



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر (ل م د) في علم الاجتماع

واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية ب: "مديرية توزيع الكهرباء والغاز تبسة"

تخصص: تنظيم وعمل

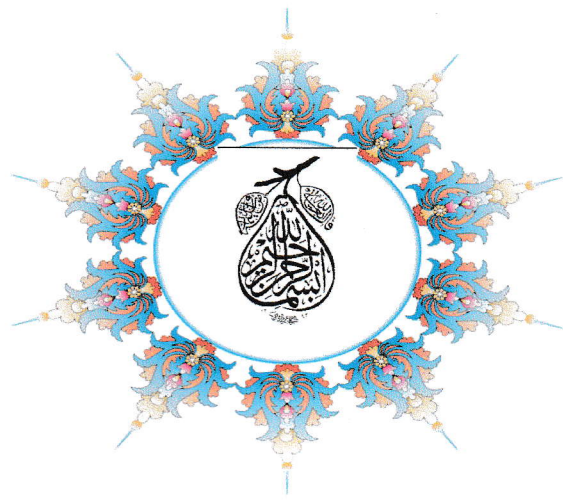
إشراف الأستاذ:
د. منير صوالحية

إعداد الطالبين: جمال مباركية ✓
عاشور أميرة ✓

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
نورالدين جفال	أستاذ محاضر - أ.	جامعة العربي التبسي - تبسة	رئيسا
منير صوالحية	أستاذ محاضر - أ.	جامعة العربي التبسي - تبسة	مشرفا
نسرین تواتیت	أستاذ مساعد - أ.	جامعة العربي التبسي - تبسة	عضوا

السنة الجامعية 2019/2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَاءَ
فَتَنْبُتُ بِشَيْءٍ مِنْهُ
حَبَابٌ كَثِيرٌ وَالَّذِي
يُخْرِجُ مِنَ بَيْنِ أَيْدِيهِ
السَّيَّحَاتِ الْمَاءَ وَالَّذِي
يُنزِّلُ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً
فَيَنْبُتُ مِنْهُ الشَّجَرُ
كَثِيرٌ وَالَّذِي يَجْعَلُ
الْحِجَابَ رِجَالًا الْمَشَاءِ
وَالَّذِي يَجْعَلُ فِي السَّمَوَاتِ
السُّجُودَ وَالَّذِي يُضَوِّبُ
الْمَاءَ فَتَنْبُتُ بِشَيْءٍ مِنْهُ
حَبَابٌ كَثِيرٌ وَالَّذِي
يُخْرِجُ مِنَ بَيْنِ أَيْدِيهِ
السَّيَّحَاتِ الْمَاءَ وَالَّذِي
يُنزِّلُ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً
فَيَنْبُتُ مِنْهُ الشَّجَرُ
كَثِيرٌ وَالَّذِي يَجْعَلُ
الْحِجَابَ رِجَالًا الْمَشَاءِ
وَالَّذِي يَجْعَلُ فِي السَّمَوَاتِ
السُّجُودَ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 20/07/2016)

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة): جمال مباركية

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 10331933 الصادرة بتاريخ: 20/07/2016

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم الاجتماع.

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر. تخصص: علم الاجتماع. محل خرد عليه

تحت عنوان: واقع الامتزازات التحصيلية في الجزائر

البحر الجغرافي: رابطة مناهج التدريس بالدراسات والبحوث

إشراف الأستاذ(ة): جيسر جواد الحريه

أصرح بشرفي أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 19/06/2016

إمضاء المعني بالأمر

شكر و تقدير

﴿ ربّ أوزر عني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ ﴾

الشكر لله أولاً وآخرًا، على نعمه المسداة ، والحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء

هذا الواجب ، وأهمننا الصبر والمثابرة والإجتهاد في إتمام مشوارنا الدراسي ووقفنا إلى إنجازه هذا العمل

صدق حبيب الله حين قال :

* من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفًا فكافئوه، فإن

لم تستطيعوا ، فادعوا له *

أنظري يا حبيبتنا الجزائر، ماذا يصنع العلم منا وكم كتبنا

لأجله على صفحات قلوبنا .

ليس ثمة تعبير أقوى تأثيرًا من كلمة شكر نقولها إعترافًا بالجميل ، وتقديرًا للمنزلة التي نالها عندي الأستاذ

الدكتور منير صواحبة ، الذي تكرم بالإشراف على هذا العمل وعلى صبره معي في تقديم النصح والتوجيهات ،

وعلى سخائه في تقديم المعلومات والوثائق ، والثقة التي وضعها في شخصي والتي كانت حافزًا لإتمام هذا العمل

المتواضع ، والأمراء النيرة طوال فترة إعدادي هذه المذكرة وإنجازها .

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين حملوا على عاتقهم شرف مناقشة هذه المذكرة .

إلى كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة ، الذين غدّوا أذهاننا وأناروا عقولنا ومداركنا و

أحسنوا

إلينا بعلمهم ، وكانت مناطًا آمالنا وطموحاتنا وسرّ بلوغنا لما نحن عليه .

إلى كل من كان له الفضل في مساعدتنا من قرب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل .

أهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب

الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك اللهم جل جلالك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى التي أفتت نزهة شبهاً في خدمتي، إلى من سهرت الليالي الطوال، إلى التي من ذابت كشمعة، لتنير دربي ومشواري و

تدفعني إلى القمة، إليك أهدى هذا العمل حباً وتقديراً وعرفاناً إلى "أمي" طاوس. أطال الله في عمرها.

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون إظهار .. إلى من أحمل اسمه بكل إقتنار .. إليك يا من

أعطيتني شرف نسبك، أخرجون الله أن يرحمك برحمته الواسعة، وستبقى كلماتك نجومًا أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى

الأبد .. والدي الوقور "أبي" مرحمك الله.

إلى من ذلالي جميع العقبات، إلى من جعل العطاء من عطاها وأثنا الثناء على أفضاله، إلى من كان جهدهم قد سبق جهدي

في إنجاز هذا العمل، ولم يخلوا علي بنصيحهم وتشجيعهم، إلى من كانت بصمتهم لها الأثر في حياتي. إلى أغلى هدية

من رب السماء، إليكم: "أصدقائي وإخوتي الأعزاء"



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	البيان
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ.ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي	
03	تمهيد
04	1- الاشكالية
05	2- فرضيات الدراسة
06	3- أهمية الدراسة
06	4- أهداف الدراسة
07	5- تحديد مفاهيم الدراسة
10	6- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه	
15	تمهيد
16	1- أهمية الالتزام التنظيمي
17	2- مراحل تطور الالتزام التنظيمي
18	3- أنواع الالتزام التنظيمي
18	4- صور الالتزام التنظيمي
19	5- خصائص الالتزام التنظيمي
21	6- أبعاد الالتزام التنظيمي
22	7- العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي
الفصل الثالث: النماذج والنظريات المفسرة للالتزام التنظيمي	
27	تمهيد
28	1- النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي
29	2- نماذج قياس الالتزام التنظيمي
30	3- عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي

32	4- استراتيجيات زيادة الالتزام التنظيمي
34	5- نتائج الالتزام التنظيمي
35	6- الآثار السلبية للالتزام التنظيمي
36	7- علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات
الفصل الرابع: مجتمع البحث والخصائص العامة للعينة	
43	تمهيد
44	1. المنهج المستخدم
45	2. أدوات جمع البيانات
46	3. مجالات الدراسة
47	4. عينة الدراسة وخصائصها
الفصل الخامس: علاقة الأقدمية في العمل بالالتزام العاطفي	
53	تمهيد
53	1. الأقدمية في العمل
54	2. الأقدمية والالتزام العاطفي
67	3. الاستنتاج الجزئي الأول
الفصل السادس: علاقة الترقية بالالتزام الاستمراري	
69	تمهيد
69	1. الترقية
69	2. الترقية والالتزام الاستمراري
85	3. الاستنتاج الجزئي الثاني
85	4. الاستنتاج العام
87	خاتمة
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	
الملخص	

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	البيان	الرقم
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	01
48	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	02
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	03
50	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	04
51	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	05
54	يمثل استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (01)	06
55	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (02)	07
55	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (03)	08
56	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (04)	09
57	استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (05)	10
58	استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (06)	11
59	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (07)	12
59	استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (08)	13
60	استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (09)	14
61	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (10)	15
62	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (11)	16
63	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (12)	17
63	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (13)	18
64	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (14)	19
65	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (15)	20
66	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (16)	21
66	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (17)	22
69	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (18)	23
70	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (18)	24
71	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (19)	25
72	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (20)	26
47	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (21)	27

73	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (22)	28
74	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (23)	29
75	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (24)	30
75	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (25)	31
77	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (26)	32
78	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (27)	33
79	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (28)	34
80	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (29)	35
80	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (30)	36
81	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (31)	37
81	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (32)	38
82	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (33)	39
82	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (34)	40
83	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (35)	41
84	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة (36)	42
84	يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (37)	43

قائمة الجداول

رقم الصفحة	البيان	الرقم
47	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	01
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	02
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	03
50	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	04
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	05
55	استجابات أفراد العينة المبحوثة من العاملين حول أهمية المنظمة بالنسبة لهم	06
55	استجابات أفراد العينة حول رغبة الموظفين في العمل بهذه المؤسسة	07
56	استجابات أفراد العينة حول أسباب بقائهم في المؤسسة	08
56	استجابات أفراد العينة حول افتخار العمال بعملهم في هذه المؤسسة	09
57	استجابات أفراد العينة حول رغبتهم في تغيير العمل	10
57	يبين استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافق قيمهم وقيم المؤسسة	11
58	استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى استخدام مهاراتهم في العمل	12
59	استجابات أفراد العينة أن مدى حس العاملين بالمسؤولية جاء مؤسستهم	13
60	استجابات أفراد العينة حول رضاهم عن عملهم بالمؤسسة	14
61	استجابات الموظفين المبحوثين حول أهمية السمعة الحسنة في إكساب المؤسسة مركزا ماليا جيدا	15
62	استجابات أفراد العينة حول مدى ارتباطهم بالمؤسسة	16
63	استجابات أفراد العينة حول أسباب ارتباطهم بمؤسستهم	17
64	استجابات أفراد العينة أهمية أخذ الإذن قبل الغياب في المؤسسة	18
65	استجابات أفراد العينة حول إفادة العاملين والزملاء بالخبرات الشخصية	19
66	استجابات أفراد العينة حول أسباب رفضهم تغيير عملهم بالمؤسسة	20
69	استجابات أفراد العينة حول أهمية تواجدهم بالمؤسسة	21
69	استجابات أفراد العينة حول شعورهم إزاء العمل بالمؤسسة	22
70	استجابات أفراد العينة حول رضاهم عن وضعهم بالمؤسسة	23
71	استجابات أفراد العينة من العاملين بالمؤسسة حول تطلعهم للحصول على ترقية	24
72	استجابات الموظفين من العينة المبحوثين حول كيفية الترقية بالمؤسسة	25
72	استجابات نحو ارتباطهم بالمؤسسة تبعا للتدرج في الوظيفة	26

74	استجابات أفراد العينة تجاه بقائهم في المؤسسة دون الحصول على ترقية	27
75	استجابات أفراد العينة حول تمسكهم بعملهم بالمؤسسة دون ترقية	28
76	استجابات أفراد العينة حول ارتباط استمراريتهم بالعمل مقابل توفر مناصب ترقية	29
77	استجابات أفراد العينة التزام العاملين بعملهم مقابل حصولهم على ترقية	30
78	استجابات أفراد العينة حول التزام الموظفين بعملهم دون عامل الترقية	31
79	استجابات أفراد العينة حول علمهم بقوانين الترقية بمؤسستهم	32
79	استجابات أفراد العينة أسباب عدم علمهم بقوانين الترقية	33
80	استجابات أفراد العينة حول تأثير التطبيق غير الموضوعي على استقرارهم في المؤسسة	34
80	يبين استجابات أفراد العينة حول هدف العاملين من الترقية	35
81	استجابات أفراد العينة حول قبول وظيفة دون ترقية	36
81	يبين استجابات أفراد العينة حول حاجة الموظفين إلى فترة تكوينية	37
82	استجابات أفراد العينة حول أسباب حاجة الموظفين إلى التكوين	38
82	استجابات أفراد العينة حول أسباب عدم حاجة الموظفين إلى التكوين	39
83	يبين استجابات أفراد العينة حول أسباب حصولهم على ترقية	40
83	يبين استجابات أفراد العينة حول احترام مواقيت العمل	41
84	يبين استجابات أفراد العينة حول معدل التغيب عن العمل	42
84	يبين استجابات أفراد العينة من الموظفين حول تفكيرهم في الاستقالة من أعمالهم	43

لقد ركز الباحثون على الفرد في التنظيم بوصفه عنصرا أساسيا يساعد على تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة وعلى دراسة سلوكه ومحاولة التأثير في هذا السلوك ليتوافق مع سلوك التنظيم، ومن ثم متغيرات متعددة تؤثر على سلوك الفرد، والالتزام التنظيمي أحد هذه المتغيرات . وقد حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، كونه من السلوكيات المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تعزيزها لدى أعضائها.

فالالتزام التنظيمي يؤثر بلا شك في أداء وفعالية العاملين للعمل، ومن ثمة في أداء المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها، حيث أنه يعد من المصطلحات الحديثة في مجال العلوم الانسانية والاجتماعية ويصفه البعض أنه العملية التي تصبح فيها أهداف وقيم المؤسسة أكثر اندماجا مع أهداف وقيم العاملين، وعليه فإن الفرد في المؤسسة كلما تطابقت أهدافه مع أهدافها كلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله، ويظهر ويظهر ذلك في أداء المهام الموكلة اليه .

وتحاول هذه الدراسة معرفة واقع الالتزام التنظيمي و أثر الترقية وطول مدة الخدمة في ذلك ومن خلال اهتمام المؤسسة بهاذين المؤشرين وذلك في محاولة منها من اشباع حاجاتهم لتحقيق الالتزام، فالمورد البشري يعمل بكل طاقة وأمانة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مما يعني ان لديه رغبة في العمل ويملك درجة من الالتزام، فينعكس على معدلات الانتاجية التي ترتفع ومنه تشبع حاجات العمال وبالتالي تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة .

ومن هنا جاءت تساؤلات الاشكالية كالتالي :

هل توجد علاقة بين طول مدة الخدمة والالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتبسة

هل توجد علاقة بين الترقية والالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتبسة

وللإجابة على هذه التساؤلات صغنا الفرضيات صياغة منهجية كالتالي

كلما زادت مدة الخدمة زاد الالتزام العاطفي.

كلما كانت الترقية سريعة زاد الالتزام الاستمراري.

وقصد اختبار الفرضيات اعتمدنا على الجانب الميداني بعد أن وزعنا الاستمارة وجمعناها قمنا

بتحليل الجداول للفرضية الاولى والثانية .

واعتمدت الدراسة على ستة فصول، يحتوي فيها:

الفصل الاول: على جل الاجراءات المنهجية للدراسة، الذي تطرقنا فيه الى الاشكالية والفرضيات ثم أهمية الموضوع وأهدافه وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع .

الفصل الثاني: تطرقنا من خلال على ماهية الالتزام التنظيمي من خلال تسليط الضوء على أهميته وخصائصه وابعاده والعوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثالث: عرضنا فيه النماذج والنظريات المفسرة للالتزام التنظيمي وعوامل زيادة وضعف الالتزام واستراتيجياته ونتائجه وأثاره السلبية مع تحديد علاقته ببعض المتغيرات .

الفصل الرابع: فتناولنا الجانب الميداني حيث عرضنا المنهج والادوات المستخدمة في الدراسة وكيفية استخراج العينة وخصائصها.

الفصل الخامس: تم تحديد من خلاله العلاقة نظريا بين الأقدمية في العمل والالتزام العاطفي مع وضع قراءة رقمية للجداول و تحليل النتائج من خلال تحليل الفرضية الأولى واستخلاص الاستنتاج الجزئي الأول

الفصل السادس: تم تحديد من خلاله العلاقة نظريا بين الترقية والالتزام الاستمراري مع وضع قراءة رقمية للجداول وتحليل النتائج من خلال تحليل الفرضية الثانية واستخلاص الاستنتاج الجزئي الثاني وفي الأخير تم استخلاص الاستنتاج العام للدراسة .

الجانب النظري

الفصل الأول

الاطار المفاهيمي والمنهجي

مقدمة

- 1- الاشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد المفاهيم
- 6- الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في عدة مجالات قاموا بدراسة هذه الظاهرة في المؤسسات بشتى أنواعها، وذلك بغية الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة السلوك الانساني وتحديد أوضح للعوامل المؤثرة فيه وتبيان أثره على فعالية تلك المنظمات ومخرجاتها بالإضافة إلى مساعدة الإدارة على تحفيز السلوك الجيد وتعزيز الانتماء لما له من أثر في استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها وتشير الأدبيات الادارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات وقد جاء هذا الفصل موضحا لمفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه وأهميته وأبعاده وصوره والمراحل التي مر بها في تطوره بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه.

1- الإشكالية:

تعتبر المنظمة ظاهرة اجتماعية نشأت منذ وجود البشر وتطورت بتطور الاسهامات التي كان يقدمها الانسان لها بهدف تنميتها وتحسينها ومع زيادة وتحسن وتعدد جوانبها أصبحت أكثر صعوبة وتركيبا بسبب الافرازات التي كانت تقدمها الحياة الانسانية، فلقد لعبت الثورات الصناعية دورا هاما في تغيير كل النواحي المتعلقة بالفرد والمنظمة كما أفرزت بعض المتغيرات التي أدت الى ظهور بعض الانقلابات الفكرية عبر الزمن أدت بالباحثين إلى استقراء وتحليل معالم التغيير الذي انعكس أثره على تطور المنظمة بشكل عام.

وذلك ما نراه في عالم المؤسسات الجديد هو هذا التطور المتزايد في بيئتها والتحول الذي مس هذا العالم من كل الجوانب وهو ليس وليد الساعة وإنما طور مع مرور الزمن مما انجر عنه تنافس بين جميع المنظمات التي أصبحت عرضة للزوال وهذا ما يدفعها لاكتساب مزايا تتمثل في تزايد معدلات الابتكار والتغيير التكنولوجي الذي يهدف الى تحقيق مستوى متميز في تقديم منتجاتها أو خدماتها التي تمكنها من البقاء والنمو لذلك ان كل منظمة تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في كافة مستوياتها بهدف تحقيق أهدافها فهي تهتم اهتماما كبيرا في رفع مستوى الالتزام من أجل تحقيق مستوى اداء ونتاج أحسن لديها لذلك فان أهم وسيلة تستطيع بها أي منظمة سلوك سبيل النجاح هي ايجاد افراد ذوي كفاءة قادرين على تحقيق الاداء المطلوب منهم على أكمل وجه وتحقيق التميز في المهام الموكلة اليهم لذلك فان الموارد البشرية تعتبر عامل مهم في تحديد مستوى المنظمات الا أن المنظمات تتأثر باحتياجات ودوافع الأفراد العاملين فيها والمكونين لها فداخل المؤسسة الواحدة نجد لكل فرد عامل اتجاهاته ودوافعه وطريقة تفكيره التي توجه سلوكه، وبالتالي صعوبة السيطرة على مكونات البيئة الاجتماعية والنفسية للفرد، فلكل واحد منها شيء من الاختلاف يميزه على الاخرين.

لذا فإن نجاح المؤسسة ووصولها لأهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى ايمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف، وسعيهم للوصول اليها، فالاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، تعني أن الفرد له درجة من الالتزام التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة مما يؤدي الى تحقيق أهدافه وشعوره بالرضا داخلها ومن بين العوامل المساعدة على ذلك طول مدة الخدمة التي قضاها الموظف في عمله والترقيات التي يمكن الحصول عليها، وتعتبر الأقدمية في العمل من المواضيع التي تنقل كاهل الادارة وهذا من خلال المساعي الحثيثة والمزايا المادية والمعنوية التي تقدمها لموظفيها ذوي الخبرة من أجل الاهتمام بهم والمحافظة عليهم وهذا من أجل الاستفادة من خبراتهم لتحقيق الالتزام التنظيمي، ويعتبر مؤشر الترقية من المؤشرات التي يهتم بها الفكر التنظيمي المعاصر وتتقاطع عليها العديد من الاتجاهات والدراسات في مختلف المجالات، اذ يعد العنصر

البشري أهم مسؤول عن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات بدرجات عالية من الفعالية والتميز، لذلك صار من المتطلبات الضرورية تلبية حاجة هذا الرأسمال من خلال تلبية حاجاته وتحقيق طموحاته في النمو والوصول الى تحقيق ذاته في التسلسل الهرمي للمؤسسة وتعد الترقية من المؤشرات الهامة في التأثير على سلوك الافراد، فهي وسيلة من وسائل الترغيب والاعراء والتفاني في خدمة المؤسسة.

ومن خلال هذا يمكن القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يرتبط بمدى نجاح الادارة في توفير قدر كافي من نظام توجيه للترقيات مبني على معايير موضوعية بما يضمن رضا العاملين وولائهم التنظيمي للمؤسسة واستمرارهم فيها.

وضمن هذا السياق فالدراسة الراهنة تحاول تقصي العلاقة بين مؤشري الأقدمية في العمل والترقية بالالتزام التنظيمي ويعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي تدخل ضمن العلوم الادارية والسلوكية التي أصبحت تحظى باهتمام الباحثين والكتاب وذلك انطلاقا من أهمية الالتزام التنظيمي ونتائجه وترسيخ هذا المفهوم ضمن الفلسفة الادارية للمنظمات.

واحساسا منا بهذا المشكل رأينا بأن نقوم بكشف الستار عن واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وبناء على ما سبق فان مشكلة الدراسة يمكن بلورتها من خلال التساؤلات التالية:

ما هو واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشركة سونلغاز بولاية تبسة ؟

التساؤلات الفرعية:

✓ هل توجد علاقة بين الأقدمية في العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين؟

✓ هل توجد علاقة بين الترقية والالتزام التنظيمي لدى العاملين؟

2- فرضيات الدراسة:

✓ كلما ارتفعت مدة الأقدمية في العمل داخل المؤسسة زاد الالتزام العاطفي لدى العاملين.

✓ كلما تحصل العامل على ترقية زاد الالتزام الاستمراري لديه.

3- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي أعالجه والأهداف التي أسعى الى تحقيقها، بشكل عام

فإن النقاط الآتية تبرز أهمية الدراسة بشكل واضح والتي تتمثل فيما يلي:

3-1- الأهمية العلمية: ان التعرف على ماهية الالتزام التنظيمي وخصائصه ومحدداته وتحليل علاقته

بين العمال يسهم في اثراء المعرفة العلمية لدى المسؤولين في المؤسسة في مجال الدراسة بمختلف

مستوياتهم ويزودهم بمقومات تحليل وتشخيص الالتزام التنظيمي لتقوية الايجابية وتلاشي السلبيات وحل المشاكل لضمان أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

3-2- الأهمية الاقتصادية: تبرز أهمية المؤسسة من الجانب الاقتصادي ذو قيمة كبيرة ، حيث عندما يكون هناك عدم التزام الفرد داخل المؤسسة يعكس على أداء خدمته اتجاه مؤسسته، فكلما تماطل في ادائه أثر هذا التماطل سلبيا على خدمات المؤسسة وأنقص من دورها الفعال التي تتجر بدورها إلى النقص في انتاجها اقتصاديا وبالتالي قد تنفد فعاليتها وقيمتها ودورها داخل المجتمع.

3-3- الأهمية التنظيمية: تندرج المؤسسات الانتاجية تحت أهم المؤسسات التي تحتاج الى اهتمام أكبر من غيرها، كما تحتاج الى أبحاث وتحليلات خاصة ان معظم باحثي ومختصي علم الاجتماع التنظيم والعمل يركزون اهتمامهم على المؤسسات الصناعية وادارتها ومن أهم عناصر التنظيم، كما نجد أن الالتزام التنظيمي الذي يعد حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية التنظيمية وظواهر ادارية اخرى داخل المؤسسة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء.

3-4- الأهمية الاجتماعية: تندرج مؤسسة سونلغاز تحت أهم المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية التي تحتاج الى أبحاث وتحليلات اجتماعية للتفاعلات التي تحدث داخلها، وخاصة إن معظم باحثي ومختصي علم الاجتماع التنظيم والعمل يركزون اهتمامهم على المؤسسات الصناعية وادارتها حيث هذا النوع من المؤسسات تحتاج الى اهتمام اكبر من غيرها، فهي تتكامل وظائفها مع المؤسسات الاجتماعية، لأنها تساهم مساهمة كبيرة في رفع وتحسين مجالات التنمية الاقتصادية بصفة خاصة والتنمية الاجتماعية بصفة عامة.

4- أهداف الدراسة:

4-1- لفت انتباهي هذا الموضوع كونه حديث النشأة، خاصة في المؤسسات الجزائرية.

4-2- التحقق من صحة الفرضيات، لمعرفة الفرضيات الصحيحة من الفرضيات الخاطئة، أي تنفيذ صحة الفرضيات.

4-3- التعرف على واقع الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة وتحديد مدى مساهمة الأقدمية في العمل والترقية في التزامهم العاطفي والاستمراري.

5- تحديد مفاهيم الدراسة:

يتسم التراث الأدبي المتعلق بالالتزام التنظيمي بالنقص خاصة منها العربية بصفة خاصة وذلك ان الكثير منها ينطلق من دراسات غربية وترتكز على القطاع الخاص أكثر من القطاع العام، وقد اختلفت تعاريف الالتزام التنظيمي بين الباحثين وذلك لما شمله من بعض التعقيدات والغموض واختلاف مجالات التي

كان يتضمنها والتي ينسب إليها مثل الالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو الجماعة والالتزام نحو العمل والتي عبرت عن مختلف المتغيرات الأساسية في الالتزام التنظيمي.

أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي، خلال العقدين الماضيين إلى شيوعه لدى المدراء والاكاديميين والباحثين، على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمته وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها، إضافة إلى ارتباط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملاً مساعداً في فهم الطبيعة السيكولوجية لعملية الاندماج.

5-1- مفهوم الالتزام لغة:

التَّزَمَ / التَّزَمَ لـ يَلْتَزِمُ، التَّزَامًا فهو ملتزم، والمفعول ملتزم.¹

هو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع إذ يرون أن الالتزام التنظيمي يعد جزءاً من الالتزام الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه من أفراد ومنظمات وما يسود فيه من أفكار ومبادئ والعمل على نشر وتمتين مبادئ وقيم وأفكار ذلك المجتمع.²

على الرغم من الاهتمام الذي نال الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين والأكاديميين، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته وتصنيفاته فقد أشار mowday إلى عشرة منها فيما حدد له tomorrow تسعة وعشرين مفهوماً ويعزى السبب في هذا الاختلاف إلى النظر إليه من حيث النتائج من قبل بعض الباحثين بينما ينظر إليه من خلال الحالات السابقة والأهداف وقد ينظر إليه على أنه واحد أو أكثر من هذه الأنواع والمداخل ومن أوائل الذين قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي كان بورتر وسميث porter and smith 1970 حيث وصفاه من منظور نفسي بأنه توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة وهو التعريف الذي به أخذ أغلب الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي إذ عرفه على أنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها.³

¹ - المعاني أمين عودة: أسبابه ونتائجه والسيطرة عليه، ترجمة محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، الرياض معجم اللغة العربية المعاصر، 1996، ص 54.

