

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي

قسم : العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



## إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالالتزام التنظيمي

-دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك قاعدة الأنابيب مركز تقرت-

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في.علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل

إشراف الدكتور:

بلال بوترة

إعداد الطالبين:

عبد العالي خبار

وردة هباز

### لجنة المناقشة

المؤسسة الأصلية	الصفة	الرتبة	الاستاذ
جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي	رئيسا	أستاذ مساعد ب	شوقي مرابط
جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي	مشرفا مقرر	أستاذ محاضر أ	بلال بوترة
جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي	مناقشا	أستاذ متعاقد	إبراهيم ذهبي

السنة الجامعية: 2018/2019

# -شكر وتقدير-

نشكر الله عز و جل الذي و فقنا لما فيه خير في الدين و الدنيا و أعاننا بتوفيق منه سبحانه و تعالى على إنجاز و إستكمال هذا العمل شكراً يليق بجلاله و سلطانه .

الشكر موصول للدكتور المشرف "بلال بوترعة" على كل ما كان منه من ضبط و توجيه و نصح طيلة إنجاز هذا العمل .

و من منطلق الحديث النبوي "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" ، فالشكر كل الشكر من كان لنا المرافق ، الموجه المحمص و المعدل الأستاذ الفاضل "طيب بودرهم" تمنياتنا الخالصة له بالتوفيق و السداد في مسعاه العلمي و الأكاديمي ..

و شكر كذلك إلى كل موظفي و عمال سوناطراك " قاعدة أنابيب مركز تقرت "

و أخص بذكر السادة " لسعد قرميظ" و " تجاني طه " على مقدموه من يد المساعدة و العون.

دون أن ننسى بشكر إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة حمى لخضر - الوادي-

\*وردة هباز - محبة العالي خبار\*

## ملخص الدراسة :

هدفت هاته الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من (أجور، تدريب، ترقية، الصحة والسلامة المهنية) وبين الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، إنطلاقاً من تساؤل رئيسي مفاده هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

و تماشياً مع طبيعة و أهداف موضوع الدراسة ، والتي أقيمت بغرض وصف ظاهرة الالتزام التنظيمي لدى العاملين و إبراز العلاقة بينها وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المؤسسة مجال الدراسة فقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي والذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تطويرها كميّاً.

و قد تم إعتداد طريقة الحصر الشامل لمجتمع البحث و الذي كان بتعداد 98 مفردة ، وقد إعتد الباحثين على أداة الاستبيان للحصول على بيانات ومعلومات أكثر دقة و بعد تجميع تلك البيانات والمعلومات تمت معالجتها إحصائياً بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) و منه تم الحصول على النتائج التالية :

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأجور و الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصحة و السلامة المهنية والالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

## Abstract

The goal objective of this study is to decipher the meaning of the relation between the practices of human resources management (wager, training, upgrade, and health, and professional-safety) and organizational commitment among workers. Starting from a rational that: Is There a correlative relation, which has statistic significance, between the human resources management and organizational commitment? The hypothesis is that there is a correlative relation of statistic significance between the practices of human resources management and organizational commitment among workers.

In line with the nature and objective of the study which is held in order to describe the phenomenon of organizational commitment behavior among workers and highlighting the relation between them and the practices of human resources management applied in institution field of study the researches used the descriptive approach which is a way to describe the studied phenomenon and to quantitatively develop it.

For this purpose is the stocktaking inclusive method has been selected of the research community, which was enumerated with **98** people. So the researches adopted the questionnaire tool in order to collect information and data that are more accurate. After collection data and information they have been statistically treated using Statistical Package for Social Sciences (**SPSS**), and eventually we got the following result:

- There is correlative relation, which has statistic significance between the wages and the organizational commitment among workers.

- There is correlative relation, which has statistic significance between the training and the organizational commitment among workers.

- There is correlative relation, which has statistic significance between the upgrade and the organizational commitment among workers.

- There is correlative relation, which has statistic significance between health, professional-safety and the organizational commitment among workers.

- There is correlative relation, which has statistic significance between the human resources management and the organizational commitment among workers.

## \*فهرس المحتويات\*

أ.....	شكر و تقدير
ب.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
ت.....	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
ث-ح.....	فهرس المحتويات
خ.....	فهرس الجداول
د.....	فهرس الأشكال
ذ-ر.....	مقدمة
32-11.....	الجانب النظري:
12.....	الفصل الأول : تقديم موضوع الدراسة
13.....	أولاً: تحديد و صياغة إشكالية الدراسة
14.....	ثانياً : تساؤلات الدراسة
16.....	ثالثاً : فرضيات الدراسة
16.....	رابعاً : أسباب اختيار الموضوع
17.....	خامساً: أهمية الدراسة
17.....	سادساً : أهداف الدراسة
18.....	سابعاً: تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة
23.....	ثامناً : الدراسات السابقة
32.....	خلاصة الفصل
64-33.....	الفصل الثاني : الماهية السوسيوتنظيمية لإدارة الموارد البشرية
34.....	تمهيد
35.....	أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية
36.....	ثانياً : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
40.....	ثالثاً : وظائف إدارة الموارد البشرية
46.....	رابعاً : أهداف إدارة الموارد البشرية
47.....	خامساً: أهمية إدارة الموارد البشرية

48.....	سادسا : مداخل النظرية إدارة الموارد البشرية
61.....	خلاصة الفصل
85-62.....	الفصل الثالث : قراءة في البعد المفاهيمي و المضامين للالتزام التنظيمي
63 .....	تمهيد
64.....	أولا : مفهوم الالتزام التنظيمي
65.....	ثانيا : خصائص الالتزام التنظيمي
66.....	ثالثا : أبعاد الالتزام التنظيمي
70.....	رابعا : مراحل الالتزام التنظيمي
73.....	خامسا : أهمية الالتزام التنظيمي
76.....	سادسا : العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
82.....	سابعا : مداخل دراسة الالتزام التنظيمي
83.....	ثامنا: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي
85.....	خلاصة الفصل
86.....	الجانب الميداني
106-87.....	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
88.....	تمهيد
89.....	أولا : منهج دراسة
91.....	ثانيا :مجالات الدراسة
97 .....	ثالثا : عينة الدراسة و خصائصها
103.....	رابعا :أدوات جمع البيانات
105.....	خامسا : الأساليب الإحصائية
106 .....	خلاصة الفصل
128-107.....	الفصل الخامس:عرض تحليل المعطيات ومناقشة الفرضيات ونتائج الدراسة.
108.....	تمهيد
109.....	أولا : عرض النتائج و مناقشة الفرضيات
125.....	ثانيا : نتائج الدراسة

128.....	ثالثا : إقتراحات الدراسة
129.....	خاتمة
132.....	قائمة المراجع
.....	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
96	يوضح عدد العمال الإجمالي الموزعين لفئات حسب مؤسسة سوناطراك-تقرت	جدول رقم (01)
98	يوضح خصائص و توزيع العينة حسب متغير الجنس	جدول رقم (02)
99	يوضح خصائص و توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	جدول رقم (03)
100	يوضح خصائص و توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية	جدول رقم (04)
101	يوضح خصائص وتوزيع العينة حسب متغير المنصب الذي يشغله	جدول رقم (05)
102	يوضح خصائص و توزيع العينة حسب متغير الاقدمية	جدول رقم (06)
109	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين لأجور و للالتزام التنظيمي	جدول رقم (07)
109	يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير الأجور	جدول رقم (08)
110	يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير الالتزام التنظيمي	جدول رقم (09)
113	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الترقية و الالتزام التنظيمي	جدول رقم (10)
116	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التدريب و الالتزام التنظيمي	جدول رقم (11)
119	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الصحة و السلامة المهنية و الالتزام التنظيمي	جدول رقم (12)
122	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي	جدول رقم (13)
123	يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير إدارة الموارد البشرية	جدول رقم (14)



## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	يوضح نموذج الدراسة	الشكل رقم (01)
35	يوضح عملية إدارة الموارد البشرية و موقعها بين أنشطة المنظمة.	الشكل رقم (02)
56	يوضح هرم الاحتياجات الإنسانية لأبراهام ماسلو	الشكل رقم (03)
67	يوضح أهم أبعاد الالتزام التنظيمي	الشكل رقم (04)
70	يوضح مراحل الالتزام التنظيمي	الشكل رقم (05)
72	يوضح المراحل الأساسية لالتزام التنظيمي	الشكل رقم (06)
81	يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	الشكل رقم (07)
98	يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير الجنس	الشكل رقم (08)
99	يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل رقم (09)
100	يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير الحالة العائلية	الشكل رقم (10)
101	يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير المنصب	الشكل رقم (11)
103	يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير الإقداامية	الشكل رقم (12)

## مقدمة

يشهد العالم حالياً تغيرات سريعة ومتعددة ومتشابكة العناصر وشديدة التعقيد أصبحت في مجملها تشكل ضغوط على منظمات الأعمال ، تهدد وجودها ، استقرارها واستمرارها مما دفع بالمنظمات إلى إعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها و وظائفها المختلفة .

و تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة في التنظيم كون اهتمامها ينصب على الرأس المال البشري و الذي يعد أهم مكونات الثروة في المجتمع و أعلى موجودات التنظيم و هذا انطلاقاً من كونه الوسيلة و الغاية في نفس الوقت في عملية التنمية فلا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية ، و تحقيق ذلك المبتغى يمر حتماً عبر إدارة فعالة للموارد البشرية بمختلف نشاطاتها وممارساتها من تخطيط و اختيار وتدريب وتحفيز و تقييم و كل ماله صلة بالعنصر البشري .

و بالموازات فقد تعاضمت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة و المهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها والتي تحقق بذلك الميزة التنافسية في ظل تحديات البيئة التنظيمية الراهنة .

و مما قد سبق فقد برز جلياً اهتمام المنظمات بإيجاد سبل و إستراتيجيات ناجعة و فعالة للاستثمار في المورد البشري و التي تكون كفيلة في الحصول على مخرجات من سلوكيات تنظيمية إيجابية تضمن لها الإضافة المرغوبة و المنتظرة بالمؤسسات

و عليه فإن تناولنا لهذا الموضوع لا يعد من الاكتشافات الجديدة و إنما يدخل ضمن التأكيد على أهمية المورد البشري في دفع عجلة التنمية و التطور المنظماتي و ذلك من خلال تبيان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من (أجور ، تدريب ، ترقية و صحة و سلامة مهنية) و الالتزام التنظيمي لدى العاملين .

و لذلك فقد تضمنت دراستنا هاته خمسة فصول جاءت كالتالي :

### - الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة.

و الذي تضمن الإطار التصوري للدراسة و كان مساحة لتحديد وصياغة إشكالية الدراسة وتساؤلاتها و فرضياتها و عرض أسباب اختيار الموضوع ثم أهداف و أهمية الدراسة ، كما يتضمن هذا الفصل أهم المفاهيم الإجرائية ضمن سياقات لغوية اصطلاحية و إجرائية و أخيراً بعض الدراسات السابقة التي اهتمت بمتغيري الدراسة.

## - الفصل الثاني : الماهية السوسيوتنظيمية لإدارة الموارد البشرية.

و تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ثم إلى التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية و بعدها إلى وظائف هاته الإدارة ثم إلى أهداف وأهمية تلك الإدارة و في الأخير تم التطرق إلى أهم النظريات في إدارة الموارد البشرية .

## - الفصل الثالث : قراء في البعد المفاهيمي و المضامين للالتزام التنظيمي .

لقد استعرضنا في هذا الفصل مفهوم الالتزام التنظيمي وبعده خصائص الالتزام التنظيمي، أبعاد الالتزام التنظيمي كما تم التطرق إلى المراحل المختلفة التي يمر بها الالتزام التنظيمي ثم تبيان أهمية الالتزام التنظيمي و العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وبعده مداخل دراسة الالتزام التنظيمي و أخيراً الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

## - الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

تم التطرق في هذا الفصل إلى منهج الدراسة ثم إلى مجالات الدراسة المكاني ، الزماني و البشري ثم إلى مجتمع الدراسة و خصائصه و بعد ذلك تم تبيان الأداة المعتمدة في جمع البيانات و أخيراً التطرق إلى أساليب المعالجة الإحصائية.

## - الفصل الخامس : عرض تحليل المعطيات و مناقشة الفرضيات و نتائج الدراسة.

و تم فيه عرض المعطيات ومناقشة الفرضيات ثم عرض النتائج العامة للدراسة و في الأخير طرح جملة من الاقتراحات.

# الجانِبِ النَّظَرِي

## الفصل الأول : تقديم موضوع الدراسة

أولاً: تحديد و صياغة إشكالية الدراسة

ثانياً ، تساؤلات الدراسة

ثالثاً : فرضيات الدراسة

رابعاً : أسباب اختيار الموضوع

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً : أهداف الدراسة

سابعاً: تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة

ثامناً : الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

## أولاً. تحديد و صياغة إشكالية الدراسة:

أصبحت المؤسسات و الإدارات العصرية من أجل مواكبة التطورات الحاصلة على مستوى العالم تحتاج إلى الفرد الأكثر كفاءة و الذي يقوم بالمبادرة والرقابة الذاتية و تحمل المسؤولية ، حيث و باعتراف الباحثين و الأكاديميين فإن كفاءة المؤسسات تتوقف على كفاءة إدارة و تسيير رأسمالها البشري أو الموارد البشرية فيها.

و ترجع أهمية العنصر البشري كذلك لما يملكه من معرفة و خبرة و مهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة و فاعلية و لا يتم هذا إلا في ظل إدارة لتلك الموارد البشرية تكون قادرة على التحكم في الموارد البشرية و تلاؤمها مع التطورات المتسارعة من أجل الحفاظ على بقاء المؤسسة و إستمرارها و تحقيق ميزتها التنافسية، و لا يتأتى لها ذلك إلا من خلال توفير مناخ تنظيمي محفز ، و لكي تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها فلا بد من تحديث سياساتها المتعلقة بوظائفها الموكلة إليها كالتعديل في السياسات الأجرية و كفاءات الترقية و التكوين و كذا سبل ضمان الصحة و السلامة المهنية للعاملين بالمنظمة.

تعتبر المحافظة على الموارد البشرية بالمنظمة وخاصة الكفاءة منها أهم تحدي تواجهه إدارة الموارد البشرية بعد الحصول عليها و إجذابها من سوق العمل و إدماجها بالمنظمة و من ثم توجيهها لأداء عملها بشكل ملائم و جيد، ويزداد ثقل ذاك التحدي إذا ما تم الإستثمار فيها عن طريق التدريب و التطوير و التمكين خاصة في ظل ظروف المنافسة الحادة التي تعرفها تلك المنظمات و التي إنتقلت من سوق السلع و الخدمات إلى المنافسة على الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك إعتقاداً على سوق العمالة التي تميزت بالإنفتاح مما سهل على المؤسسات سهولة إختراقها ، لذلك أصبح لزاماً على تلك المؤسسات التغيير في نظم إدارة مواردها البشرية و هذا سعياً في زيادة إرتباط العاملين بمنظمتهم و العمل على تحقيق أهدافها و صولاً إلى ما يعرف بالإلتزام التنظيمي .

إن إلتزام الأفراد في عملهم يشر إلى تقبلهم لقيم و أهداف المنظمة التي يعملون بها و رغبتهم القوية و جهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها فإذا كان هناك

التزام نحو المنظمة سيكون هناك إستعداد كاف لتكريس الجهود في إنجاز المهام و السعي وراء البقاء في المنظمة و الإستمرار للعمل فيها و إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي تتبعه آثار سلبية و مكلفة على المنظمة كالتسرب الوظيفي و غيره لذا صار الإلتزام التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء و الكفاءة الإنتاجية و مؤشراً دالاً على نجاح المنظمات ، و يعد الإلتزام التنظيمي من أهم السلوكيات التنظيمية الإيجابية التي تحظى بمزيد من العناية من طرف الباحثين في الحقل التنظيمي، كونه من السلوكيات المرغوب فيها و المطلوب تعزيزها و ترقيتها لدى العاملين بالمنظمة.

في ذات السياق تتعرض المؤسسة الجزائرية في شتى القطاعات لتلك التحديات التنافسية من بينتها التنظيمية سواءً كانت داخلية أو خارجية وما تشهده من تسرب وظيفي جد حاد للكفاءات البشرية نحو المؤسسات الأجنبية تحت طائلة الإغراءات المادية و المعنوية وهذا ما يعبر عن قصور و عدم فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في توفير موارد بشرية مؤهلة ذات سلوكيات تنظيمية إيجابية وبالخاصة ذات إلتزام تنظيمي جد عالي و هذا مكن إشكالية دراستنا الحالية .

إذ من خلال هاته المطارحة سنسلط الضوء على تجربة سوناطراك كمؤسسة جزائرية تسعى إلى تطوير أداء إدارة مواردها البشرية و تفعيل دورها من خلال تطبيق سياسات للوصول إلى تطابق أهداف المنظمة مع أهداف العاملين فيها و تعزيز الشعور القوي بالانتماء إليها و الدفاع عنها والاستمرار فيها.

