

الحالة\_المدنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اعزب	11	16,9	16,9	16,9
متزوج	54	83,1	83,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

المستوى\_التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ابتدائي	1	1,5	1,5	1,5
متوسط	8	12,3	12,3	13,8
ثانوي	25	38,5	38,5	52,3
جامعي	31	47,7	47,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

الاقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1_4	10	15,4	15,4	15,4
5_9	11	16,9	16,9	32,3
10-14	5	7,7	7,7	40,0
15-19	22	33,8	33,8	73,8
20 سنة فما فوق	17	26,2	26,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

الاجر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 30000 الى اقل 60000 دج	6	9,2	9,2	9,2
من 60000 الى اقل 90000 دج	44	67,7	67,7	76,9
90000 دج فما فوق	15	23,1	23,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	59	90,8	90,8	90,8
لا	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الاستفادة من العلاوات والمكافئات	12	18,5	18,5	18,5
زيادة الاجر	19	29,2	29,2	47,7
تحسين المركز المهني	34	52,3	52,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س10

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	51	78,5	78,5	78,5
لا	14	21,5	21,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س10-1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ,00	51	78,5	78,5	78,5
الاميلات	2	3,1	3,1	81,5
المحسوبية	3	4,6	4,6	86,2
الجهوية	3	4,6	4,6	90,8
المحابات	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	57	87,7	87,7	87,7
لا	8	12,3	12,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مهمة	52	80,0	80,0	80,0
مهمة جدا	11	16,9	16,9	96,9
غير مهمة	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	56	86,2	86,2	86,2
لا	9	13,8	13,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	63	96,9	96,9	96,9
لا	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س15

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	56	86,2	86,2	86,2
لا	9	13,8	13,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س16

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	62	95,4	95,4	95,4
لا	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س17

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ,00	38	58,5	58,5	58,5
الغياب المتكرر	1	1,5	1,5	60,0
اللامبالاة	5	7,7	7,7	67,7
تقديم شكوى	20	30,8	30,8	98,5
الاضراب عن العمل	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س18

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	10	15,4	15,4	15,4
لا	55	84,6	84,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 19

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ,00	55	84,6	84,6	84,6
الحصول على ترقية	3	4,6	4,6	89,2
الحصول على علاوات ومكافآت احسن	4	6,2	6,2	95,4
من اجل الالتحاق بالمهنة الاصلية	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 20

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	7	10,8	10,8	10,8
لا	58	89,2	89,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 21

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ,00	58	89,2	89,2	89,2
الخصم من الاجر	5	7,7	7,7	96,9
التنزيل في الدرجة	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 22

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	43	66,2	66,2	66,2
لا	22	33,8	33,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 23

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ,00	22	33,8	33,8	33,8
الزيادة في ساعات العمل	10	15,4	15,4	49,2
زيادة الانتاج	15	23,1	23,1	72,3
الاقدمية	11	16,9	16,9	89,2
السلوك	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 24

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	12	18,5	18,5	18,5
لا	53	81,5	81,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 25

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	53	81,5	81,5	81,5
كل سنة	5	7,7	7,7	89,2
بعض الاعوام	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 26

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	59	90,8	90,8	90,8
لا	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 27

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	34	52,3	52,3	52,3
لا	30	46,2	46,2	98,5
3,00	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 28

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	63	96,9	96,9	96,9
لا	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 29

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	63	96,9	96,9	96,9
لا	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 30

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	56	86,2	86,2	86,2
لا	9	13,8	13,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	



## س 31

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	57	87,7	87,7	87,7
لا	8	12,3	12,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 32

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	50	76,9	76,9	76,9
لا	15	23,1	23,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 33

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	38	58,5	58,5	58,5
لا	27	41,5	41,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 34

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ,00	27	41,5	41,5	41,5
قلة الاجر	13	20,0	20,0	61,5
قلة فرص الترقية	9	13,8	13,8	75,4
عدم ملائمة التخصص	13	20,0	20,0	95,4
عدم الحصول على المكافآت والعلاوات	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 35

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	64	98,5	98,5	98,5
لا	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 36

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	54	83,1	83,1	83,1
لا	11	16,9	16,9	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 37

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	52	80,0	80,0	80,0
لا	13	20,0	20,0	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 38

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	64	98,5	98,5	98,5
لا	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 39

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	16	24,6	24,6	24,6
لا	49	75,4	75,4	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 40

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	32	49,2	49,2	49,2
لا	31	47,7	47,7	96,9
3,00	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 41

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	49	75,4	75,4	75,4
لا	16	24,6	24,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## س 42