² - سلامة رتيبة محمد حسن: الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن، 2003، ص 62.

³ - هيجان عبد الرحمن أحمد: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، بحث ميداني الرياض، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998، ص 09.

ويعتبر الالتزام والولاء لفظان اختلف عن كونهما مترادفين وقد ورد في كثير من أدبيات الالتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي على أنهما كلمتان مترادفتان باللغة العربية وهي ترجمة لكلمة commitment مع أن الترجمة الحرفية للمصطلحين تظهر في القاموس حيث تعني commitment الالتزام بينما الولاء هي ترجمة لكلمة loyalty.

وقد ورد في دراسات عديدة أن عدد من الباحثين في مجال التنظيم اعتبروهما مترادفتين حيث أن جميع الدراسات السابقة التي اتخذت كمراجع لهذه الدراسة أو كدراسات سابقة معنونة بمصطلح organization loyalty¹ organization commitment.

وعرفه الفارس في 2011 بأنه التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة وكذلك الالتزام بالاستمرار بالدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر على التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف².

ان الالتزام التنظيمي شعور ايجابي في أقصى شدته يصل إلى درجة الاتحاد مع الجماعة والتمسك بها حيث أن الالتزام بشيء سواء كان فكرة أو عقيدة يعني الانتساب اليها لذا يعتبر الالتزام التنظيمي أحد أهم المحاور الضرورية لعملية التنمية الادارية وتعد قضية الالتزام من القضايا الهامة في الحياة البشرية خاصة في الآونة الأخيرة، فعليها تقوم نظم الحياة ويحدد سلوك الأفراد والجماعات، والالتزام التنظيمي مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعا بل يستدل عليه جاهزا أو يتم فرضه بالإكراه بل هو حصيلة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات السلوكية.³

ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة ادارية إلى العناية بالفرد في المنظمة فبديهي أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الانتاج الاخرى، وفي نفس الوقت الفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه، وبالتالي صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الادارية تجاه جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، اذا لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين.

وقد عرفه بورتر وآخرون porter et al 1974 على أنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

¹ - محمد بن غالب العوفي: الثقافة علاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص32.

² - وليد شلابي نوال حمريط : مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، دراسة ميدانية بولاية المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة المسيلة 2016، العدد 02 ص 68.

³ - محمد بن الغالب العوفي: مرجع سابق، ص16.

- ايمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمتها.

- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.

- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.¹

ومنه خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الالتزام التنظيمي إجرائيا كالتالي: هو مدى اقتناع عمال مؤسسة سونلغاز بقيم وأهداف المنظمة إلى درجة التوافق معها والاندماج فيها ويشعرون أنهم جزء لا يتجزأ منها مما يدفعهم إلى بذل الجهود المطلوبة والتطوعية من أجل نجاح المنظمة وتقديمها ورفاهيتها.

التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

الانتماء التنظيمي: فهو عبارة عن اتجاه ايجابي يستشعره عمال سونلغاز منتمين من خلاله لجماعة ما، قد تكون هذه جماعة أو طبقة أو مذهب فكري أو عقائدي أو طائفي وهو شعور بارتباط معنوي ومادي بقيم وأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، ويقاس ذلك بالدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد في مقياس الانتماء التنظيمي.

الالتزام العاطفي: هو درجة احساس الأفراد في مؤسسة سونلغاز بأن البيئة التنظيمية التي يعملون بها تسمح لهم بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء تعلق الامر بالفرد أو بالمنظمة وهو الارتباط المحدود ويكون هذا الارتباط وفقا لما تقدمه هذه المنظمات، حيث يشعر الفرد بارتباطه النفسي بالمنظمة.

الالتزام الاستمراري: وهو قوة ورغبة الفرد العامل بمؤسسة سونلغاز في البقاء في مؤسسته لاعتقاده أن تركه لها سيكلفه أكثر من البقاء فيها أو الانتقال إلى غيرها.

¹ - فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان،

6- الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي بشكل عام من بين الموضوعات التي لاقى اهتمام ملحوظ من قبل الباحثين والدارسين وفي عدة مجالات، وقاموا بدراسة هذه الظاهرة على المؤسسات بشتى أنواعها الحكومية منها أو الخاصة، وذلك من أجل الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة السلوك الانساني وتحديد أوضح للعوامل المؤثرة فيه ولتبيان أثره على فعالية تلك المنظمات ومخرجاتها، للوقوف على حقيقة الأمر يورد الباحث بعض هذه الدراسات سواء العربية أو الأجنبية، وذلك بصدق التواصل مع تلك النتائج التي توصلت إليها واثراء هذا البحث بها.

1- الدراسات العربية:

لقد اهتم عدد من الباحثين بموضوع الالتزام التنظيمي وأبعاده والعوامل المؤثرة به سنقوم باستعراض بعض هذه الدراسات ومنها :

دراسة العطائية: (1995)

وهي دراسة بعنوان "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص للأردنيين" والتي هدفت الى :

1- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بعض منظمات القطاع العام والخاص بالأردن والمقارنة بينهما .

2- بيان العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية (السن، مدة الخدمة، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، ومستوى الأداء الفردي).

وقد استهدفت الدراسة جميع الموظفين في ثلاثة بنوك اردنية تمثل القطاع الخاص وثلاثة وزارات تمثل القطاع العام وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بحجم 480 فردا موزعين على مستويات ادارية مختلفة وكان الاستبيان هو الوسيلة التي اعتمدها الباحث في جمع معلوماته ولخصته النتائج التالية:

أ- وجود مستوى متوسط من الالتزام لجميع أفراد العينة

ب- وجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي والمركز الوظيفي عدد سنوات الخدمة ومستوى الأداء الفردي.

ج- وجود علاقة سلبية بين الالتزام والمؤهل العلمي في كلا من القطاعين وفسرها المؤلف أن حملة المؤهلات العالية يجدون فرص عمل أكثر من ذوي المؤهلات المتدنية.

د- وجود علاقة ايجابية بين العمر ومستوى الالتزام.

هـ- وجود علاقة ايجابية بين مدة الخدمة في الوظيفة الحالية ومستوى الالتزام التنظيمي.

دراسة خضير وآخرون (1996):

وهي دراسة مقارنة بعنوان " الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة" والتي هدفت إلى:

1- الكشف عند وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة

2- الكشف عن الفروق المعنوية بين الكليات العلمية والانسانية في أبعاد الالتزام التنظيمي.

وقد استهدفت هذه الدراسة المدرسين ومساعدى المدرسين في الكليات الانسانية والعلمية بجامعة بغداد والبالغ عددهم 1274 ومدرس ومساعد، وقد تمت الدراسة على عينة عشوائية تمثل 10% كليات ذات تخصصات علمية، وتم استخدام الاستبيان المكون من جزئين الأول منها لقياس الالتزام التنظيمي والذي عبر عنه في 30 فقرة، والثاني الذي يقيس الفاعلية التنظيمية ومؤشراتها، وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

أ- انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والانسانية بين الارتفاع في الانتاجية والأرجح للرضى الوظيفي والتماثل في تحقيق الأهداف.

ب- وجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي والفاعلية بنسبة 59.25% أي أن زيادة الالتزام تزيد من الفاعلية التنظيمية.

ج- وجود تماثل في درجة الولاء والمسؤولية والايمان بالمنظمة واختلاف في رغبة أعضاء هيئة التدريس في مواصلة العمل في الجامعة أو الكلية وكذلك وجود تماثل في درجة الفاعلية بصورة عامة قبل المجموعتين باستثناء مؤشر الاشراف والذي أظهر وجود فروق معنوية بينهما.

دراسة العجمي (1998):

وهي دراسة بعنوان تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي واحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والتي هدفت الى إيجاد مفهوم تحليلي لطبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاحساس بالعدالة التنظيمية، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 500 موظف موزعين على خمسة منظمات حكومية كويتية وعلى مستويات ادارية متعددة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد أبرزت النتائج التالية:

أ- وجود ارتباط موجب قوي بين الالتزام التنظيمي واحساس العاملين بعدالة التعاملات وعدالة الاجراءات.

ب- وجود ارتباط موجب ضعيف بين الالتزام التنظيمي والاحساس بعدالة التوزيع.

2- الدراسات الاجنبية:

دراسة ماك ألوري والأخرون:

مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة خدمة وهي دراسته بعنوان والتي هدفت الى الطرق ومدى فهمهم وادراكهم لاتجاهات العمل .

1- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى جمهور العاملين في قطاع خدمات الطرق بالولايات المتحدة الامريكية.

2- تحديد العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي وادراك العمل ومفهوم العمل لدى هؤلاء العمال.

3- المساهمة في بناء استراتيجيات خاصة برفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع خدمات الطرق بالولايات المتحدة الامريكية .

وقد استهدفت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 1999 فرد يعملون في أكبر سبع شركات خدمات الطرق بالولايات المتحدة الامريكية، وقد استخدم الاستبيان الذي وزع بواسطة البريد اليدوي لجمع البيانات وكانت نسبة الاستجابة 63 وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:

أ- وجود علاقة متوسطة بين الاشتراك بالعمل ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم

ب- وجود علاقة عكسية بين المشاركة بالعمل والرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي.

ج- وجود علاقة موجبة بين كلا من مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا عن العمل الذي يقوم به الفرد ومدى فهمه لطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد.

د- وجود علاقة عكسية بين ضغط العمل ومستوى الالتزام التنظيمي للفرد.

دراسة هوكينز (1998):

وهي دراسة بعنوان مؤشرات الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم في المدارس العليا بالولايات المتحدة الامريكية وقد هدفت الدراسة الى :

1- تحديد العلاقة بين خصائص المنظمة، الدعم المؤسسي، طبيعة العمل، العدالة، التوزيع، ومستوى

الالتزام لدى قطاع العاملين بالمدارس الحكومية والخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

2- تحديد العلاقة بين المتغيرات الشخصية (السن، مدة الخدمة، الجنس) ومستوى الالتزام التنظيمي

لدى العاملين في قطاع التعليم بأمريكا وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 396 موظفة وموظف، حكومي وخاص، موزعين على 47 ولاية أمريكية وكانت النتائج كالتالي:

أ- وجود علاقة ايجابية بين كلا من مستوى الالتزام التنظيمي وخصائص المنظمة المتمثلة في العدالة والتوزيع، والدعم المؤسسي فالمؤسسات الخاصة التي تعتمد على الدعم الذاتي ويكون فيها عدالة وتوزيع الحوافز يكون فيها مستوى الالتزام التنظيمي أعلى منه في المؤسسات الحكومية.

ب- وجود علاقة ايجابية بين السن ومستوى الالتزام التنظيمي.

ج- عدم وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي ومدة الخدمة والجنس لدى العاملين في مؤسسات التعليم في المدارس العليا في الولايات المتحدة الأمريكية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من المؤكد أن العلم تراكمي وبنائي فالبحوث القديمة تؤسس لبحوث جديدة وتتساند المعارف لتبين الحقائق الواقعية الجديرة بالدراسة والتطوير للأفضل فموقع دراستنا يعد من الدراسات ذات الأبعاد ذات الأهمية الشديدة والعمق ذلك أن متغيرها أكثر اتصالا ومساسا بجوانب بالالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري التي لها دور كبير في بناء وتشبيد صرح مجتمع متطور وحضاري .

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والبالغ عددها 05 دراسات والتي تم تناول فيها متغير الدراسة وهو الالتزام التنظيمي وتوصلنا الى مجموعة من الملاحظات التالية :

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة لتناولها لموضوع الالتزام التنظيمي في جانبه النظري.

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة لتناولها متغير واحد وهو الالتزام التنظيمي في جانبه النظري.

تختلف الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في الاطارين الزماني والمكاني حيث أن الدراسات الأخرى تتراوح بين 1995 إلى 1999 أما بالنسبة فقد اختلفت الدراسات الأخرى حيث أن دراستنا اهتمت بالميدان العمومي ذات الطابع الصناعي والتجاري أما الدراسات الأخرى فقد تنوعت بين القطاع العام والمؤسسات الادارية والصناعية ومؤسسات التعليم .

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لتناولها بعددين للالتزام التنظيمي وهما الالتزام العاطفي والاستمراري.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لاستخدامها المنهج الوصفي التحليلي

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيار العينة حيث استخدمت دراستنا عينة المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري أما الدراسات الأخرى فقد تنوعت أما طريقة المعاينة فقد اختلفت مع الدراسات السابقة لاستخدامها العينة القصدية.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة لاستخدامها الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

أما من ناحية المتغيرات الديمغرافية فقد اتفقت دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها.

الفصل الثاني

ماهية الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

تمهيد

- 1- أهمية الالتزام التنظيمي
- 2- مراحل تطور الالتزام التنظيمي
- 3- أنواع الالتزام التنظيمي
- 4- صور الالتزام التنظيمي
- 5- خصائص الالتزام التنظيمي
- 6- أبعاد الالتزام التنظيمي
- 7- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين ومن ثم انتقاله إلى الدول العربية بعد ذلك مما جعل منه متغيراً لفت نظر الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له علاقة بنشاط المنظمات عموماً ومستوى انجاز الأعمال فيها إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو منظمته ورغبته للبقاء فيها وتحقيق أهدافها مما يجعل منه ومن أمثاله مصدر قوة ومنافسة للمنظمات الأخرى وهذا ما يشجع البحث في مسبباته والتعمق في دراسته أكثر وما يترتب عنه من مشاكل سلوكية قد تؤثر على المنظمة والعاملين فيها. كما أن الالتزام يعد المفتاح الرئيسي لتفحص مستوى انسجام الأفراد داخل التنظيم ذلك أن الأفراد أكثر التزاماً هم أفراد يملكون استعداداً كبيراً ليكرسوا مزيداً من العمل والتفاني في أعمالهم لمدة أطول من أجل استمرار منظماتهم وبقائهم فيها.

1- أهمية الالتزام التنظيمي:

إن نتائج الالتزام وما يمكن أن يؤثر به على المنظمة هي ما يؤكد أهميته ونذكر منها ما يلي:

- 1-1- الالتزام التنظيمي مرتبط بسلوك الأفراد ونشاطهم داخل المنظمة : التحول الوظيفي والغياب والفعالية
- 1-2- الالتزام التنظيمي مرتبط بالهيكل المعرفي لدى الأفراد مثل الرضا الوظيفي والتوتر الوظيفي، والمشاركة داخل المنظمة .
- 1-3- الالتزام التنظيمي مرتبط بسمات ودور الموظفين بما فيها الاستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الدور والغموض .
- 1-4- الالتزام الوظيفي مرتبط بالسمات الشخصية للفرد مثل العمر والجنس والحاجة للإنجاز . وكل هذه العناصر مرتبطة بالالتزام التنظيمي من جهة ومن جهة أخرى ترتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها .¹
- 1-5- ان التزام الافراد في منظماتهم يعتبر هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجها وتميزها موسى اللوزي.²
- 1-6- ان الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، فلنفترض أن الأفراد الملتزمون سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- 1-7- ان مجال التزام القوى العاملة قد جذب كل المديرين وعلماء السلوك الانساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- 1-8- ان التزام العمالة يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية ايجاد هدف لهم في الحياة.³ ويرى عبد الباقي أن أهمية الالتزام تكمن فيما يلي :
- 1-9- يعتبر الالتزام أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن العامل سيكون أكثر عملا من أجل تحقيق أهداف المنظمة.⁴
- 1-10- رفع الروح المعنوية : للالتزام التنظيمي دور كبير في الرفع من الروح المعنوية للعاملين وهذا ما أكده ديكتونيز وسميزز في دراستهما حيث يرجع سبب هذا الى أن شعور الأفراد بالالتزام نحو عملهم يؤكد

¹ - محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص66.

² - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1. دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، 1999. ص118.

³ - جودي حمزة: مرجع سابق، ص 71.

⁴ - عبد الباقي صلاح الدين: مرجع سابق، ص182.

أنهم يحبون عملهم ومنظمتهم التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبيرين لتحقيق الأهداف التنظيمية وهذا يرفع من مستوى روحهم المعنوية.¹

2- مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي مر بثلاث مراحل حسب بوكانان bochanan هي كما يلي:

1-2- مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والأعداد والتجربة، يكون حلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله وترسيخ وجوده في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة اثبات ذاته، ويقول بوكانان "أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة، ادراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.²

2-2- مرحلة العمل والانجاز: هذه المرحلة التالية لمرحلة التجربة، وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والاربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز والبحث عن الأهمية والشخصية، وأهم ما يميز هذه الفترة، وتخوفه من العجز، ويبيلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

3-2- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مفارقتها لها، حيث يزداد ولائه وتنقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الى مرحلة النضج.³

وعملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب العنبي " تمر بمرحلتين حددهما في التالي :

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

2- مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.⁴

1 - خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمان والولاء التنظيمي . ط1. دار حامد عمان، ط2007، ص97.

2 - لمعاني إيمان عودة : مرجع سابق، ص 21.

3 - زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن2006، ص 209.

4 - محمد بن غالب العوي: مرجع سابق، ص37.

3- أنواع الالتزام التنظيمي:

اتفق الكثير من الباحثين على ادراج مفاهيم دراسة الالتزام التنظيمي تحت قسمين اساسيين:

3-1- المدخل السلوكي: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه

السابق والجهد والوقت الذي قضاه الفرد مرتبطا بالمنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها.

ووفقا لهذا المدخل يتم احساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة فالالتزام ينبع هما من المكاسب التي يرى الموظف أن يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لهذا.

وضمن هذا الاتجاه على سبيل المثال تبرز لنا نظرية التبادل الاجتماعي التي تعتبر ان الفرد داخل واحساسه ببعضويته بها وهو عبارة عن نتاج للعلاقة التبادلية بين المنظمة والفرد العامل من خلال سلوكياته الايجابية نحوها وما تقدمه هي له من مكاسب ومكافآت.

3-2- المدخل الاتجائي: ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف

الفرد وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها ويسميه البعض المدخل النفسي وكما ينظر الاتجائي للالتزام على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته.

اي أنه عندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فان هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظمتهم ولا يفكر في تركها والانتقال الى منظمة اخرى.¹

4- صور الالتزام التنظيمي:

تختلف صور وأوجه ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوى المحركة له ومن هذه الصور:

4-1- ولاء دائم:

ان التقدم في السن عند الفرد العامل وطول العمر الوظيفي له وبناء العلاقات الشخصية القوية مع زملاء العمل وزيادة درجة الرضا عن العمل وطبيعة العمل الغير قابلة للنقل الى عمل آخر والتضحية بالمصالح الشخصية في سبيل البقاء في المنظمة وتحقيق أهدافها، كل ذلك يزيد الرغبة في البقاء ويبقى على استمرار الولاء لها.

4-2- ولاء سريع التغير بتغير مصالح وأهداف الفرد التي يسعى إلى تحقيقها:

هنا يستمر ولاء الفرد لمنظمتهم ما دامت تؤدي وظيفتها كوسيلة لتحقيق أغراضه الخاصة، وإذا خرجت عن الأهداف التي يرغب الفرد بتحقيقها فانه يتوقف عن تأييده لها ومن ثم ينعدم ولاؤه للمنظمة .

¹ - جودي حمزة : اتجاه العاملين نحو البيئة الاستشفائية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بركان،، ماجستير علم الاجتماع تخصص العمل والتنظيم، جامعة وهران ط 2012، ص72-73.

4-3- ولاء ناتج عن خوف معنوي أو مادي نتيجة لبعض التأثيرات كالعامل الديني أو السياسي أو

العسكري:

ويكون ولاء الأفراد لمنظماتهم هما ناتج عن خوف من عقاب مادي أو معنوي والخوف هنا من النتائج السيئة وهو تعبير غريزي لحب البقاء وافتقاد الطمأنينة والأمن بمعرفة الجزاء.

4-4- ولاء مؤقت:

يكون ناتجا عن خطر أو نقد موجه للعاملين أو ضغطا كبيرا موجه للمنظمة، ويزول هذا الولاء بزوال السبب ونرى هنا الأفراد يتوحدون ويتجاهلون كل الخلافات التي بينهم، وبين المنظمة وعلى المنظمة استغلال هذا الولاء والعمل على استمراره والمحافظة عليه.

ويحدث هذا الولاء في بعض المنظمات السرية والأحزاب السياسية . وقد يكون للولاء صور أخرى نتيجة لقدرة المنظمة على تحقيق أهداف أفرادها مثل التقدير والاحترام والأمان وعلاقات التعاون وغيرها.¹

5- خصائص الالتزام التنظيمي:

5-1- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

5-2- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط.

5-3- ان الالتزام حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية وظواهر ادارية أخرى داخل التنظيم

5-4- انه يفتقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الالتزام قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

5-5- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية .

5-6- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى الالتزام يصنع ويكتسب وليس فطرة في الفرد.

¹ - فريدة زين: الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس، الجزائر، المغرب، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف، ط 2013، ص 20-21.

5-7- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة، والتي تجسد مدى التزامهم.¹

اذ ان الالتزام ليس ملموس ولكن يمكن استنباطه من مجموع تصرفات العامل وفيما يلي سنتطرق الى مزايا العامل ذو الالتزام المرتفع.

صفات سلوك الأفراد أصحاب الالتزام:

إن أصحاب الولاء هم الأشخاص العاملون والمتعاونون في المنظمات الرسمية والغير الرسمية في المنظمة وهذا ما يعكس احتياجاتهم الملحة للانتماء وكذلك التقبل من طرف الآخرين، ونجسد انتمائهم هذا عن طريق المساهمة في العمل بجدية واكتساب المكانة الاجتماعية التي تكون عن طريق بذل الجهد الذاتي. كما أن أصحاب الالتزام يتميزون بتقديرهم للإنجازات التي يتوصلون اليها عن طريق التعاون والمشاركة والأداء الجيد كما نجدهم مؤمنون بأن قيامهم بواجباتهم سيضمن له الاستمرارية والعضوية في المنظمة كما أنهم لهم ميل للالتزام بالواجب والسلطة الالزامية.²

أي أن الموظف الأكثر التزاما هو الموظف الذي 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.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص321.

² - أحمد ابراهيم: الجوانب السلوكية في الادارة المدرسية، الزرقاني للنشر، 2000، ص 49.

6- أبعاد الالتزام التنظيمي:

تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي ورغم اتفاق العديد من الباحثين في هذا المجال على تعدد الأبعاد فهناك من يرى أن أبعاد الالتزام حسب نموذج ألين وماير وسميث : allen & smith, mayer، 1990 حيث يفرق بين أبعاد الالتزام التنظيمي الى ثلاثة ابعاد كما يلي:

6-1- الالتزام الاستمراري: ويشير الالتزام الاستمراري الى قوة ورغبة الفرد في البقاء في منظمة معينة لاعتقاده أن تركه لمنظمتة سيكونه أكثر من البقاء فيها أو الانتقال الى غيرها فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة زاد استثماره فيها وزاد تركه لها من فقهه اكثر على مدار الوقت مثل خطط المعاشات والعلاقات مع بعض الأفراد.

وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور، مثل هؤلاء الأفراد يقال عنهم ان درجة التزامهم الاستمراري عالية.

6-2- الالتزام العاطفي: الذي اقترحه ألين وماير (allen & mayer.1990) حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للأفراد يتأثر بدرجة ادراكهم للخصائص التي تميز عملهم من استقلالية وأهمية، ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين وتوجيهاتهم.

وذلك أن هذا الجانب من الالتزام يتأثر بدرجة احساس الأفراد بأن البيئة التنظيمية التي يعملون بها تسمح لهم بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء تعلق الامر بالفرد أو العمل وهو الارتباط المحدود وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين المنظمة والأفراد وفق ما تقدمه هذه المنظمات ويرجع الالتزام العاطفي الى شعور الفرد بانتمائه النفسي للمنظمة.¹

6-3- الالتزام المعياري: ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب الضغوط التي قد تنجم عن زملائهم الآخرين فالأفراد الذين يمتلكون مستوى كبير من الالتزام المعياري يحسبون حساب لما يمكن أن يقوله الأفراد بعدهم اذا تركوا المنظمة وذلك انهم لا يريدون أن يتركوا صورة سيئة لدى زملائهم بعدهم بسبب تركهم للعمل وبالتالي هذا الالتزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حسابهم mayer and allen. j.p.

¹ - ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 2003. ص252.

7- العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

7-1- العوامل التنظيمية: تعتبر دراسة روبرت ومارش من الدراسات المميزة التي اهتمت بدراسة العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي والتي اشارت إلى العوامل المساعدة على تكوين تشكيل الالتزام التنظيمي وهي كالتالي:

7-1-1- السياسات: ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على اشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي انسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لدى الأفراد.

ويعتمد السلوك في شدته وإيجابية، أو سلبيته على قدرة الفرد على اشباع هذه الحاجات، فاذا أشبعت هذه الحاجات فان ذلك سيزترتب عليه اتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في اشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام او الولاء التنظيمي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على اشباعها وقد أشار ماسلو في سلم الحاجات إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.¹

7-1-2- وضوح الأهداف : يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية الادراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي للمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الادارية.²

7-1-3- بناء ثقافة متبادلة: الثقة هي توقع الفرد أو مجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفراد كانوا أو جماعات وهذا ما يجب أن يلازم ادارة التنظيم وكل فرد في المنظمة وذلك في كل الأفعال والتصرفات والعمل على الوفاء بالوعد وعدم التهرب من الحقيقة لأي اعتبار كان.³

7-1-4- العمل على تنمية مشاركة الافراد العاملين في التنظيم : ان مشاركة العاملين في التنظيم اشتراكا عقليا وانفعاليا يساهم في تحقيق اهداف الجماعة والمنظمة ويشعرون انهم عناصر فعالة داخل التنظيم.⁴

¹ - موسى اللوزي: مرجع سابق، ص126.

² - سعود بن محمد النمر وآخرون: الادارة العامة، الأسس والوظائف، والاتجاهات الحديثة، 2011، ط7. مطابع الحميضي. السعودية. ص182.

³ - عبد الله الغامدي: الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، 1990، مجلد14، العدد 3، ص57..

⁴ - بوخلوة باديس، قمو سهيلة: اثار القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي لدى اساتذة القطب الثاني بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، 2017 العدد1، ص120.

أي أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم.

7-1-5- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات التفاعلية داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يساعد على خلق جو عمل ايجابي ويعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة لان تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ويعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.¹

7-1-6- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية ومناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي الى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الانتاج وتقليل التكاليف.

7-1-7- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: ان الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر اليهم كأعضاء بيئة عمل واحدة ترسخ معايير اداء متميز لا فرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الادارة والافراد العاملين، واعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيزرتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

7-1-8- نمط القيادة: ان الدور الكبير الذي يجب ان تقوم به الادارة هو اقناع اخرين، وفي جو عمل مناسب بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الادارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الافراد الادارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي للأفراد، واختلاف الأنماط القيادية يؤثر بدرجة كبيرة على إلتزام الأفراد بالنظام السائد في المنظمة لهذا نجد بعض التنظيمات أنماط قيادية موحدة حتى لا يحصل تذبذب في مستوى التنظيم مما يؤثر على الفرد والمنظمة في نفس الوقت لهذا يستحسن ايضاح الانماط القيادية للأفراد مهما تعددت وتنوعت بتنوع الاساليب القيادية.²

¹ - عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير بجامعة محمد خيضر، 2015، بسكرة، ص68.