#### ثانياً. تساؤلات الدراسة :

وعلى ضوء هذا سننطلق في دراستنا هاته من تساؤل رئيسي يربط بين متغيريها مفاده :

هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ؟

و تنبثق من السؤال الرئيسي أسئلة فرعية :

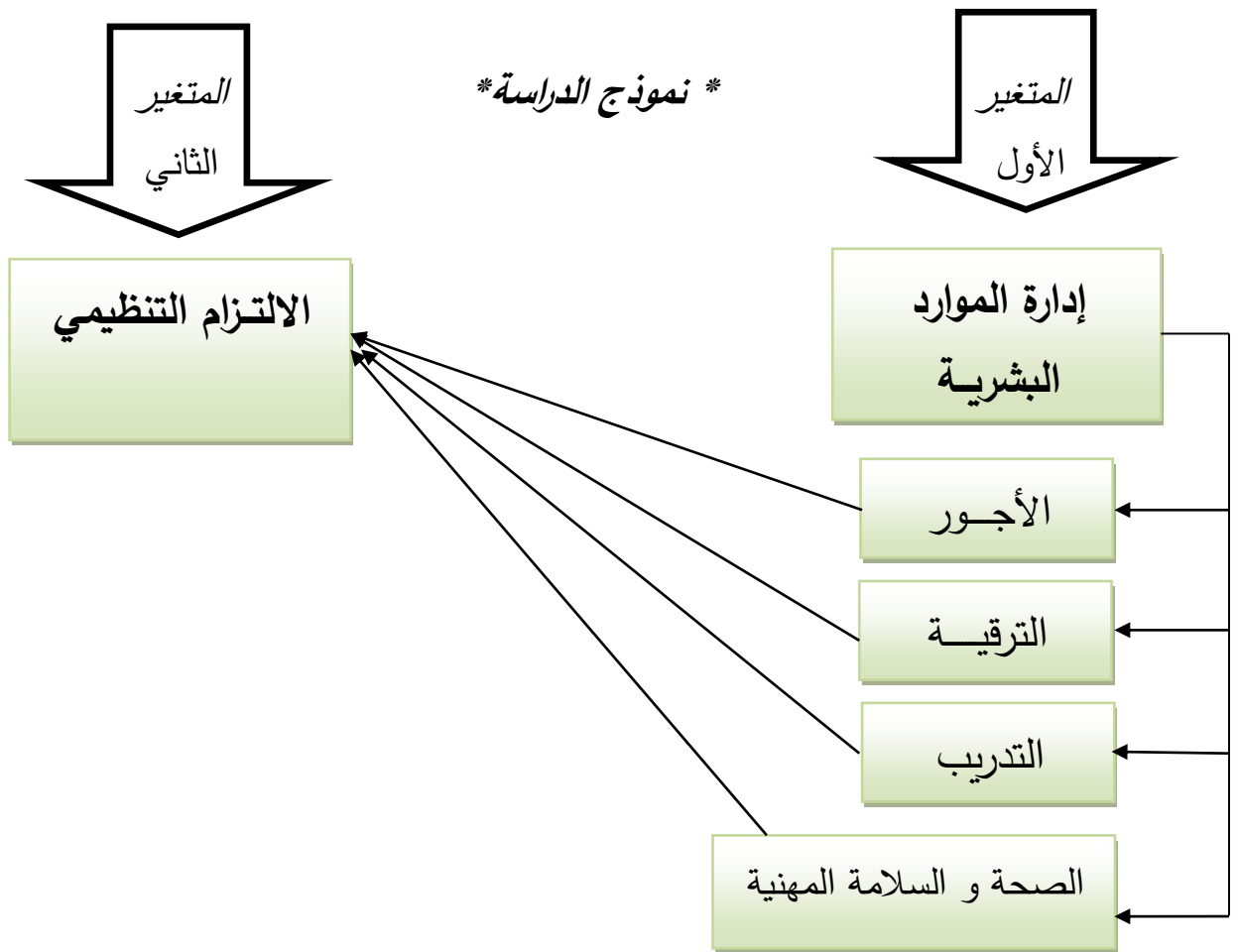
- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأجور و الإلتزام التنظيمي لدى العاملين؟

- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ؟

- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية و الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ؟

- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصحة و السلامة المهنية و الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ؟

و عموماً يمكن تلخيص إشكالية الدراسة في المخطط التالي و الذي يوضح أبعاد الدراسة:  
شكل رقم (01) : يوضح نموذج الدراسة



وظائف و سياسات.....علاقة..... المخرجات

المصدر: من إعداد الباحثين



### ثالثا.فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

و تتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية :

1-توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأجور والالتزام التنظيمي لدى العاملين .

2-توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية و الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

3-توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الإلتزام التنظيمي لدى العاملين .

4-توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصحة و السلامة المهنية و الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

### رابعا.أسباب إختيار الموضوع :

إن موضوع إدارة الموارد البشرية و إشكالية الإلتزام التنظيمي داخل المنظمات هي دراسة في غاية الأهمية، حيث وقع اختيارنا على هذا الموضوع و الذي دفعنا لدراسته عدة أسباب نذكر منها:

- الحاجة إلى البحث و الاستقصاء في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالالتزام التنظيمي.
- الاهتمام الشخصي بموضوعي الموارد البشرية و السلوكيات التنظيمية المساهمة في المحافظة على الكفاءات في المؤسسة.
- الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول أدوار و سياسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.
- النزيف الملاحظ و الذي تشهده العديد من المؤسسات الاقتصادية خاصة على مستوى مواردها البشرية الكفوءة منها أو ما يعرف بالتسرب الوظيفي و الذي يرجع إلى عدة علل منها مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين فيها.

## خامسا. أهمية لدراسة:

يستمد موضوع الدراسة أهميته من النظرة الحالية للمورد البشري بإعتباره العنصر المهم في المؤسسة فضلا عن دوره الفاعل في تحقيق أهدافها و مدى تعلقه و إلتزامه بها.

لذلك يمكن تحديد أهمية الدارسة في الآتي :

- تكمن أهمية الموضوع المدروس في أهمية المتغيرين في حد ذاتهما إدارة الموارد البشرية و الإلتزام التنظيمي .
- تكمن أهمية الدراسة في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان التنظيم و العمل، أيضا كونه يرتبط بجوهر التخصص.
- يفيد هذا البحث المهتمين بوضع أو تحديث الإستراتيجيات و سياسات إدارة الموارد البشرية و التي من شأنها أن تحافظ على الموارد البشرية داخل التنظيم و كسب ولائهم.

## سادسا. أهداف الدراسة :

و بناءا على أهمية الدراسة السالفة الذكر، فإنها تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في ما يلي:

- الكشف عن بيان العلاقة الإرتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجور ، تدريب ، ترقية ، صحة و السلامة المهنية مع الإلتزام التنظيمي للعاملين.
- المساهمة بدارسة تفيد في التوعية بأهمية إدارة الموارد البشرية في الحصول على سلوكيات تنظيمية عالية الإيجابية تحافظ على استقرار العاملين بالتنظيم.
- تسليط الضوء على واقع سياسات إدارة الموارد البشرية و كذا الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة
- الخروج بجملة من التوصيات لصناع القرار بالمؤسسة لتسليط الضوء على السلوك التنظيمي و الإسهام في تعزيز ذلك السلوك و خاصة الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة.

## سابعا. تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:

إن مرحلة تحديد المفاهيم من المراحل المهمة في دراستنا هاته لكي نستطيع التعرف على الظاهرة المدروسة من الضروري أن نقوم بإيضاح تلك المفاهيم الأساسية بالتعريف و تحديد مفهومها، و في ما يلي سنقوم بتحديد أهم المفاهيم الخاصة بدراستنا :

### 1. الإدارة :

• يعرفها "هنري فايول" : إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب<sup>1</sup>.

• و يعرفها الدكتور "عبد المجيد عبده" : الإدارة عبارة عن نشاط خاص بقيادة و توجيه و تنمية الأفراد ، و تخطيط و تنظيم و مراقبة العمليات و التصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية للمشروع، من أفراد و مواد و آلات و عدد المعدات و الأموال و الأسواق، لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق و أقل التكاليف<sup>2</sup>.

• و يقول فريدريك تايلور Fredrick Taylor : فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ثم التأكيد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة و أرخصها<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي:** هي مجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل التنظيم و التخطيط و التوجيه و الرقابة، وهذا من أجل تنسيق جهود الأفراد و تحديد أهداف المنظمة.

### 2. الموارد البشرية:

• أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> زهير بغول، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية جامعة منتوري -قسنطينة، 2011، ص17.

<sup>2</sup> عبد الرحمان ابراهيم الضحيان: الإدارة و الحكم في الإسلام الفكر و التطبيق ، ط 3، المملكة العربية السعودية ، سنة 1991 ، ص18.

<sup>3</sup> كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ و وظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن 21، ط 2 ، عمان -الأردن، دار الفكر ناشرون و موزعون ، 2015، ص24.

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت-لبنان، دار النهضة العربية، 2002 ، ص18.

• جميع الناس الذين يسهمون حالياً في إنجاز أعمال المنظمة، و أولئك الناس الذين يحتمل أن يساهموا مستقبلاً، و كذلك الناس الذين ساهموا في الماضي القريب و تركوا المنظمة<sup>1</sup>.

• جميع الأفراد الذين يمكنهم الإسهام في إنتاج السلع و الخدمات الاقتصادية سواء منهم الذين يساهمون فعلاً في ذلك أو الذين يقدرّون على العمل و يرغبون فيه و يبحثون عنه<sup>2</sup>.

**التعريف الإجرائي:** الموارد البشرية تشمل كل الأفراد العاملين داخل المنظمة بمختلف رتبهم الإدارية ووظائفهم و يقومون بنشاط محدد يكلفون به حسب الوظائف الموكلة لهم بما يخدم أهداف المنظمة.

3. إدارة الموارد البشرية:<sup>3</sup>

• مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل، و الاختيار و التعيين، و تقويم أداء العاملين، و ترقيتهم، و نقلهم، و تصميم هيكل أجورهم ، و تدريبهم و توفير سبل الأمن و السلامة لهم.

• إنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين و بعلاقاتهم في المنظمة، الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين و إلى تحقيق العدالة فيما بينهم.

• هي السياسات و الممارسات التي تؤثر في سلوك العاملين و اتجاهاتهم ومستويات أدائهم ، تحليل و تصميم الأعمال ، تخطيط و استقطاب و تعيين و تدريب و تطوير، إدارة التعويضات، إدارة تقييم الأداء ، و العلاقات العمالية<sup>4</sup>.

**التعريف الإجرائي :** هي ذلك النشاط الذي يشمل مجموعة من السياسات والوظائف من توظيف و أجور و حوافز و كذا ترقية والتكوين و التدريب و العناية بالصحة

<sup>1</sup> حسين محمود حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1، عمان-الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2013، ص19.

<sup>2</sup> عمر شريف: أهمية التسيير التقديري للوظائف بالمكافآت في إدارة الموارد البشرية و تنميتها المؤسسة ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة باتنة، العدد7 ، 2009 ، ص 184.

<sup>3</sup> نادر أحمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية - إدارة أفراد ، ط 1، عمان-الأردن ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2001 ، ص18.

<sup>4</sup> حسين محمود حريم ، مرجع سابق ، ص 20 .

والسلامة المهنية للمورد البشري، من أجل الحفاظ على الكفاءات و المهارات اللازمة و المطلوب تحفيزها .

#### 4. الأجر:

• المقابل الذي يحصل عليه العاملون مقابل جهود و إنجازات عضلية يؤدنها لصالح المنظمة<sup>1</sup>.

• هو كل ما يعطى للعامل لقاء عمله مهما كان نوعه مضافا إليه جميع العلاوات أيا كان نوعها<sup>2</sup>.

• للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى، و يتقاضى بموجبه مرتباً أو دخلاً يتناسب و نتائج العمل و يفهم من عبارة مرتب الأجر الأساسي الناجم عن التصنيف المهني، التعويضات المدفوعة، و العلاوات<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي للأجر:** هو ذلك الراتب الذي تدفعه المنظمة مقابل الجهد الذي يقدمه العامل مع إضافة جميع المنح و العلاوات.

#### 5. الترقية:

إن مفهوم الترقية لديه عدة تعريفات متنوعة و ذلك من خلال جملة من الأدبيات العلمية نجد منها:

• نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى من المستوى الإداري ذات صلاحيات أوسع و مسؤوليات أكبر، و في الغالب يصاحب الترقية زيادة في الأجر<sup>4</sup>.

• هي عملية نقل /تحويل العامل من وظيفة /عمل آخر يشتمل على المسؤوليات و واجبات و سلطات أعلى من العمل الحالي، و غالباً ما يلزم هذه الزيادة في المسؤوليات و الواجبات زيادة في التعويضات

<sup>1</sup> ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم و عمل، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، ص8

<sup>2</sup> سمير شويكي: المعجم الإداري ، الأردن-عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع -دار المشرق الثقافي ، ص12

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية - العدد 17 : قانون رقم 11/90 مؤرخ في 1990/04/21، المتعلق بعلاقات العمل،

ص569.

<sup>4</sup> إبراهيم بدر شهاب الخالدي:معجم الإدارة - موسوعة إدارية، ط 1، الأردن-عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع ،2011،

ص 237 .

- شغل وظيفة أعلى، و يصاحب ذلك عادة زيادة في المستويات و في صعوبة العمل، كما يتطلب ذلك توافر للمؤهل الأعلى و الخبرات الإضافية في التقدم للترقية<sup>1</sup>.

**التعريف الإجرائي للترقية:** شغل وظيفة أعلى للموظف مع زيادة في الأجر والمهام الموكلة له ، و يتم ذلك بشروط محددة من طرف إدارة الموارد البشرية.

**6.التدريب:**

- يوجد عدة تعاريف حول مفهوم التدريب في التراث الأدبي نجد منها ما يلي :
- هو تلك العملية التي تنظمها المؤسسة لتقديم خبرات نظرية و عملية جديدة للعاملين عن طريق استقدام الخبراء إلى المؤسسة أو إرسالهم إلى مؤسسات أخرى مختصة و ذلك بغرض تدعيم المشروع من الناحية النوعية ، و تكون مدة التكوين حسب طبيعته و حسب نوع الأهداف<sup>2</sup>.
- عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية ، وتستهدف إكسابه المعارف و الخبرات و الإتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي للتدريب :** هو ذلك النشاط الذي تخطط له المنظمة من أجل احداث تغييرات في العاملين من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات قصد تحسين الأداء و زيادة الدافعية لديهم.

**7.الصحة و السلامة المهنية:**

- يعتبر مفهوم الصحة و السلامة المهنية من المفاهيم المتشعبة و ذلك حسب نظرة كل باحث ، و في ما يلي نعرض بعض التعريفات :
- ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج و في مقدمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث و الإصابات خلال

<sup>1</sup> ناصر الله حنا : إدارة الموارد البشرية -إدارة أعمال ،عمان -الأردن ، دار الزهران للنشر و التوزيع، 2009، ص 150.

<sup>2</sup> ناصر قاسمي : دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم و عمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ص45

<sup>3</sup> نادر أحمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية -إدارة أفراد ، ط1، عمان-الأردن ،دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2001، ص 206.

العمل ، ذلك بإتخاذ الظروف المادية و النفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية.<sup>1</sup>

- تلك النشاطات و الإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها و من الأماكن التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض و الحوادث.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي للصحة و السلامة المهنية:** جملة البرامج و أساليب السلامة التي تضعها المنظمة كسياسة من أجل تجنب الحوادث و توفير بيئة آمنة و خالية من المخاطر للعاملين.

### 8. الالتزام التنظيمي :

- يعبر عن رغبة الفرد في بذل مستوى عال من الجهود لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ، و من ثم القبول بأهدافها و قيمها.<sup>3</sup>
- هو شعور بالتعيين و التوغل و الولاء الذي يتم التعبير عنه من قبل الموظف تجاه الشركة ، و يتم إجراء القليل من البحث على العلاقة بين المكافآت والالتزام التنظيمي و يتضمن الالتزام تجاه المنظمة ثلاثة مواقف:
  - \* إحساس بالتطابق مع أهداف المنظمة.
  - \* الشعور بالتوغل في الواجبات التنظيمية.
  - \* الشعور بالولاء للمنظمة.<sup>4</sup>

**التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي:** هو حالة توافق في القيم و الأهداف لدى العامل بالمؤسسة، و استعداده لبذل أقصى جهود لصالح المنظمة و الرغبة الشديدة للإستمرار و البقاء فيها و الانضباط و الالتزام بالقواعد و القوانين.

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سابق ، ص 328.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي ، ط 2، عمان-الأردن ، دار وائل للنشر و التوزيع، 2006، ص304

<sup>3</sup> إبراهيم بدر شهاب الخالدي: مرجع سابق ، ص 76.

<sup>4</sup> عادل بن صلاح عمر عبد الجبار و آخرون :علم النفس التنظيمي و الإداري ، ط 1 ، الرياض ، فهرسة مكتبة فهد الوطنية ، 2008 ، ص 126 .

## ثامنا. الدراسات السابقة:

لما نريد إختيار موضوع بحث ما فلا يمكن إهمال ما كتب عن هذا الموضوع وهذا بهدف تجنب الإنطلاق الغامض في البحث وعليه نجد هناك العديدة من الدراسات التي تطرقت لموضوع إدارة الموارد البشرية سواء كانت بشكل منفصل أو من خلال ربطها بمختلف جوانب المنظمة أو العمليات التنظيمية فيها، كما أن هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الالتزام التنظيمي و هناك من أطلق عليه اسم الالتزام الوظيفي وعلاقته بمختلف جوانب و مكونات المنظمة أو بشكل منفصل باعتباره من أحد أهم السلوكيات التنظيمية اهتماما في المؤسسات المعاصرة لكن الموضوع الذي نحن بصدده وهو إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لم يكن محل دراسات مباشرة عديدة، بل هناك دراسات تطرقت إلى بعض جوانب هذا الموضوع في سياق شامل لدى سنتطرق لبعض الدراسات الأجنبية و العربية و كذا الوطنية و المحلية، لنعطي فكرة عن أهم الإضافات التي ستضمنها هذه الدراسات و يليها التعقيب على تلك الدراسات :

### 1- دراسات وطنية و محلية :

أ- دراسة عاشور إبتسام عام 2015 حول : الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية ( دراسة ميدانية بالمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري الجلفة) بجامعة محمد خيضر بسكرة تخصص تنظيم وعمل، وهي لنيل شهادة الماجستير: ولقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، وكذا تقديم بعض التوصيات و المقترحات و انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

و طبقت المنهج الوصفي بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة.