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الاستفادة من العلاوات والمكافئات	12	18,5	18,5	18,5
الاستفادة من زيادة الاجور	21	32,3	32,3	50,8
زيادة الانتاج	31	47,7	47,7	98,5
السلطة	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
س8	65	1,0923	,29171
س9	65	2,3385	,77615
س10	65	1,2154	,41429
س10_1	65	,6308	1,31778
س11	65	1,1231	,33108
س12	65	1,2308	,49274
س13	65	1,1385	,34807
س14	65	1,0308	,17404
س15	65	1,1385	,34807
س16	65	1,0462	,21145
س16_1	65	1,1538	1,42775
س17	65	1,8462	,36361
س17_1	65	,3077	,78905
س18	65	1,8923	,31240
س18_1	65	,1692	,57471
س19	65	1,3385	,47687
س19_1	65	1,5538	1,39229
س20	65	1,8154	,39100
س20_1	65	,2923	,65486
س21	65	1,0923	,29171
س22	65	1,4923	,53394
س23	65	1,0308	,17404
س24	65	1,0308	,17404
س25	65	1,1385	,34807
س26	65	1,1231	,33108
س27	65	1,2308	,42460
س28	65	1,4154	,49662
س28_1	65	1,2615	1,31431
س29	65	1,0154	,12403
س30	65	1,1692	,37787
س31	65	1,2000	,40311
س32	65	1,0154	,12403
س33	65	1,7538	,43412
س34	65	1,5385	,56116
س35	65	1,2462	,43412
س36	65	2,3231	,79270
N valide (liste)	65		

### Tests statistiques

	س16	س16_1	س17	س17_1	س18	س18_1	س19	س19_1	س20	س20_1	س21
Khi-deux	53,554 a	78,923 b	31,154 a	123,246 c	40,015 a	91,600 d	6,785 a	10,308 b	25,862 a	68,062 d	43,215 a
ddl	1	4	1	3	1	2	1	4	1	2	1
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,009	,036	,000	,000	,000
e											

- a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 32,5.
- b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 13,0.
- c. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 16,3.
- d. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 21,7.

### Tests statistiques

	س22	س23	س24	س25	س26	س27	س28	س28_1
Khi-deux	29,938 <sup>a</sup>	57,246 <sup>b</sup>	57,246 <sup>b</sup>	33,985 <sup>b</sup>	36,938 <sup>b</sup>	18,846 <sup>b</sup>	1,862 <sup>b</sup>	24,000 <sup>c</sup>
ddl	2	1	1	1	1	1	1	4
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,172	,000

- a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 21,7.
- b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 32,5.
- c. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 13,0.

### Tests statistiques

	س29	س30	س31	س32	س33	س34	س35	س36
Khi-deux	61,062 <sup>a</sup>	28,446 <sup>a</sup>	23,400 <sup>a</sup>	61,062 <sup>a</sup>	16,754 <sup>a</sup>	26,800 <sup>b</sup>	16,754 <sup>a</sup>	30,200 <sup>c</sup>
ddl	1	1	1	1	1	2	1	3
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

- a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 32,5.
- b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 21,7.
- c. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 16,3.

### Tests statistiques

	س8	س9	س10	س10_1	س11	س12	س13	س14	س15
Khi-deux	43,215 <sup>a</sup>	11,662 <sup>b</sup>	21,062 <sup>a</sup>	139,538 <sup>c</sup>	36,938 <sup>a</sup>	65,569 <sup>b</sup>	33,985 <sup>a</sup>	57,246 <sup>a</sup>	33,985 <sup>a</sup>
ddl	1	2	1	4	1	2	1	1	1
Sig. asymptotique	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 32,5.

b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 21,7.

c. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 13,0.

## المخلص :

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR بجيجل حيث تمحورت حول تساؤل رئيسي مفاده " هل يساهم نظام الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي للعمال في العمل " ولتحقيق أهداف الدراسة و تساؤلاتها تم الإعتماد على الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات والمقابلة كأداة مساعدة تمثلت عينة من 65 عامل من مختلف المستويات الإدارية حيث تم استخدام المسح الشامل كمنهج

وقد خلصت الدراسة بعد تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة إلى بعض النتائج أهمها أن للترقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعمال .

الكلمات المفتاحية : الترقية , الولاء التنظيمي.

## Résumé :

*Cette étude vise à connaître le rôle de la promotion dans la réalisation de la loyauté organisationnelle au niveau de l'établissement de la caisse nationale des retraites CNR à Jijel. Elle a porté sur une question principale : le système de la promotion contribue-t-il à la réalisation de la loyauté organisationnelle des ouvriers au travail? et pour atteindre les objectifs de cette étude le formulaire utilisé comme un outil fondamental pour la collecte des données et l'entretien comme un outil d'aide . un échantillon de 65 travailleurs de différents niveaux administratifs a été représenté. Une enquête détaillée a été utilisée comme approche. Après l'analyse l'explication des réponses des membres l'étude s'est conclue par quelques résultats notamment la promotion joue un rôle primordiale dans la loyauté organisationnelle.*

*Mots clés : promotion , loyauté organisationnelle.*