² - موسى اللوزي 1999: مرجع سابق، ص126.

7-1-9- التطبيع الاجتماعي: وتهدف هذه العملية الى الموازنة بين الفرد والمنظمة ويعتمد نجاحها على فهم كلا الطرفين لبعضهما البعض وقدرة المنظمة على احتواء الفرد والتركيز على خصائصه من ناحية إمكان الفرد للتكيف مع الخصائص والاهداف التنظيمية من ناحية اخرى. وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءات المنظمات وفعاليتها.

7-1-10- المكانة الاجتماعية: يقصد بالمكانة " تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة باخرين في أي نظام اجتماعي وتعرف كذلك لأنها الترتيب النسبي لمرتبة الفرد داخل جماعة ما أو تنظيم معين ويرتبط الافراد بعضهم ببعض في التنظيم حسب مراتبهم بترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتمييزها.¹

7-1-11- الرضا الوظيفي: ويقصد به المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من ادراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليه ان يقدمها لها ،فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، ويرى هيرزبيرجان الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تتطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية.²

7-2- العوامل الشخصية:

7-2-1- الجنس: وقد قام mathieu and zajak بمراجعة 31 دراسة من دراسات الالتزام التنظيمي وجد درجة ارتباط معتدلة بين الجنس والالتزام التنظيمي لصالح الاناث.³

7-2-2- العمر: اثبت لوثنانز وتايلور luthans & taylor 1989 علاقة موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي وان كبار السن اكثر التزاما اكثر من نظرائهم صغار السن بينما توصل باحثون اخرون الى وجود علاقة ضعيفة بين هاذين المتغيرين ، في حين توصل اخرون الى عدم وجود علاقة معنوية بين العمر والالتزام التنظيمي غير ان غالبية النتائج تميل الى تأكيد الارتباط الموجب بين هاذين المتغيرين.

7-2-3- المؤهل العلمي : تدل بعض الدراسات على أن ازدياد المؤهل العلمي للأفراد يخلق لهم التزاما تنظيميا أكبر، ويرجع الباحث الى موقع الذي يشغله الافراد الذين يحملون مؤهلات علمية كبيرة، حيث تزداد رواتبهم ويتحسن وضعهم المادي والاجتماعي.

¹ - عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، الجلفة، 2017، ص 68.

² - إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 21.

³ - شافية بن حفيظ: علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بورقلة. ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، جامعة ورقلة 2013، ص 89.

7-2-4- المستوى الوظيفي للفرد: فقد بينت نتائج الدراسات حيث أشار العتيبي عن وجود علاقة بين

متوسط الالتزام للفرد ومستواه الوظيفي تتسم بالإيجابية.¹

7-2-5- طول مدة الخدمة: يتناسب طول مدة الخدمة طرديا مع الولاء التنظيمي وذلك في معظم

الدراسات ان لم تكن جميعها، فالأفراد الذين لديهم مدة طويلة في الخدمة في المنظمة يكون قد تعمق في انفسهم الشعور بهموم المنظمة وقيمها واهدافها، يضاف إلى ذلك ازدياد العلاقات فيما بينهم مما جعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة.²

7-2-6- الأجر والراتب: تعتبر الأجور والتعويضات باللغة الادارية مقومات أساسية لا بد منها لوجود

الحد الأدنى من الاداء ، كما تعد أنظمة الاجور والرواتب من الأنظمة التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات نظرا لأن تكاليف الاجور والرواتب تشكل نسبة كبيرة من اجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمات، اضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العاملين الكفاء واستقرارهم في المنظمة.³

7-3- عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي

والالتزام التنظيمي فقد وجد ان اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الادارات الوظيفية وتنظيم اجراءات العمل لها تأثير ايجابي على الالتزام التنظيمي.

كما يرى بعض الباحثين أن حجم المنظمة يؤثر عكسا على الالتزام التنظيمي حيث يتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عملية التسويق والرقابة وتطوير السلوك مما يؤثر سلبا على التزام المديرين تجاه المنظمة التي يعملون بها بينما يرى البعض الاخر انه يؤثر ايجابيا على الالتزام حيث كلما زاد حجم المنظمة كان هناك جماعات أكبر من المرؤوسين وفرص أكبر للتداخل بين الأشخاص وزيادة الفرص المتاحة للترقي مما يزيد في التزامهم.⁴

ومنه يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، أي أن كل من المنظمة والفرد يرى في الأخر قيمة مضافة فمن المفيد النظر الى الالتزام التنظيمي أنه اتجاه تستطيع الادارة التأثير عليه، لذا عليها استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه اذا ظهر أنه غير ملائم بمعنى الحصول على التزام بطريقة صحيحة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

¹ - فضلى صباح الفضلي: علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقة العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية. الإدارة العامة، الرياض 1997، المجلد 37، العدد 1، ص 82.

² - شافية بن حفيظ: مرجع سابق، ص 91.

³ - نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر 2010، ص 202.

⁴ - ةخالد محمد احمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2006، ص 42.

الفصل الثالث

النماذج والنظريات المفسرة للالتزام التنظيمي

تمهيد

- 1- النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي
- 2- نماذج قياس الالتزام التنظيمي
- 3- أنواع الالتزام التنظيمي
- 4- عوامل ضعف وزيادة الالتزام التنظيمي
- 5- استراتيجيات زيادة الالتزام التنظيمي
- 6- نتائج الالتزام التنظيمي
- 7- الآثار السلبية للالتزام التنظيمي
- 8- علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات

خلاصة

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة إلى ما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، وخاصة وأن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظى بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من القرن العشرين، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة لدراسة السلوك الانساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات الالتزام، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات واجراء الكثير من الدراسات الميدانية والتطبيقية في الفترة الاخيرة، وتتناول في هذا الفصل نظريات الالتزام التنظيمي ونماذج قياسه وعوامل زيادته وضعفه و نتائجه والآثار السلبية الناتجة عنه وعلاقته ببعض المتغيرات.

1- النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي:

1-1- نظرية الالتزام البقائي: يبين درويش أن هذه النظرية المدخل الأول لدراسة الالتزام التنظيمي واعتمد على مفهوم بيكر 1960، الذي تعرضه مقدمته إلى الالتزام التنظيمي، وأطلق عليه الالتزام التنظيمي، وعرف الالتزام بأنه اندماج الفرد في خط معين من التصرفات الثابتة والمتوافقة ويكون الالتزام درجة ارتباط الفرد بمنظمة معينة، والالتزام نتيجة استثمارات الفرد في المنظمة أو يجري عدد من المراهنات الجانبية التي تعمل على تأكيد بقاء الفرد في المنظمة.

وعليه فإن نظرية الالتزام البقائي تعمل على بقاء المعلم في المدرسة التي يعمل بها واندماجه من خلال التصرفات الثابتة والمتوافقة، واندماجه في خط معين من التصرفات الثابتة والمتوافقة ويكون درجة ارتباطه بمدرسة معينة.

1-2- نظرية المراهنات الجانبية: حدد كوهين أن هذه النظرية تنسب إلى هوارد بيكر 1960 والتي تعرف بنظرية المراهنات الجانبية، وتعتبر هذه النظرية واحدة من أقدم المحاولات حول مفهوم الالتزام والذي يطرح منظورا شاملا حول علاقة الفرد مع المنظمة، وأن الفرد لن يقدم على ترك المنظمة ولا يغيرها بسهولة حتى اذا ما قدمت له اغراءات أكثر متمثلة في زيادة الاجور أو زيادة المكانة فإن الالتزام يستخدم للتعبير عن السلوك المتجانس أو المتوافق والثابت، وتتمثل خصائص السلوك الثابت المتوافق أو خصائص الالتزام حسب هذه النظرية في الثبات خلال فترة معينة من الزمن، فالشخص يبقى في نفس المهنة خلال فترة معينة من الزمن أو في المنظمة، فالفرد يختار التصرف الذي يخدم ويلائم غرضه وأهدافه ويبعده عن البدائل السلوكية الاخرى¹

1-3- نظرية الواجب: يبين المهدي أن هذه النظرية تطورت على يد وينر 1982، فقد انتقد وينر المحاولات السابقة لتفسير الالتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة، ومن هنا ينظر وينر إلى الالتزام التنظيمي أنه عملية دافعية معيارية تختلف اختلافا كليا عن التوجهات النفعية، وتتفق إلى حد ما مع نظرية التوحد وتعد امتدادا وتطوير لها، وتتفق إلى حد ما مع نظرية التوحد وتعد امتداد وتطوير لها، وقد تأثر وينر في ذلك بنموذج فيشين 1967 عن المقاسة السلوكية، وبناء على ذلك يفسر الالتزام التنظيمي باعتباره دالة للمعتقدات المعيارية التي سوف يدخلها الفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية قبل الالتحاق بالمنظمة أو بعدها، ويكتب الفرد هذه المعايير الأخلاقية قبل الالتحاق بالمنظمة أو بعدها من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية مثل الاسرة، أما التنشئة التي تحدث بعد التحاقه بالمنظمة

¹ - موزة بنت حمود بن علي المعمري: ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس ما بعد الاساسي بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير، جامعة تزوي، سلطنة عمان، 2014، ص30.

فتسمى بالتنشئة التنظيمية وهي عملية تصبح من خلالها قيم الاعضاء ومعاييرهم ومعتقداتهم متطابقة مع تلك الموجودة بالمنظمة، وبذلك يتحدد الالتزام التنظيمي ببعدين هما القيم العامة للولاء والواجب والتوحد التنظيمي.¹

1-4- نظرية التوحد مع المنظمة: بين كل من درويش والمهدي أن نظرية التوحد مع المنظمة لمارش وسيمون 1958 تشير إلى قبول قيم وأهداف الآخرين كما لو كانت هي قيم وأهداف الفرد الخاصة ويرى المؤلفان أن أنماط التوحد هي التوحد مع المنظمة التي يعمل بها الفرد، والتوحد مع جماعات العمل الفردية، التوحد مع الأنشطة أو المهام، التوحد مع المنظمات خارج منظمة الفرد، التوحد مع جماعة المجتمع المحلي، التوحد المهني، التوحد مع جماعة الأسرة.²

2- نماذج قياس الالتزام التنظيمي:

نتيجة لتطور العلوم الادارية ونظرا للاهتمام المتزايد بموضوع الالتزام في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية، فقد طور الباحثون عدة مقاييس لقياس الالتزام التنظيمي لوجود عدد كبير من المقاييس ولصعوبة استعراضها كلها، سوف نعرض بعضها:

1-2- مقياس بورتر وزملائه: اطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام الافراد بالمنظمة واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة.

2-2- مقياس مارش ومافري: حيث قدما مقياس الالتزام مدى الحياة ويتكون من 4 فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس ادراك الفرد وتعميق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل، وابرار نية الفرد للبقاء في المنظمة.

2-3- مقياس تونتن: احتوى المقياس على 8 فقرات سداسية للاستجابة، وقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن 7 فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

2-4- مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال 6 فقرات تقسم الى مقاييس ومعايير قياس الالتزام التنظيمي الى نوعين:

2-4-1- المعايير الموضوعية: قياس الالتزام التنظيمي من خلال الاثار السلوكية وذلك من باستعمال وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الافراد بالبقاء في التنظيم ودوران العمل وكثرة الحوادث .

¹ - موزة بنت حمود بن علي المعمرية: مرجع سابق ، ص 30.

² - ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، للنشر والتوزيع، 2003، ص 54.

2-4-2- المعايير الذاتية: قياس الالتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين بدرجة ولائهم وهذه يمكن ان تؤدي الى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الالتزام التنظيمي.¹

3- عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي:

3-1- عوامل زيادة الالتزام التنظيمي:

من عوامل تحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام السلوكي والفكري والهيكلية ويتم تطبيق النظام الاساسي من خلال:

✓ التوجيه والارشاد.

✓ المراجعة المستمرة للمهام والتكليفات .

✓ وضوح القرارات والتكاليف.

✓ وضوح تطبيق النظام الاساسي واللوائح بعدالة وحزم.

✓ تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والاشادة بالأداء الجيد .

✓ اتخاذ الاجراءات اللازمة حال الاخلال بالالتزام.

✓ التقييم المستمر للأداء .

✓ أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء.²

3-1-1- المكانة: فكلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته كلما شعر بأهمية وجوده وزادت

قوة التزامه واندفاعه للتعاون والتماسك مع الآخرين.

3-1-2- ازدياد التفاعل بين أفراد المنظمة: فالجماعات الأصغر حجماً يغلب أن تكون الأكثر تماسكاً

من الجماعات الأكبر في الحجم، وذلك لأن الجماعات عادة ما ينقصها التجانس بين الأفراد.

3-1-3- العلاقات التعاونية: حيث يزداد ولاء الأفراد اذا كان هناك فهم مشترك بين الأفراد وأدركوا عدد

كبير من الموضوعات في نفس المنظور، ولا يتحقق ذلك الا مع وجود علاقات تعاونية في تحديد الأهداف

ووضع المعايير التي يجب أن يلتزموا بها جميعاً.

3-1-4- الظروف والأحداث الجماعية: من الطبيعي أن يزداد تماسك الأفراد والتزامهم بمنظمتهم عند

تعرضهم لأي مصدر تهديد خارجي قد يؤثر على مستقبل منظماتهم ومن ثم مستقبلهم الشخصي.³

¹ - محمد بن غالب العوي: مرجع سابق، ص36.

² - عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص156. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص156.

³ - وردة العزيز: علاقة الالتزام بالاحترق النفسي عند عمال دوريات دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك، ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010، ص 47-48.

ومن الخطوات التي يمكن للفرد اتخاذها داخل للمنظمة لتدعيم التزامه:

- ✓ مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمها والاستماع الى آرائهم البناءة والقيام بتصعيده للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمها.
- ✓ التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم .

✓ توفير الفرصة لفريق العمل ليشترك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الاحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها .

✓ اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أو البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في ادارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم بمحض ارادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر اليهم.

✓ مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.

✓ ان بناء الثقة هي الطريقة الوحيدة التي يخلق بها الالتزام وهذا لا يتم اذا تم معاملة الأفراد على أنهم عوامل للإنتاج وبطريقة لا تتناسب مع وضعهم كأحد من الأصول الأساسية التي يقوم عليها العمل.¹

3-2- عوامل ضعف الالتزام التنظيمي:

3-2-1- تقصير الإدارة في فهم مدى اقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.

3-2-2- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.

3-2-3- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن الشعور بأن منظمتهم لا توليه اهتماما ولا تعمل على رعايته فتخلق له شعور بعدم الاطمئنان والقلق.

3-2-4- وقوف ادارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم اتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين، من شأنها إحداث حالة إحباط وتحطم المعنويات عندهم²

3-2-5- التعليمات غير المحددة والغامضة.

3-2-6- الفشل في اعتماد سياسة سليمة عادلة في الثواب والعقاب .

¹ - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 2005 ص2011،2010.

² - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 2010 ص 282.

ومن الخطوات التي يمكن للفرد اتخاذها داخل للمنظمة لتدعيم التزامه:

- ✓ مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمها والاستماع الى آرائهم البناءة والقيام بتصعيده للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمها.
- ✓ التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم .

✓ توفير الفرصة لفريق العمل ليشترك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الاحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها .

✓ اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أو البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في ادارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم بمحض ارادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر اليهم.

✓ مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.

✓ ان بناء الثقة هي الطريقة الوحيدة التي يخلق بها الالتزام وهذا لا يتم اذا تم معاملة الأفراد على أنهم عوامل للإنتاج وبطريقة لا تتناسب مع وضعهم كأحد من الأصول الأساسية التي يقوم عليها العمل.¹

3-2- عوامل ضعف الالتزام التنظيمي:

3-2-1- تقصير الإدارة في فهم مدى اقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.

3-2-2- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.

3-2-3- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن الشعور بأن منظمتهم لا توليه اهتماما ولا تعمل على رعايته فتخلق له شعور بعدم الاطمئنان والقلق.

3-2-4- وقوف ادارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم اتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين، من شأنها إحداث حالة إحباط وتحطم المعنويات عندهم²

3-2-5- التعليمات غير المحددة والغامضة.

3-2-6- الفشل في اعتماد سياسة سليمة عادلة في الثواب والعقاب .

¹ - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 2005 ص2011،2010.

² - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 2010 ص 282.

3-2-7- سوء توزيع الأعمال على العمال كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك¹.

4- استراتيجيات زيادة الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الاستراتيجيات الهدف منها زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد لما له من أهمية في رفع مستوى هذه المنظمات وزيادة الكفاءة والفعالية لدى عمالها وتذكر منها ما يلي:

4-1- استراتيجية السيطرة: يعد فريدريك تايلور الأب الروحي لهذه الاستراتيجية والإدارة العلمية، حيث اثرت آرائه حول العمل على ممارسة الإدارة وعلى السياسات في حركة العمال الأمريكية، فقد تشكلت هذه النظرية لتقسم العمل والعمال إلى مهن صغيرة، وتقوم هذه الاستراتيجية على تقسيم العمل إلى أدوار حسب السلم الهرمي أي من أعلى إلى ما هو أدنى ومن أهداف هذه الاستراتيجية المحافظة على النظام والضبط وتحقيق كفاءة في تطبيق سياسة العمل.

إن مستوى الالتزام المرتفع يتطلب التزاما عميقا وليس الطاعة فقط، وهذا الالتزام لا يمكن له أن يزدهر وينمو في المؤسسة التي يحكمها نموذج استراتيجية السيطرة التقليدية.

4-2- استراتيجية بثورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة: حيث إن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها، فستستطيع أن تقدم هذه الموارد أرقى مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه.

4-3- استراتيجية التلاحم والاندماج: وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية.

4-4- استراتيجية الالتزام: يعتبر جنرال فورد، وكومينز اينجنج، وبروكنز وكامبل، من أهم رواد هذه الاستراتيجية حيث يرون أن الانتاج يزداد كلما كان هناك التزام، حيث بدأ عدد كبير من المنظمات بإزالة مستويات من المركزية والمستويات الهرمية وربط الجودة بنشاطات الانتاج وبمستويات تنظيمية قليلة، وفتح مهن جديدة للعمال، وهذه المهن تشجع على المشاركة وتتسم بمسؤولية كبيرة ومزيد من المرونة.

إن هذه الاستراتيجية تركز على تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر شمولية مما كانت عليه سابقا، وترتبط عملية التخطيط بالتنفيذ، ومن المتوقع للمسؤوليات الفردية أن تتغير عندما تتغير الظروف والجماعات، وليس أفراد وتكون الفروق بين الموظفين في السلم الهرمي صغيرة وتعتمد السيطرة على الأهداف المشتركة والخبرة لا على المركز الرسمي.

1-leiter Michael P, Maslach Christina, "The impact of interpersonal environment on : burnout and organizational commitment", Journal of organizational behavior, vol 09 1988.p305-306

في ظل استراتيجية الالتزام، تكون توقعات ارتفاع الأداء عالية وهذا يؤدي الى إنجاز الأهداف وإلى التطوير المستمر للمنظمة.¹

4-5- استراتيجية تحقيق الاستقرار العائلي: عن طريق تقديم المزايا الوظيفية الاضافية والخدمات لهم ولعائلاتهم وهي عبارة عن حوافز تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية تقدمها المنظمات لجميع العاملين لديها وتمنح دون مقابل، أو بتغطية جزء من تكلفتها دون استثناء فئة منهم وبغض النظر عن مستوى ادائهم وكفاءتهم في العمل فهي تقدمها لكونهم أعضاء يعملون لديها وتأخذ هذه المزايا شكلين الأول تطوعي اختياري والغاية منه خلق الشعور بالانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة والولاء لها والثاني الزامي حيث تفرض غالبية قوانين العمل في الدول على المنظمات تقديم بعض المزايا الوظيفية للعاملين لديها.²

4-6- استراتيجية تعزيز التعليم والتدريب: ان المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القائمة على اساس التعلم المستمر وهذا لا يحقق الا بترجمتها الى برامج علمية، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير مناخ دراسي للراغبين في الدراسة، والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها انشاء قسم خاص بالتدريب، الاجتماعات العلمية الهادفة، عقد حلقة شهرية لمشاهدة أحد أفلام الفيديو التعليمية.

4-7- استراتيجية التمكين وتحرير الفعل: بمعنى منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك ، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد، بالإضافة الى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص للتمكين.³

4-8- استراتيجية تطبيق الادارة بالحب: حيث تؤكد كاتلين سانفورد في كتابها على قيمة الحب كأداة رئيسية وعصا سحرية لنجاح المنظمات ، وقسمت المؤلفة انواع الحب الى حب المنظمة، وحب العاملين، وحب العملاء، وحب المجتمع المحيط بالمنظمة.

4-8-1- حب المنظمة: يكون بالعمل والاخلاص والانتماء والولاء لها والإيمان برسالتها والارتقاء بالأداء والعمل على زيادة الانتاج والخدمات

4-8-2- حب العاملين: يكون بالتعاون معهم والاحترام المتبادل وتقديم برامج الرعاية لهم ولأسرهم بواسطة المنظمة.

¹ - محمد حسن محمد حمدات: مرجع سابق، ص 68.

² - عمر وصفي عقيل: إدارة الموارد البشرية المعاصرة. بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ط1، 2005، ص 523.

³ - طارق السويدان، محمد العدلوني: خماسية الولاء ، كيف تحفز وتبني ولاء العاملين، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت ط1، 2003 ، ص 70.

4-8-3- حب العملاء: تقديم الخدمات لهم وحسن المعاملة والاحترام والأخذ برأيهم في الحساب وإشراكهم في اتخاذ القرارات ووضع السياسات والاهتمام بشكواهم ومقترحاتهم والحرص على تحسين جودة الخدمات والمنتجات.

4-8-4- حب المجتمع: من خلال تقديم الخدمات له والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة به ومساعدة أسر العاملين بالمنظمة.

5- نتائج الالتزام التنظيمي:

يمكن تقسيم نتائج الالتزام التنظيمي الى نتائج على مستوى الفرد وأخرى على مستوى المنظمة وهذا لتأثيره عليهما.

5-1- على مستوى الفرد:

القسم الأول: ويتمثل في اثار الالتزام على الفرد خارج نطاق العمل فالآثار الايجابية تتمثل في أن الانتماء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يعتبر أهداف التنظيم أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق تلك الأهداف.

القسم الثاني: اثار الالتزام التنظيمي على المسار المهني للأفراد، فالموظف ذو الالتزام التنظيمي المرتفع يكون مجدا في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقية وتقدما في المراتب الوظيفية، كذلك فان الالتزام التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر خلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كأنه يرى أن مصلحة النهوض بالمنظمة لتقته ان المنظمة تكافئه على ولائه واخلاصه وادائه المتميز.

5-2- على مستوى المؤسسة: يؤثر الالتزام على المتغيرات التنظيمية التالية

- الاداء المتميز: يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على اداء العاملين والالتزام بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء من أهم مقومات الابداع الوظيفي كما يثير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي والابداع الاداري.

- دوران العمل: تشير بعض الدراسات الى أن زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل من معدلات دوران العمل كما أن الالتزام التنظيمي يساعد الى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضا أن الالتزام التنظيمي له تأثير سلبي على ترك العمل فالأفراد الذين تركو أعمالهم من الافراد ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض.¹

¹ - يوسف درويش عبد الرحمان: مرجع سابق، المجلد 39، العدد3.

- الروح المعنوية: لقد تعددت تعاريف الروح المعنوية، فمنهم من يرى أن الروح المعنوية هو ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاركة الآخرين بحماس الوان نشاطهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية.¹

6- الآثار السلبية للالتزام التنظيمي:

نجد أن الولاء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، وهذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين، إضافة الى ذلك فان العمل وهمومه تسيطر عليه خارج أوقات العمل وبالتالي يصبح دائم الانشغال والتفكير به، وهذا يؤدي الى نتائج سلبية كالإجهاد²

6-1-1- على مستوى جماعة العمل: تتمثل النتائج فيما يلي:

6-1-1-1- كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.

في حين تتمثل النتائج السلبية فيما يلي:

6-1-1-2- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار، والتكيف من خلال استقرار العمالة.

6-1-1-3- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.

وفي هذا الصدد يرى اوليفر Oliver انه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة فيأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة بصورة أفضل.

6-1-1-4- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.

6-1-1-5- زيادة فرص الصراع بين الجماعات.

6-1-1-6- الالتزام والغياب: أكدت النتائج وجود ارتباط بين مستوى الدافعية ومستوى الالتزام، فالأفراد

الذين يتمتعون بارتفاع مستوى الالتزام، هم أكثر حرصا على الحضور بالمقارنة بالأفراد الذين يتمتعون بانخفاض مستوى الالتزام.³

¹ - مهد حسن زويلف: علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان 1992، ص 36.

² - جبايلي عبد الحق: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز - أم البواقي. ماجستير في علم الاجتماع، جامعة البلدة 02، دفعة 2014، ص 117.

³ - محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2004، ص 20.

7- علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات:

7-1- الانتماء التنظيمي: الانتماء يعني الانتساب الى الشيء، حيث يعد مفهوم الانتماء من أكثر المفاهيم انتشارا في الحياة اليومية بشكل عام، فانتماء هو عبارة عن عضوية الفرد في الجماعة أي يكون الفرد جزء من الجماعة وارتباطه بها في نفس الوقت.¹

الالتزام شعور بالارتباط بشيء ما خارج ذات الفرد مثل جماعة، تنظيم، هدف، فكرة، قضية، نظام، مثل أعلى، يحمل ذلك الشعور معه استعدادا للمساندة والقناعة تجعل الفرد يسلك بإصرار وحزم نحو المصلحة والمنفعة الخاصة بموضوع ولأته، فالالتزام يستوجب من الفرد أن يقوم بالتضحية العاطفية والمعنوية والمادية من أجل موضوع الالتزام.²

وبالنظر في تصنيف الانتماء الى:

7-1-1- انسان ينتمي ولكنه لا يدرك هذا الانتماء.

7-1-2- انسان ينتمي ويدرك هذا الانتماء لكنه لا يسعد ولا يعتز به .

7-1-3- انسان ينتمي ويدرك هذا الانتماء ويعتز به.

نقول أن الالتزام هو أعلى مستويات الانتماء من حيث تدرج الادراك والاعتزاز بالمنظمة.

الالتزام والانتماء قد يمتزجان مع حتى أنه يصعب التفريق بينهما الا ان العديد من الباحثين يشير الى

عدد من الفروق وذلك على النحو التالي:

✓ في حين يركز الانتماء على عضوية الفرد لجماعة ما والاندماج فيها والتوحد معها، يتجاوز الالتزام ليشمل فكرة ما أو قضية ما، فيمكن أن يكون الالتزام لجماعة لا ينتمي اليها الفرد.