اعتمدت في الدراسة العينة بطريقة المسح الشامل وبلغ عددهم 70 عامل، واستخدمت الاستمارة والمقابلة لجمع البيانات وأساليب إحصائية ومعامل الارتباط بيرسون و المتوسط الحسابي وغيرها، ولقد توصلت الدراسة إلى جملة النتائج نذكر منها :

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة.



- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.01$  في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى بمتغير السن.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.01$  في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى بمتغير الفئة المهنية.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.01$  في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى بمتغير المستوى التعليمي.
- ب- دراسة حاج عمر براهيم عام (2016) حول : دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الإنضباط الوظيفي ( دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي ولاية غرداية ) بجامعة محمد خيضر ببسكرة تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل ، وهي أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، و كان هدف الدراسة هو تبيان دور إدارة الموارد البشرية و الذي تمثله الأبعاد ( التوظيف - الحوافر - الرقابة) في جعل أفراد التنظيم أكثر التزاما و تنظيما من خلال التمسك بأخلاقيات المهنة و الإنضباط الداخلي للمؤسسة، و انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي كيف تؤثر ادارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الإنضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي؟
- اعتمد على العينة العشوائية الحصصية ، و كان عدد أفراد مجتمع الدراسة 526 عاملا منهم 80 متعاقد تم استبعادهم ليصبح العدد ( 446) فأختار نسبة 25 % من مجموع العاملين ، فتحصل على عينة ب (116) عامل.
- و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف ظاهرة الانضباط و أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي ، إضافة إلى المنهج التاريخي من خلال تتبعه لسجلات الملاحظات و الانتقادات للمصالح الاستشفائية، مستعينا بأدوات جمع البيانات ( الملاحظة البسيطة -المقابلة -استمارة مقابلة) ، و لقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تحققت الفرضية القائلة كلما كانت عملية التوظيف ( الاختيار و التعيين ) مبنية بشكل علمي و عقلائي ساد سلوك الانضباط الوظيفي للعمال.
- تحققت الفرضية القائلة كلما كانت الحوافز المادية و المعنوية المطبقة بعدالة داخل المؤسسة العمومية زاد إنضباط عمالها وظيفيا .
- تحققت الفرضية القائلة كلما كانت عملية الرقابة الإدارية موضوعية ساهمت في تحقيق سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة.

ج- دراسة طيب بودرهم عام 2017 حول : آليات إدارة الموارد البشرية و علاقتها بأبعاد المواطنة التنظيمية ( دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية دحلب سعد - جامعة بجامعة حمه لخضر الوادي ، تخصص علم المنظمات و المناجمنت ، وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير ، و لقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الإرتباطية بين آليات إدارة الموارد البشرية ( الأجور و المنح -التدريب- الترقية) و المواطنة التنظيمية ( التعاون وروح العمل- الرضا الوظيفي ، الولاء التنظيمي ، الالتزام (الطاعة العامة)) و انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي : هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية و بين أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين؟ داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بجامعة ، و اعتمد على عينة تم اختيارها بطريقة الطبقيّة العشوائية (النسبية) و أخذ 50 % من مجتمع الدراسة المتكون من 244 موظف بعدد 121 فرد ، و استخدام المنهج الوصفي و مستعينا بأدوات جمع البيانات ( استمارة مقابلة ) و أساليب و معالجة البيانات ( التكرارات و النسب المئوية ، متوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية و معامل الإرتباط بيرسون . و توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج هي كالتالي :

- لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأجور و المنح و المواطنة التنظيمية.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب و المواطنة التنظيمية.
- لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية و المواطنة التنظيمية.
- لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات الموارد البشرية و ارتفاع مستوى التعاون و روح الفريق .

• لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات الموارد البشرية و الرضا الوظيفي .

• لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات الموارد البشرية والالتزام الطاعة العامة.

• توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات الموارد البشرية وأبعاد المواطنة التنظيمية.

## 2- دراسات عربية :

أ- دراسة إيناس فؤاد نواوي فليمان عام 1429هـ حول : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، بجامعة أم القرى، دراسة لنيل شهادة الماجستير، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين و المشرفات بمكة و التعرف على العلاقة بينهما، بالإضافة إلى الوقوف على علاقة كل من الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية.

و انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بمكة المكرمة؟.

لقد اعتمد في اختيار العينة بالقيام بعملية المسح الكلي لمجتمع الدراسة و المتكون من 103 مشرفا تربويا و 175 مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي.

وطبق المنهج الوصفي الإرتباطي وذلك لتحديد نوع العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمنهج الوصفي المسحي و ذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الإلتزام التنظيمي، كما استخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي كالآتي:

-إن كل المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالي من الرضا ومن الإلتزام.

- وجود علاقة بين الرضا والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.

ب- دراسة أبو بكر بلفقيه عام 2012 حول " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي " التي هدفت إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء اليمن. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من العاملين في المستشفيات الخاصة (محل الدراسة) بحيث بلغ حجم العينة (500) عامل، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، و لقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي و ذلك ضمن الترتيب التالي : التمكين التدريب و التطوير، إجراءات التوظيف، المكافآت و التعويضات و تقييم الأداء، و إن ممارسات إدارة الموارد البشرية عوامل مؤثرة في زيادة الالتزام التنظيمي بين العاملين، و يتأثر بشكل أكبر بالرسالة التي ترسلها إدارة الموارد البشرية للموظفين من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية نفسها، كما أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام في المستشفيات الخاصة من وجهة نظر الموظفين كان متوسط و ذلك ضمن الترتيب الآتي : تقييم الأداء و التمكين و التدريب و التطوير وإجراءات التوظيف و المكافآت و التعويضات، و كذلك وجود فروقات في إجابات العينة على محور الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية كل على حدة، حيث كان لها تأثير على الالتزام ككل و على البعدين المستمر و العاطفي، بينما لم يكن لها تأثير على البعد المعياري .

ج- دراسة إسماعيل المبروك أحمد الطبولي عام (2017) حول : أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ( الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط ) دراسة تطبيقية على مصرف بالجمهورية الليبية ، و كانت تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر سياسات إدارة الموارد البشرية و المتمثلة في أبعاد ( التوظيف و الاختيار- مشاركة العاملين-التقييم-التعويضات و المكافآت -التدريب و التطوير) على الالتزام التنظيمي و أداء العاملين بمصرف الجمهورية ، كما هدفت إلى التحقق من العلاقة بين سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، و اختبار دور العلاقة بين الالتزام التنظيمي و أداء العاملين .

و استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي (الكمي) في دراسته ، و اشتمل مجتمع الدراسة على 1300 موظف ، و كانت عينة الدراسة على موظفي المصرف بنسبة 51% من مجتمع الدراسة و لقد بلغت 455 موظف و طبقت أداة الإستبانة عليهم . و لقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- وجود علاقة إيجابية بين سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين
- وجود علاقة إيجابية بين سياسات إدارة الموارد و الالتزام التنظيمي و أداء العاملين
- وجود الأثر الفعال لسياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين
- وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي و أدائهم الوظيفي.

### 3- دراسات أجنبية :

أ- دراسة ستيفان روكس و مارك ديسولت : Stéphane Roux et Marc Dussault

عام 2007 حول الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية لدى المعلمين و المعلمات بالمدارس الثانوية الخاصة بمقاطعة كيبك الكندية في عينة مكونة من 221 معلم ومعلمة وزعت عليهم استمارة إستبيان .

عمد الباحثان على تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية لدى المعلمين و المعلمات إعتماًداً على نظرية الأبعاد الثلاث للالتزام التنظيمي لمايرون و آلن، وقد توصلنا للنتائج التالية :

- للالتزام العاطفي أكبر و أقوى عامل مؤثر في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات مقارنة بالالتزام المعياري والإستمراري.

- العدالة تلعب دور جد هام بين الإلتزام و المواطنة.

ب - دراسة جون موريس تريدال، تانيا سابا و جيلس قيرن

Jean-Maurice Trudel, Tania Saba et Gilles Guérin -

عام 2005 حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي والكفاءة في العمل ، انجزت الدراسة على عينة من 980 إطار في مجال الصحة و المصالح الاجتماعية بمحافظة كيبك الكندية تم من خلالها فحص و اختبار

التأثير الملاحظ لنوعين من التسيير الإستراتيجي ( التسيير الإستراتيجي للقيمة المضافة و إستراتيجية خفض التكاليف) على الالتزام التنظيمي و الكفاءة في العمل. نتائج التحليل أفرزته بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية المنبثقة من إستراتيجية القيمة المضافة لها تأثير جد هام على المكونات الثلاث للالتزام التنظيمي و الكفاءة في العمل .

و بعكس ذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعتمد إستراتيجية خفض التكاليف كانت أقل تأثير على نفس المتغيرات . و قد أبرزت الدراسة الدور المهم الذي تلعبه ممارسات القيمة المضافة على الالتزام التنظيمي والكفاءة في العمل للإطارات. **التعقيب على الدراسات السابقة :**

تطرقت دراسة ستيفان روكس و مارك ديسولت للمتغير الثاني في دراستنا هاته و هو الإلتزام التنظيمي في علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين و المعلمات إلا أنهما قاما بالتركيز على دراسة و تحليل و كذا المقارنة بين الأبعاد الثلاث للإلتزام التنظيمي و أيها له التأثير الأكبر في تشكل سلوك المواطنة التنظيمي ،أما الدراسة الأجنبية الثانية لجون موريس تريدال، تانيا سابا و جيلس قيرن فقد تطرقوا إلى متغيري دراستنا الحالية لكن بأبعاد و مؤشرات مغايرة تمثلت في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المختلفة و أثرها على الإلتزام التنظيمي و كذا الكفاءة في العمل .

تتفق دراستنا مع دراسة ابوبكر بلقفيه تحت عنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في المستشفيات الخاصة بصنعاء - اليمن ، و التي تطرقت لمتغيري دراستنا ، و لكنها اعتمدت على أبعاد أخرى مغايرة لأبعاد دراستنا هاته و تقاطعت فيها معنا في بعد التدريب و فقط.

من الدراسات الأخرى و التي لم تكن مطابقة تماما لمتغيرات دراستنا و التي تطرقت للمتغير الأول إدارة الموارد البشرية نجد دراسة إسماعيل المبروك بعنوان أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين وكان الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط. كما أن دراسة حاج عمر براهيم حول دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي تم التركيز على الأبعاد الثلاثة من وظائف إدارة الموارد البشرية من توظيف وحوافز و رقابة في جعل الأفراد العاملين منضبطين وملتزمين في

العمل و في نفس السياق نجد دراسة عربية و محلية طيب بودرهم حول آليات إدارة الموارد البشرية علاقتها بأبعاد المواطنة التنظيمية ، و اختار فيها الباحث ثلاثة أبعاد أو وظائف لإدارة الموارد البشرية منها الأجور و المنح، التدريب، الترقية وهي من أبعاد المتغير الأول لدراستنا لكن ربطت في علاقة مع المواطنة التنظيمية.

كما نجد من الدراسات السابقة من تطرق فيها إلى المتغير الثاني في دراستنا هاته و هو الالتزام التنظيمي ، إذ نجد دراسة إيناس فؤاد نواوي والتي كانت تهدف إلى إبراز العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة.

كما جاء متغير الالتزام التنظيمي كمتغير أول في دراسة عاشور إبتسام بعنوان " الالتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية" و التي كانت تهدف إلى إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي .

أما أوجه الاختلاف فهي عدم تناول جميع الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة الحالية بشكل تام و متطابق بكل أبعاده فقد تناولت متغيرات بأبعاد قريبة منها كما تختلف في مجالات الدراسة.

اعتمدت جل الدراسات على تطبيق أداة الاستمارة أو الإستبانة و اتبعت المنهج الوصفي و الوصفي التحليلي ، و قد تنوعت أساليب ومعالجة البيانات. إتفقت هاته الدراسة مع الدراسات السابقة في تناول بعض أبعاد المتغير الأول إدارة الموارد البشرية ، كما (التوظيف -الرقابة -الأجور -الترقية-التدريب -السلامة المهنية) .

إتفقت هاته الدراسة الحالية مع الدراسات في تناولها لموضوع إدارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي من الجانب النظري .

كما يوجد اختلاف عن الدراسات السابقة من حيث الإطار الزمني و المكاني حيث أجريت جل الدراسات السابقة في بيئات مختلفة منها في المؤسسات العمومية و كذا المؤسسات المالية التي لديها مواصفات خاصة.

و لقد تم الاستفادة من كل تلك الدراسات من خلال:

- المساعدة في بناء الإستبانة للدراسة .
- الاستفادة من المراجع و الكتب التي اعتمدها هاته الدراسات.

- الاستفادة من هاته الدراسات من خلال ما ورد فيها من تراث أدبي في نظم الفصول النظرية و بناء مفاهيم الدراسة الحالية و كذا تحديد الطرائق و الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية مثل اعتمادها على المنهج الوصفي و أدوات البحث الميداني من استمارة و مقابلة .



## خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مقدمة عامة حول موضوع الدراسة و تحديد المشكلة المراد دراستها و تمحورت في مجموعة من التساؤلات و التي بدورها تحتاج إلى إجابات من خلال تحديد أهداف الدراسة التي يسعى الباحثان الوصول إليها ، كما تم أيضا استعراض أهمية تلك الدراسة في حقل التنظيم و كذلك بالنسبة لمجتمع الدراسة بشكل خاص ، كما حُددت الأسباب التي أدت لإختيار موضوع الدراسة، وصولاً إلى تحديد جملة من المفاهيم الأساسية لدراسة ، كما تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة أو القريبة من موضوع الدراسة مع التعقيب عليها.

# الفصل الثاني : الماهية السوسيوتنظيمية لإدارة الموارد البشرية

## تمهيد

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

خامساً: أهمية إدارة الموارد البشرية

سادساً: نظريات إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تمثل إدارة الموارد البشرية العامل الأساسي في تنظيم العلاقة بين العاملين والمنظمة كما أنها ترمي إلى تحقيق أهدافهم و أهدافها من خلال تقوية تلك العلاقة بواسطة وضع خطط و سياسات واضحة من قبل إدارة الموارد البشرية بمشاركة الإدارة العليا بالمنظمة.

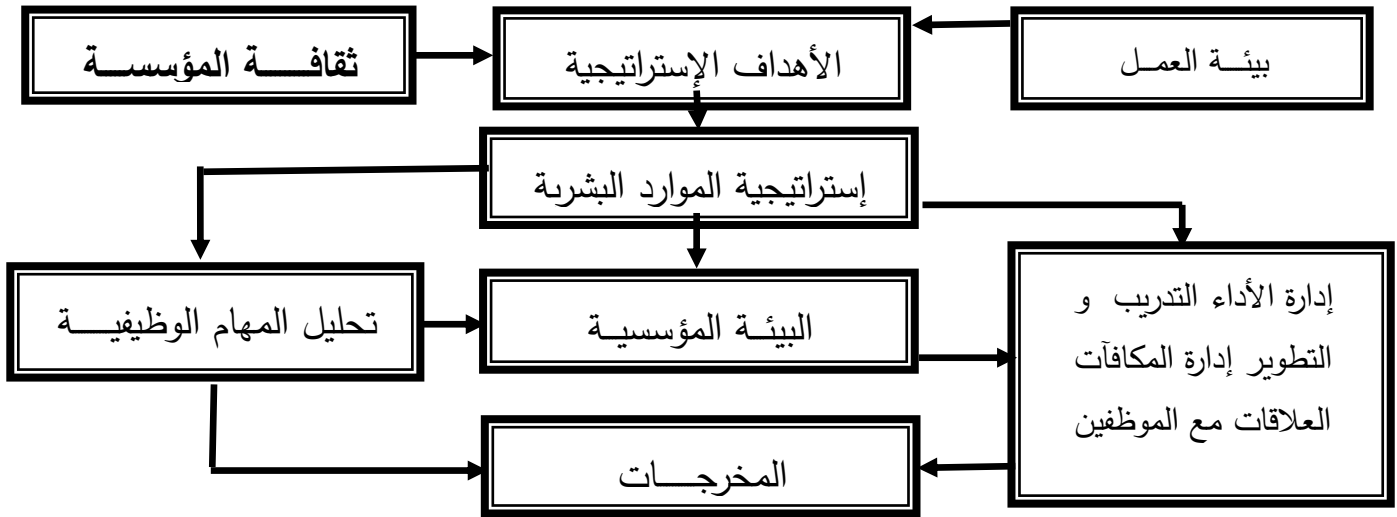
و لذلك يعتبر العنصر البشري في المنظمة مورداً مهماً في المؤسسات من أجل تحقيق الميزة التنافسية و خدمة عملائها، و هذا مرهون بما تقدمه إدارة الموارد البشرية من وظائف و مهام تسهل عمل الأفراد في جو يسوده الرضا، مما يحقق كفاءة المنظمة.

و في هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، ثم في إيجاز تطورها التاريخي و بعد إلى أهمية و أهداف تلك الإدارة، و في الأخير إلى جملة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

## أولاً. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

- تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات ، و تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها ، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة بشكل يتوافق فيه هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة و رسالتها و يسهم في تحقيقها .
  - و هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية ، و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية.
  - و هي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم و النوع المناسبين و بما يخدم أغراض المنظمة و يرغبهم في البقاء بخدمتها، و يجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.
- من التعريفات السابقة نجد بأن إدارة الموارد البشرية لم تعد مقتصرة على الوظائف المعتادة كالتعيين و صرف الأجور و تحديد الإجازات بل باتت نشاطا إستراتيجيا يعمل على تحقيق أهداف المنظمات، فهي عنصر حيوي في العملية الإنتاجية، والشكل الموالي يمثل عملية إدارة الموارد البشرية و موقعها بين أنشطة المنظمة.

### الشكل(02): عملية إدارة الموارد البشرية و موقعها بين أنشطة المنظمة



المصدر: باري كشواي: إدارة الموارد البشرية ، ط 2 ، القاهرة-مصر ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، 2006،ص11.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية\_، ط 1، عمان-الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2001، ص 22.

## ثانياً - التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول علم الإدارة تطور مع التطور الذي مر به علم الإدارة ولكنه كتخصص مستقل بدأ الاهتمام به في مختلف المنظمات مع بداية هذا القرن ، و يرجع ذلك إلى كون العنصر البشري و هو الأداة المحركة والموجهة لمختلف عناصر الإنتاج .

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد سلسلة من التطورات التي مرت على العنصر البشري و هو يمارس العمل، و تتمثل هذه التطورات في الآتي :

### 1. مرحلة الثورة الصناعية :

تميزت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية و الفلسفية لإدارة الأفراد ، اذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا و ملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات و الأجهزة و المعدات و المصانع الكبيرة ورتابة العمل ، التي كان لها دورها في تغليب العنصر الإنتاجي على العنصر البشري .

### 2. مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية :

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور (1856-1915) فقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العاملين و الإدارة من خلال استخدامها للمنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال و اختيار الإنسان الأفضل للعمل و تشجيعهم على أداء الأعمال وفقا للطرق المحدد و بالسرعة أو المعدل المطلوب ، و كان العمال يخضعون لرقابة لصيقة و دقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة و ترتب على من لا يلتزم بتلك المعايير الطرد من العمل ومن يتجاوزها له مكافآت تشجيعية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نبيلة جعيج و حياة براهيمى : ادارة الموارد البشرية في عصر المعرفة ، ورقة مقدمة إلى ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 ، جامعة لمسيلا، ص 6 .

### 3. مرحلة حركة العلاقات الإنسانية :

كرد فعل على المدرسة العلمية ظهرت حركة العلاقات الإنسانية لتؤكد على العنصر البشري في الفترة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية و ذلك انطلاقا من تجارب هاوثورن التي اجراها التون مايو و زملاؤه ، حيث قدمت نشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين، ذلك أن إنتاجية العامل و كفاءة أدائه لا تقرر فقط في ضوء الطريقة التي يقيم بها العملية ، أو على أسلوب الأجر الذي تقررره الإدارة و أخذت في اعتبارها ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية و الإنسانية و الاجتماعية للعامل الأمر الذي يرفع من كفاءة الإنتاج و أن المصلحة متبادلة بين العامل و رب العمل ، و أنه لا بد من التكامل بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين بها.

### 4. مرحلة ظهور مدرسة إدارة الأفراد:

ازدادت قناعة الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية بأهمية الوظائف التي تؤديها إدارة الاستخدام في المصانع ، و قد بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الافراد أو إدارة شؤون الأفراد ، أو إدارة القوى العاملة كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد و تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم و تركزت اهداف هذه الإدارة كجهاز متخصص في توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة ، و تتميتها و المحافظة عليها بما يحقق اهداف المنظمة في الإنتاجية و الريح و النمو و كذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم و بين الإدارة كما أن اهتمام الحكومات و الدول الصناعية بمجالات العمل و التوظيف تطور حيث سنت العديد من التشريعات و القوانين التي تنظم عمل الأفراد في المنظمات و تلزمها بتقديم مزايا وظيفية أكثر للعاملين كالتأمينات الصحية ، إجازات العمل و التعويضات... الخ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نبيلة جعيجع و حياة براهيمى ،مرجع سابق ، ص 6-7

## 5. مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية :

بناء على الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية ظهرت مقاربة جديدة لتسيير الأفراد تتمثل في إدارة الموارد البشرية وهي تقوم على اربع مبادئ تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ لتطبيق مبادئ الإدارة يجب الأخذ في الاعتبار التوازن بين حاجات المنظمة و حاجات الفرد.
- ✓ الأفراد العاملون في المنظمة هم استثمار يمكن أن يكون مربحا عن طريق التنمية و تسيير الحياة الوظيفية لهم.
- ✓ الهدف من تسيير الموارد البشرية في المنظمة هو اشباع الحاجات الاقتصادية بما في ذلك الحاجات العاطفية للعاملين .
- ✓ يجب على صاحب المنظمة إنشاء إطار عمل يشجع العاملين على تطوير كفاءاتهم و قابليتهم للتحسين و تحسين إجراءات التسيير.

## 6.مرحلة مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يعتبر هذا المصطلح جديد ظهر مع بداية هذا القرن و هي مكلمة لما أتت به مدرسة إدارة الموارد البشرية ، فهي لم تلغ الأفكار السابقة انما حاولت أن تضيف إليها ما يمكن أن يعزز عملها في الوقت الراهن، و قد حل مصطلح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أغلب الجامعات الأجنبية و العربية و الكثير من الشركات العالمية و هذا التحول حمل في مضامينه ما يلي :<sup>2</sup>

- ✓ الأفراد أهم عنصر استراتيجي في المنظمة باعتبارهم بشر كرمهم الله على سائر مخلوقاته.
- ✓ ادارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة.

<sup>1</sup> نبيلة جعيج و حياة براهيمى ،المرجع السابق ، ص7

<sup>2</sup> نبيلة جعيج و حياة براهيمى ، المرجع نفسه ، ص8

- ✓ لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بواسطة أفراد مؤهلين و يتمتعون بروح معنوية عالية و ولاء عالي للمنظمة مع تفهم لاحتياجاتهم و مطالبهم.
- ✓ أهداف المنظمة و أهداف العاملين يكمل بعضهما البعض و هي ليست متناقضة و أن باستطاعة إدارة المنظمة أن تحقق هذه الأهداف من خلال المواءمة بين احتياجات العمل و احتياجات العاملين .



## ثالثا - وظائف إدارة الموارد البشرية:

### 1. وظيفة نظام الأجور:

تعد أنظمة الأجور و ( الرواتب) من بين أنظمة التي لاقت إهتماما كبيرا من قبل المنظمات ، وهذا نظرا لأن تكاليف الأجور تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمات إضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العاملين الكفويين و استقرارهم في المنظمة ، وعليه سوف نسعى إلى تعريف الأجور وأهميتها و الأهداف التي تسعى لها.

#### 1-1. تعريف الأجور: هو الدخل الذي يتقاضاه العامل أو الدخل الذي

يتحصل عليه مقابل تقديم عمل في عملية البيع و الشراء باعتبار العمل سلعة<sup>1</sup>.

#### 1-2- أهمية و أهداف الأجور:

تعتبر الأجور عنصرا مؤثرا في التكاليف، و بصفة خاصة في الدول النامية نظرا لندرة رأس المال بها، واعتماد المنظمات على عنصر العمالة بدرجة أكبر من الممكنة في الإنتاج .

ومن جانب آخر تعتبر الأجور عنصرا مؤثرا على الاستهلاك في المجتمع ، فارتفاع الأجور يعني ارتفاع تكلفة إنتاج السلعة ، و بالتالي ارتفاع في الأسعار الأمر الذي يؤدي إلى حالة التضخم الاقتصادي و ركود في بيع و تصريف السلع ، و بالتالي انخفاض الإنتاج.

كما أن خفض الأجور ، و إن كان يترتب عليه خفض التكاليف ، و بالتالي الأسعار إلا أنه في المقابل يعني عدم قدرة الموظف أو العامل على شراء كمية السلع التي يحتاجها ، بالتالي تعود إلى حالة الركود في البيع و التي يترتب عليها انخفاض الإنتاج مرة أخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون: ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (داسة نظرية و تطبيقية) ، الجزائر ، دار المحمدية ، 2004 ، ص45.

<sup>2</sup> محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، القاهرة ، ناشرون و موزعون ، 2010 ، ص 165

## 2. وظيفة الترقية:

الترقية أحد أهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على توفير فرص كافية للعاملين للتقدم الوظيفي و الترقية ، و كذلك من أجل تشجيع و تحفيز العاملين على الاستمرار في العمل هذا من جهة ، و من جهة أخرى يضمن للمؤسسة استمرارية توافر القوة العاملة التي تحتاجها المؤسسة.

### 2-1. تعريف الترقية :

هي عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى ، و عادة ما ينطوي على هذه الوظيفة مسؤوليات و سلطات أكبر ، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر و عادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى إليها الفرد بمكانة أعلى مقدار السلطات الممنوحة<sup>1</sup>.

### 2-2 أنظمة الترقية:

#### • نظام الترقية بالاختيار على أساس الكفاءة:

إن وضع هذا النظام الذي يقوم على أساس الجدارة أو الكفاءة موضع التطبيق يستلزم وضع الأساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن قدرات و جدارة الأفراد ومن الأساليب المستخدمة:

\*اختبارات الترقية: و هي اختبارات تصمم وفقا لمستوى و طبيعة الوظائف المطلوب الترقية إليها<sup>2</sup>،

و تهدف إلى الكشف عن أفضل المرشحين الذين تتوافر لديهم المعارف والمهارات و القدرات اللازمة لأداء الوظيفة و تأخذ هذه الامتحانات صيغتين فهي إما أن تكون "امتحانات منافسة مطلقة" بمعنى أنها مفتوحة لكل من يرغب في التقدم للوظيفة الشاغرة ممن تتوافر فيهم الشروط إشغالها من داخل المنظمة أو خارجها، اما أن تتكون بصيغة "امتحانات منافسة محدودة " أي يقتصر الدخول فيها على

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية -إدارة أفراد، ط 5، عمان-الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2011 ، ص276 .

<sup>2</sup> نادر أحمد أو شيخة: إدارة الموارد البشرية -إدارة أفراد، ط 1 ، عمان -الأردن، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2001، ص188 .

العاملين في المنظمة التي توجد فيها الوظائف الشاعرة فقط ، و يجري الاختبار للترقية وفقا لتسلسل أو ترتيب الاشخاص في اجتياز الامتحان .

\*المقابلات: قد تتم مقابلة الأشخاص المرشحين للترقية من قبل لجنة أو هيئة تضم عددا من المديرين في المنظمة

\*تقارير تقويم الأداء : و هي تقارير سنوية أو نصف سنوية تنظم من قبل الرؤساء المباشرين بحق مرؤوسيهم الذين يعملون معهم.

\*نتائج اجتياز البرامج التدريبية: و قد يكون اجتياز بعض البرامج التدريبية شرطا للترقية

\*وضع الشخص المرقى تحت التجربة لمدة معينة للوقوف على مدى قدرته وكفاءته في تأدية واجبات و مسؤوليات الوظيفة الجديدة.

#### • نظام الترقية بالأقدمية :

إن تطبيق الأقدمية كضابط من الضوابط الحاكمة للترقية يعد بمثابة تعبير عن تقدير المنظمة لعاملها لكن ما يؤخذ على هذا النظام أنه من الصعب الجزم بأن طول الفترة الوظيفية يعكس في جميع الأحوال ارتفاع مضطرد في مستوى أداء الفرد ، فكثيرا ما يلاحظ أفراد لا يعبأون بإنتاجيتهم و أدائهم قدر اهتمامهم بقضاء فترة خدمتهم بالمنظمة ويحقق هذا النظام المزايا التالية:<sup>1</sup>

- ✓ الموضوعية و الابتعاد عن المحاباة و احتمالات التمييز.
- ✓ القبول من قبل العاملين لانسجامه مع ممارساتهم الاجتماعية و توقعاتهم
- ✓ تشجيع العاملين على البقاء في المنظمة و عدم تركها لاحتمال فقدهم لأقدميتهم عند ترك العمل.
- ✓ حفز الإدارة على الاهتمام بإجراءات و أساليب اختيار العاملين في المنظمة ابتداء من تطوير قدراتهم باستمرار لغرض تولي مراكز وظيفية أعلى.

<sup>1</sup> نادر أحمد أو شيخة: المرجع نفسه : ص 189-190

## • نظام الترقية بالكفاءة و الأقدمية معا:

إن اتباع سياسة الترقية على أساس الكفاءة و الأقدمية معا يلقى استحسان العاملين في المنظمات ، فهو تدعيم لمبدأ " الترقية للأنسب " و بالتالي الإرتقاء بمستوى الإنجاز المتوقع للفرد<sup>1</sup>.

### 2-3 أهمية و أهداف الترقية:

تضع المؤسسات المختلفة برامج لترقية العاملين فيها، و ذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

✓ تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد العاملين من حيث العدد و النوع إذ أن وجود نظام مخطط و معروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس و معايير موضوعية.

✓ ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة الحالية التي اكتسبت المهارات الفنية و الإدارية في مجال أداء المهام و الأعمال الملقاة على عاتقها.

✓ خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود و شعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم.

✓ التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين .

✓ تحقيق المواءمة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنشأة .

كما أن نظام الترقية له أهمية بالنسبة للعاملين إذ يحقق لهم الأتي:<sup>3</sup>

✓ رفع الروح المعنوية للعاملين .

✓ ضمان الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الانتاج و التميز في العمل.

✓ ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.

✓ زيادة الاستقرار و الأمن الوظيفي للعاملين.

✓ زيادة انتماء و التزام العاملين بأهداف و سياسات المنظمة.

<sup>1</sup> نادر أحمد أو شيخة: المرجع نفسه، ص190-191 .

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاوش: المرجع السابق، ص276

<sup>3</sup> ناصر الله حنا: : إدارة الموارد البشرية -إدارة أعمال ،عمان -الأردن ، دار الزهران للنشر و التوزيع، 2009، ص

### 3- وظيفة التدريب:

تعد عملية التدريب من بين أهم النشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية و هذه الأهمية تتمثل في تلبية احتياجات العاملين من المعارف و المهارات اللازمة للنمو و التطوير في الأعمال المختلفة ، و كذا مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي من خلال العنصر البشري ، و من خلال هذا سنتعرض إلى مفهوم و أهداف و أهمية التدريب .

### 3-1. تعريف التدريب:

تعددت التعاريف الاصطلاحية للتدريب ، نعرض منها ما يلي:

\* هو إعداد الفرد و تدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات و الخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل و كذلك إكسابه المعارف و المعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية و زيادة إنتاجيته في المؤسسة.<sup>1</sup>

\* توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء العمل.

\* نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات و المهارات و الاتجاهات ، التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما<sup>2</sup>.

من خلال جملة التعاريف نستخلص أن :

التدريب هو تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية ، و المهاراتية ، و الإتجاهية بين الأداء الحالي و الأداء على المستوى المطلوب.

### 3-2. أهداف وأهمية التدريب :

إن ما ينفق فيه يعد استثمار في الموارد البشرية، حيث يكون له عائد في المستقبل يعود على المنظمة بالفائدة في مجال نشاطاتها، و يمكن تلخيص أهداف التدريب فيما يلي:

لكي يأتي التدريب مطابقا لشروط الحاجات الداعية إليه، لا بد من تحديد أهدافه و قياسه و تقييمه أثناء مروره بكافة المستويات المستفيدة منه ، بالنسبة لأهداف التدريب فهي عديدة، ولكن أبرزها الهدفان التاليين:

<sup>1</sup> علي الشراوي : إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، ص353.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية ، دار الوفاء لدينا للطباعة و النشر ، 2005، ص 309-310

فالهدف الأول يعني بالتحديد زيادة كفاءة المتدرب الإنتاجية بعد إنجائه للبرنامج التدريبي الذي انخرط به أو خضع له، أما الهدف الثاني فيعني التبدل السلوكي أو الحركي أو النمطي لأداء المتدرب النوعي خلال تطبيقه للدروس التدريبية أو التعليمية التي تعلمها من البرنامج.

و تكمن أهمية التدريب على صعيد الفرد العامل لتشمل تحسين و تطوير سلوكيات تتناسب و طبيعة الأعمال الي يؤديها و العلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال ، كما أن التدريب و التطوير يمكن أن يزيد من التزام العاملين و ولائهم للمؤسسة و يعزز من إدراكهم بأن المؤسسة مكان جيد للعمل ، و يرجع السبب لتعاظم أهمية و تطبيق مبادئه في مجتمعنا الحديث إلي تزايد تأثير المتغيرات و الظروف البيئية المختلفة من سياسية واقتصادية و تكنولوجية ، و إلي متغيرات البيئة الداخلية كالتغيير في الهيكل التنظيمي ، شغل مناصب جديدة .... إلخ<sup>1</sup>.

#### 4- وظيفة الصحة و السلامة المهنية:

يعد موضوع توفير الأمن و الحماية للعاملين في مكان العمل من المواضيع الهامة التي أثار اهتمام جميع المنظمات لما له من تأثير كبير و مباشر في معنويات الأفراد و انتاجهم من جهة ، و من جهة أخرى يشعر الفرد بأن ادارة المنظمة التي يعمل فيها تهتمها حياته و سلامته.

#### 4-1 . تعريف الصحة و السلامة المهنية :

ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج و في مقدمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث و الإصابات خلال العمل ، و ذلك بإيجاد الظروف المادية و النفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط 1، لبنان-بيروت ، دار النهضة العربية ، 2002 ، ص 259.

<sup>2</sup> نادر أحمد أو شيخة: إدارة الموارد البشرية - إدارة أفراد، ط 1 ، عمان -الأردن ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، 2001 ، ص 328.