✓ بينما يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلا لها، ومقبولا منها، يركز الالتزام على الصلات والعواطف، والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة، أو الفكرة، أو القضية.

✓ في حين يركز الانتماء على العضوية، يركز الالتزام على المشاع، والعواطف تجاه الجماعة باعتباره رابطة وجدانية، واستعداد ارادي يتخذ العديد من الصور منها الطاعة، والاخلاص، الواجب، الصداقة، ولهذا فإنه يقوي الانتماء وينمي.

¹ - محمود السيد: تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين، دراسة على قطاع الأعمال الصناعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، 2006 العدد، 02، ص 430.

² - على رافع: الانتماء والتنمية الريفية في الريف المصري، دار صادق، الإسكندرية ط1 الجزء الأول، ص16.

✓ الانتماء يحتوي جزء من موضوعه الوجود المادي، أما الالتزام فيحتوي موضوعه كله معنا وجدانيا وسلوكيا، سواء كان الاحتواء نظريا أم عمليا.¹

7-2- الولاء التنظيمي: يعتبر مفهوم الولاء قديما تطرق اليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة وقد أشار هؤلاء الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو إمتداد الولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.²
إن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي فإنه يتصرف بما يلي:

7-2-1- اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.

7-2-2- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

7-2-3- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.³

أما الالتزام التنظيمي: يشير اليه ستيرز steeres إلى كونه القوة النسبية لدرجة توحيد واستغراق الفرد في تنظيم معين، من ايمان شديد بشخصية التنظيم وأهدافه وقيمته، وتوافر الرغبة الصادقة في بذل الجهد والرغبة الشديدة في الحفاظ على عضوية الفرد في التنظيم.⁴

أما فيما يخص الولاء والالتزام فهناك العديد من الآراء والاتجاهات.

هناك من يرى أن الولاء هو أحد المكونات الأساسية للالتزام التنظيمي ومثال ذلك قول بوشنان أن الولاء هو ارتباط عاطفي أو وجداني يربط بين الفرد والمؤسسة، وأنه بمفرده يمثل اتجاها سلبيا، كما يمثل عنصرا من ثلاثة عناصر تكون في مجملها الالتزام التنظيمي وهو التوافق والموائمة والاندماج أو الانخراط والولاء، وهذه العناصر تعبر عن جودة عضوية الفرد في المنظمة.

ويرى جورج لوغان أن الولاء أنه ارتباط ايجابي بين الفرد والمنظمة وأنه يؤدي بالضرورة إلى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة، ويتشابه مفهوم لوغان مع رأي هان فروند حيث ينظر إلى الولاء والالتزام على أنهما شيء واحد وعلى أنهما يعنيان نفس المعنى والمضمون أي أنهما مترادفان، فالولاء والالتزام يمثلان اتجاها ايجابيا يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد.

1 - عبد القادر محمدي: دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة ، دكتوراه في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة بسكرة. 2016، ص 63-64.

2 - عبد الهادي جوهرى: أصول علم الاجتماع، القاهرة، مكتبة النهضة، الشروق، 1983، ص 259.

3 - آدم العيشي: أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي، مجلة العربية للعلوم الإدارية. عدد1، ص 134.

4 - محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2004، ص 10

يرى غني دحمان وآخرون أن الالتزام التنظيمي أوسع من الولاء وأشمل منه ويستوعبه ليكون إحدى مكوناته، وأن استعمال الولاء بديلاً أو مرادفاً لمصطلح الالتزام هو بسبب التقارب بين المصطلحين فالولاء يعبر عن قوة الالتزام.¹

7-3- الروح المعنوية: عرفت الروح المعنوية على أنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم، لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، أي أن الروح المعنوية تشمل اندفاع العمال نحو عملهم بكل طاقاتهم بينما مفهوم الالتزام هو قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها وهنا يمكن ملاحظة أن:²

✓ الالتزام يركز على درجة ارتباط الفرد بالنظم، في حين يركز مفهوم الروح المعنوية على رغبة الفرد في انجاز أهدافه من خلال اشباع حاجاته.

✓ ان وجود الروح المعنوية لدى الافراد يعني بالضرورة زيادة دافعيتهم وأدائهم في حين أن الالتزام لا يرتبط بالضرورة بدافعية الأفراد وأدائهم.

✓ ان الروح المعنوية صعبة البناء وسهلة الهدم، في حين إن الالتزام يتصف بالديمومة، وبطبيعة الحال فان الاختلافات السابقة لا تعني انفصال الروح المعنوية عن الالتزام، فالروح المعنوية تعتبر متغير سابق للالتزام.³

7-4- الرضا الوظيفي: يشير الرضا الوظيفي إلى الشعور الوجداني نحو العمل أو الوظيفة في ضوء ما تحققه الوظيفية من اشباع للحاجات المتعددة للفرد أما الالتزام فهو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها. يتضح من خلال تعاريف الالتزام أن مفهومه أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي، الذي يمثل مفهوماً أقل استقراراً وأسرع تشكيلاً من الالتزام التنظيمي إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بدرجة اشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي ينتمي إليه.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف ثمة علاقة ارتباطية تجمع بين المفهومين، تقود إلى الاعتقاد القوي في أهداف التنظيم وقيمه والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحه والرغبة الشديدة في الاحتفاظ بعضويته، ونظراً للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي وينعكس بدوره على درجة الالتزام التنظيمي، فان الرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيراً على الالتزام التنظيمي.⁴

¹ - الصيرفي: مرجع سابق، ص 220.

² - موسى اللوزي: مرجع سابق، 1999، ص 133.

³ - محمد الصيرفي: مرجع سابق، 2005، ص 225.

⁴ - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، 2005،

ص 286-287.

مع ان الالتزام التنظيمي مرتبط بالرضا الوظيفي الا أنه يختلف عنه ويمكن أن يأخذ هذا الاختلاف أشكالاً متعددة:

✓ إن الالتزام التنظيمي بناء أكثر شمولية في عكسه للاستجابات المؤثرة على المنظمة، في حين أن الرضا يعكس الاستجابة لعمل محدد أو لجوانب ثابتة من العمل .

✓ 2- الالتزام يتوقع له أن يكون أكثر استقرار فموافقته تتطور ببطء مع مرور الوقت لكنها أكثر ثباتاً، في حين أن الرضا الوظيفي أكثر مرونة في طبيعته، عاكسا ردود فعل مباشرة ولجوانب ملموسة ومحددة أكثر في بيئة العمل مثل الأجر ونمط الإشراف.¹

وما أشار اليه "جرينبرج" و"بارون" أن مفهوم الالتزام التنظيمي مختلف تماما عن مفهوم الرضا عن العمل، لأن الفرد قد يكون راضيا عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها، ويود ممارسة نفس العمل، في منظمة اخرى وبالعكس فقد يحب الفرد العمل في منظمة معينة ولكن يكره العمل الذي يمارسه.²

ان الالتزام التنظيمي يعتبر مفهوم واسع يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة أو الجماعة أو المشرف أو المهنة أو غيرها من الجهات داخل المنظمة كما أنه يتعدى مجرد رضا العامل عن منظمته نتيجة لما تقدمه من حوافز أو مكافآت ليكون قوة تتجلى من خلال الأهداف المشتركة بين الفرد والمنظمة.

وهذا ما يجعل كل منظمة مدفوعة إلى تنمية والاعتناء بالالتزام لأفرادها ومنحهم فرصة لتطوير أنفسهم وبناء مهاراتهم فقد أعتبر الالتزام مركز ودافعا يقود إلى النتائج المطلوبة.

فالالتزام يمثل قناعة انسانية تجمع بين الجوانب المادية والسلوكية والقيمية لتعكس ما يقدمه الأفراد لمنظمتهم وما يتخلله من نشاطات.

ومن نتائج الالتزام أن يكون ما يرغب فيه الفرد في عمله وهو ما يدرك أنه مطلوب منه كنتيجة للقيام بدوره بكل تفاني وجهد في منظمته.

¹ - غني دحام وآخرون: مرجع سابق، 2015، ص 115-116.

² - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: السلوك التنظيمي في المنظمات، ترجمة لرفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني. دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية 2004، ص 215-216.

الجانب الميداني

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الرابع

مجتمع البحث والخصائص العامة

تمهيد

- 1- المنهج المستخدم
- 2- أدوات جمع البيانات
- 3- مجالات الدراسة
- 4- كيفية استخراج العينة
- 5- الخصائص العامة

خلاصة

تمهيد:

إذا كانت الدراسة النظرية في البحوث العلمية ولا سيما التجريبية منها تفيد الباحثين في الكشف عن الخصائص العامة للظواهر والقوانين التي تحكمها، فإن الدراسة الميدانية تفيد الباحثين باعتبارها تزودهم بصورة واضحة ودقيقة بنتائج الدراسة ومتغيراتها، ومن هذا المنطلق فقد أوليت أهمية خاصة للجانب الميداني للدراسة لأنه يمثل محطة أساسية في البحوث والدراسات السوسولوجية من أجل الوصول إلى حقائق علمية وموضوعية عن الظاهرة موضوع الدراسة.

وقد تضمن هذا الفصل مراحل وخطوات منهجية أساسية انطلاقاً من مجالات الدراسة، والمنهج المناسب لها، ثم تحديد نوع وحجم العينة، ثم أدوات جمع البيانات، وصولاً إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات الجزئية والدراسات السابقة.

1. المنهج المستخدم :

المنهج هو الطريقة التي يصل بها الباحث إلى الحقيقة،¹ إذ يختلف منهج البحث باختلاف المواضيع المدروسة.

وقد اعتمدنا لدراسة لهذا الموضوع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الظاهرة ومعالجتها إحصائياً باستعمال أدوات وتقنيات إحصائية متوافقة مع طبيعة الموضوع المختار للدراسة ثم تحليلها.

2. أدوات جمع البيانات:

لقد تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات لمعالجة الجانب النظري من الدراسة والوثائق المتعلقة بالمؤسسة، قصد التعريف بها وتوضيحها أكثر في الجانب التطبيقي، وقد برز نوعين من مصادر جمع البيانات:

2-1- المصادر الثانوية:

وهذا يخص الجانب النظري حيث تم الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية وأيضاً المجلات والمقالات العلمية حيث ساعدت هي الأخرى في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، متحصلين بذلك على جزء نظري يزخر بمعلومات شاسعة وعامة حول هذه الدراسة انطلاقاً من مراجع معتمدة.

2-2- المصادر الأولية:

تعتبر المصادر الأولية عن مختلف الوثائق والتسجيلات التي تم الحصول عليها من المؤسسة محل الدراسة والتي تتضمن نبذة تاريخية عن تطورها وأهم مهامها، وكذلك تم الاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية تقسيمها ومعرفة كيفية عمل المصالح فيما بينها، من أجل تحقيق أفضل اتساق.

أ. الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة محل الدراسة بها وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

ب. المقابلة:

لا يمكن الحصول على المعلومات دون إجراء مقابلة مع المبحوثين ومعرفة العدد الإجمالي لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز تبسة" كذلك المناصب التي يشغلونها وكذلك الخدمات التي تقدمها بالإضافة إلى مهام كل مصلحة ومكتب.

¹ - فيصل مفتاح الحداد: منهجية البحوث والرسائل العلمية، ط1، ليبيا، بن غازي، دار الكتب الوطنية، 2008، ص 09.

ج. الإستبيان:

تم اعداد الاستبيان وفقا لنموذج الدراسة التالي:

تتناول الدراسة البحث في واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وتم تشريح هذا الواقع بربط مؤشر الأقدمية في العمل بأحد أبعاد الالتزام التنظيمي وهو الالتزام العاطفي ومؤشر الترقية ببعده بالالتزام الاستمراري.

3.مجالات الدراسة

أ- المجال المكاني:

تعتبر مديرية التوزيع بتبسة إحدى المديريات التابعة للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة، حيث تشرف المديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة على 16 ولاية أين توجد 19 مديرية جهوية للتوزيع. تم تأسيس مديرية لتوزيع الكهرباء والغاز بتبسة في جانفي 1978، وهي شركة ذات أسهم تشرف على ثلاث مراكز موجودة بالدوائر التالية:

- العوينات؛

- بئر العاتر؛

- الشريعة؛

- الونزة؛

أهداف المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

تتمثل أهداف المديرية فيما يلي

- توزيع الكهرباء والغاز وفق قواعد أمنية معمول بها عالميا؛

- وصل الزبائن الجدد في آجال محددة لضمان الكمية والجودة بأقل تكلفة؛

- العمل على الصيانة المستمرة لشبكات توزيع الغاز والكهرباء وتطويرها؛

- ضمان حسن تسيير وتطوير الموارد البشرية العاملة بها؛

- ضمان أمن وسلامة الأشخاص وممتلكاتهم من مخاطر الغاز والكهرباء؛

ب-المجال الزمني:

تم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2019/2018 وامتدت من شهر مارس 2018 إلى شهر ماي 2019 وتقسمت هذه الفترة بين جمع البيانات والمعلومات النظرية والفترة الأخرى لجمع بيانات المؤسسة مكان الدراسة وتوزيع الاستثمارات على الموظفين وجمعها وتحليلها.

ج- المجال البشري:

ويتكون من:

✓ الأسلاك المشتركة والعمال المهنيين والمتقاعدين.

حيث أجريت هذه الدراسة على مجموعة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز - فرع تبسة والتي توفرت فيهم الصفات والخصائص المشتركة.

4. عينة الدراسة وخصائصها:

4-1- عينة الدراسة:

يعتبر اختيار عينة البحث من أصعب وأهم مراحل البحث العلمي التي يمكن للباحث من خلالها أن يحصل على البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة، وأهمية العينة تكمن في كونها: "الوحدة الإحصائية للمجتمع الأصلي تجمع أفراد يتشابهون في الخصائص والظروف المشتركة بينهم، ويتم الحصول عليها بطرق مختلفة تبعا لطبيعة الموضوع ونوعية الدراسة."²

كيفية اختيار العينة: تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث العلمية الاجتماعية، وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة، إذ يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه، وكذا نتائج الدراسة الأمبريقية التي يسعى الباحث للوصول إليها بكل موضوعية.³

والعينة المدروسة هي موظفو وعمال شركة توزيع الكهرباء والغاز - فرع تبسة من الذكور، وقد قدرت عينة البحث بـ (60) مفردة وهي العينة المبحوثة، وفيما يلي وصف لعينة الدراسة:

- 20 إطار.

- 20 عون تحكم.

- 20 عون تنفيذ.

سحب العينة:

وبما أن الباحث يستطيع دراسة مجتمع البحث فقد تم اختيار العينة القصدية ، وقد قدرت العينة بـ (60) مفردة، وهي العينة المبحوثة.

² - موريس أنجوس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ت: بوزيد صحراوي وآخرون، ط1، دار القصة، الجزائر، 2004، ص301.

³ - فضيل دليو وآخرون: الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص 255.

4-2- الخصاص العامة لعينة الدراسة:

4-2-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

جاء جل أفراد عينة الدراسة من الذكور، إذ تراوح عددهم 60 موظفا على مستوى مديرية توزيع

الكهرباء والغاز ولاية تبسة

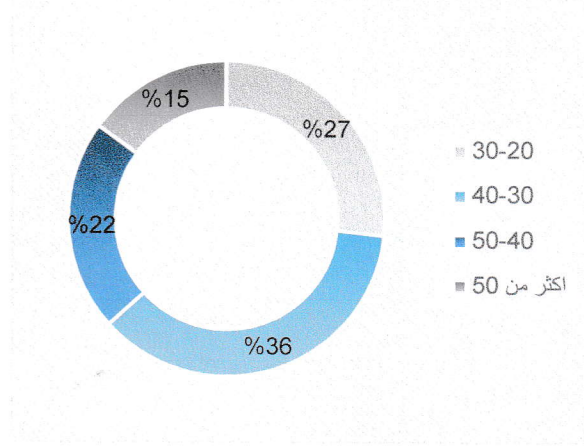
4-2-2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية (%)	التكرار	السن
26.7	16	30-20
36.7	22	40-30
21.7	13	50-40
15.0	9	أكثر من 50
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول رقم (01)، يتضح أن غالبية أفراد العينة ممن هم ما بين 30 و 40 سنة، وبلغت نسبتهم 36.7%، تلتها نسبة 26% من الفئة العمرية ما بين 20 و 30 سنة، بينما سجلت الفئة العمرية ما بين 40 و 50 سنة نسبة قدرها 21.7%، وجاءت في آخر الترتيب الموظفون ممن فاقت أعمارهم 50 سنة. وهذا راجع لطبيعة المؤسسة التي تحتاج الى فئة عمرية ناضجة وواعية من أجل السير الحسن للمؤسسة.

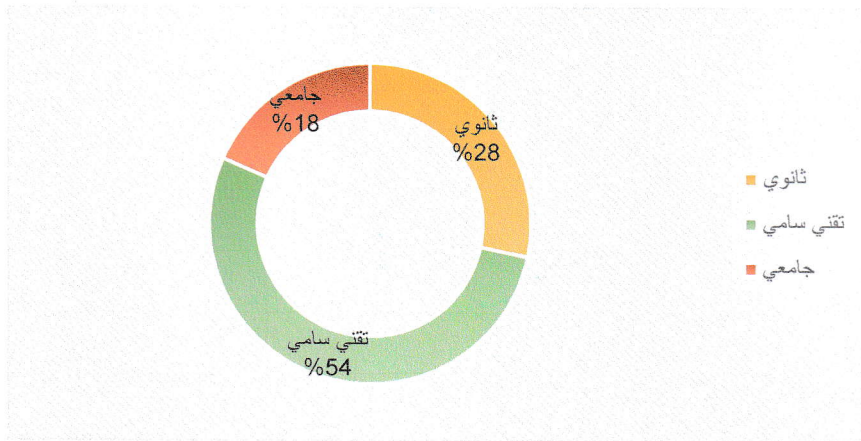
4-2-3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوي	17	28.3
تقني سامي	32	53.3
جامعي	11	18.3
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول رقم (02) يتضح أن غالبية العينة المدروسة كانت من أصحاب شهادات تقني سامي بنسبة 54%، تليها النسبة المسجلة من أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 28.3%، أما أقل نسبة من العينة المدروسة فقد كانت من الجامعيين بما نسبته 18% وهذا يدل على توفر نخبة مؤهلة من التقنيون السامون التي تتماشى ومتطلبات الوظيفة المراد شغلها.

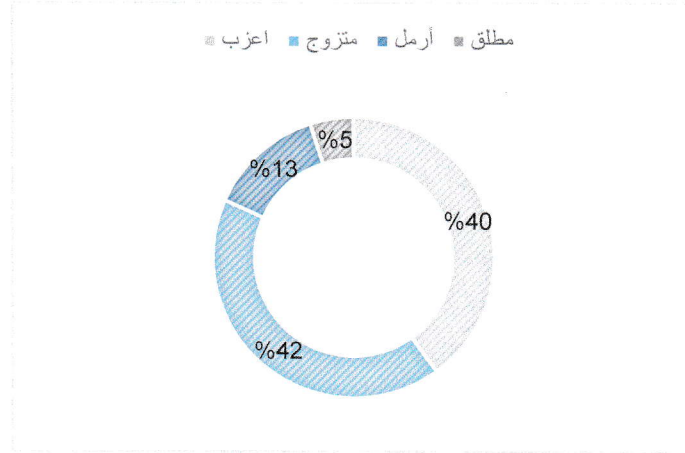
4-2-4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أعزب	24	40.0
متزوج	25	41.7
أرمل	8	13.3
مطلق	3	5.0
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال معطيات الجدول رقم (03) يتبين أن غالبية أفراد العينة محل الدراسة من موظفي المؤسسة محل الدراسة من المتزوجين بنسبة 41.7%، بينما سجل العازبون ما نسبته 40%، أما الأراامل من الموظفين 13.3% والمطلقون بنسبة 5% ويبين الجدول أن اغلب الموظفين لديهم مسؤوليات عائلية ومرتبطين ويمكن أن يؤثر على تفكيرهم في العمل فقط وبجدية تامة.

4-2-5- توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية:

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الرتبة الوظيفية
33.3	20	عون تنفيذ
33.3	20	عون تحكم
33.3	20	إطار
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطلبة

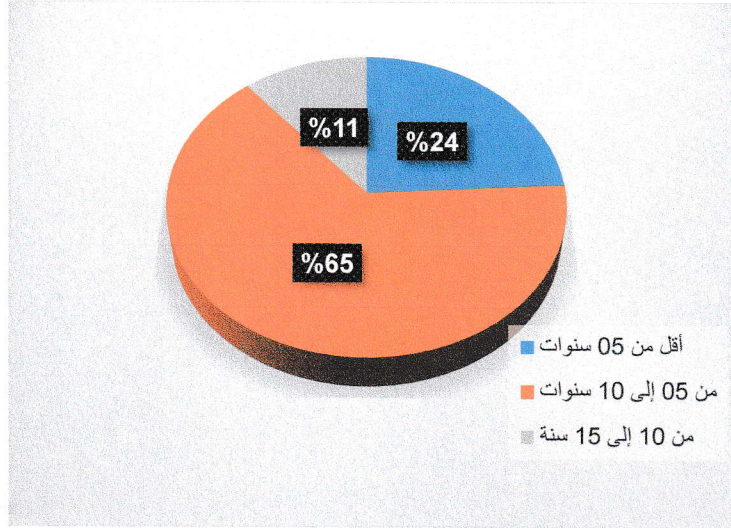
4-2-6- توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية (%)	التكرار	الأقدمية في العمل
21.7	13	أقل من 05 سنوات
58.3	35	من 05 إلى 10 سنوات
10.0	6	من 10 إلى 15 سنة
10.0	6	أكثر من 15 سنة
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال معطيات الجدول رقم (05) يتبين أن غالبية أفراد العينة محل الدراسة بنسبة 58.3% تتراوح أقدميتهم في هذا العمل بين 05 و 10 سنوات، بينما ما نسبته 21.7% من أفراد العينة المبحوثة لديهم خبرة أقل من 05 سنوات، أما الفئتين الأخيرتين فجاءتا بنسبة 10% والتي تمثل أفراد العينة الذين لديهم أقدمية من 10 إلى 15 سنة وأكثر من 15 سنة، والملاحظ هنا أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة لديهم خبرة متوسطة.

ومن خلال هذا الفصل تم تطبيق الخطوات الأساسية للدراسة الميدانية من أجل بلوغ النتائج التي تثبت صحة فروض الدراسة والتي سيتم عرضها في الفصل الخامس والسادس من خلال التعريف بالمؤسسة والمراحل التي مرت بها، وبعدها تمت الإشارة وتوضيح مجالات الدراسة، والجانب الزمني والمكاني للدراسة وكذا المنهج وأدوات جمع البيانات وطرق استخراج العينة مع التحليل والتفسير ومحاولة اصدار الحكم على نتائج الدراسة مستعينا بالجانب النظري والدراسات السابقة .

الفصل الخامس

علاقة الأقدمية في العمل بالالتزام العاطفي

تمهيد

- 1- الأقدمية في العمل
- 2- الأقدمية والالتزام العاطفي
- 3- الاستنتاج الجزئي الأول

خلاصة

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل تحليل عبارات الاستبانة لدراسة علاقة الأقدمية في العمل بالالتزام العاطفي وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية ممثلة وموضحة بدوائر وأعمدة بيانية مع قراءة رقمية وتحليل سوسيولوجي للوصول إلى نتائج هذه العلاقة وفي مايلي عرض لذلك.

1. الأقدمية في العمل:

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، وتظهر أهمية المؤسسات الحكومية بشكل أكبر من العمل الخاص.¹

2. الأقدمية والالتزام العاطفي: يرتفع معدل الالتزام العاطفي مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية إجابيه وهذا بسبب التفاعل الاجتماعي بينه وبين زملائه من جهة وقيادته المباشرة من جهة أخرى و تواجد بصفة دائمة في محيط العمل.

ومن خلال ماسبق سنعرض نتائج استجابات المبحوثين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز تبسة" لدراسة هذه العلاقة ميدانيا:

الجدول رقم (06): استجابات أفراد العينة المبحوثة من العاملين حول أهمية المنظمة بالنسبة

لهم:

النسبة المئوية (%)	التكرار	هذه المنظمة لها معنى بالنسبة لك
63.3	38	نعم
36.7	22	لا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

¹ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط3، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 259-260.

الشكل رقم (06): يمثل استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (01)



المصدر: من إعداد الطلبة

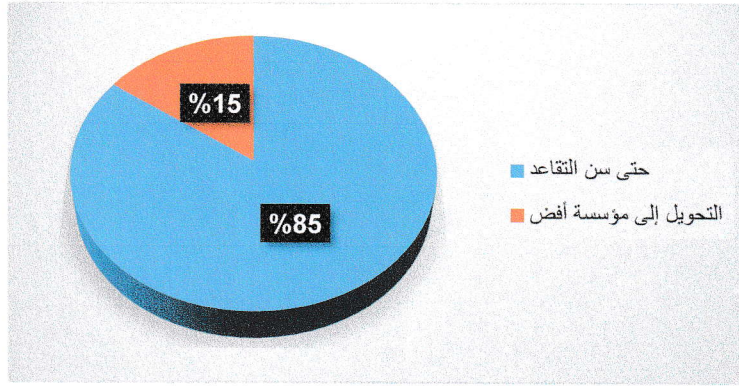
من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم نلاحظ أغلبية أفراد العينة بنسبة 63.3% أجابوا بـ: "نعم" على العبارة القائلة "هذه المنظمة لها معنى بالنسبة لك"، بينما ما نسبته 36.7% أجابوا بـ: "لا"، وهذا راجع غالباً لرضا أفراد المؤسسة وإحساسهم بالانتماء لهذه المؤسسة، أما الذين يعتبرون المؤسسة لا تمثل لهم معنى، قد يرجع ذلك لكون هذه الفئة ينظرون لعملهم على أنه مصدر رزق فقط وكسب العيش.

الجدول رقم (07): استجابات أفراد العينة حول رغبة الموظفين في العمل بهذه المؤسسة:

النسبة المئوية (%)	التكرار	لديك استعداد للعمل بهذه المؤسسة
85.0	51	حتى سن التقاعد
15.0	09	التحويل إلى مؤسسة أفضل
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (07): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (02)



المصدر: من إعداد الطلبة

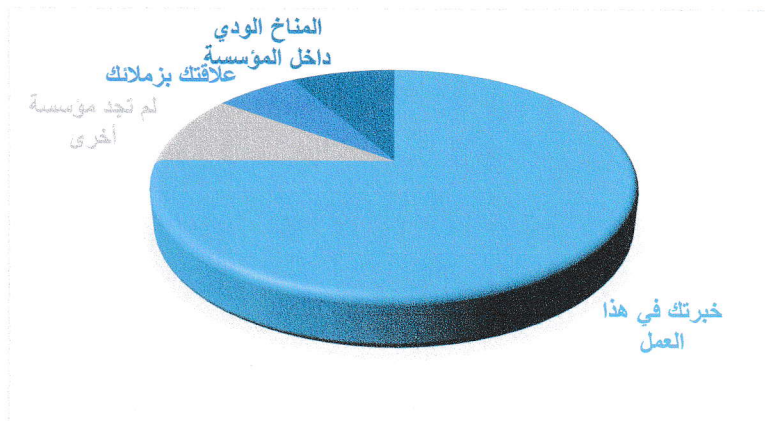
الملاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن معظم أفراد العينة أجابوا بأن لديهم استعداد لمواصلة العمل بهذه المؤسسة حتى سن التقاعد وهذا راجع غالباً إلى ارتياحهم في العمل ورضاهم عما تقدمهم المؤسسة لهم وذلك بنسبة 85%، أما ما نسبته 15% فأجابوا أنهم يريدون التحويل لمؤسسة أخرى وهذا ربما راجع إلى أن هؤلاء الأفراد يريدون التغيير فقط ليس لعدم رضاهم عن العمل.