## 4-2. أهداف و أهمية الصحة و السلامة المهنية :

تتمثل أهمية إدارة الصحة و السلامة المهنية في الفقرات التالية :<sup>1</sup>

- تقليل تكاليف العمل: إن الإدارة السليمة لبيئة العمل تجنب المنظمة الكثير من المشاكل الممتلئة بالحوادث و الأمراض الصحية.
- توفير بيئة عمل صحية و قليلة المخاطر: إن الإدارة المسؤولة عن توفير المكان المناسب و الخالي من المخاطر المؤدية إلى الإضرار بالعاملين أثناء عملهم إن هذه المسؤولية أصبحت متزايدة في ظل التطور التكنولوجي .
- التقليل من الآثار النفسية الناجمة عن الحوادث و الأمراض الصناعية .
- تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة و العاملين .
- تخلق الإدارة الجيدة للسلامة المهنية و الصحية السمعة الجيدة للمنظمة تجاه المنافسين.
- المحافظة على صحة العاملين و سلامتهم.
- الوصول إلى أفضل مستويات الإنتاج و الإنتاجية للعاملين من خلال توفير نظم السلامة التي تتيح بيئة عمل آمنة و مريحة.

## رابعاً. أهداف إدارة الموارد البشرية:<sup>2</sup>

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- تنمية العلاقات العادلة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية و التدريب و التطوير.
- توفير ظروف و أحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج و عدم تعرض العمال لأيّة مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية و الأمراض المهنية.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس :إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي ، ط 2، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع، 2006 ،ص

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط عباس : إدارة الموارد البشرية\_، ط 1، عمان -الأردن ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،

• اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية و التقدم بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب .

• توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية و دفعهم لبذل أقصى الجهود الممكنة.

#### خامسا. أهمية إدارة الموارد البشرية :

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء المتميز ، و ترتبط أهمية الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه و يقول عالم الإدارة "بيتر داكر" بهذا الصدد أن إدارة الموارد الناس و ليس إدارة الأشياء و هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول و الرئيسي للمدير المتميز و تعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق أهداف المؤسسة .

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية أيضا فيما يلي :<sup>1</sup>

- أن إدارة الموارد البشرية تحل مشاكل العاملين و ترعي شؤونهم.
- أن إدارة الموارد البشرية الجهة المتخصصة في استثمار الأفراد في العمل و الذين هم من أهم عناصر الإنتاج .
- إن عمل إدارة الموارد البشرية يتخلل نشاط الوحدات الإدارية كافة و التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- إن إدارة الموارد البشرية تنمي و تطور الأداء الإنساني للعمل .
- إن إدارة الموارد البشرية تخلق التعاون بين إدارة المؤسسة و نقابة العاملين .
- إن إدارة الموارد البشرية تحسن الإنتاج و ترفع مستوى الإنتاج بواسطة الأداء الكفاء للعمل من قبل اليد العاملة.
- إن إدارة الموارد البشرية تضع سياسة التعامل مع الأفراد من القوانين والأنظمة الحكومية التي تحدد العلاقة بين الإدارة المؤسسة و العاملين فيها.

<sup>1</sup> مجاني باديس ، طبول ريمة : تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، قسنطينة-الجزائر ، ألفا للوثائق ، 2017 ص 47- 48.



## سادساً. المداخل النظرية لإدارة الموارد البشرية:

النظرية والبحث بينهما علاقة تكامل واندماج في الآن عينه ، فالنظرية تدعم البحث العلمي بالأطر والأنساق التي تعينه على إعطاء معنى للبيانات المستمدة من الميدان ، كما أن البحث يعطي النظرية مجالاً للاختبار و التوسع، إن جدية البحث السوسولوجي تتأتى من قدرة الباحث على اختيار النظرية المناسبة أو النظريات الملائمة لبحثه و لمطبقاته النظرية ، لذلك سنحاول هنا استعراض أهم النظريات التي درست و اهتمت بالموارد البشرية عامة ، وقد ارتأينا أن نقسمها إلى:

النظريات الكلاسيكية، النظرية النيوكلاسيكية، النظريات الحديثة.

### 1- النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي، فقد عملت على تقنين المهام والأدوار لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال اعتمادها على الأسلوب العلمي القائم على القوانين والأسس المحكمة، ولعل ما يثبت ذلك هو اشتراكها في مجموعة من المبادئ مثل: تقسيم العمل، التسلسل الهرمي للسلطة، نطاق الإشراف ووحدة الأمر، لذلك سنحاول استعراض أبرز هذه النظريات كما يلي:

#### 1.1 . النظرية البيروقراطية : لماكس فيبر (1864 - 1920):

ظهرت هذه النظرية في بدايات القرن العشرين، حيث تهدف إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. لقد وضع ماكس فيبر مفهوماً بيروقراطياً يقوم على أسس ومقومات نموذج مثالي للتنظيم، فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي، أي أن المكتب الأدنى يخضع لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى، وفي نفس الوقت فإن لكل مكتب نطاق عمل واضح ومسؤوليات محددة يتم فيها اختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية و الفنية، حيث أكد ماكس فيبر على أن تولي مناصب العمل لا يكون بالصدفة، ولا وفقاً لرغبة المسيرين، وإنما مرتبط بالتكوين المناسب، والموافقة على تولي مثل هذه المناصب غير قائمة على اعتبارات شخصية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Denis segrestin et Armond colin : **Sociologie de l'entreprise**, paris, 1996,p71

وإنما حسب الشهادة ،كذلك فإنه يرى حتمية تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العلمية ، وضرورة أن تتدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد ، وان يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية.

لكن وبالرغم مما قدمه هذا النموذج من مساهمة في طريقة تسيير الأفراد إلا أنه تعرض لمجموعة من الانتقادات نجلها فيما يلي:<sup>1</sup>

- اعتبار الإنسان كآلة يؤدي واجباته بطرق محددة تم تدريبه عليها، هذا ما يوقعه في دائرة الملل الناتجة عن الروتين.
- إهماله الجانب الإنساني للعامل وتجريده من مكوناته النفسية باعتباره ذو سلوك رشيد يسعى دائما لإشباع حاجاته المادية فقط .
- اعتباره المؤسسة نظام مغلق - اعتمادها على إمكانياتها الذاتية والداخلية لتحقيق الكفاءة - وليس نظاما مفتوحا تتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية.

## 2.1 . نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور: (1856-1915):

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900-1920 على يد رائدها الأول تايلور، حيث كانت هذه النظرية سببا في تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الأفراد، هذه الأخيرة التي تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال بحثها الدؤوب على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية، ورفع مستويات الكفاءة، وتقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ هي:<sup>2</sup>

- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام، وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها، وقياس الزمن الذي تستغرقه كل حركة.

<sup>1</sup> علي الديلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 32.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 23

• اختيار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم لإكسابهم المهارة في الأداء والقدرة على الانجاز.

• تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط و التنظيم ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.

• استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال على تأدية العمل.

لكن وعلى الرغم من شيوع حركة الإدارة العلمية في أوساط الرأسماليين، وتطبيق مبادئها في العديد من الدوائر الصناعية في أمريكا وأوروبا إلا أنها لم تسلم من الانتقادات ذلك لأنها تمثلت دعماً قوياً للرأسمالية ومشاريعها من خلال حرص (Taylor) على زيادة الإنتاج وضمان أقصى معدلات الربح والمنفعة لصاحب العمل في مقابل المزيد من الاستغلال والاستنزاف القوى العمال الذين لا يملكون سوى بيع قدراتهم وطاقاتهم في سوق العمل لسد رمقهم".

كذلك تأكيدها الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح جرد العامل من طابعه الإنساني، حيث تجاهلت الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد في التنظيمات، ولم تنظر إليهم إلا من الناحية الميكانيكية و الفيزيولوجية في الإنتاج دون الالتفات إلى قدرتهم على الابتكار والتطوير في خدمة العمل والعملية الإنتاجية، ما حول العامل إلى آلة مجرد من كل مظاهره الفكرية ويطبع أعماله نوع من الرتابة ينتج عنها الملل والسأم والإجهاد.<sup>1</sup>

### 3.1. نظرية العملية الإدارية لهنري فايول: (1841-1925).

ظهرت نظرية العملية الإدارية في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية، كمحاولة لتعديل الأفكار التaylorية وتدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموماً" في حين تركز التaylorية في دراستها على اقل المستويات الإدارية والتنفيذية - المستوى الإنتاجي- في المصنع ثم التدرج إلى أعلى، تركز نظرية العملية الإدارية على دراسة الإدارة العليا - المستوى الإداري - من خلال الاهتمام بالمدير الإداري و الإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية.

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، ص 88.

وقد تعرض فايول في كتابه الإدارة العامة و الصناعية إلى ثلاث موضوعات رئيسة في مجال الإدارة وهي:<sup>1</sup>

- **الصفات الإدارية:** لقد نادى فايول بضرورة وجود مجموعة من الصفات يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسات الصناعية والإدارية، هذه الصفات إن لم تكن موجودة بالفطرة فأنها تكتسب بالتدريب، وقد صنفها إلى ، صفات طبيعية بدنية وتتمثل في الصحة، القوة و النشاط ، و صفات عقلية وذهنية تتمثل في القدرة على الفهم والتحليل والاستيعاب وحسن التصرف والحكم على الأشياء بشكل جيد ، صفات خلقية تتمثل في الحيوية، الحزم، الولاء، القدرة على التجديد والابتكار والرغبة في تحمل المسؤولية.
  - **الثقافة العامة:** الإلمام بالمعلومات حتى وإن كانت لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير .
  - **صفات فنية:** الإلمام بكل المعلومات التي تخص الوظيفة التي يؤديها المدير .
- زيادة على ذلك فقد رأى أن كلا من المدير والعامل يحتاجان باستمرار إلى تنمية مهاراتهم ، وتحسين قدراتهم سواء الفنية أو الإدارية، فالفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد من وجود تدريب منهجي منظم و مستمر، فالموظف الجيد سواء كان تقني ، تجاري ، مالي ، إداري لا يعتبر منتوجا تلقائيا من الطبيعة، ولكي يكون فعالا يجب أن تقوم بتكوينه، وهذا التكوين يعد بمثابة مجهودات كبيرة تخضع لمجموعة من المبادئ، القواعد، المناهج والإجراءات المستمدة من برامج تدريبية مخططة تضمن الفعالية.

## 2- النظرية النيوكلاسيكية ( العلائقية و السلوكية):

### 1.2-نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على كيفية زيادة الإنتاج وأغفلت تماما جوانب العلاقات الإنسانية، حيث حاولت تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ التي كانت سائدة آنذاك خاصة بعض العناصر التنظيمية التي لم تلقي الاهتمام من

<sup>1</sup> بن دريدي منير : استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية - التدريب و الحوافز،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر ، 2010 ، ص 47-48

النظريات السابقة، حيث قام التون مايو وزملاؤه بتجاربهم في مصانع شركة أوسترن اليكتريك - من 1927 إلى 1932 - في الولايات المتحدة الأمريكية،

وكانت الدراسة تنصب حول محاولة فهم السلوك الإنساني في المنظمة من خلال اكتشاف تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، وعليه فقد شكلت دراسته أساساً قوياً للارتقاء في دراسة التنظيم، لاسيما أن تجاربه عن أثر ظروف العمل المفروضة على العاملين قد أثرت تأثيراً بالغاً في الممارسات الصناعية، لأنها قدمت أساليب جديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تعليم العمال وتوجيههم، واتخاذ القرارات الجماعية. فمن خلال هذه التجارب استمدت نظرية العلاقات الإنسانية مبادئها الأساسية وأهمها:<sup>1</sup>

- أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين.
- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقاً لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتقضها على أعضائها .
- أن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم.
- كذلك فإن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي .
- أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال العاملين بصفة عامة في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم .
- أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضاً شبكة للاتصالات غير الرسمية وان هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

<sup>1</sup> علي سلمي : تطور الفكر التنظيمي، ط 2 ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، 1980 ص 95

من جهة أخرى فإن هذه النظرية تنظر إلى التدريب على أنه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية، فكلما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمال وأتاحت لهم فرص التدريب كلما زادت دافعيتهم نحو العمل، ما يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية.

لكن ورغم أن نظرية العلاقات الإنسانية هي أول من كشف النقاب عن الروابط الدقيقة التي تربط بين الظاهرة الاجتماعية والمستويات التنظيمية، وبين الفرد والجماعة، كما أنها شكل من التنظيم الذي يسمح للأفراد بتحقيق الذات، ويحرك في داخلهم كل دوافع الاهتمام بعملهم، إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات أهمها:

• اتجاهها اتجاها متطرفا نحو الاهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمنظمة.

• أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة، ومن ثم اعتبرت التنظيم وحدة مستقلة ومنعزلة ليس جزءا من نظام اجتماعي متكامل.

• تركيزها على الحوافز الغير مادية وتجاهلها التام لأثر الحوافز الاقتصادية.<sup>1</sup>

## 2.2- نظرية الفلسفة الإدارية: لدوغلاس ماغريغور (1906-1964):

يقدم عالم النص الاجتماعي ماغريغور وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه أن الانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الآخر يؤثر تأثيرا بالغا على طبيعة تعامله وعلاقته مع ذلك الشخص ، ومن هذه الفكرة عرض نظريتين مختلفتين لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليهما نظرية X ونظرية Y اللتان نستعرضهما كالآتي:

1.2 . نظرية X : تنطلق هذه النظرية من افتراض مؤداه أن العامل تكول بطبيعته وغير طموح ويكره المسؤولية، تهمة ذاته وتحقيق رغباتها ولا تهمة الأهداف المؤدية، لذلك فإن تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية الاقتصادية فقط، فتصبح الإدارة هنا مرغمة ومجبرة على انتهاج أساليب القوة، الإشراف والرقابة الصارمة المباشرة، وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المسلمات أهمها:<sup>2</sup>

• العمال يكرهون العمل بطريقة فطرية، ويتجنبونه قدر الإمكان.

<sup>1</sup> علي سلمي: المرجع نفسه ، ص 96

<sup>2</sup> الزغبى، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، الأردن، المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص 43.

• إجبار العمال على العمل لأنهم يكرهونه، ويكون هذا الإجبار عن طريق التوجيه والرقابة المباشرة والتهديد بالعقاب.

• يتهرب العمال من المسؤولية، ويبحثون دائما عن التوجيهات الرسمية.

• يقدر العمال أهمية الشعور بالأمن عن غيره من العوامل المصاحبة للعمل، وبذلك تقل طموحاتهم.

**2.2. نظرية Y:** يرى ماك غريغور في هذه النظرية أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف، وأن زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين، فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء، والانضباط و احترام القيم التنظيمية و أهم المسلمات التي تقوم عليها هذه النظرية ما يلي:<sup>1</sup>

• ينظر العمال إلى عملهم بوصفه قيمة إيجابية يرغبون في أداءه بقدرة و فعالية، فهو محبب لديهم شأنه شأن الراحة.

• يتولد للعاملين توجه ذاتي للعمل إذا ما تعرفوا على أهدافه وشاركوا فيها، هذا ما يدفعهم إلى توظيف سلوكهم في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

• تحرير العمال من ضغط الرقابة المباشرة وترك الحرية لهم في توجيه أنشطتهم وتحمل مسؤولياتهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

• الابتكار والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة يمكن أن يزداد بين كافة العمال، وليست حكرا فقط على من يحتلون المراكز الإدارية العليا.

• يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم، والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب. ومما سبق يمكننا القول أن افتراضات النظريتين تختلفان بشكل كبير، حيث تقوم الأولى على أفكار متشائمة و مناشدة ، بينما الثانية تقوم على أسس مرنة متفائلة.

### **(3) نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:**

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعها أبراهام ماسلو من أكثر نظريات الحفر شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، حيث تقوم نظريته على

<sup>1</sup> الزغبى، محمد عبيدات، المرجع نفسه ، ص 44.

عدة افتراضات مؤداها أن لكل إنسان عدد من الحاجات، هذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك، حيث أن الحاجة أو الدافع الأقوى هي التي ستحدد سلوكه فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين، والحاجات المشبعة تنخفض في حلتها، وغالبا لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن.

وقد افترض ماسلو خمسة حاجات رئيسية تحكم سلوك الأفراد نستعرضها كما يلي:<sup>1</sup>

### 1.3. الحاجات الفيزيولوجية ( الجسمية):

وتتمثل أساسا في الحاجات البيولوجية والفيزيولوجية للفرد كالماء والهواء والمأكل والمسكن والمشرب....، وهي التي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للإنسان للبقاء والاستمرار في حياته،

فيعتقد ماسلو أنها أقوى دوافع الفرد حتى يتم إشباعها، وبعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور.

### 2.3. الحاجة إلى الأمن والسلامة:

عندما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية، تسيطر على الفرد حاجات أخرى هي حاجات الأمان والسلامة من أجل حماية الذات من الأذى والمخاطر مثل المخاطر الصحية وحوادث العمل.

### 3.3. الحاجات الاجتماعية والعاطفية:

تتبع تلك الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها وتتمثل هذه الحاجات في الشعور بالانتماء و الحب ، الاحترام من قبل أفراد المجتمع، الدعم من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

### 4.3. حاجات التقدير و الاحترام :

يكون ذلك من خلال احترام الآخرين له واعترافهم به وبمجهوداته، لأن الفرد يبحث دائما عن الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل، والحصول على التقدير والاعتراف به من المسؤولين

<sup>1</sup> سيد الهواري، الإدارة والأصول العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس ، 1976، ص304.

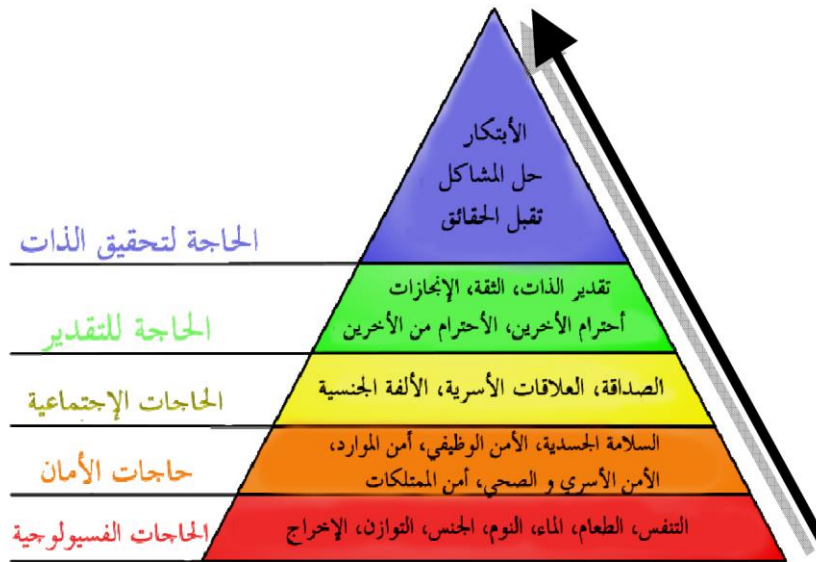


ومن زملائه، لأن ذلك يحقق له نوعاً من الرضا والارتياح النفسي، ويدفعه لبذل مجهود أكبر، ما يشعره بنوع من الثقة في النفس.

### 5.3. حاجات تحقيق الذات:

إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية، فقد أشار ماسلو أن إثبات الذات تمثل رغبة الفرد المتنامية في التميز، ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيع .  
وعليه ففي هذا المستوى يسعى الفرد إلى إثبات ذاته في العمل ويقبل التحدي وأداء المهام الصعبة حتى تفتح أمامه فرص الترقى والتقدم.<sup>1</sup>

شكل رقم ( 03 ) : يوضح هرم الاحتياجات الإنسانية لأبراهام ماسلو



المصدر : شعلان الشمري ، مفاهيم في الإدارة ، سنة 2012 ، ص 25.

<sup>1</sup> سيد الهواري ، المرجع السابق، ص304.

### 3- النظريات الحديثة:

تعددت المداخل النظرية الحديثة في نظرتها للتنظيم، فعلى عكس النظريات الكلاسيكية وما ميزها من صرامة وجمود، اهتمت النظريات الحديثة بمحاولة فهمها للجوانب السيكولوجية والاجتماعية للعمل داخل التنظيمات من خلال التركيز على دراسة تأثير أفكارهم، مشاعرهم واتجاهاتهم على أداء التنظيم.

بالإضافة إلى ذلك فإن السلبيات ونقاط الضعف في النظريات التقليدية حفزت الباحثين على تطوير النظريات ولتعديل الفلسفات السابقة وتوجيه أنظارهم إلى زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم بإدخال أساليب جديدة تأخذ بعين الاعتبار فكرة أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من المحددات كالبيئة الاجتماعية والتكنولوجيا، وأنه توجد قوى دافعة تحرك سلوك العاملين ، من هذا المنطلق سنحاول استعراض أهم النظريات الحديثة على النحو التالي:

#### 1.3- نظرية النسق التعاوني : لشستر برنارد Chester Barnard

يرى برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام أو نسق مفتوح يقوم على أساس تعاوني، وذلك من خلال التعاون القائم بين الأفراد في التنظيم، هذا التعاون تلعب فيه العوامل النفسية والاجتماعية دوراً حيوياً، وعلى عكس النظريات الكلاسيكية فبرنارد يعطي أهمية للتنظيم الغير رسمي، كذلك ينادي بمبدأ التخصص للأفراد، حيث تجد برنارد قد ألفت النظر إلى أهمية التدريب وضرورة إعداد القادة داخل المنظمة .

ان اعتبار برنارد اتساع منطقة قبول الأفراد للأوامر تتحدد بنوعية وكمية الإغراءات والحوافز الممنوحة لهم، فالإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها، وفي حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التمرد والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل.

وقد قدم برنارد هذه المغريات والحوافز إلى: <sup>1</sup>

• المغريات المادية مثل النقود وغيرها من الأشياء المادية ذات القيمة التي تغري الأفراد على المساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف التنظيم.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، ط2، عمان -الأردن ، دار الفكر، 1994، ص 61.

• المغريات الشخصية غير المادية مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم كذلك فإن ظروف العمل المادية الملائمة تمثل نوعا من المغريات التي قد يكون لها أهميتها في بعض الأحيان.

• المغريات المعنوية مثل تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم أو الوطن مثلا.

• حافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه.

• حافز المشاركة و الشعور بالأهمية نتيجة المساهمة في اتخاذ القرارات وعلى هذا الأساس نجد برنارد ينادي بضرورة وجود مجموعة من الحوافز تمنح للعمال تدفعهم للتعاون وتحثهم على العمل وبذل مجهودات أكثر، و إذا ما تجاوز العمال مستوى الكفاءة، حيث يتحول اهتمامهم إلى نوع آخر من الحوافز الغير مادية والتي يمكن من خلالها تعزيز الرغبة في العمل.<sup>1</sup>

### 2.3- نظرية العاملين لفريدريك هارزبورغ:

لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه هارزبورغ لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مئتي مهندس و محاسب ، وضمنه في كتاب نشره سنة 1959 وقد توصل هارزبورغ إلى حقيقة مؤداها، أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضى عن عمله، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته وعليه فقد فرق هارزبورغ بين نوعين من العوامل المؤثرة على سلوك الفرد وهما:<sup>2</sup>

\*العوامل الوقائية: وهي تلك العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى خلق إحساس بعدم الرضا، ووجودها لا يؤدي إلى حفز الأفراد، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إذ أنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعمال، وتشجعهم على العمل أكثر، وهذه العوامل تحددها المجالات التالية: السياسة الإدارة، طريقة الإشراف، النقود مثل الأجر والمكافآت، الأمن والأمان، الحالة الاجتماعية أي مكانة الفرد في السلم الوظيفي وظروف العمل ."

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي: المرجع نفسه ، ص 180-181.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دراسية ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، سوريا، دار الرضا للنشر، 2004، ص46.

\* **العوامل الدافعة:** تكون هذه العوامل من داخل العمل نفسه، وتعمل في حالة وجودها على تحفيز الأفراد ما يؤدي إلى مستوى عالي من الرضا، ومن هذه العوامل: الاعتراف من الإدارة والزملاء بانجازات وأعمال الفرد، الشعور بالإنجاز والإحساس بأهميته، فرص النمو و التقدم، المسؤولية المتزايدة، النمو الشخصي.

نلاحظ أن العوامل الحافزة في نظرية هارزبورغ مركزة حول العمل بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل وتحمل مسؤولياته والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأديته لذلك العمل بينما عوامل الوقاية ليست عائدة إلى جوهر العمل و إنما تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل.

### 4.3- نظرية التعلم في التدريب لـ Kohls :

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب لنظرية التدريب، فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم، والتي تنطوي على جهود واضعي ومصممي البرامج التدريبية، الذين يعتقدون بأن هذه البرامج ستكون فعالة في تعليم الأفراد، فإن لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب فذلك يرجع إلى إغفال بعض مبادئ نظرية التعلم، لذلك يعطي مسؤولوا برامج التدريب أهمية كبيرة للمبادئ الأساسية لعملية التعلم، ومن أهم مبادئ التعلم في التدريب ما يلي:<sup>1</sup>

- الحافز
  - قياس مدى التقدم في التدريب.
  - إتاحة الفرصة للتطبيق العملي.
  - تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على أجزاء.
  - السرعة والدقة في عملية التعلم مع ضرورة التركيز.
  - الاستيعاب والتذكير.
  - أهمية القائمين بالتدريب.
- من جهة أخرى ركزت هذه النظرية على إظهار الظروف الايجابية والسلبية التي تؤثر على تطبيق التعلم في التدريب. فالظروف الايجابية التي تخلق مناخا للتعلم تتمثل في:

<sup>1</sup> رعد حسين الصرن، المرجع نفسه ، ص 374.

- ربط المعلومات الجديدة والقديمة خلال تجربة المتدرب : تقديم المؤشرات الكافية تجعل المتدرب يعزف على الدوام مدى تقدمه، وأين يمكن أن يذهب.
- الاعتراف بإجابات المتدرب سواء كانت صحيحة أو خاطئة باعتبارها محاولات للتعلم، وإتباعها بالقبول بدلا من الرفض.

أما الظروف السلبية التي تؤثر في التدريب فنتمثل في:

- الظروف التي تسبب للمتدربين التوتر والخوف.
- الظروف التي تسبب الإحباط وتعيق رغبة المتدرب في التعلم.
- الظروف التي تسبب التقليل من احترام الذات لدى المتدرب، وتجعله يحس بالإهانة وعدم الارتياح.

إن تركيز هذه النظرية في محتواها على الظروف التي يجب أن يتم فيها التدريب يرجع لما له من مكانة خاصة في تعليم الأفراد وأثاره على مردودية العامل، فالتدريب حتى يكون ناجحا يجب الاهتمام بالمتدربين وشروط تدريبهم والوسائل اللازمة لذلك، من مؤطرين ومحتوى التدريب وأهدافه، وعملية التحفيز التي تدفع المتدربين للاهتمام بالعمل وتنفيذه بسرعة ودقة حتى تتاح لهم الفرصة لاكتساب الكفاءة والمهارة وتنفيذ مهامهم بأكثر فعالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رعد حسين الصرن، المرجع نفسه ، ص 374.

## خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل تم التطرق إلى التراث النظري لإدارة الموارد البشرية هذه الأخير التي ترى في العنصر البشري فاعلا و مؤثر على سياسيات المؤسسة، و ذلك بمختلف جوانبها من مفهوم و مراحل تطورها التاريخي في إدارة العنصر البشري ، و كذا أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث جعلتها تحتل مكانة تنظيمية متميزة في العصر الحديث وتنشغل بالقضايا المتعلقة بالموارد البشرية من توظيف و تسيير الأجور و ترقية و تدريب وتكوين و أيضا الصحة و السلامة المهنية ، كما تم إبراز المداخل المعاصرة لها و أهدافها و أهميتها داخل التنظيم في حين سنتناول في الفصل الثالث ماهية الالتزام التنظيمي .

## الفصل الثالث : قراءة في البعد المفاهيمي و المضامين للالتزام التنظيمي

تمهيد

أولا : مفهوم الالتزام التنظيمي

ثانيا : خصائص الالتزام التنظيمي

ثالثا: أبعاد الالتزام التنظيمي

رابعا:مراحل الالتزام التنظيمي

خامسا : أهمية الالتزام التنظيمي

سادسا: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

سابعا: مداخل دراسة الالتزام التنظيمي

ثامنا:الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من السلوكيات التنظيمية البالغة الأهمية في المؤسسة و الذي يلقي إهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في حقل الإدارة و التنظيم في السنوات الأخيرة ، وهذا لما له من علاقة إرتباطية ببعض المتغيرات في بيئة الإدارة، و نظراً لأهمية الالتزام في المؤسسة كونه يتعلق بأهم عناصر العمل تأثيراً و هو المورد البشري كما أنه يعبر على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها و إرتباط تلك الأهداف بأهداف عاملها، وعليه فقد تعددت الأدبيات في تناول موضوع الإلتزام التنظيمي من زوايا مختلفة ، سنعمد في هذا الفصل لعرض جملة من المفاهيم حول الإلتزام التنظيمي و كذا خصائصه ، أبعاده المختلفة و مراحل تكوينه و تطوره و ما الأهمية التي تكتسبها وكذا العوامل المؤثرة فيه، ثم نعرض على أهم المداخل التي قامت بدراسته، وفي الأخير أهم الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي .



## أولاً. مفهوم الالتزام التنظيمي:

الالتزام لغتاً: العهد، و يلزم الشيء و يفارقه، و الملازم للشيء المداوم عليه.  
الالتزام اصطلاحاً: الالتزام التنظيمي هو حالة اجتماعية و نفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة و شعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر ، و التمسك بقيم و أهداف المنظمة و الشعور القوي بالإنتماء إليها و الدفاع عنها و الرغبة في الإستمرار فيها<sup>1</sup>.

- كما يعرف الالتزام التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها ، و أن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قويا و قبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة و قيمها و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة<sup>2</sup>.

- و يمثل الالتزام التنظيمي الإعتقاد القوي بأهداف المنظمة و قيمها ، و الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، و الرغبة القوية في الاستمرار بها و عدم تركها<sup>3</sup>.

- و كذلك هو شعور بالتعيين و التوغل و الولاء الذي يتم التعبير عنه من قبل الموظف تجاه الشركة، و يتم إجراء القليل من البحث على العلاقة بين المكافآت و الالتزام التنظيمي و يتضمن الالتزام تجاه المنظمة ثلاثة مواقف<sup>4</sup>:

\*إحساس بالتطابق مع أهداف المنظمة.

\*الشعور بالتوغل في الواجبات التنظيمية.

\*الشعور بالولاء للمنظمة.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي: المرجع السابق ، ص 20.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي ، إسكندرية-مصر ، الدار الجامعة، 2005، ص 315 .

<sup>3</sup> فاروق عبده فليح و آخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط 1، عمان -الأردن ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطبعة ، 2005 ، ص 285.

<sup>4</sup> عادل بن صلاح عمر عبد الجبار و آخرون :علم النفس التنظيمي و الإداري ، ط1، الرياض-السعودية، فهرسة مكتبة فهد الوطنية ، 2008 ، ص 126

## ثانياً. خصائص الإلتزام التنظيمي:

يوجد عدة خصائص للإلتزام التنظيمي نعددها كآآتي:<sup>1</sup>

- ✓ يعبر الإلتزام التنظيمي عن إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة للبقاء بها و قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها.
- ✓ يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط و منحها الولاء.
- ✓ يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- ✓ إن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة.
- ✓ يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- ✓ يتميز الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمي بالصفات التالية:
  - قبول أهداف و قيم المنظمة الإنسانية و الإيمان بها ، و بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، و وجود مستوى عال من الإنخراط في المنظمة لفترة طويلة ، و وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- ✓ يصف الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم و نجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة و مؤثرة في بعضها البعض.
- و قد أضاف "حمادات" خصائص أخرى للإلتزام التنظيمي و هي:
  - الإلتزام التنظيمي حالة نفسية توضح العلاقة بين الفرد العامل و المنظمة
  - يؤثر الإلتزام التنظيمي في قرار الموظف سواء ببقائه أو تركه للمنظمة .
- ✓ يتصف الموظفين الذين لديهم التزام تنظيمي بمجموعة من الصفات من مثل : قبول أهداف و قيم المنظمة و الإيمان بها ، و بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها ،
- ✓ و يتمتعون بدرجة عالية من الإرتباط و الإندماج في المنظمة و لفترة زمنية طويلة ، و ميله لتقويم المنظمة بشكل إيجابي.

<sup>1</sup> ابتسام عاشوري : الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية\_رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية ،

قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد بسكرة، 2015 ، ص 56

### ثالثاً. أبعاد الالتزام التنظيمي :

للالتزام التنظيمي أبعاد عديدة وجوانب متنوعة، و يتكون من ناحيتين الأولى موقفية والثانية سلوكية، فالمدخل الموقفى الذي تعامل مع الالتزام بإعتباره هيكلًا متعدد الأبعاد الذي يتضمن ثلاث أبعاد في كالاتي :

#### 1-الالتزام العاطفي الوجداني : Affective commitment

و يشير إلى الإرتباط العاطفي للعامل و توافقه و اندماجه مع المنظمة ، حيث نجد أن العاملين ذوي الالتزام الوجداني المرتفع يستمروا في العمل بالمنظمة لأنهم يريدون الإستمرار بناء على رغبة و شعور إيجابي و تعاطف من قبل الموظف نحو التنظيم ، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم ، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات، و يرى البعض أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الإستمرار بالعمل بمنظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها و قيمها و يرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف .

#### 2-الالتزام المعياري : Normative commitment

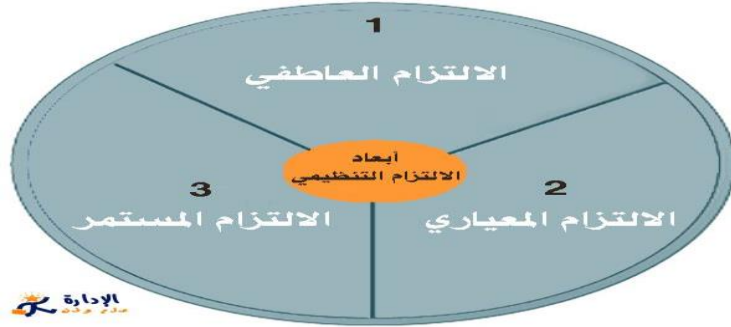
و يتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي ، حيث يشعر الأفراد بأن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء و القيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات ، ويشر إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين ، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرين لو ترك العمل بالمنظمة ، و أنه التزم أدبي حتى لو كان على حساب نفسه.