الجدول رقم (08): استجابات أفراد العينة حول أسباب بقائهم في المؤسسة:

النسبة المئوية (%)	التكرار	ما سبب بقائك في المؤسسة؟
75	45	خبرتك في هذا العمل
10	6	لم تجد مؤسسة أخرى
6.7	4	علاقتك بزملائك
8.3	5	المناخ الودي داخل المؤسسة
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (08): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (03)



المصدر: من إعداد الطلبة

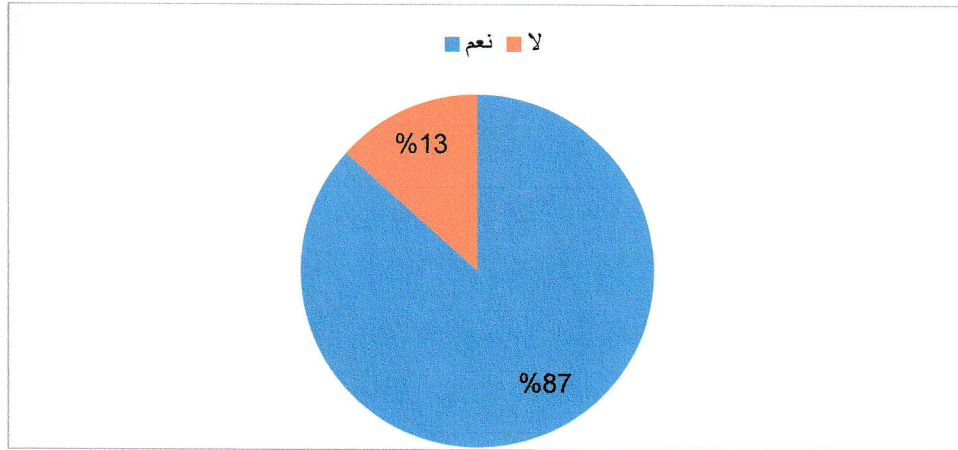
من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (08) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة أجابوا أن سبب بقاءهم في المؤسسة هو الخبرة التي لديهم في هذا العمل، وذلك لما للخبرة من عوائد مالية إضافية تتمثل في علاوات الخبرة التي سيفقدونها إذا ما غيروا هذه المؤسسة، أما ما نسبته 10% من العينة فأجابوا بأنهم لم يجدوا مؤسسة، ونسبة 8.3% من أفراد العينة أجابوا أن بقاءهم في هذه المؤسسة بسبب المناخ الودي داخل المؤسسة، أما الذين يعتبرون علاقتهم بزملائهم هو سبب بقاءهم في المؤسسة بنسبة 6.7% من أفراد العينة المبحوثة.

الجدول رقم (09): استجابات أفراد العينة حول افتخار العمال بعملهم في هذه المؤسسة:

النسبة المئوية (%)	التكرار	تفتخر بسنوات عملك في هذه المؤسسة
86.66	52	نعم
13.33	8	لا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (09): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (04)



المصدر: من إعداد الطلبة

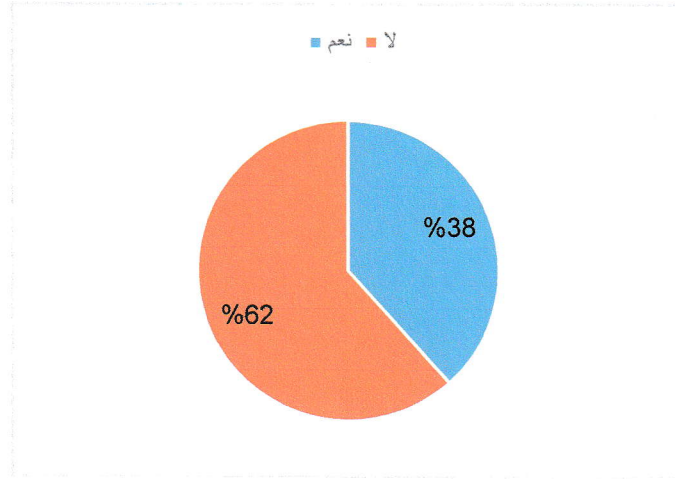
من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن غالبية عينات الدراسة يميلون نحو الافتخار بعملهم على مستوى شركة الكهرباء والغاز -تبسة، إذ بلغت نسبتهم ما يقدر بـ 86.66% ما يشير إلى أن غالبية العمال بالمؤسسة راضون عن عملهم بصفة عامة، وقد يرجع ذلك عدد من العوامل أهمها اهتمام المؤسسة بموظفيها وحرصها على توفير مناخ ملائم للعمل ما يزيد من شعور الانتماء لدى هذه الفئة، بينما سجلت نسبة 13.33% من الموظفين الذين لا يشعرون بافتخار تجاه المؤسسة، وقد يرجع ذلك إلى كون عدد منهم قليلي خبرة أو حديثي العهد بها ولا يعرفون قيمة المؤسسة ويقللون من أهميتها ولا تعتبر من أهم طموحاتهم المهنية .

الجدول رقم (10): استجابات أفراد العينة حول رغبتهم في تغيير العمل:

النسبة المئوية (%)	التكرار	إذا أتاحت لك فرصة عمل جديد، هل تغير عملك؟
38.3	23	نعم
61.7	37	لا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (10): استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (05)



المصدر: من إعداد الطلبة

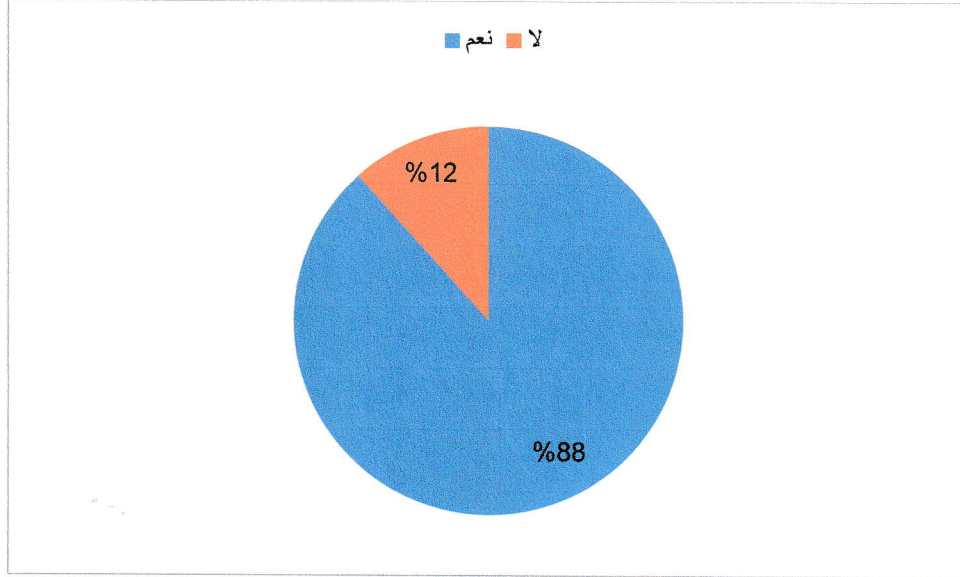
من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة القائلة "إذا أتاحت لك فرصة عمل جديد، هل تغير عملك؟ جاءت بـ: "لا" بنسبة 61.7%، على الأغلب لأن العمل في هذه المؤسسة يوفر لهم احتياجاتهم ويشعرون بالرضا عن هذا العمل، بينما الذين أجابوا بـ: أنهم سيغيرون عملهم إذا ما أتاحت لهم الفرصة فكانوا بنسبة 38.3% هذا ربما لأن هؤلاء الأفراد لديهم تطلعات أكبر أو ربما لأن هذا العمل لا يوفر لهم متطلباتهم.

الجدول رقم (11): يبين استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافق قيمهم وقيم المؤسسة:

النسبة المئوية (%)	التكرار	توافق قيمك الذاتية مع القيم السائدة في مؤسستك
88.33	53	نعم
11.66	7	لا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (11): استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (06)



المصدر: من إعداد الطلبة

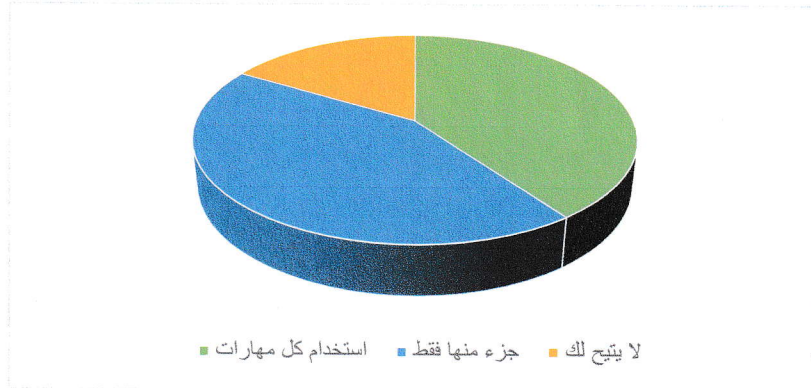
من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ أن 88.33% من أفراد العينة أجابوا بـ: "نعم" حول العبارة القائلة "تتوافق قيمك مع القيم السائدة في مؤسستك"، أما ما نسبته 11.66% من أفراد العينة فقد أجابوا بـ: "لا"، وهذا ربما يرجع لعدم الفهم التام لهؤلاء الموظفين للقيم السائدة في المؤسسة واعتبارها لا تتوافق مع قيمه الشخصية.

الجدول رقم (12): استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى استخدام مهاراتهم في العمل:

هل عمك يتيح لك	التكرار	النسبة المئوية (%)
استخدام كل المهارات	24	40.0
جزء منها فقط	26	43.3
لا يتيح لك	10	16.7
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (12): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (07)



المصدر: من إعداد الطلبة

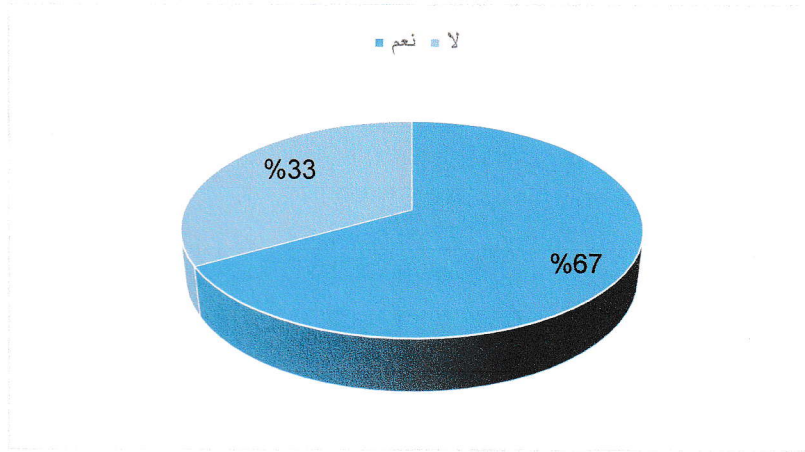
من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (12) نلاحظ أن ما نسبته 43.3% من أفراد العينة أجابوا أن العمل في هذه المؤسسة يتيح لهم استخدام جزء من المهارات و 40% منهم أجابوا أن العمل يتيح لهم استخدام كل المهارات، بينما 16.7% منهم فقد أجابوا أن العمل لا يتيح لهم استخدام أي مهارات وهذا راجع ربما لمناصب هؤلاء الأفراد التي ربما لا تحتاج لمهارات كبيرة.

الجدول رقم (13): استجابات أفراد العينة أن مدى حس العاملين بالمسؤولية جاه مؤسستهم:

النسبة المئوية (%)	التكرار	تشعر أن مشاكل منمتمك هي مشاكلك الخاصة
66.7	40	نعم
33.3	20	لا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (13): استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (08)



المصدر: من إعداد الطلبة

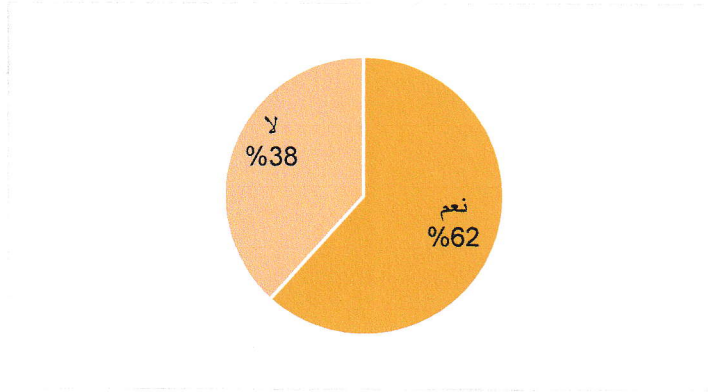
من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يعتبرون أن مشاكل منمتمهم هي مشاكلهم الخاصة وذلك راجع لأن هؤلاء الأفراد يشعرون بالانتماء لهذه المؤسسة ويعتبرون مسؤوليتهم وأنهم ملزمون بما يدور داخلها وملتزمون معها وذلك بنسبة 66.7%، أما ما نسبته 33.3% فلا يعتبرون مشاكل المنظمة هي مشاكلهم الخاصة وهذا يعاز ربما لأن هؤلاء الأفراد لا يهتمون بغير الأعمال الموكلة لهم، فهم ينفذون ما يطلب منهم لا أكثر ولا أقل، أو ربما لا يشعرون بالرضا عن عملهم.

الجدول رقم (14): استجابات أفراد العينة حول رضاهم عن عملهم بالمؤسسة:

النسبة المئوية (%)	التكرار	يعد عملك في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت عليك
61.7	37	نعم
38.3	23	لا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (14): استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (09)



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (14) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة أجابوا بـ: "نعم" على العبارة القائلة "يعد عملك في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت عليك" بنسبة 61.7%، وهذا يوضح مدى رضا هؤلاء الموظفين عن هذا العمل ويعتبرونه أفضل عرض لهم، وما نسبته 38.3% من أفراد العينة أجابوا بـ: "لا" أي أنهم تلقوا عروض أخرى للعمل يعتبرونها أفضل من هذا العمل، ما يشير إلى عدم رضاهم التام بوظائفهم.

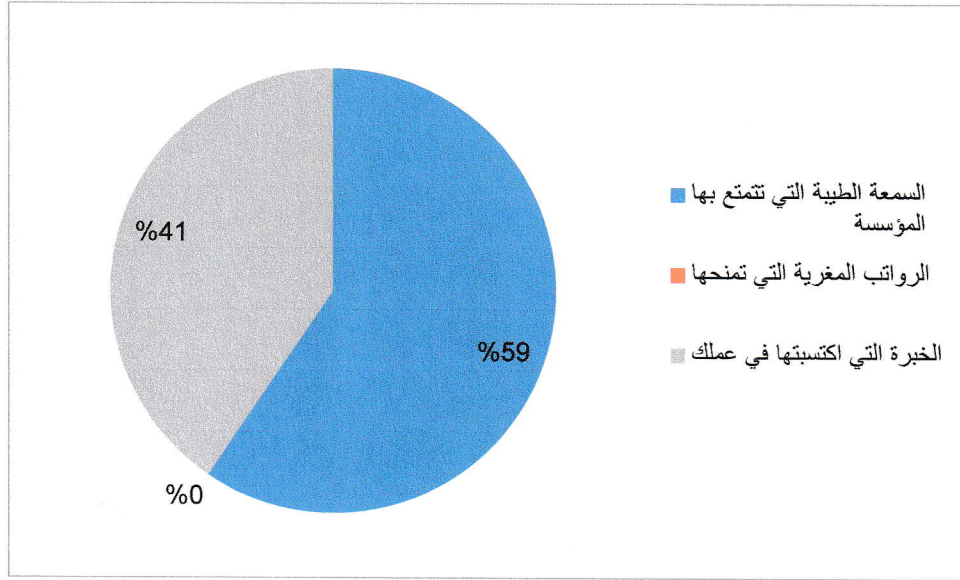
الجدول رقم (15): استجابات الموظفين المبحوثين حول أهمية السمعة الحسنة في إكساب المؤسسة

مركزا ماليا جيدا:

النسبة المئوية (%)	التكرار	في حالة الإجابة بنعم، هل هذا راجع إلى:
59.45	22	السمعة الطيبة التي تتمتع بها المؤسسة
00	00	الرواتب المغربية التي تمنحها
40.55	15	الخبرة التي اكتسبتها في عملك
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (15): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (10)



المصدر: من إعداد الطلبة

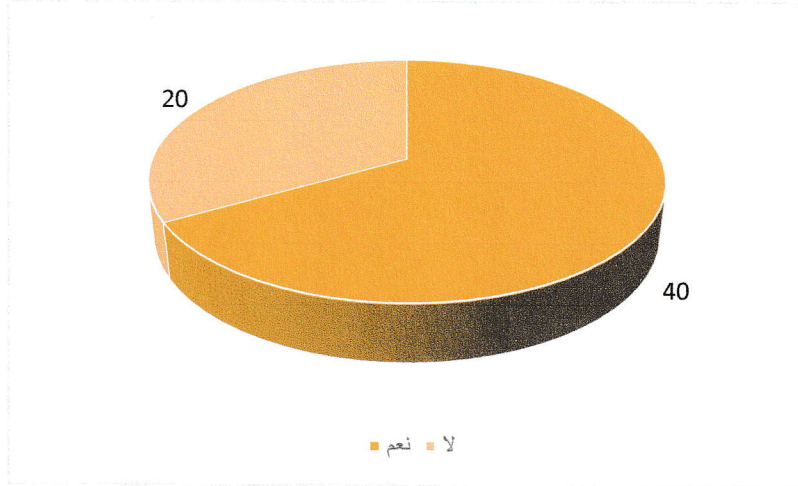
من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (15) نلاحظ أن أغلبية الذين أجابوا بـ: "نعم" على أن عملهم في هذه المؤسسة يعتبر أفضل عرض قدم لهم بسبب السمعة التي تتمتع بها المؤسسة وذلك بنسبة 59.54%، ما يدل على أن هؤلاء الموظفين يؤمنون بأهمية سمعة المؤسسة لديهم وتحتل مكانة خاصة لديهم وما نسبته 40.55% يعتبرون أن العمل أفضل عرض قدم لهم بسبب الخبرة التي اكتسبوها منه ، بينما ليس بينهم من يعتبره أفضل عرض بسبب الرواتب المغربية التي تقدمها المؤسسة فقد جاؤوا بنسبة 0.00% وهذا راجع لعدم اهتمامهم بالرواتب المغربية على حساب سمعة المؤسسة وخبرتهم فيها.

الجدول رقم (16): استجابات أفراد العينة حول مدى ارتباطهم بالمؤسسة:

النسبة المئوية (%)	التكرار	أعتقد أنه من الصعب علي أن أرتبط بعمل آخر كما ارتبطت بهذه المؤسسة
66.7	40	نعم
33.3	20	لا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (16): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (11)



المصدر: من إعداد الطلبة

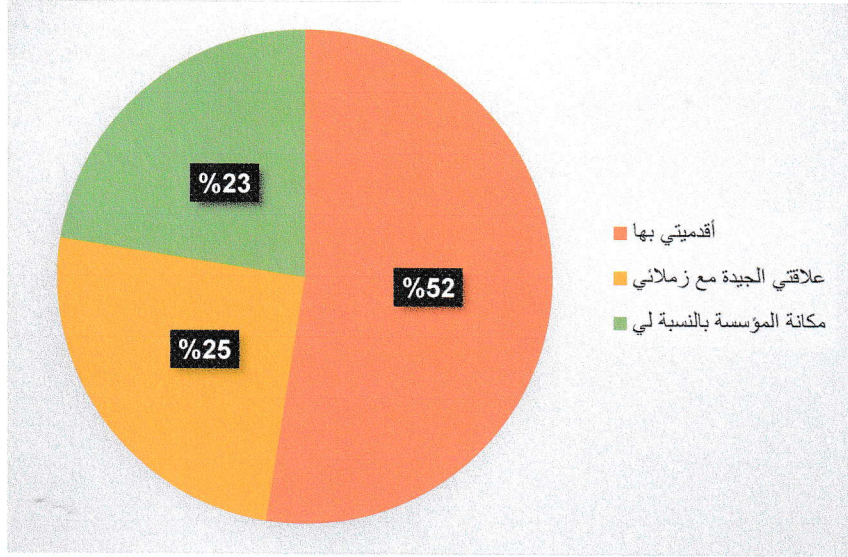
من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (16) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة يعتقدون أنه من الصعب الارتباط بعمل آخر كارتباطهم بهذا العمل وذلك بنسبة 66.7% وهذا راجع دائماً لرضاهم عن هذا العمل وارتباطهم الوثيق بهذه المؤسسة، بينما ما نسبته 33.3% من العينة المبحوثة يرون أنهم قادرون على الارتباط بعمل آخر مثلما ارتبطوا بهذا العمل، وهذا راجع ربما لقدرتهم الشخصية على التأقلم مع التغيرات التي تطرأ على حياتهم سواء العملية أو الشخصية.

الجدول رقم (17): استجابات أفراد العينة حول أسباب ارتباطهم بمؤسستهم:

النسبة المئوية (%)	التكرار	في حالة الإجابة بنعم، هل هذا راجع إلى:
52.5	21	أقدميتي بها
25	10	علاقتي الجيدة مع زملائي
22.5	9	مكانة المؤسسة بالنسبة لي
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (17): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (12)



المصدر: من إعداد الطلبة

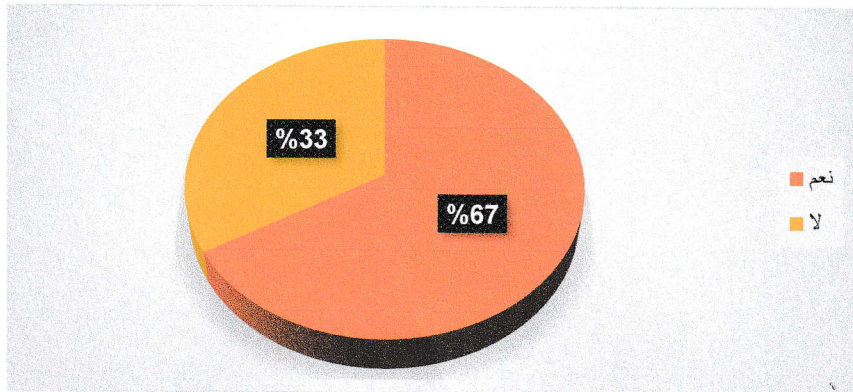
من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن المبحوثين المجيبين بـ: "نعم" على العبارة السابقة، يرجع أغلبهم السبب لصعوبة قدرتهم على الارتباط بمكان عمل آخر لأقدميتهم في هذا العمل بنسبة 35%، بينما ما نسبته 16.7% منهم يرجعون ذلك إلى علاقاتهم الجيدة مع زملائهم، و15% منهم يقولون أن سبب ذلك هو مكانة المؤسسة لديهم.

الجدول رقم (18): استجابات أفراد العينة أهمية أخذ الإذن قبل الغياب في المؤسسة:

النسبة المئوية (%)	التكرار	أحرص على الحصول على إذن قبل الغياب عن العمل
66.7	40	نعم
33.3	20	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (18): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (13)



المصدر: من إعداد الطلبة

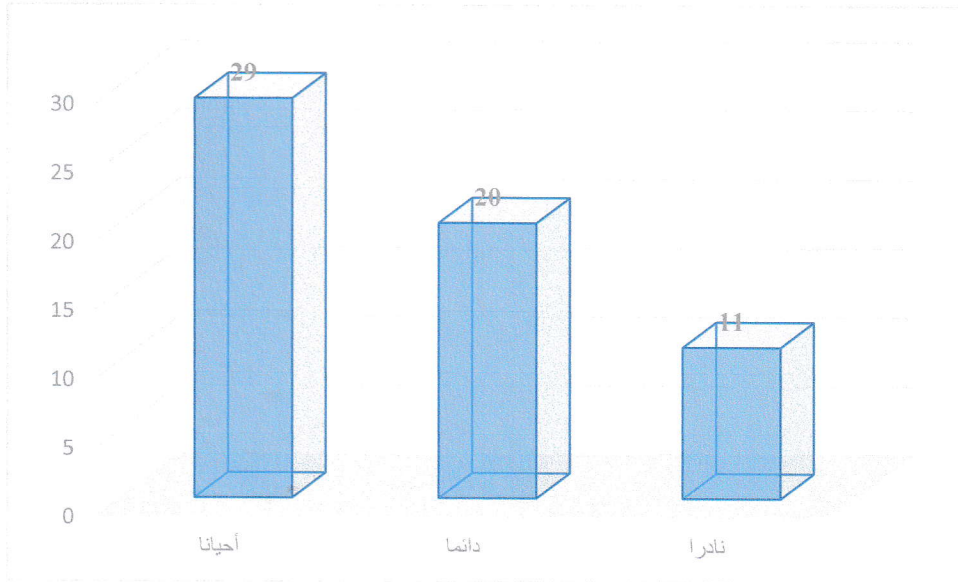
من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن المبحوثين المجيبين بـ: "نعم" على العبارة السابقة، يرجع أغلبهم السبب بالحرص على أخذ اذن بالغياب عن العمل بنسبة 66.7%، بينما ما نسبته 33.3% لا يحرصون على أخذ الإذن قبل الغياب، ما يدل على وجود احترام بشكل عام لمواقيت العمل بالمؤسسة، بينما الفئة التي لا يهتمها أخذ الإذن بالغياب، فقد يرجع ذلك إلى إهمال مهني ولامبالاة بقوانين العمل في المؤسسة، وقد يرجع ذلك إلى ظروف شخصية أو عائلية للعاملين.

الجدول رقم (19): استجابات أفراد العينة حول إفادة العاملين والزملاء بالخبرات الشخصية:

النسبة المئوية (%)	التكرار	لا أتردد في إعطاء زملائي ما ينقصهم من خبرات خاصة بالعمل
48.3	29	أحيانا
33.3	20	دائما
18.3	11	نادرا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (19): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (14)



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال معطيات الجدول رقم (19) يتضح أن غالبية الفئة المبحوثة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، يجيبون بأنهم لا يترددون أحيانا في إعطاء زملائهم ما ينقصهم من خبرات تخص العمل أي بنسبة 48.3%، بينما يقدم ما نسبته 33.3% النصيحة والإرشاد لزملائهم بما يفيضون به من خبرات، ما يشير إلى جو من التعاون والمساندة على مستوى المؤسسة محل الدراسة، وكذلك يدل ذلك على الحس بالالتزام لدى موظفيها

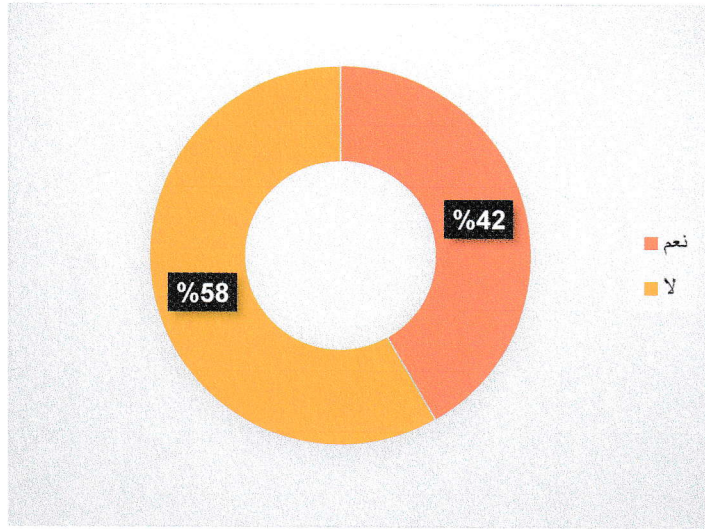
تجاه مساعدة زملائهم، بينما أجاب 18.3% من العينة بكونهم نادرا ما يقدمون ما ينقص زملاءهم من خبرات، وقد يرجع ذلك لكونهم من الفئة قليلة الخبرة بالمؤسسة.

الجدول رقم (20): استجابات أفراد العينة حول أسباب رفضهم تغيير عملهم بالمؤسسة:

النسبة المئوية (%)	التكرار	ترفض تغيير مؤسستك لأنها قدمت لها الكثير
41.7	25	نعم
58.3	35	لا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (20): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (15)



المصدر: من إعداد الطلبة

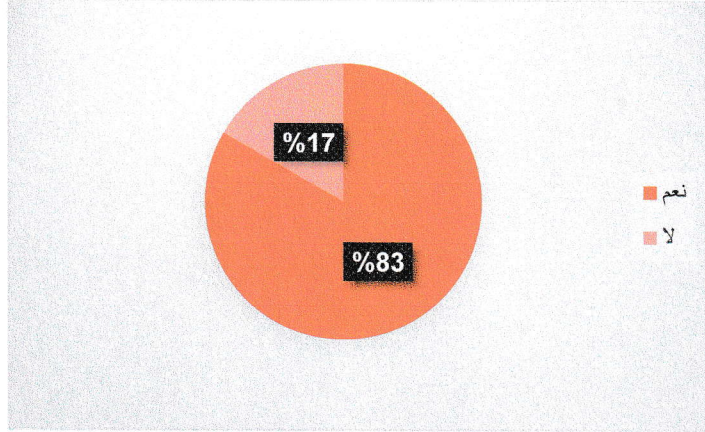
من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن ما نسبته 41.7% من الموظفين محل الدراسة، يرفضون تغيير عملهم بها، كونها قدمت لهم من المنافع ما يجعلهم ملتزمين تجاه العمل فيها، بينما يرى 58.3% عكس ذلك، وقد يرجع ذلك إلى كونهم يرون أن عملهم بالمؤسسة ما هو مجرد عمل من أجل الأجر، والذي قد لا يكون كافيا، وقد يرون أن عملهم بالمؤسسة لا يرقى لمستوى متطلباتهم.

الجدول رقم (21): استجابات أفراد العينة حول أهمية تواجدهم بالمؤسسة:

النسبة المئوية (%)	التكرار	انتمائك بهذه المؤسسة لا تعوضه مؤسسة بديلة
83.3	50	نعم
16.7	10	لا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (21): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (16)



المصدر: من إعداد الطلبة

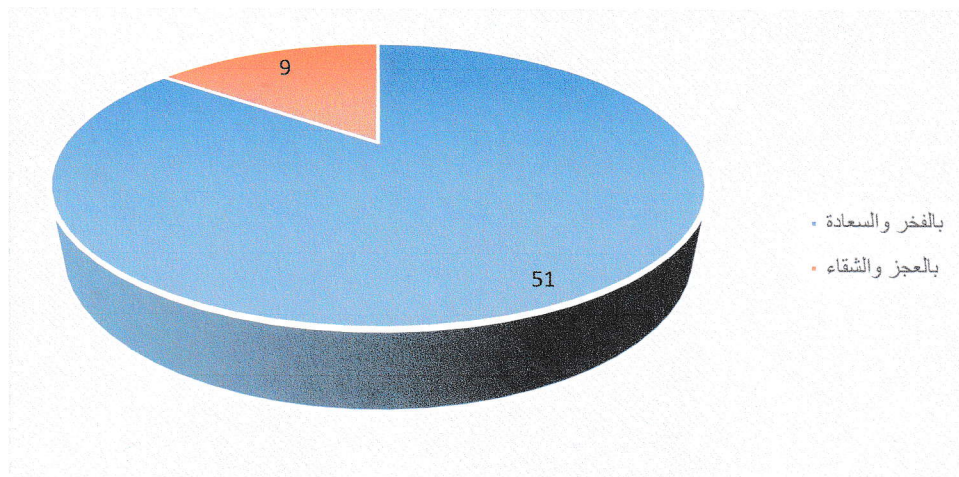
عن طريق قراءة نتائج الجدول رقم (21) يتبين أن غالبية العينة يرون أن انتماءهم للمؤسسة لا يمكن أن تعوضه مؤسسة أخرى بما يمثل 83.3%، ما يمكن تفسيره بقدر الرضا الكبير الذي يحسه هؤلاء الموظفون تجاه المؤسسة، بينما جاءت نسبة 16.7% لتمثل من يرون أن باستطاعتهم تغيير المؤسسة ولا يشعرون بانتماء كبير تجاهها، وقد يرجع ذلك شعور بعد الرضا الوظيفي لدى هؤلاء.

الجدول رقم (22): استجابات أفراد العينة حول شعورهم إزاء العمل بالمؤسسة:

هل عمك بالمؤسسة الحالية يشعرك	التكرار	النسبة المئوية (%)
بالفخر والسعادة	51	85%
بالعجز والشقاء	9	15%
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (22): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (17)



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول رقم (22) يتضح أن أغلب أفراد العينة يرون أن عملهم بالمؤسسة يشعرهم بالفخر والسعادة وهذا راجع للمكانة التي تكتسبها مؤسسة سونلغاز والظروف الملائمة التي توفرها لموظفيها وعمالها، ومثلت هذه النسبة 85%، أما النسبة المتبقية والتمثلة في 15% يشعرون بالعجز والشقاء تجاه عملهم وقد يفسر ذلك نظرا لعدم تطابق قيم المؤسسة مع قيمهم.

استجابات العينة حول السؤال «في رأيك هل تهتم مؤسستك بعمالها ذوي الأقدمية وتحافظ عليهم؟»:

جاءت استجابات أغلب الموظفين بالإيجاب نحو هذا السؤال، وقد يعاز ذلك للاهتمام الذي توليه لموظفيها عموما وخاصة أصحاب الخبرة وذوي الأقدمية منهم، وتسعى للمحافظة عليهم.

3. الاستنتاج الجزئي الأول: وما يتبين لنا من خلال دراستنا هذه صدق هذه العلاقة حيث لاحظنا ان الموظفين الذين اكتسبوا سنوات خبرة أكبر ملتزمون عاطفيا ويشعرون أن المؤسسة لها قيمة كبيرة بالنسبة لهم و يفتخرون بكونهم عمال فيها ويسعون الى تحقيق أهدافها ومستعدون للتضحية العاطفية والمعنوية والمادية من أجل موضوع الالتزام رغم وجود فرص لتغيير عملهم الى مؤسسات أخرى عكس الفئة أقل خبرة فتجدهم محبطين ولا يهتمون بأهداف المؤسسة ولا يسعون الى استغلال جميع مهاراتهم وينتظرون فرص أفضل لتغيير عملهم وهذا بسبب عدم ادراكهم للخصائص التي تميز عملهم من استقلالية وأهمية.

من خلال هذا الفصل تناولنا موضوع الأقدمية وعلاقتها بأحد أبعاد الالتزام التنظيمي وهو الالتزام العاطفي، وقمنا بإعطاء تعريف للأقدمية في العمل مع العلاقة النظرية التي توضح تأثيرها على الالتزام العاطفي ثم قمنا بتحليل الجداول من خلال استجابات افراد العينة حول الأسئلة المطروحة مع قراءة رقمية للنتائج والنسب المتحصل عليها و تحليلها وتفسيرها للتحقق من مدى صدق هذه العلاقة .

الفصل السادس

علاقة الترقية في العمل بالالتزام الاستمراري

تمهيد

- 1- الترقية في العمل
- 2- الأقدمية والالتزام العاطفي
- 3- الاستنتاج الجزئي الثاني
- 4- الاستنتاج العام

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل تحليل عبارات الاستبانة لدراسة علاقة الترقية في العمل بالالتزام الاستمراري وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية ممثلة وموضحة بدوائر وأعمدة بيانية مع قراءة رقمية وتحليل سوسيلوجي للوصول إلى نتائج هذه العلاقة وفي ما يلي عرض لذلك.

1. الترقية: يقصد بالترقية نقل الشخص من وظيفة حالية إلى وظيفة أخرى، وعادة يترتب عن ذلك عدة نتائج منها:

زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل.

زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي ترقى لها، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي تترتب على الترقية، وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى.¹

مفهوم الترقية يرتبط بتقييم أداء الموظف أثناء مساره المهني، وهو تقييم دوري ومستمر يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة غالبا ما تؤدي إلى الترقية في الدرجة وفي الرتبة أو إلى منح امتيازات مرتبطة بالمرادوية وتحسين الأداء.²

2. الترقية والالتزام الاستمراري: كلما كانت الترقية سريعة زاد الالتزام الاستمراري، حيث يعتبر توفر فرص تحقيق مراكز وظيفية متقدمة مع امكانية الحصول على امتيازات مادية أو معنوية يغنيه عن ترك مؤسسته والعمل بمؤسسة أخرى.

ومن خلال دراستنا الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز تبسة" سنوضح استجابات الموظفين حول أسئلة الاستبانة مع تحليل النتائج لتبيان العلاقة القائمة بين الترقية والالتزام الاستمراري.

الجدول رقم (23): استجابات أفراد العينة حول رضاهم عن وضعهم بالمؤسسة:

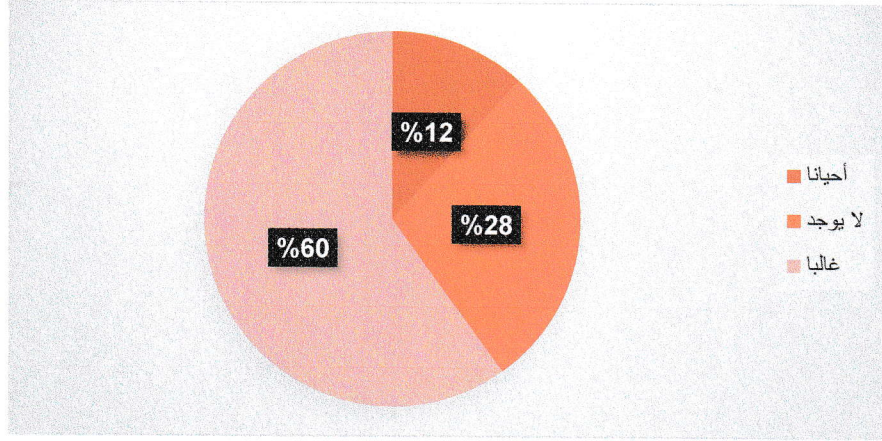
هل أنت راض عن وضعك بالمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أحيانا	7	11.7
لا يوجد	17	28.3
غالبا	36	60.0
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطلبة

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية) دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، 2000، ص: 405.

² - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور من المنظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص: 245.

الشكل رقم (23): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (18)



المصدر: من إعداد الطلبة

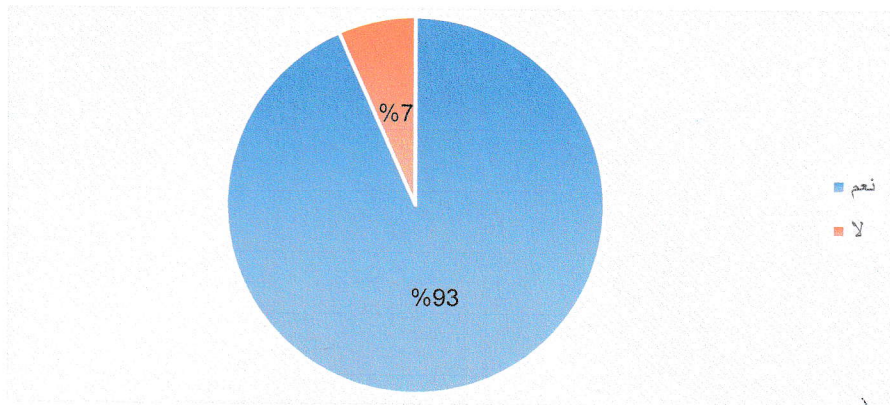
من الجدول رقم (23) يتضح أن نسبة 60% من الموظفين يعبرون عن رضاهم بوضعهم في المؤسسة، وقد يرجع ذلك إلى المناخ التنظيمي داخل المؤسسة ومدى توافق قيمهم مع أهدافها، فيما يعبر ما نسبته 28.3% بعدم رضاهم وقد يكون ذلك بسبب عدم اقتناعه التام بوظيفته، فيما تمثل نسبة 11.7% الموظفين الذين يعبرون برضاهم أحيانا عن وضعهم بالمؤسسة، وقد يرجع ذلك إلى عدم اقتناعهم التام بوظيفتهم، أو عدم فهمهم لمسؤولياتهم وصلاحياتهم الوظيفية، كما أنه من الممكن أن تلعب ضغوط العمل والظروف الشخصية دورا هاما في ذلك.

الجدول رقم (24): استجابات أفراد العينة من العاملين بالمؤسسة حول تطلّعهم للحصول على ترقية:

النسبة المئوية (%)	التكرار	تتطلع للحصول على مرتبة وظيفية أعلى
93.3	56	نعم
6.66	4	لا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (24): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (19)



المصدر: من إعداد الطلبة

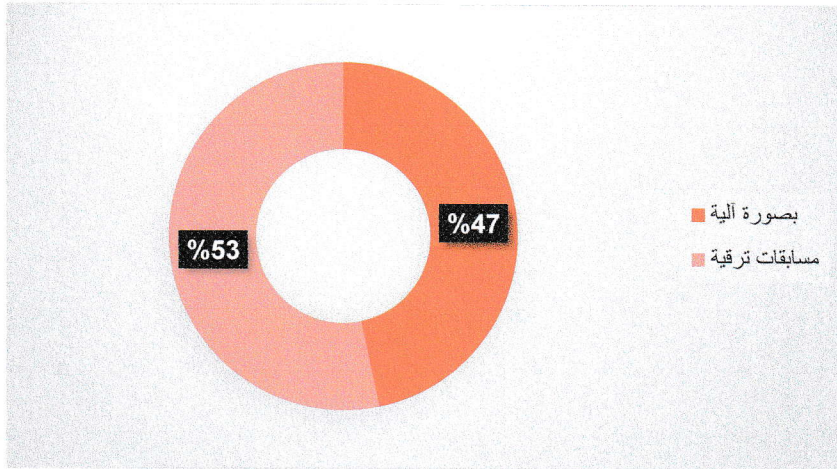
من خلال الجدول رقم (24) يتضح أن 93.3% من عينة الدراسة يتطلعون للحصول على مرتبة وظيفية أعلى من منصبهم، ويرجع ذلك إلى رغبتهم في زيادة أجورهم وحصولهم على علاوات والرفع من مكانتهم الاجتماعية، فيما يرفض ما نسبته 6.66% حصولهم على ترقية، وقد يفسر ذلك بتخوفهم من المسؤولية التي قد تتبع المناصب الأعلى من منصبهم، أو كونهم راضين بدرجة كبيرة عن مناصبهم الحالية.

الجدول رقم (25): استجابات الموظفين من العينة المبحوثين حول كيفية الترقية بالمؤسسة:

النسبة المئوية (%)	التكرار	كيف تتم الترقية في مؤسستكم
46.7	28	بصورة آلية
53.3	32	مسابقات ترقية
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (25): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (20)



المصدر: من إعداد الطلبة

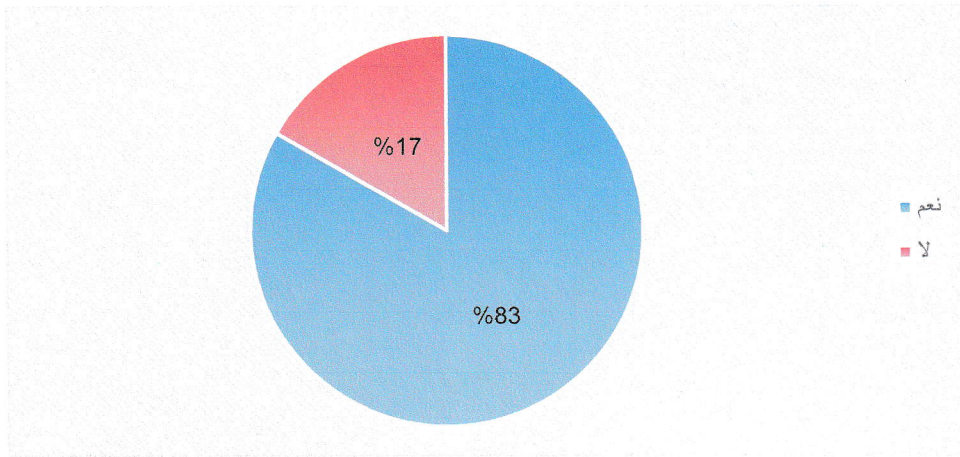
من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (25) يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد مسابقة الترقية كنمط في ترقية موظفيها، وذلك من خلال استجابة 53.3% من العينة المدروسة، بينما يرى المتبقون من العينة والمتمثلة نسبتهم في 46.7% أن المؤسسة تعتمد على الترقية الآلية عن طريق الأقدمية.

الجدول رقم (26): استجابات نحو ارتباطهم بالمؤسسة تبعاً للتدرج في الوظيفة:

النسبة المئوية (%)	التكرار	أعتقد أن التدرج في وظيفتك الحالية يزيد من ارتباطك بالمؤسسة
83.33	50	نعم
16.66	10	لا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (26): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (21)



المصدر: من إعداد الطلبة

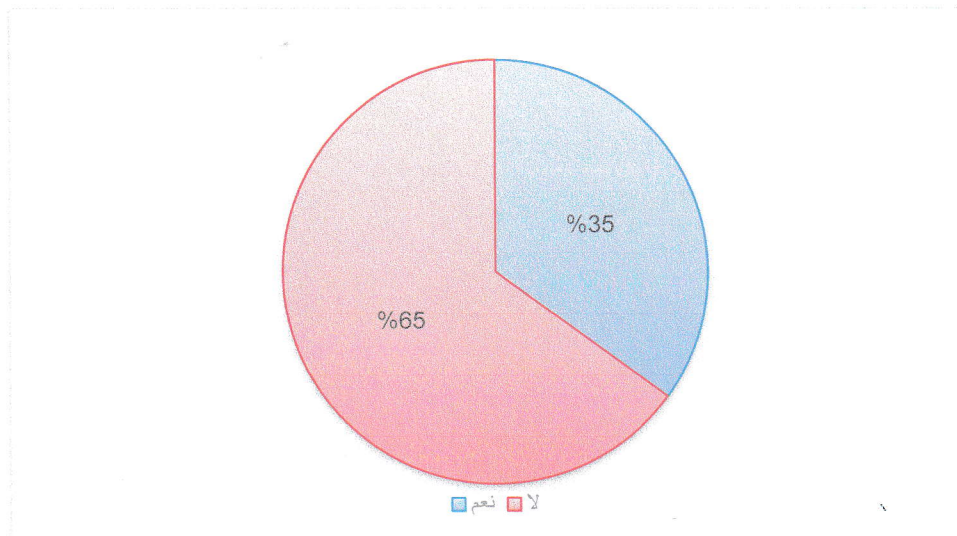
من خلال الجدول رقم (26) يتضح أن ما نسبته 83.33% من أفراد العينة يعتقدون أن التدرج في وظائفهم يزيدهم ارتباطاً بالمؤسسة، ويعاز ذلك إلى الآفاق المهنية التي يتطلعون إليها، فيما يرى ما نسبته 16.66% أن التدرج لا يمثل سبباً في زيادة ارتباطهم بالمؤسسة، بل توجد عوامل أخرى كالعوامل النفسية والاجتماعية والحوافز.

الجدول رقم (27): استجابات أفراد العينة تجاه بقائهم في المؤسسة دون الحصول على ترقية:

النسبة المئوية (%)	التكرار	يمكنك البقاء في هذا العمل دون ترقية
35	21	نعم
65	39	لا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (27): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (22)



المصدر: من إعداد الطلبة

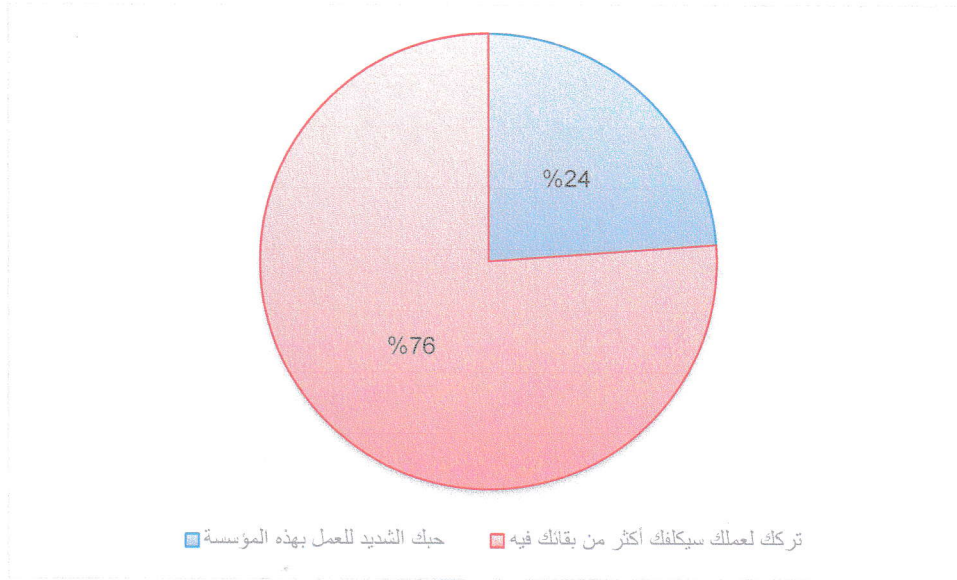
من خلال الجدول رقم (27) يتضح أن نسبة 65% لا يمكنهم البقاء في عملهم دون الحصول على الترقيات، ويمكن تفسير برغبتهم في تحسين مستواهم الوظيفي والمهني وما ينجر عن ذلك من زيادة في الأجر وحصولهم على علاوات ومكافئات، بينما يرى ما نسبته 35% أنهم يستطيعون البقاء في مناصبهم دون الحصول على ترقيات، وهذا قد يرجع إلى حاجتهم الماسة إلى الوظيفة بغض النظر عن الآفاق المستقبلية للمنصب.

الجدول رقم (28): استجابات أفراد العينة حول تمسكهم بعملهم بالمؤسسة دون ترقيات:

النسبة المئوية (%)	التكرار	في حالة الإجابة بنعم، هل هذا راجع إلى:
23.80	5	حبك الشديد للعمل بهذه المؤسسة
76.19	16	تركك لعمالك سيكلفك أكثر من بقائك فيه
100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (28): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (23)



المصدر: من إعداد الطلبة

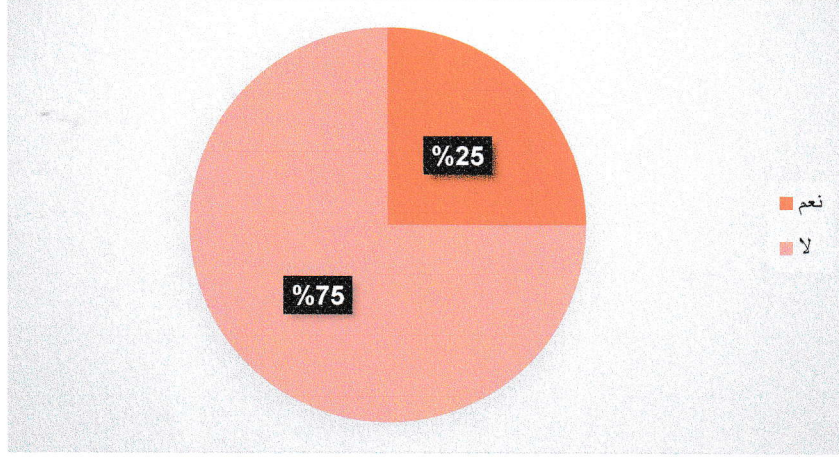
يبين الجدول رقم (28) أن نسبة 76.19% من العينة المدروسة يرون أن تركهم لعملهم سيكلفهم أكثر من بقائهم فيه، وهذا سبب تمسكهم بمنصبهم دون حصولهم على ترقية، بينما يرى ما نسبته 23.80% أن حبهم للمؤسسة هو الدافع وراء تمسكهم بوظائفهم رغم عدم حصولهم على ترقيات.

الجدول رقم (29): استجابات أفراد العينة حول ارتباط استمراريتهم بالعمل مقابل توفر مناصب ترقية:

النسبة المئوية (%)	التكرار	استمرارك في مؤسستك لتوفر مناصب الترقية
25.0	15	نعم
75.0	45	لا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (29): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (24)



المصدر: من إعداد الطلبة

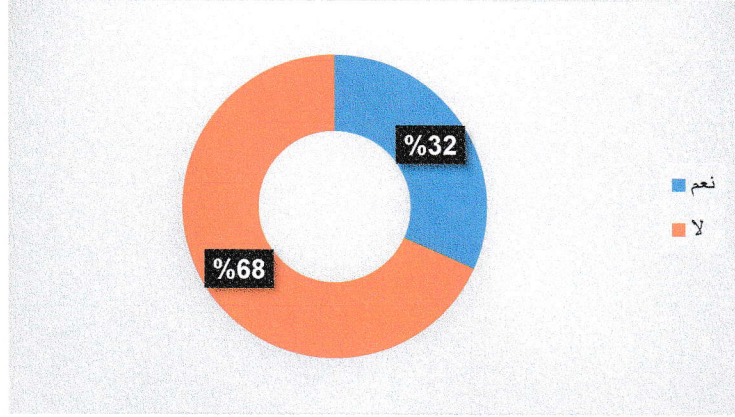
من خلال الجدول رقم (29) يتضح أن ما نسبته 75% يرون بأن عدم توفر الترقية لا يجبرهم على الاستغناء عن وظائفهم وهذا قد يرجع إلى عدم أهميتها الكبيرة عندهم، فيما تمثل نسبة 25% عدم استمرارهم بمؤسستهم لعدم توفر مناصب الترقية، وهذا قد يرجع إلى الرغبة الشديدة بالتدرج الوظيفي و تولي مناصب أعلى .