#### 3-الالتزام الإستمراري : Continuous commitment:

و يشر إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة ، و يعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما ، و يرى البعض أن الأفراد الذين لديهم التزام بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك ، أي بسبب ما قد يتحمله الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، القاهرة-مصر ، كلية التجارة-

شكل رقم: (04) : يوضح أهم أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: <https://scontent.fmad3-6.fna.fbcdn.net/v/t1> - تم زيارة الموقع يوم: 2019/05/21 على الساعة: 22:00

أما المدخل السلوكي يعني العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الإستثمارات المادية و غير المادية التي يستثمرها في المنظمة، و الالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى العامل أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، وعلية يمكن الإشارة إلى البعض منها فيما يلي :

حدد " ستاو " 1977 و " سيلانيك " 1977 أبعاد الإلتزام التنظيمي في البعدين التاليين:

أ- الإلتزام الإتجاهي : و المقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف و قيم المؤسسة و تزداد لديه الرغبة للبقاء ، و الاستمرار فيها .  
ب- الإلتزام السلوكي: و المقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكه السابق فجهده و وقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها و بعضويتها.

أما " كيدرون " 1978 حدد بعدين للإلتزام هما :

أ- الإلتزام الاخلاصي : و المقصود به تبني الفرد قيم و أهداف المؤسسة و يعتبرها جزءا من قيمه و أهدافه .  
ب- الإلتزام المحسوب : و المقصود به الرغبة التي يبديها الموظف بإستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى و مزايا أفضل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> العبادي أحمد حميد : الإلتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى مدارس تعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية، 1999

كما ترى كانتور أن للالتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي :

أ- **الالتزام المستمر:** و يقصد به أن يكرس الفرد حياته و يضحى بمصالحة من أجل البقاء مع الجماعة ، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها .

ب- **الالتزام التلاحمي:** يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة و متضامنة مع الجماعة ، و يتحقق ذلك عند ترك السلوك المؤدي للتباغض و التناحر مركزا على السلوك الإيجابي.

ج- **الالتزام الموجه:** و يتمثل في ارتباط الفرد بقيم و مبادئ الجماعة ممثلا لسلطانها و معاييرها التي تحددها.

و يتضح مما سبق أبعاد الالتزام التنظيمي و على الرغم من تعددها إلا أن بعض الدراسات أظهرت تأثيرها على بعضها البعض ، كما أشارت إلى تطابق أهداف الفرد و قيمه مع أهدافها و قيمها ، متأثرا بخصائص العمل و مناخه و المشاركة الإيجابية في تنفيذه ، مركزا على السلوك الإيجابي في ذلك، و يظهر ذلك جليا برغبته البقاء بها ، و الاستمرار فيها متمسكا بعضويتها ، و باذلاً جهوداً جبارة لتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> خالد محمد أحمد الوزان: **المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي**، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة الرياض ( المملكة العربية السعودية ) ، 2006 ، ص 37-38

و يرى " ماير " أن الالتزام التنظيمي لا يجب أن يعتمد على العواطف أو أن يكون أدبيا وإنما يكون مستمرا و متوصلا حيث حدد أن الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد:

أ- **الالتزام التأثري أو العاطفي:** ويعبر عن درجة الالتزام العاطفي و التأثير بأهداف و قيم المنظمة و قد يكون هذا الالتزام ناتج عن احساس و تأثير شخصي للمنظمة و قد يكون مؤقتا أيضا لمدة محدودة .

ب- **الالتزام المعياري الأدبي :** و هو نوع آخر من الالتزام و يعبر عن الالتزام الأدبي و الشخصي بالتمسك بقيم و أهداف المنظمة و يكون ناتجا عن التأثر بالقيم الإجتماعية و الثقافية و الدينية.

ج- **الالتزام المتواصل و المستمر:** و هو أرقى و أكثر أنواع اللاللتزام و يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف و قيم المنظمة و عدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> خالد محمد أحمد الوزان: المرجع نفسه، ص38-39

رابعاً. مراحل الالتزام التنظيمي و تطوره :

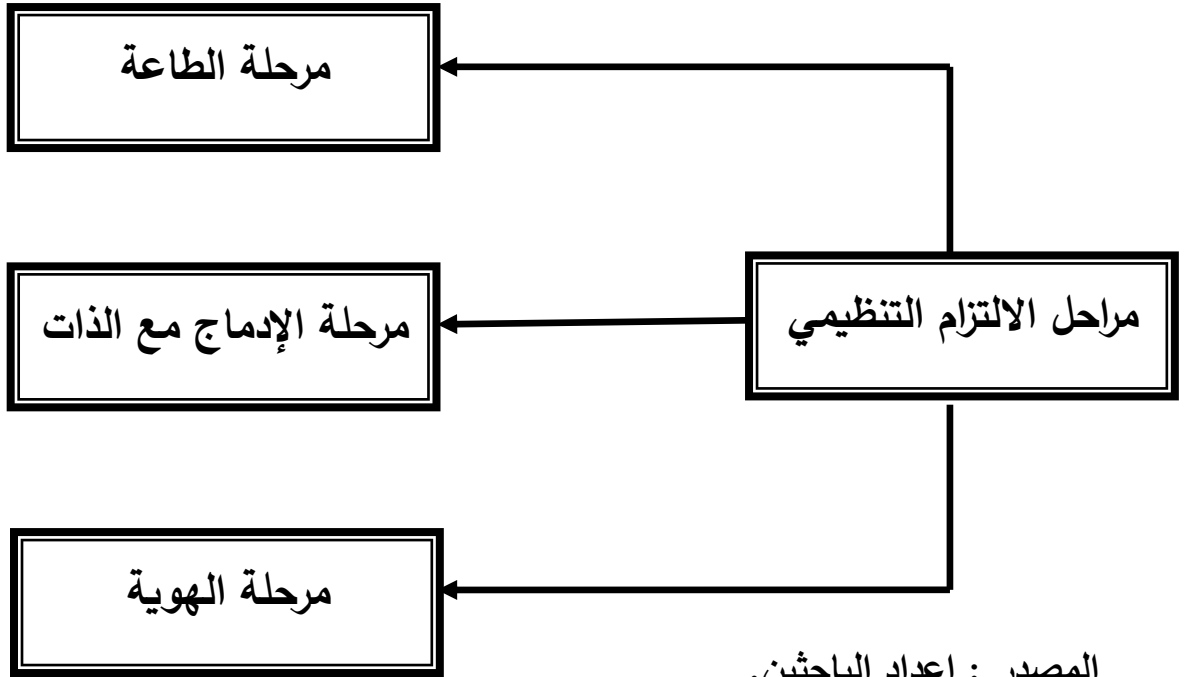
يترسخ الالتزام لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته و ينبغي للإداري التعرف عليها كي تعينه على تطور مستوى الالتزام للعاملين بالمؤسسة و هي كالتالي<sup>1</sup>:

(1) **مرحلة الطاعة**: وتعني قبول الفرد العامل تأثير الإذعان للآخرين و السماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي و معنوي أي يرضخ للأوامر و التعليمات دون تفكير أو مناقشة.

(2) **مرحلة الإدماج مع ذات**: وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل ، و تحقيق الانسجام مع الذات ، و الشعور بالفخر و الكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

(3) **مرحلة الهوية**: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، و هو جزء منها، و أن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.

شكل رقم ( 05 ) : يوضح مراحل الالتزام التنظيمي .



<sup>1</sup> ابتسام عاشوري : المرجع السابق ، ص56.

و لقد بين "بوشنان" ( bochanan ) في بحثه الخاص بتطور التزام المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة و هي :

1) **مرحلة التجربة:** و هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد و التدريب و الاختبار ، و يكون توجهه الأساسي السعى لتأمين قبوله في التنظيم و التعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها ، و تكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم ، و اظهار مدى خبراته و مهارته في أدائه<sup>1</sup>.

و يرى بوشنان أن الخبرات التالية تطور خلال هذه المرحلة وهي:

- \* تحديات العمل.
- \* تضارب الالتزام و الولاء.
- \* وضوح الدور.
- \* ظهور الجماعة المتلاحمة.
- \* إدراك التوقعات
- \* نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.
- \* الشعور بالصدمة

2) **مرحلة العمل و الإنجاز:** و تتراوح ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز .

و تتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية :

- \* الأهمية الشخصية .
- \* التخوف من العجز.
- \* وضوح الالتزام بالعمل و الولاء للمنظمة .

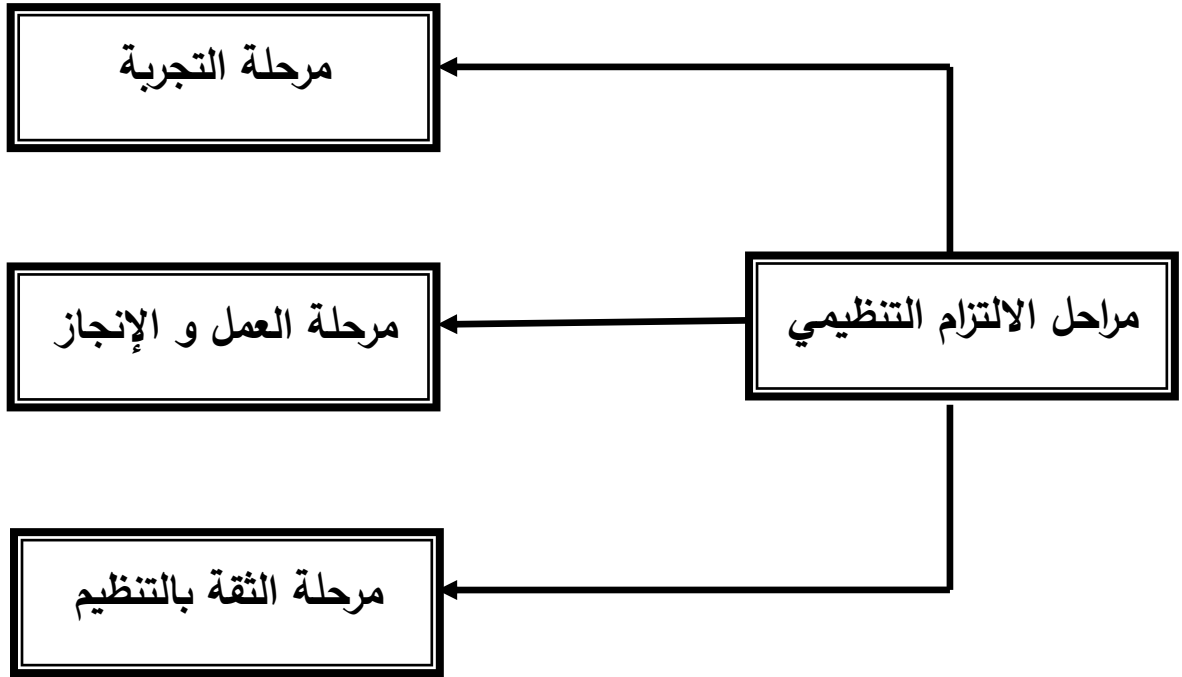
---

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، ط1 ، دار حامد ، 2006 ، ص 69-80.



3) مرحلة الثقة بالتنظيم: و تبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم و تستمر إلى ما بعد ذلك ، حيث تتقوى اتجاهات التزامه التي تكونت في المرحلتين السابقتين و تنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج<sup>1</sup>.

شكل رقم (06) : يوضح المراحل الأساسية للالتزام التنظيمي



المصدر : من اعداد الباحثين.

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمادات: المرجع نفسه ، ص 81.

## خامساً. أهمية الالتزام التنظيمي:

إن أهمية الالتزام لا تقتصر على ما يترتب عليه من آثار تتعلق بالموظف أو المنظمة، وإنما هي أوسع من ذلك حيث تشمل المستوى الاجتماعي و المستوى القومي ، و يمكن لنا توضيح أهمية الالتزام التنظيمي وما يترتب عليه من آثار على أربع مستويات وهي:

### الأهمية على المستوى الفردي:

تحتوي نتائج الالتزام التنظيمي على المستوى الفردي على الكثير من المخرجات، حيث أن الفرد الملتزم يشعر بالانتماء و الأمان ، وينظر ايجابيا للذات و القوة و وضع الأهداف في الحياة ، كما أن الأفراد الملتزمين يستلمون مكافآت من اجل تشجيعهم. و تتضح آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد في النقاط التالية:<sup>1</sup>

\* يحفز الموظفين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل ، و يجعلهم يحبون اعمالهم و المنظمة التي يعملون بها و يحثهم على التعاون و العمل بجد لتحقيق اهداف المنظمة .

\* يمكن لدى الفرد الملتزم رغبة كبيرة في التضحية من أجل المنظمة.

\* الأفراد الذين تتوفر لديهم درجة التزام تنظيمي عالي يكونون على استعداد للتضحية من اجل بقاء و ازدهار و استمرار المنظمة طبعاً ليس بالضرورة ان تكون تكلفة التضحية عالية وإنما بعض التصرفات الصغيرة قد تكفي للتأكيد على قوة التزام الفرد نحو المنظمة وفي المحصلة فإننا اذا اخدنا في الحسبان المنافع التي تعود على المنظمة فبالأكيد ان تكلفة الحصول على الالتزام التنظيمي للفرد تكون لها ما يبررها.

\* احتمال مغادرة الفرد الملتزم للعمل ضئيل.

\* فالأفراد الذين يتمتعون بالتزام تنظيمي قوي يصبحون اقل احتمالاً لترك العمل او التغيب عنه بمعنى انهم يكونون أكثر استقرار في العمل هذا مع العلم أنه لا يرجع هذا فقط لقوة الالتزام من عدمه بل قد تكون هناك اسباب اخرى لذلك منها الخلفية الثقافية على سبيل المثال.

---

1محمد عبد السعيد عليان: العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة ، 2016 ، ص31-32.

\* ان مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المدراء و علماء السلوك الانساني نظرا لانه سلوك مرغوب فيه.

\*الالتزام التنظيمي قد يساعد الى حد ما في توضيح كيفية ايجاد الافراد هدفا لهم في الحياة.  
**الأهمية على مستوى المنظمة:**

و تتضح آثار الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة في الجوانب التالية:<sup>1</sup>

- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الإنتاج، و انخفاض معدل دوران العمل ويحسن من جودة العمل.
- يعتبر الالتزام التنظيمي احد المؤشرات الاساسية للتنبؤ بالكثير من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل ، فيفترض ان الافراد الملتزمون يحافظون على بقائهم في المنظمة اكثر من غيرهم و يكونون اكثر عزما على تحقيق اهداف المنظمة.
- الالتزام التنظيمي يساعد على التقليل من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من اثر مثل هروب الكفاءات الجيدة من الموظفين و الارتباك في الانماط الاجتماعية و الاتصالات كذلك ضعف الروح المعنوية و انخفاض مستوى الانتاج و ارتفاع تكلفة استقطاب موظفين جدد.
- يساهم الالتزام التنظيمي في استجابة المنظمة للمتغيرات المختلفة و بسرعة و يسر حيث انه كلما زاد الشعور بالولاء التنظيمي يزداد تقبل الموظفين لأي تغيير يكون في صالح المنظمة.
- جذب الكفاءات و استقطابهم للمنظمة حيث ان المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تجاهها تتمتع بسمعة جيدة تؤدي الى ترغيب الكفاءات من خارجها للانضمام لها.
- الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المنظمة و يدركون قيمتها و أهمية التوافق فيما بين اهدافهم الخاصة و اهداف المنظمة.

<sup>1</sup> محمد عبد السعيد عليان :المرجع نفسه ، ص32

## الأهمية على المستوى الاجتماعي:

وتشمل آثار الالتزام التنظيمي على المستوى الاجتماعي:<sup>1</sup>

- يساهم الالتزام التنظيمي في خلق جو من الترابط و العلاقات الإجتماعية بين العاملين في المؤسسة.
- تنعكس آثار التزام التنظيمي إيجابيا على الارتباط العائلي وعلى الحياة الشخصية للموظفين بحيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة و الرضا.

## الأهمية على المستوى القومي:

يساهم الالتزام التنظيمي بشكل كبير في زيادة الناتج القومي كمحصلة نهائية للالتزام و ذلك عن طريق زيادة كفاءة و فعالية أداء العاملين بالمنظمة و إن محصلة النتائج المتعلقة بالفرد و المنظمة من شأنها إن تؤثر في الناتج القومي. كما يرى "كردي" أن الالتزام التنظيمي ينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه، و يتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة و اهتمامه بالاستمرار فيها . يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوي عن غيرهم من الأفراد و يتضح ذلك في ما يلي :<sup>2</sup>

### (1) احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل :

فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي أقل احتمالا لترك العمل أو الغياب ، بمعنى أنهم أكثر استقرارا في العمل، هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.

### (2) الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة:

فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضا بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعدادا للتضحية من أجل بقاء المنظمة و استمرارها و بالطبع ليس

<sup>1</sup> محمد عبد السعيد عليان :المرجع نفسه ، ص32

<sup>2</sup> أحمد السيد كردي : إدارة السلوك التنظيمي ، 2011 ، ص 49-50

من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية و إنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة تضحيتهم تجاه المنظمة ، وعلى كل إذا ما أخذنا في الاعتبار المنافع التي ذكرناها ، فلاشك أن تكلفه الحصول على الالتزام التنظيمي مبررة<sup>1</sup>.

#### سادساً.العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الآراء و التوجيهات في طرح و حصر العوامل التي تساعد في بناء وتدعيم الإلتزام التنظيمي ، فهناك من يرى وجود عوامل بيئية خارجية و عوامل تتعلق بخصائص الفرد فهناك من يرى أنها عوامل تنظيمية يجب على المنظمة مراعاتها لتحقيق المستوى المرغوب من الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

فقد ذكر العديد من الباحثين عدة عوامل تؤثر في الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسات

وهي:

#### 1.العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل و فرص الإختيار على إتجاهات الأفراد و بالتالي تؤثر في درجة الإلتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد ،وقد سمي هذا بالمسببات في عملية الإلتزام التنظيمي ،فكلما كانت الأوضاع الإقتصادية جيدة و تعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الإلتزام التنظيمي متدنية و العكس صحيح في حالة الكساد الإقتصادي و إرتفاع مستوى البطالة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد السيد كردي : المرجع نفسه، ص 50

<sup>2</sup> خالد محمد أحمد الوزان: المرجع السابق ، ص38

## 2.العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

مثل السياسات ، و وضوح الأهداف والمناخ التنظيمي ونمط القيادة و نظام الحوافز المتبع في المنظمة وهي كالتالي:<sup>1</sup>

أ- السياسات: وذلك من خلال ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم.