الجدول رقم (30): استجابات أفراد العينة التزام العاملين بعملهم مقابل حصولهم على ترقية:

النسبة المئوية (%)	التكرار	الترقية فقط هي ما يدفعك للالتزام بعملك
31.7	19	نعم
68.3	41	لا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (30): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (25)



المصدر: من إعداد الطلبة

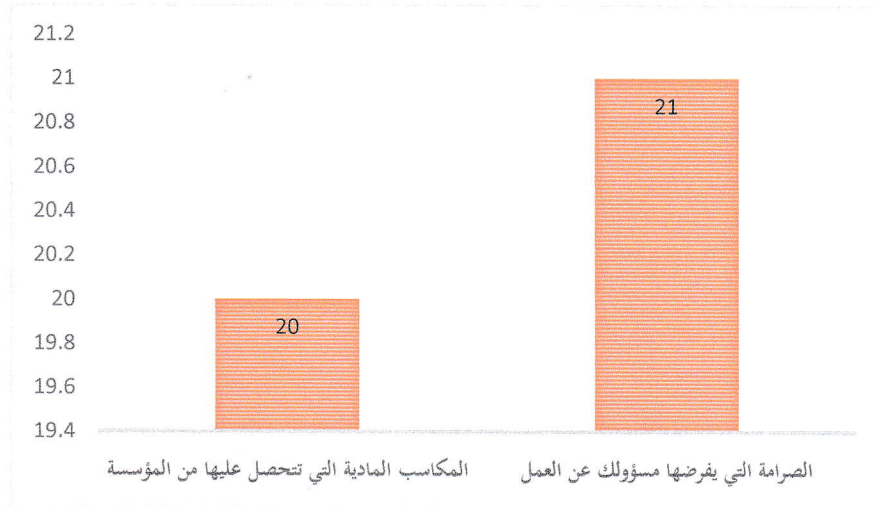
من خلال الجدول رقم (30) يتضح أن ما نسبته 68.3% يعبرون عن أن الترقية هي ما يدفعهم للالتزام وهذا قد يرجع لاكتساب مزيد من الأجر وتحسين مكانتهم الاجتماعية، فيما يعبر ما نسبته 31.7% من الموظفين عن أن الترقية ليست هي السبب في التزامهم بل قد يكون ذلك راجع إلى الخوف من العقوبات التي تتجر عن تصرفاتهم الغير ملائمة لحسن سيرورة المؤسسة.

الجدول رقم (31): استجابات أفراد العينة حول التزام الموظفين بعملهم دون عامل الترقية:

النسبة المئوية (%)	التكرار	في حالة الإجابة بـ لا
48.70	20	المكاسب المادية التي تتحصل عليها من المؤسسة
51.30	21	الصرامة التي يفرضها مسؤولك عن العمل
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (31): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (26)



المصدر: من إعداد الطلبة

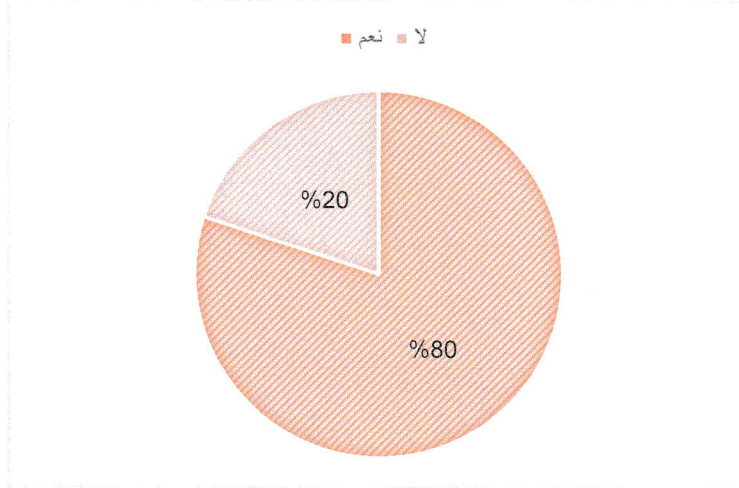
من خلال الجدول رقم(31) يتضح أن ما نسبته 51.30% يعبرون عن أن الصرامة التي يفرضها مسؤولهم هي السبب في التزامهم وقد يرجع ذلك لطبيعة الموظفين المتهاونين في أداء أعمالهم فيما تمثل نسبة 48.70% أن المكاسب المادية التي يتحصل عليها من المؤسسة هي السبب في الالتزام وهذا راجع إلى الحاجة الماسة لهذه المكاسب المادية لهؤلاء الموظفين.

الجدول رقم (32): استجابات أفراد العينة حول علمهم بقوانين الترقية بمؤسستهم:

هل أنت على علم بالقوانين المطبقة من طرف المؤسسة بخصوص الترقية	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	48	80.0
لا	12	20.0
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (32): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (27)



المصدر: من إعداد الطلبة

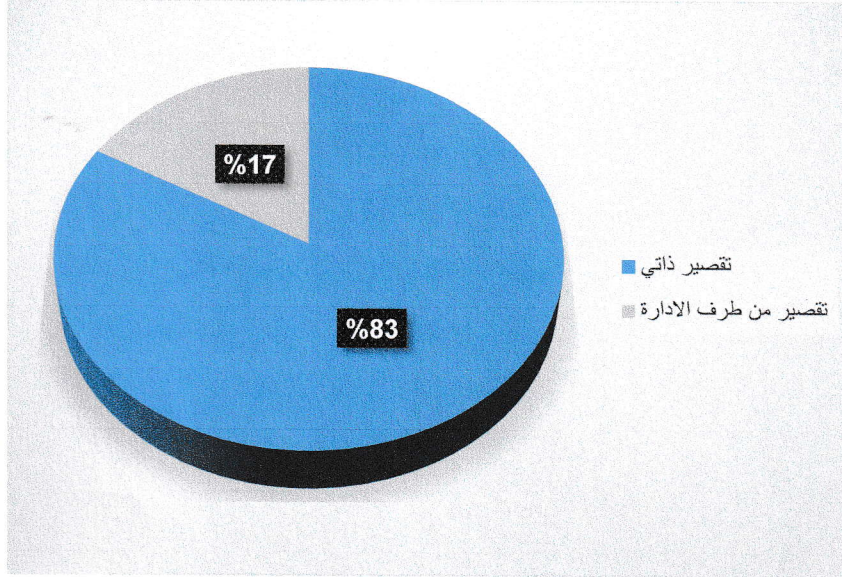
من خلال الجدول رقم(32) يتضح أن ما نسبته 80% يعبرون عن علمهم بالقوانين المطبقة بالمؤسسة وهذا راجع إلى لتفادي الوقوع في اختلالات والتسبب مشاكل داخل المؤسسة دون علمهم والحفاظ على حقوقهم ومطالبهم فيما تمثل نسبة 20% عدم علمهم بقوانين المؤسسة وقد يكون ذلك بسبب التهاون والتقصير وعدم الاهتمام بالمخاطر التي قد يتعرض لها.

الجدول رقم (33): استجابات أفراد العينة حول أسباب عدم معرفتهم لقوانين الترقية:

النسبة المئوية (%)	التكرار	في حالة الإجابة بـ "لا"، هل هذا راجع إلى
83.33	10	تقصير ذاتي
16.66	2	تقصير من طرف الإدارة
100	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (33): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (28)



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول رقم (32) يتضح أن ما نسبته 83% من العينة يعبرون عدم علمهم بالقوانين المطبقة بالمؤسسة راجع لتقصير ذاتي وقد يكون راجع لانشغال الموظفين بأعمال أخرى وتهاونهم فيما تمثل نسبة 17% عدم علمهم بقوانين المؤسسة وقد يكون ذلك بسبب التقصير من قبل الإدارة وهذا قد يكون من جراء التسبب والإهمال من طرف المدير والمسؤولين وعدم محاولة تكوين العمال في المجال القانوني لنفاذي الوقوع في المحذور.

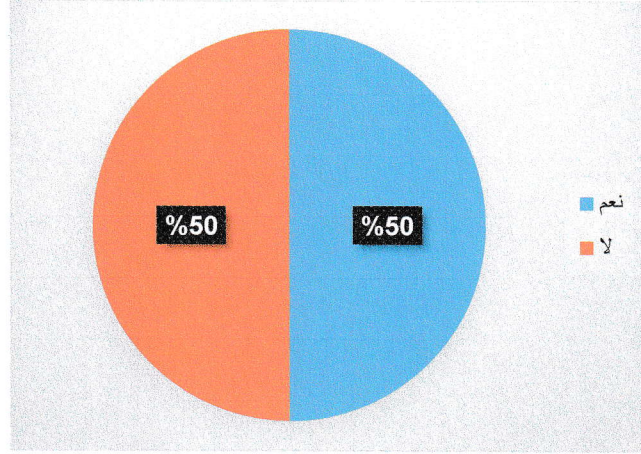
الجدول رقم (34): استجابات أفراد العينة حول تأثير التطبيق غير الموضوعي على استقرارهم في

المؤسسة:

النسبة المئوية (%)	التكرار	هل التطبيق الغير موضوعي للترقية يؤثر في استقرارك بالمؤسسة
50	30	نعم
50	30	لا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (34): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (29)



المصدر: من إعداد الطلبة

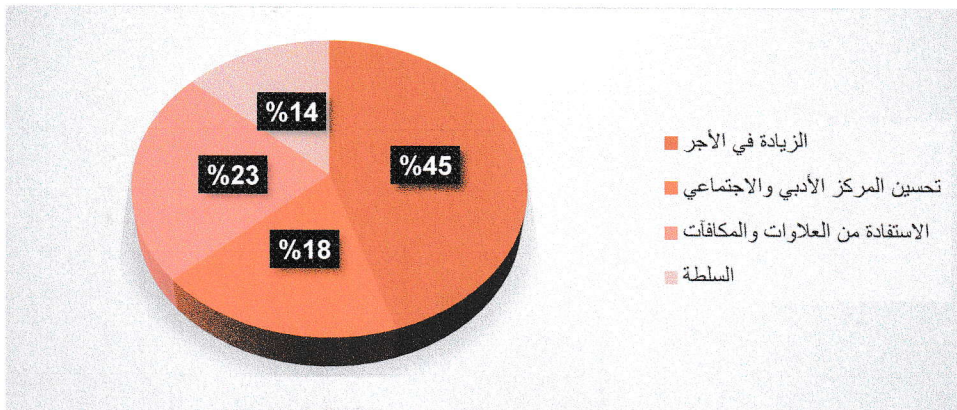
من خلال الجدول رقم (34) يتضح أن ما نسبته 50% من العينة يعبرون عن تأثرهم بالتطبيق الغير موضوعي للترقية فيما تمثل نفس النسبة عدم تـؤثر باقي الموظفين بالتطبيق الغير الشرعي للترقية، وهذا راجع لعدم أهميتها بالنسبة لهم ويمكن أن يستقر في مؤسسة دون حصوله على ترقية.

الجدول رقم (35): يبين استجابات أفراد العينة حول هدف العاملين من الترقية:

النسبة المئوية (%)	التكرار	ما هو هدفك من الترقية؟
45.0	27	الزيادة في الأجر
18.3	11	تحسين المركز المهني والاجتماعي
23.3	14	الاستفادة من العلاوات والمكافآت
13.3	8	السلطة
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (35): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (30)



المصدر: من إعداد الطلبة

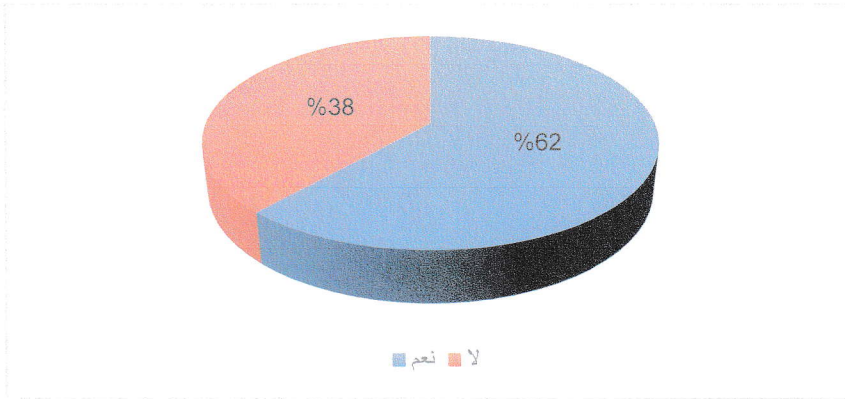
من خلال الجدول رقم (35) يتضح أن ما نسبته 45% من العينة يعبرون عن هدفهم من الترقية هو الزيادة في الأجر وهذا راجع إلى أهمية المكاسب المادية عندهم بينما يعبر ما نسبته 23% أن الهدف من الترقية الاستفادة من العلاوات والمكافئات فيما يمثل ما نسبته 18% تحسین المركز المهني والاجتماعي فيما يمثل ما نسبته 14% الرغبة في السلطة وقد يكون راجع حب المسؤولية لدى هذه الفئة.

الجدول رقم (36): استجابات أفراد العينة حول قبول وظيفة دون ترقية:

هل تقبل بأي وظيفة دون ترقية تكلفك بها المنظمة مقابل الاستمرار فيها	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	37	61.7
لا	23	38.3
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (36): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (31)



المصدر: من إعداد الطلبة

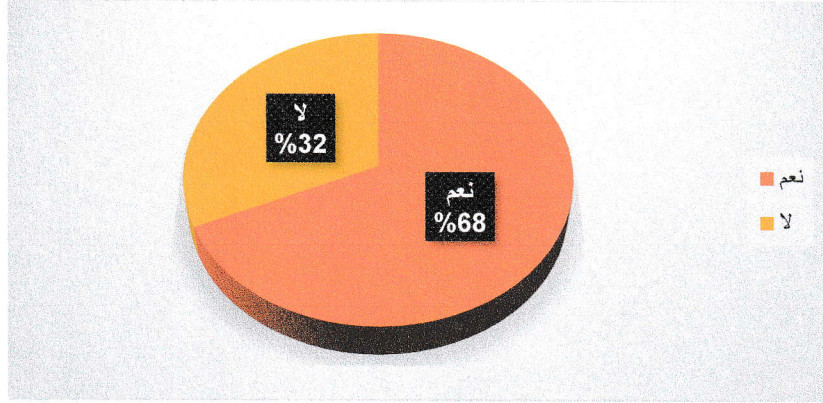
من خلال الجدول رقم (36) يتضح أن ما نسبته 62% من العينة يقبلون أي وظيفة بمؤسستهم مقابل الاستمرار فيها، وهذا قد يكون راجع لحبهم وولائهم الشديد لها بينما يعبر ما نسبته 38% عن عدم قبولهم بأي وظيفة وهذا قد يكون راجع لمؤهلاتهم العلمية التي يمتلكونها ويفضلون العمل في مناصب تعادل مؤهلاتهم فقط.

الجدول رقم (37) يبين استجابات أفراد العينة حول حاجة الموظفين إلى فترة تكوينية:

هل ترى أنك بحاجة إلى فترة تكوينية	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	41	68.3
لا	19	31.7
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (37): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (32)



المصدر: من إعداد الطلبة

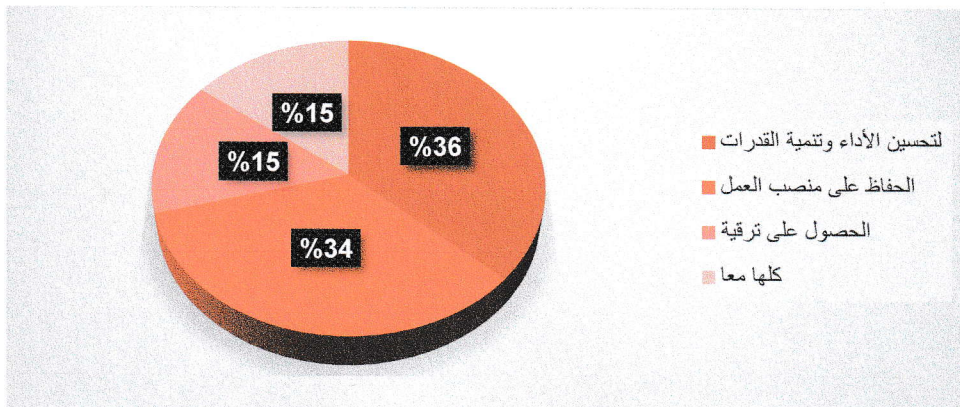
من خلال الجدول رقم (37) يتضح أن ما نسبته 68% يفضلون قضاء فترة تكوينية وهذا قد يكون لمحاولة منهم للإلمام بجميع أعمالهم ورغبة في تقلد مناصب أعلى، بينما يعبر ما نسبته 32% عن عدم قبولهم لفترة تكوينية وقد يكون ذلك راجع لعدم رغبتهم في تحسين مستواهم وعدم رغبتهم في الحصول على ترفيات.

الجدول رقم (38): استجابات أفراد العينة حول أسباب حاجة الموظفين إلى التكوين:

النسبة المئوية (%)	التكرار	في حالة الإجابة بـ نعم، لماذا؟
36.58	15	لتحسين الأداء وتنمية القدرات
34.14	14	الحفاظ على منصب العمل
14.63	6	الحصول على ترقية
14.63	6	كلها معا
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (38): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (33)



المصدر: من إعداد الطلبة

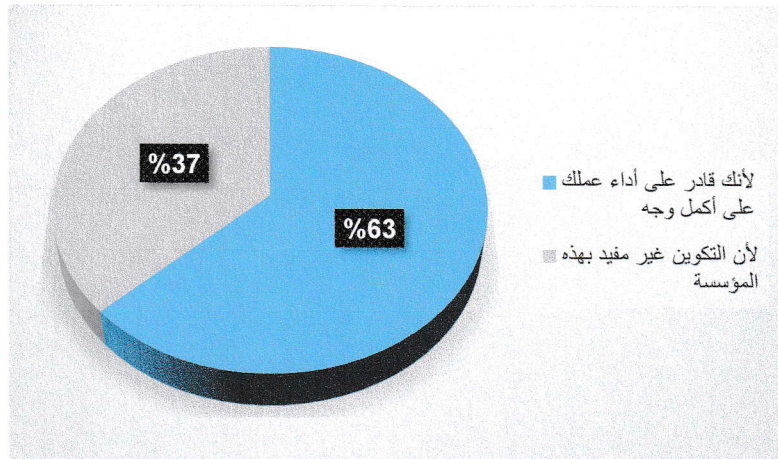
من خلال الجدول رقم(38) يتضح أن ما نسبته 36% من العينة يعبرون عن هدفهم من التكوين هو تحسين الأداء وتنمية القدرات فيما يمثل نسبة 34% الحفاظ على منصب عملهم فيما يمثل ما نسبته 14.33% هو الحصول على ترقية فيما مثلت نفس النسبة جميع الاختيارات مجتمعين وهذا راجع إلى الرغبة في التدرج الوظيفي والاستفادة من مكتسباته.

الجدول رقم (39): استجابات أفراد العينة حول أسباب عدم حاجة الموظفين إلى التكوين:

النسبة المئوية (%)	التكرار	في حالة الإجابة بلا، لماذا؟
63.15	12	لأنك قادر على أداء عملك على أكمل وجه
36.85	7	لأن التكوين غير مفيد بهذه المؤسسة
100	19	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (39): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (34)



المصدر: من إعداد الطلبة

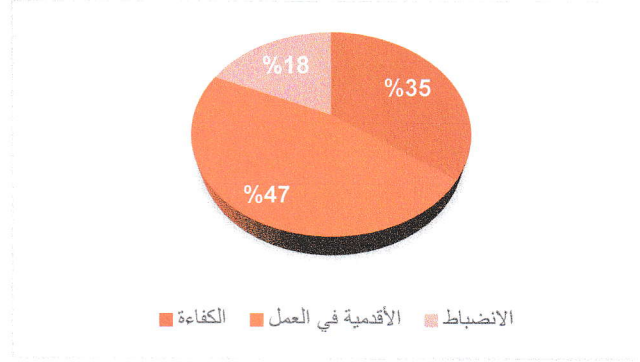
من خلال الجدول رقم(39) يتضح أن ما نسبته 63.15% من العينة يعبرون عن قدرتهم على أداء مهامهم دون تكوين وهذا قد يكون راجع إلى الاحتكاك مع زملاء العمل فيما يمثل نسبة 36.85% من إجابات العينة أن التكوين غير مفيد بالنسبة لهم، وهذا قد يكون راجع لعدم اهتمامهم باكتساب خبرات جديدة.

الجدول رقم (40): يبين استجابات أفراد العينة حول أسباب حصولهم على ترقية:

النسبة المئوية (%)	التكرار	ما سبب حصولك على ترقية في عملك
35.0	21	الكفاءة
46.7	28	الأقدمية في العمل
18.3	11	الانضباط
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (40) يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (35)



المصدر: من إعداد الطلبة

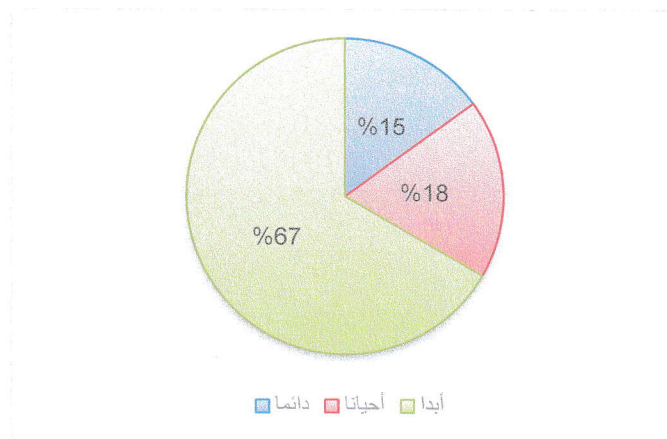
من خلال الجدول رقم (40) يتضح أن ما نسبته 46.7% من العينة يرون أن الكفاءة هي سبب حصولهم على ترقية فيما تمثل نسبة 35% إجابات الموظفين أن الأقدمية في العمل هي سبب حصولهم على ترقية وهذا راجع على تحكيمهم الجيد في العمل من خلال الخبرات التي اكتسبوها فيما تمثل نسبة 18.3% أن الانضباط هو سبب حصولهم على الترقية وهذا راجع إلى الولاء الذي يكنه الموظف لمؤسسته ومحاولة منه للنهوض بها وتعتبر الترقية هنا مكافئة من قبل مسؤوله لمجهوداته في خدمتها.

الجدول رقم (41) يبين استجابات أفراد العينة حول احترام مواقيت العمل:

النسبة المئوية (%)	التكرار	تأخر في الوصول إلى عملك في الوقت المحدد
15	9	دائماً
18.33	11	أحياناً
66.66	40	أبداً
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (41): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (36)



المصدر: من إعداد الطلبة

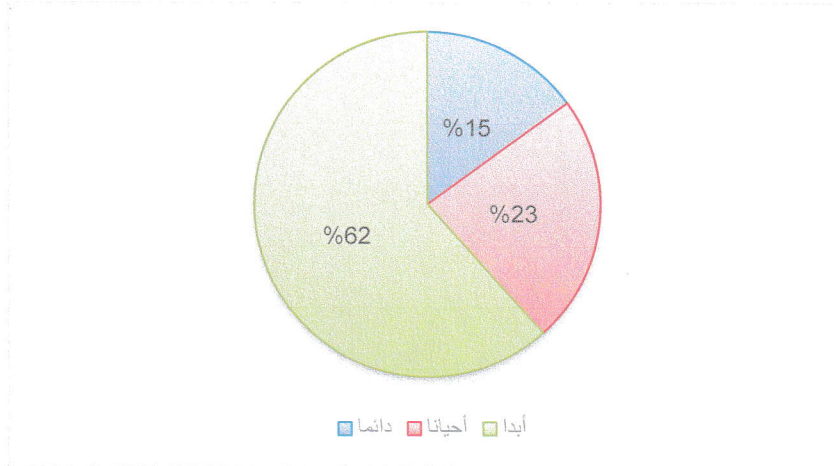
من خلال الجدول رقم (41) يتضح أن نسبة 66.66% من الموظفين يعبرون عن عدم تأخرهم أبدا عن العمل في الوقت المحدد، وقد يرجع ذلك إلى الصرامة التي يفرضها المسؤول والى طبيعة الوظيفة التي لا تتقبل التأخير، فيما يعبر ما نسبته 18.33% عن تأخرهم بعبارة أحيانا فيما تمثل نسبة 15% الموظفين الذين يعبرون عن تأخرهم بعبارة دائما وهذا قد يكون راجع للظروف الاجتماعية القاهرة التي تفرض عليهم التأخر .

الجدول رقم (42): يبين استجابات أفراد العينة حول معدل التغيب عن العمل:

النسبة المئوية (%)	التكرار	تغيب بكثرة عن عملك
15	9	دائما
23.3	14	أحيانا
61.7	37	أبدا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (42): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة (37)



المصدر: من إعداد الطلبة

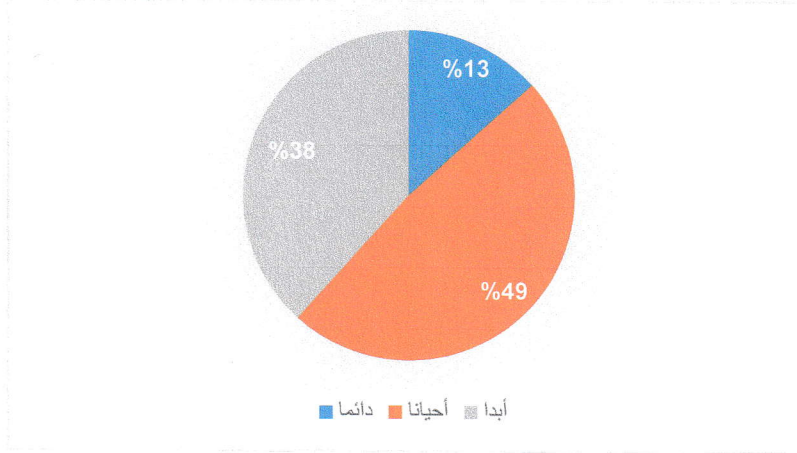
من خلال الجدول رقم (42) يتضح أن نسبة 61.7% من الموظفين يعبرون عن عدم غيابهم أبدا عن العمل، وقد يرجع ذلك إلى التزامهم بقوانين المؤسسة والصرامة التي يفرضها المسؤول وأيضا إلى طبيعة الوظيفة التي لا تتقبل كثرة الغياب، فيما يعبر ما نسبته 23.3% عن غيابهم بعبارة أحيانا فيما تمثل نسبة 15% الموظفين الذين يعبرون عن غيابهم بعبارة دائما وهذا قد يكون راجع للظروف الاجتماعية المحيطة بهم وأيضا وبعض الالتزامات خارج نطاق عملهم التي تفرض عليهم الغياب.

الجدول رقم (43): يبين استجابات أفراد العينة من الموظفين حول تفكيرهم في الاستقالة من أعمالهم:

النسبة المئوية (%)	التكرار	تفكر في الاستقالة من منصب عملك
13.3	08	دائما
48.3	29	أحيانا
38.3	23	أبدا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (43): يبين استجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم (40)



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول رقم (43) يتضح أن نسبة 48.3% من الموظفين يعبرون عن عدم رغبتهم أحيانا في الاستقالة وهذا بسبب المجهودات الكبيرة التي يبذلونها والالتزام والصرامة الشديدة التي يفرضها مسؤولهم، فيما يعبر ما نسبته 38.3% عن رغبتهم في الاستقالة بعبارة أبدا وهذا راجع إلى التزامهم وولائهم للمؤسسة فيما يعبر نسبة 13.3% من الموظفين عن رغبتهم في الاستقالة بعبارة دائما وهذا راجع لعدم رضاهم بوضعهم في المؤسسة التي يعملون بها.

استجابات الموظفين حول السؤال: في رأيك هل تساهم الترقية في الرفع من أداء العامل لعمله في مؤسستك؟

جاءت أغلب إجابات العينة بالإيجاب ويعاز ذلك إلى أهمية الترقية كعامل لتحسين أداء العاملين كونها تساهم في الرفع من معنوياته وزيادة روح المسؤولية بالنسبة له والأيمان بأهداف وقيم المؤسسة.

3. الاستنتاج الجزئي الثاني:

وما تم استنتاجه من دراستنا هذه حول علاقة الترقية بالالتزام الاستمراري تبين لنا أن لها دور كبير بالنسبة لموظفي مؤسسة سونلغاز حيث عبروا عن أهمية الترقية بالنسبة لهم وما قد ينجر عنها من رواتب مغرية ومكافئات وعلاوات وتحسين لمكانتهم الوظيفية والاجتماعية ولكن رغبتهم الشديدة في البقاء في منظماتهم حالت دون تخليهم عن مناصب عملهم التي لا تتوفر على ترقية وهذا راجع لأنه سيكلفهم ذلك أكثر من البقاء فيه أو الانتقال الى غيره.

4. الاستنتاج العام : من خلال دراستنا لواقع الالتزام التنظيمي بشركة سونلغاز بتبسة والذي تمحورت اشكالاته على التساؤلات التالية :

هل توجد علاقة بين الأقدمية في العمل والالتزام التنظيمي؟

هل توجد علاقة بين الترقية والالتزام التنظيمي؟

وللإجابة على الاسئلة صغنا الفرضيات صياغة منهجية كالتالي:

كلما ارتفعت مدة الأقدمية في العمل داخل المؤسسة زاد الالتزام العاطفي لدى العامل.

كلما تحصل العامل على ترقية زاد الالتزام الاستمراري لديه.

ومن أجل التأكد من صحة الفرضيات اخترنا مديرية توزيع الكهرباء والغاز مجالا مكانيا للدراسة وأخذنا عينة مكونة من 60 عاملا من الذكور وهي عينة قصدية مستخدمين تقنية الاستمارة كأداة لاختيار الفرضيات السابقة.

وقد تبين لنا أن الأقدمية والترقية عاملان مهمان في زيادة الالتزام التنظيمي من خلال مساهمتهما في الرفع من الروح المعنوية للعمال ورغبتهم في الاستمرار في العمل الأمر الذي ينعكس على رضاهم الوظيفي وما يقابله من الزيادة في انتاجية الفرد وبالتالي انتاجية المنظمة وفعاليتها ويختلف الالتزام باختلاف البيانات الشخصية للفرد كالعمر والحالة العائلية والرتبة الوظيفية والحاجة الى الانجاز فالعمال اقل سنا وأقل أقدمية في العمل فهم أقل التزاما حيث أن أغلبهم يسعون الى مغادرة المؤسسة لأسباب مادية بغية البحث عن مناصب عمل أخرى أكثر رتبة وأجرا وهذا بسبب عدم تولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة ولا يشعرون أن مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم الخاصة عكس الموظفين الاكثر أقدمية كما أنهم يتطلعون الى مراتب وظيفية أعلى وعبر الأغلبية منهم عن عدم الاستمرار في المناصب التي لا توفر مجالات للترقية وتعتبر الترقية بالنسبة لهم هي الدافع الذي يفرض عليهم الالتزام كما أن العمال المرتبطين والمتزوجين أقل

التزاما من العزاب وذلك بسبب تأخرهم وغيابهم عن العمل بسبب كثرة ارتباطاتهم العائلية كما أن الرتبة الوظيفية لها دور في الالتزام حيث وجدنا أن الاطارات المتحصلين على مستوى جامعي أكثر التزاما من الموظفين الحاصلين على شهادة ثانوي أو تقني سامي وهذا بسبب روح المسؤولية التي يتمتعون بها وطبيعة النشاط الذي يحتم عليهم التواجد دوما في محيط العمل وأيضا بسبب حساسية المناصب التي يتقلدونها وصعوبة تعويضهم بسبب الخبرات التي يمتلكونها مما يفرض عليهم أن يكونوا أكثر التزاما وتسعى الإدارة إلى بذل جهود كبيرة للاهتمام بهاذين العاملين من خلال توفير مناصب ترقية ومحاولة الاهتمام بالعمال ذوي الخبرة ودعمهم ماديا ومعنويا من أجل المحافظة عليهم ومحاولة منها لتكوين علاقة مبنية على الاحترام المتبادل لتحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

من خلال هذا الفصل تناولنا موضوع الترقية وعلاقتها بأحد أبعاد الالتزام التنظيمي وهو الالتزام الاستمراري، وقمنا بإعطاء تعريف للترقية في العمل مع العلاقة النظرية التي توضح تأثيرها على الالتزام الاستمراري ثم قمنا بتحليل الجداول من خلال استجابات افراد العينة حول الأسئلة المطروحة مع قراءة رقمية للنتائج والنسب المتحصل عليها و تحليلها وتفسيرها للتحقق من مدى صدق هذه العلاقة وفي الاخير قمنا باستنتاج عام يوضح ما جاءت به نتائج الدراسة ككل و التي وضحت دور عامل الترقية والأقدمية في العمل في المساهمة الفعالة لتحقيق الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتبسة .

خاتمة:

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة الى دراسة السلوك الانساني، وذلك بهدف تحقيق النجاح والتقدم للمنظمات، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي، حيث أن هذا الاخير هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات ، والتي يعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، وتعددت الادبيات في النظر الى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة.

وقد وضح هذا البحث مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي، وتعرض الى أهميته وخصائصه وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه مع تبيان النماذج والنظريات المفسرة له والنتائج والاثار المترتبة عنه مع تحديد علاقته ببعض المتغيرات كما وضح بحثنا في الدراسة الميدانية علاقة الترقية والاقدمية بالالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:
أولاً. المراجع باللغة العربية:
I. الكتب:

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
2. احمد ابراهيم : الجوانب السلوكية في الادارة المدرسية، الزرقاني للنشر، 2000.
3. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط3، الدار الجامعية، مصر، 1998.
4. خلف سليمان الرواشدة :صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمان والولاء التنظيمي . ط1. دار حامد عمان، ط2007.
5. زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن2006.
6. سعود بن محمد النمر وآخرون: الادارة العامة، الأسس والوظائف، والاتجاهات الحديثة، 2011، ط7. مطابع الحميضي. السعودية.
7. سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور من المنظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
8. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 2010.
9. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
10. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية) دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، 2000.
11. طارق السويدان، محمد العدلوني: خماسية الولاء ، كيف تحفز وتبني ولاء العاملين، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت ط1، 2003.
12. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص156.
13. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
13. عبد الهادي جوهري: أصول علم الاجتماع، القاهرة، مكتبة النهضة، الشروق، 1983.
14. على رافع: الانتماء والتنمية الريفية في الريف المصري، دار صادق، الإسكندرية ط1 الجزء الأول.
15. عمر وصفي عقيل: إدارة الموارد البشرية المعاصرة. بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ط1، 2005.
16. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، 2005.
17. فضلى صباح الفضلي: علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقة العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية. الإدارة العامة، الرياض1997، المجلد37، العدد1.

18. فضيل دليو وآخرون: الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.

19. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 2005 .

20. فيصل مفتاح الحداد: منهجية البحوث والرسائل العلمية، ط1، ليبيا، بن غازي، دار الكتب الوطنية، 2008.

21. ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، للنشر والتوزيع، 2003.

22. محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2004.

23. محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

24. مهد حسن زويلف: علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان 1992.

25. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1. دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، 1999.

26. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر 2010.

II. الكتب المترجمة:

1. جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون: السلوك التنظيمي في المنظمات، ترجمة لرفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني. دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية 2004.

2. المعاني أيمن عودة: أسبابه ونتائجه والسيطرة عليه، ترجمة محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، الرياض معجم اللغة العربية المعاصر، 1996.

3. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ت: بوزيد صحراوي وآخرون، ط1، دار القصة، الجزائر، 2004.

III. الأطروحات والمذكرات:

أ. أطروحات الدكتوراه:

1. سلامة رتيبة محمد حسن: الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن، 2003.

2. عبد القادر محمدي: دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، دكتوراه في علم الاجتماع والعمل والتنظيم، جامعة بسكرة. 2016.

3. فريدة زين: الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس، الجزائر، المغرب، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف، ط 2013.

ب. رسائل ماجستير:

1. جبايلي عبد الحق: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز - أم البواقي. ماجستير في علم الاجتماع، جامعة البليدة 02، دفعة 2014.
2. جودي حمزة : اتجاه العاملين نحو البيئة الاستشفائية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بركان.، ماجستير علم الاجتماع تخصص العمل والتنظيم، جامعة وهران ط 2012.
3. خالد محمد احمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2006.
4. شافية بن حفيظ: علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بورقلة. ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، جامعة ورقلة 2013.
5. عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير بجامعة محمد خيضر، 2015، بسكرة.
6. محمد بن غالب العوفي: الثقافة علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
7. موزة بنت حمود بن علي المعمرية: ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس ما بعد الاساسي بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير، جامعة تزوي، سلطنة عمان، 2014.
8. وردة العزيز: علاقة الالتزام بالاحترق النفسي عند عمال دوريات دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك، ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010.

IV. المجالات والمقالات والمنتديات والمدونات:

1. آدم العيشي: أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي، مجلة العربية للعلوم الإدارية. عدد 1.
2. بوخلوة باديس، قمو سهيلة: اثار القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي لدى اساتذة القطب الثاني بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، 2017 العدد 1.
3. عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، الجلفة، 2017.
4. عبد الله الغامدي: الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، 1990، مجلد 14، العدد 3.
5. محمود السيد: تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين، دراسة على قطاع الأعمال الصناعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، 2006 العدد 02.

6. هيجان عبد الرحمن أحمد: **الولاء التنظيمي للمدير السعودي**، بحث ميداني الرياض، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.

7. وليد شلابي نوال حمريط: **مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية**، دراسة ميدانية بولاية المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة المسيلة 2016، العدد 02.

ثانيا. المراجع باللغة الأجنبية:

I. الكتب:

1. Leiter Michael P, Maslach Christina, “**The impact of interpersonal environment on: burnout and organizational commitment**”, Journal of organizational behavior, vol 09 1988.

قائمة الملاحق

البيانات الأولية

1- الجنس: رجل

2- السن:

3- المؤهل العلمي: ثانوي تقني سامي جامعي

اخرى تذكر:

4- الحالة العائلية: أعزب متزوج أرمل مطلق

5- الرتبة الوظيفية: عون تنفيذ عون تحكم إطار

6- الأقدمية في العمل:

الأقدمية والالتزام العاطفي:

7- هذه المنظمة لها معنى بالنسبة لك نعم لا

8 - لديك استعداد للعمل بهذه المؤسسة - حتى سن التقاعد - التحويل الى مؤسسة أفضل

9- ما سبب بقائك في المؤسسة؟ - خبرتك في هذا العمل - مؤهلاتك لا تسمح بعمل غيره

- لم تجد مؤسسة أخرى - مرتاح في مؤسستك - علاقتك بزملائك

- المناخ الودي داخل مؤسستك -أسباب أخرى أذكرها

10- تفخر بسنوات عملك في هذه المؤسسة نعم لا

11- اذا أتاحت لك فرصة عمل جديد ، هل تغير عملك نعم لا

12- تتوافق قيمك الذاتية مع القيم السائدة في مؤسستك نعم لا

13- هل عملك يتيح لك؟ - استخدام كل مهاراتك - جزء منها فقط - لا يتيح لك

14- تشعر أن مشاكل منظمتك هي مشاكلك الخاصة نعم - لا

15- يعد عملك في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت عليك نعم - لا

16- في حالة الاجابة بنعم هل هذا راجع لـ: السمعة الطيبة التي تتمتع بها المؤسسة

الرواتب المغربية التي تمنحها

الخبرة التي اكتسبتها في عملك

- اخرى تذكر:

17 - أعتقد أنه من الصعب علي أن ارتبط بعمل آخر كما ارتبطت بهذه المؤسسة نعم - لا

18 - في حالة الاجابة بـ نعم هل هذا راجع الى: - أقدميتي بها

- علاقتي الجيدة مع زملائي

- مكانة المؤسسة بالنسبة لي

- اخرى تذكر:

19- أحرص على الحصول على إذن قبل الغياب عن العمل نعم - لا

20- لا أتردد في إعطاء زملائي ما ينقصهم من خبرات خاصة بالعمل

- احيانا - دائما - نادرا

21- ترفض تغيير مؤسستك لأنك قدمت لها الكثير نعم - لا

22- انتمائك لهذه المؤسسة لا تعوضه مؤسسة بديلة نعم - لا

23- هل عملك بالمؤسسة الحالية يشعرك ؟ - بالفخر والسعادة - بالعجز والشقاء

- اخرى تذكر:

24 - في رأيك هل تهتم مؤسستك بعمالها ذوي الأقدمية وتحافظ عليهم ؟

.....
.....
.....

الترقية والالتزام الاستمراري:

- 25- هل أنت راضي عن وضعك بالمؤسسة؟ -لا يوجد - نادرا - احيانا - غالبا - دائما
- 26- تتطلع للحصول على مرتبة وظيفية أعلى - نعم - لا
- 27 - كيف تتم الترقية في مؤسستكم؟ - بصورة آلية - مسابقات ترقية

صور أخرى أذكرها

- 28- تعتقد أن التدرج في وظيفتك الحالية يزيد من ارتباطك بالمؤسسة - نعم - لا
- 29- يمكنك البقاء في هذا العمل دون ترقية - نعم - لا
- 30- في حالة الاجابة ب نعم هل هذا راجع الى : - حبك الشديد للعمل بهذه المؤسسة
- تركك لعملك سيكلفك أكثر من بقائك فيه

- اخرى تذكر:.....

- 31- استمرارك في مؤسستك الحالية لتوفر مناصب الترقية - نعم - لا
- 32- الترقية فقط هي ما يدفعك للالتزام بعملك - نعم - لا
- 33 - في حالة الاجابة ب لا هل هذا راجع الى: - المكاسب المادية التي تتحصل عليها من المؤسسة
- الصرامة التي يفرضها مسؤولك في العمل

- أخرى تذكر.....

- 34- هل انت على علم بالقوانين المطبقة من طرف المؤسسة بخصوص الترقية؟ -نعم -لا
- 35 - في حالة الاجابة ب لا هل هذا راجع الى : - تقصير ذاتي
- تقصير من قبل الادارة

- اخرى تذكر:.....

36- هل التطبيق الغير موضوعي للترقية يؤثر في استقرارك في المؤسسة؟ - نعم - لا

37- ماهو هدفك من الترقية؟ - الزيادة في الأجر

- تحسين المركز الادبي والاجتماعي

- الاستفادة من العلاوات والمكافآت

- السلطة

- أخرى تذكر:.....

38- هل تقبل بأي وظيفة دون ترقية تكلفك بها المنظمة مقابل الاستمرار فيها - نعم - لا

39- هل ترى بأنك بحاجة الى فترة تكوينية ؟ - نعم - لا

40- في حالة الاجابة بـ نعم لماذا؟ - لتحسين الاداء وتنمية القدرات

- الحفاظ على منصب العمل

- الحصول على ترقية

- كلها معا

41- في حالة الاجابة بـ لا لماذا؟ - لأنك قادر على أداء عملك على أكمل وجه

- لأن التكوين غير مفيد بهذه المؤسسة

- أمور أخرى تذكر:.....

42- ماسبب حصولك على ترقية في مؤسستك - الكفاءة - الاقدمية في العمل - الانضباط

- أخرى تذكر.....

43- تتأخر في الوصول الى عملك في الوقت المحدد دائما احيانا أبدا

44- تتغيب بكثرة عن عملك دائما احيانا أبدا

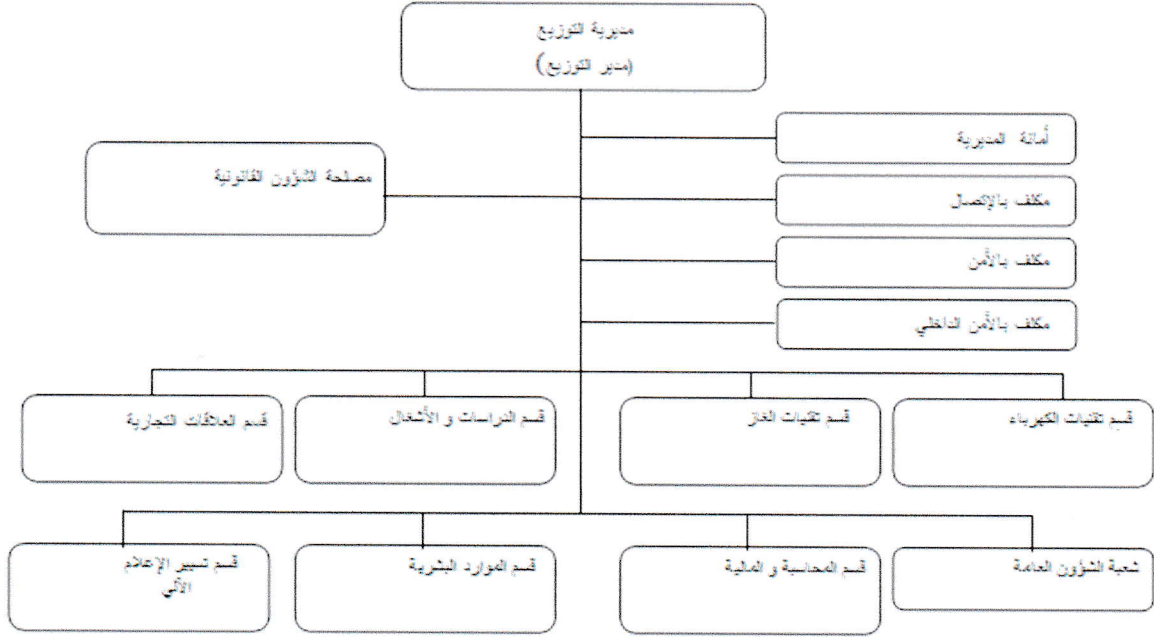
45- تفكر في الاستقالة من منصب عملك دائما احيانا أبدا

46- في رأيك هل تساهم الترقية في الرفع من أداء العامل لعمله في مؤسستك ؟

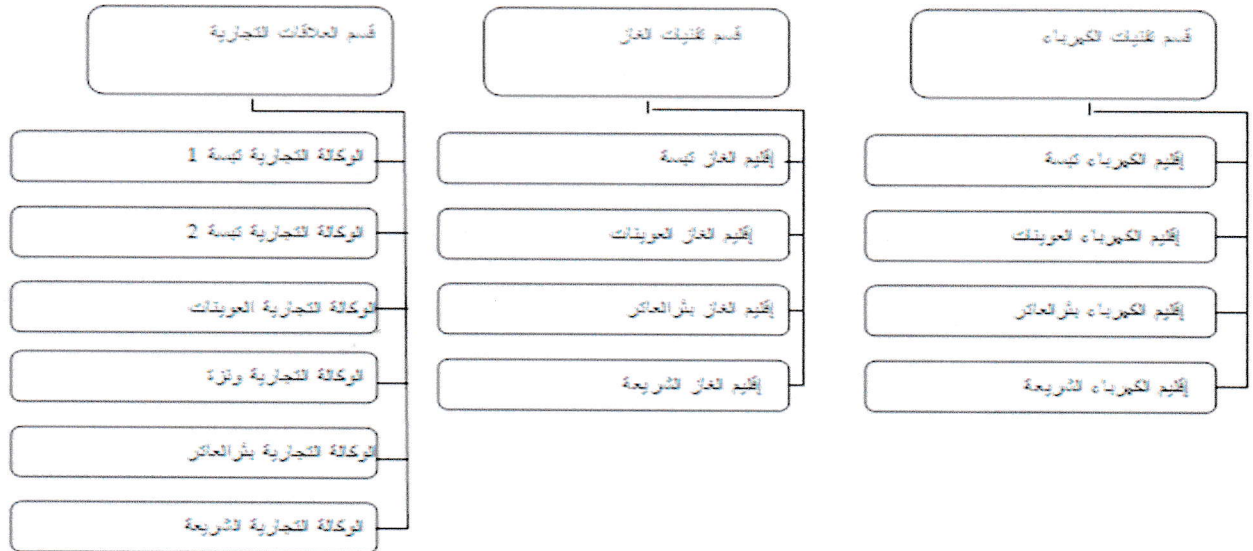
.....
.....
.....

تنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:



الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتبسة.



المصدر: من قسم الموارد البشرية، مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتبسة.

Effectifs DD Centre 03.2019

GSP STRUCTURES	EFFECTIF					
	C.S	C	HM	PM	E	T
STAFF DR	1	2	0	1	0	4
S. Juridique	0	2	0	0	0	2
Div. Finances et Comptabilité	5	8	4	0	0	17
Div. Tech Electricité	3	9	24	4	8	48
Div. Planification Elec /Gaz	1	2	2	0	0	5
Div. Exploitation Gaz	1	2	4	2	1	10
Div. Etudes et Exéc. Trvx.	3	2	18	1	2	26
Div. Adm Marché	1	6	9	3	2	21
Div. Gestion Systèmes Informatique	1	1	2	0	0	4
Div. Ressources Humaines	3	4	3	0	0	10
Div. Relations Commerciales	4	7	5	7	4	27
S. Affaires Générales	1	1	3	2	6	13
Total	24	46	74	20	23	187

Répartition des effectifs actifs par structures : 03.2019

GSP STRUCTURES	EFFECTIF					
	C.S	C	HM	PM	E	T
STAFF DR	1	2	0	1	0	4
S. Juridique	0	2	0	0	0	2
Div. Finances et Comptabilité	5	8	4	0	0	17
Div. Tech Electricité	3	9	24	4	8	48
Div. Planification Elec /Gaz	1	2	2	0	0	5
Div. Exploitation Gaz	1	2	4	2	1	10
Div. Etudes et Exéc. Trvx.	3	2	18	1	2	26
Div. Adm Marché	1	6	9	3	2	21
Div. Gestion Systèmes Informatique	1	1	2	0	0	4
Div. Ressources Humaines	3	4	3	0	0	10
Div. Relations Commerciales	4	7	5	7	4	27
S. Affaires Générales	1	1	3	2	6	13
AG Comm Teb1	1	3	16	0	8	28
AG Comm Teb2	1	3	19	2	9	34
AG Comm El-Aouinet	1	6	7	2	4	20
AG Comm Ouenza	0	4	15	0	3	22
AG Comm Bir El Ater	0	3	15	0	6	24
AG Comm Cheria	0	4	15	3	7	29
Dist. Elec . TEB	1	2	1	3	28	35
Dist. Elec . El-Aouinet	1	4	2	1	12	20
Dist. Elec . Bir El Ater	1	3	3	2	9	18
Dist. Elec . Cheria	1	2	2	3	14	22
Dist. Gaz. TEB	2	2	0	2	15	21
Dist. Gaz. El-Aouinet	1	0	2	2	6	11
Dist. Gaz. Bir El Ater	1	0	1	1	11	14
Dist. Gaz. Cheria	0	0	1	3	7	11
Total	35	82	173	44	162	496

Répartition des effectifs actifs par GSP et Sexe

GSP \ Sexe	EFFECTIFS AU 31//03/2019		
	H	F	Total
CADRE	95	22	117
H.MAITRISE	196	21	219
EXECUTION	156	2	158
Total	451	45	496

Université Larbi Tébessi - Tébessa -
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de sociologie



جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

تبسة في: 09 أيار 2019

الرقم: 188 / ق.ع.اج / ك.ع.إ.ج / 2019

إلى السيد: ... صديقكم ... سيدي ...

الموضوع: طلب الموافقة على إجراء تربص ميداني

بعد أداء واجب التحية والاحترام،

بغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم بإجراء تربص ميداني بمؤسستكم، يتم كل يومين من أيام الأسبوع والذي يبدأ من شهر أيار 2019 إلى غاية شهر حزيران 2019، يشمل التربص متابعة الحضور الإجباري للطلاب وملاحظة تمنح له من طرفكم حسب الأعمال المنجزة من الطالب تسلم في نهاية التربص وفق استمارات ترسل وتعاد في ظرف مختوم ومغلق في حالة تأشيركم بالموافقة على إجراء التربص، شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتمكم في إثراء تكوين طلبة جامعة العربي التبسي كشركاء اجتماعيين.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

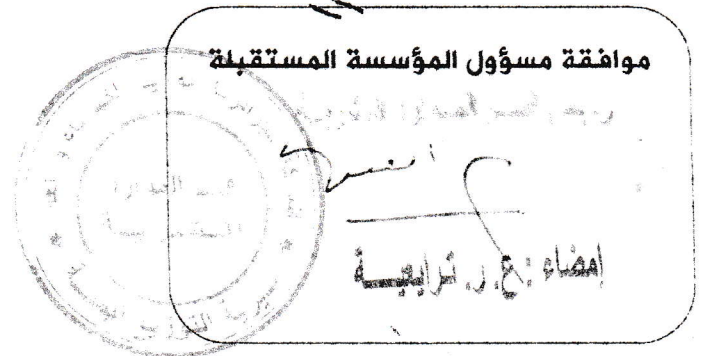
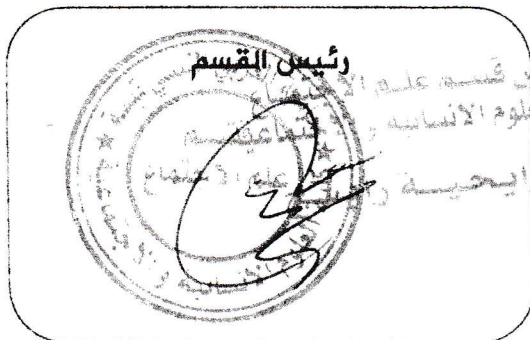
الطالب (ق): جمال مبارك

الطالب (ة): عاشور أميرة

التخصص:

موضوع البحث: واقع الالتزام التحليلي في المؤسسة

الجزائرية



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، حيث أجريت هذه الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتبسة وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما أعتمد على استمارة استبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والتي طبقت على 60 موظف من افراد البحث ، إضافة الى الوثائق والسجلات والمقابلة كأداة ثانوية لجمع البيانات وقد تم تحليل هذه البيانات المتحصل عليها .
إن هذه الدراسة بنيت على مجموعة من الافتراضات التي انتهت بمجموعة من النتائج:
❖ كلما ارتفعت مدة الأقدمية في العمل داخل المؤسسة زاد الالتزام العاطفي لدى العاملين.
❖ كلما كانت الترقيّة سريعة زاد الالتزام الاستمراري لدى العاملين .

Abstract:

The aim of this study was to know the reality of the organizational commitment in the Algerian institution, where this study was conducted by the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Tebessa and was based on the analytical descriptive approach. The questionnaire was also used as a main data collection tool for 60 employees, Records and interviews as a secondary tool for data collection. These data were analyzed

:This study was based on a set of assumptions that ended with a set of results

- The higher the duration of seniority in the work within the institution increased emotional commitment.
- The faster the upgrade, the greater the continuity commitment.