ب- وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي أكبر

ت- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق و الأساليب و الأدوات و العناصر و العلاقات المتفاعلة داخل البيئة المنظمة بين الأفراد ،فيمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة فالمناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة ، ويرفع الروح المعنوية ، و يدعم الشعور بالالتزام التنظيمي .

ث- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: توافر الأنظمة المناسبة و العادلة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة ككل ، و بالتالي وجود أنظمة مناسبة يعمل على زيادة الالتزام التنظيمي و اتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيق لأنظمة الحوافز الجيدة.

ج- العمل على بناء ثقافة مؤسسية : إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترشح معايير أداء متميز لأفرادها و بالتالي تزيد من الإلتزام التنظيمي لديهم.

ح- نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة وهو إقناع الآخرين فالإدارة الناجحة هي القدرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال ،فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.

<sup>1</sup> خالد محمد أحمد الوزان: المرجع نفسه، ص39-40.

خ- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: فالمشاركة من قبل الأفراد بصورة إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم تزيد من ارتباطهم بالمنظمة و بالتالي زيادة الالتزام التنظيمي لديهم.

### 3. عوامل متعلقة بخصائص الفرد:

تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن و طول مدة الخدمة، مستوى التعليم و الجنس و دوافع و قيم الأفراد و علاقتها بالالتزام التنظيمي وهي كالتالي:<sup>1</sup>

أ. السن و طول مدة الخدمة: يلاحظ أن هناك علاقة بين سن الفرد و درجة التزامه للمنظمة، فكلما زاد عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل و البحث عن عمل آخر ، و العكس صحيح إذا كان عمر الفرد صغيرا حيث أمامه أكثر من فرصة يمكن أن يخوضها و لديه الرغبة في تحمل المخاطرة، أما مدة الخدمة في العمل فكلما زادت مدة الخدمة زاد تعلق الفرد بالمنظمة و العكس صحيح في حالة مدة الخدمة القصيرة فيكون الالتزام التنظيمي منخفض.

ب. مستوى التعلم : قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالالتزام التنظيمي ، وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية في أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المنظمة ، و كان التزامه لمهنته أكبر ، كلما أثر على مستوى الالتزام التنظيمي لديه بالانخفاض .

ومن جهة اخرى كلما ارتفع مستوى التعليم و زادت خبرات الفرد كلما ارتفع مستوى الإلتزام التنظيمي لديه .

ت. الجنس و الحالة الاجتماعية: تبين بعض الابحاث ان النساء اكثر التزاما بالأنظمة عن الرجال بينما تبين من بعض الابحاث الاخرى انه ليس هناك علاقة بين الجنس و الالتزام التنظيمي و قد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقا على منظمات القطاع العام ، و خاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء .

ث. دوافع وقيم الافراد: كلما كان الافراد ينظرون إلى المنظمة على انها المكان الذي يعتمدون عليه في اشباع حاجاتهم ، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الافراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي .

<sup>1</sup> خالد محمد أحمد الوزان: المرجع نفسه، ص39-40.

4. **عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي:** وهنا نجد انه كلما وجدت لا مركزية في اتخاذ القرارات و توفرت درجة من الاعتمادية في اداء العمل كان له تأثير ايجابي على الالتزام ، كذلك كلما كان حجم المنظمة كبيرا فهذا يتطلب من المدير بذل جهد اكبر في عمل الرقابة و التنسيق مما قد يؤثر سلبا على التزام المديرين اتجاه المنظمات التي يعملون بها بينما هناك من يرى ان العكس هو الصحيح فحجم المنظمة الكبير يتيح فرصة اكبر للتداخل بين الاشخاص و زيادة الفرص المتاحة للتقدمي أمام الأفراد الأمر الذي يؤدي الى زيادة درجة التزامهم. وهناك من يرى انه لا بد للمنظمات ان تراعي عدة امور لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي العاملين فيها من اهمها:<sup>1</sup>

- وضع استراتيجية ذات معايير محددة و واضحة.
- المحافظة على التقاليد الأصيلة و الآداب العامة و نشر الوعي الثقافي و العلمي بين الموظفين .
- التزام جانب الاخلاق في معالجة القضايا الداخلية و الخارجية للمنظمة.
- منع عرض او تداول كل ما يخالف الأعراف و التقاليد الاجتماعية الايجابية في المنظمة .
- التعريف بالمنظمة و ابراز مكانتها و ما تمتاز به من خصائص بين المنظمات.
- إبراز تغطية كافية للمناسبات و الاحتفالات التي تبرز المنظمة للمجتمع الذي حولها بحيث تزيد الموظف فخرا و اعتزازا بمنظمتهم و مجتمعه.

5. **عوامل متعلقة بخصائص الوظيفية :** تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها و درجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي ، فتتوسع مجال الوظيفة ، والاستقلالية و التحدي و التغذية المرتدة و الشعور بالمسؤولية كل هذا يرتبط إيجابيا بالالتزام التنظيمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خالد محمد أحمد الوزان: المرجع نفسه، ص39-40.

<sup>2</sup> فادية ابراهيم شهاب: التطور التنظيمي القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية ، ماجستير في إدارة التربية ،



6. عوامل متعلقة بملكية الأفراد للمنظمة : إن ملكية الأفراد للمنظمة أو لجزء منها يساعد على شعور الأفراد بالالتزام نحوها ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى إزدياد شعور الأفراد بالمسؤولية ، و إحساسهم بالاعتماد على المنظمة كمورد رزق و بالتالي إزدياد الإرتباط النفسي و الإداري بالمنظمة .

7. عوامل متعلقة بالرضا الوظيفي : إن الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي مفهومان متباينان ، إذ إن الأول متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل ، و بتغير خصائصه الذاتية ، أما الالتزام التنظيمي، الإستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة و الإرتباط بها ككل ، فالمشاعر الخاصة بالالتزام التنظيمي ، تنمو ببطء و لكن بثبات مع مرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة ، بينما الرضا عن العمل يعد مقياسا أقل ثباتا ، بعكس رد فعل سريع لجوانب معينة في بيئة العمل إلى أن الرضا عن العمل يسبق الالتزام فيه <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> فادية ابراهيم شهاب: المرجع نفسه ، ص84-85

شكل رقم ( 07 ) : يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي .

خصائص الفرد	بيئة العمل الداخلية	بيئة العمل الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- السن و طول مدة الخدمة</li> <li>- مستوى التعليم</li> <li>- الجنس و الحالة الإجتماعية</li> <li>- دوافع و قيم الأفراد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السياسات</li> <li>- وضوح الأهداف</li> <li>- تحسين المناخ التنظيمي</li> <li>- أنظمة حوافز مناسبة</li> <li>- بناء ثقافة مؤسسة</li> <li>- نمط القيادة</li> <li>- مشاركة الأفراد العاملين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ظروف سوق العمل</li> <li>- فرص الاختيار</li> </ul>

الهيكل التنظيمي	خصائص الوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا مركزية في اتخاذ القرارات</li> <li>- حجم المنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة التوتر بالوظيفة</li> <li>- مجال الوظيفة</li> </ul>

المصدر : اعداد الباحثين.

## سابعاً. مداخل دراسة الالتزام التنظيمي :

إتفق العديد من الكتاب و الباحثين على إدراج مفاهيم الالتزام التنظيمي المختلفة تحت

تقسيمين :

### أولاً. الالتزام السلوكي:

المدخل القائم على التبادل وهو المدخل الذي كان نتيجة جهود متنوعة بذلها العديد من علماء النفس الاجتماعي و ينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد و المنظمة فيها يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل .

إن التزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة، فالفرد يقدم الجهد و الوقت... الخ ، مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة ، و بالتالي إذا وجد الفرد المنظمة التي تعطيه المزيد من الإشباع ، فسوف يترك المنظمة التي يعمل بها لينضم للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر ، أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد و رغباته ، و يتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

### ثانياً - الالتزام الإتجاهي:

يختلف المدخل الإتجاهي ( السيكولوجي) في نظريه للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل، فإذا كان المدخل السلوكي ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه محصلة لعملية التبادل بين الفرد و المنظمة و التي تحكمها رغبات الفرد المادية و حاجاته إلى الأمن و الأمان فإن المدخل الإتجاهي ينظر إلى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط و ايجابية نحو المنظمة. وهذا الالتزام التنظيمي يشمل على الارتباط بأهداف التنظيم و قيمه، و الرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها و الرغبة القوية للبقاء في المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي ، الإسكندرية-مصر، الدار الجامعة ، 2005 ، ص 320

## ثامنا. الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي :

لقد تعددت الدراسات الخاصة بقياس مردودات الالتزام أو الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي و قد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين:  
القسم الأول: و هو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل و الوظيفة.  
القسم الثاني: و هو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.

### ■ الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي :

بصفة عامة نستطيع أن نقول أن الموظف الملتزم تنظيميا إذا حدث و حقق في نفس الوقت مستويات أعلى من التقدم فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما و من الجوانب ذات الصلة الوثيقة السابق ذكرها ،العلاقة بين التزام الموظف نحو التنظيم و توقعاته للتقدم في السلك الوظيفي مستقبلا.  
فمن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر التزاما يبدي رضا عن هذه التوقعات أكثر من غيره من موظفين الأقل التزاما ، فكما بينا سابقا أن الموظف كلما شعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به كلما وجد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح هذا التنظيم ، و نظرا لأن هؤلاء الأفراد يشاركون التنظيم قيمه و أهدافه فإن هناك احتمال ضئيل في أن ينشأ تعارض بين تطلعات الأفراد الوظيفية و ما تطلبه التنظيمات منهم بغية تقديمها و بالطبع فإن ذلك لا يعني احتمال أن يخضع الفرد بالكامل و طموحاته الشخصية لصالح المنظمة التي يعمل بها.  
و لكن هذا يعني أنه نظرا لأن الموظف الأكثر التزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به من الموظف الأقل التزاما فينتامي لديه إحساس مستمر بأن المنظمة من " المؤكد " أن تكافئ ولاءه مستقبلا عن طريق مزيد من تقدمه في السلك الوظيفي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي: المرجع نفسه ، ص 321

## ■ الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته و اتجاهاته نحو أبعاد حياته خارج النطاق الوظيفي.

إذ تشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته.

و على النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد ، فمثلا يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة ، ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي: المرجع نفسه ، ص 321.

## خلاصة الفصل:

بعد تناول فصل الالتزام التنظيمي من خلال ما تم عرضه من طرح مفاهيمي، قد برز جليا أهمية الالتزام التنظيمي كسلوك تنظيمي إيجابي يجب تعزيزه ، لما له من آثار جد هامة على تنافسية المنظمة و استقرارها و بقائها ، في ظل التهديدات البيئية و التنافسية للسوق الحر الشديدة التناطحية ، و كل هذا لا يتأتى إلا بتطابق أهداف المنظمة بأهداف عامليها.

# الجانِب المِيداني

## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً: منهج دراسة

ثانياً: مجالات الدراسة

ثالثاً: أسلوب إختيار العينة و خصائصها

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة الفصل



## تمهيد:

بعد دراستنا الجانب النظري لموضوع إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و جب أن نسقط هذا الجانب على أرض الواقع .  
و لقد اخترنا مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج و الإستكشاف قاعدة الأنابيب بتقريت لتكون حقل بحثنا و دراستنا التطبيقية ، حيث يسعى الباحث لتحقيق من دقة وصحة الفرضيات التي وضعها في بحثه للوصول إلى تعميمات تخص هذا المشكل المطروح وذلك بإتباع منهج يتلاءم مع الدراسة ومجتمع الدراسة ، وفي هذا الفصل سيتم تناول لمنهج الدراسة ومجالاتها المختلفة مع التعرف على مجتمع الدراسة وخصائصه وكذا توضيح لأدوات الدراسة والأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل البيانات.

## أولاً. منهج الدراسة :

لو طرحنا أسئلة في العلم بمساعدة الاستدلال العلمي ومن أجل ملاحظة أفضل فهذا لا يعني اننا نقوم بذلك وفق مسعى غير واضح بل يتم ذلك وفق منهج ، و هذا المنهج محدد هنا بمجموعة من الإجراءات و الطرق الدقيقة من أجل الوصول إلى نتيجة ، إن المنهج في العلم مسألة جوهرية كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث و تنفيذه هي التي تحدد النتائج<sup>1</sup>.

و قد استخدمنا المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الوصف الدقيق و التعبير الكمي و الكيفي لظاهرة سلوك الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك بقاعدة الأنابيب بتقرت مع إبراز العلاقة بينها و بين إدارة الموارد البشرية الممارسة في المؤسسة السالفة الذكر من ( أجور و ترقية ، تدريب و صحة وسلامة مهنية).

و يعرف المنهج الوصفي بأنه :

- استقصاء ينصب على الظاهرة ...، كما هي قائمة في الوقت الحاضر ، بقصد تشخيصها
- و كشف جوانبها و لتحديد العلاقة بين عناصرها ، فالمنهج الوصفي لا يقف عند حدود
- و صف الظاهرة موضوع البحث ، و لكنه يذهب إلى أبعد من ذلك ، فيحلل و يفسر و يقارن
- و يقيم الأدلة ، من أجل الوصول إلى تعميمات ذات معنى ، تزيد من رصيد معارفنا عن الظاهرة<sup>2</sup>.

- منهج البحث المعني بعرض و وصف أحداث و ظواهر واقعة بهدف فهمها و تحليلها ، فهو أسلوب البحث الذي يعنى بدراسة الظاهرة أو الحدث كما هو في الواقع ، و يهتم بوصفها
- و صفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كيفياً ( بالكلمات و الجمل المعبرة عن الظاهرة ففي الأسلوب الكيفي يعبر الباحث بآراء و أفكار عن النتائج التي توصل إليها) ، أو كميّاً ( و يكون الأسلوب الكمي بتكميم المعرفة أي تحويل المعلومات الناتجة عن البحث إلى الأرقام و النسب المئوية المعبرة عن حجم الظاهرة و درجة ارتباطها مع غيرها) فالتعبير الكمي عن الظاهرة

<sup>1</sup> موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات علمية ،ترجمة بوزيد الصحراوي و آخرون ، الجزائر ، دار القصة للنشر ، 2004 ،ص36 .

<sup>2</sup> جمال معتوق ،منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي ، الجزائر ، دار الكتاب الحديث ، 2013 ، ص100

يعطيها وصفا رقميا يتضح من خلاله حجم الظاهرة و درجة ارتباطها بغيرها ، أما التعبير الكيفي هو وصف لواقع الظاهرة بتوضيح خصائصها<sup>1</sup>.

و قد تم تطبيق المنهج الوصفي وفقا للخطوات التالية:

1- تحديد و صياغة الإشكالية بشكل دقيق.

2- صياغة أسئلة الإشكالية الرابطة بين متغيري الدراسة و هي إدارة الموارد البشرية من ( أjour، تدريب، ترقية، الصحة و السلامة المهنية) و الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

3- وضع فروض الدراسة و التي تعد كإفترض مؤقت، وتخمين يستدعي التحقق منه بالدخول إلى الجانب الميداني .

4- تحديد مجالات الدراسة المكانية و الزمانية و البشرية .

5- تحديد أسلوب جمع البيانات بما يتناسب و مجتمع البحث المستهدف ، بالحجم و الطريقة المناسبة ومنه تم الإعتماد على أسلوب الحصر الشامل .

6- ثم تحديد أداة جمع البيانات و هي الاستمارة، و تم تطبيقها، بعد إجراء دراسة استطلاعية أولية وتحكيمها من قبل مجموعة من الدكاترة و المتخصصين و كذا المشرف على الدراسة.

7- جمع البيانات وتفرغها و تصنيفها.

8- معالجة البيانات إحصائيا بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية ( spss ).

9- عرض و تحليل و مناقشة النتائج المتوصل إليها.

10- إقتراح التوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

<sup>1</sup> أسماء عبد المطلب بني يونس : دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث العلمي ، ط1، الأردن، دار النفايس للنشر و التوزيع

## ثانياً. مجالات الدراسة:

نجد أن في العلوم الإجتماعية يصعب تحديد مجالات البحث أو الدراسة ، حيث تختلف النتائج باختلاف الزمان و المكان و حتى الأفراد اللذين تجرى عليهم الدراسة .  
كما أن تحديد مجال البحث يتمثل في الغالب في تحديد الأفراد اللذين ستقوم عليهم الدراسة، حيث تتم الدراسة في مجالات هي المجال المكاني والزمني و البشري.  
من خلال دراستنا " ادره الموارد البشرية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سوناطراك - قاعدة الأنابيب بتقريت " ، نوضح تلك المجالات:

### • المجال الجغرافي ( المكاني): \*تعريف بالمؤسسة:

تعتبر شركة سوناطراك من أهم المؤسسات الصناعية و التجارية الكبرى في الاقتصاد الوطني فكلمة سوناطراك مركبة من مجموعة مفردات و تعني الشركة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات و بما أن مركز استخراج المحروقات الرئيسي هو الجنوب الصحراوي قررت المؤسسة المركزية بالجزائر العاصمة التوسع إلى أقسام و الأقسام إلى مديريات و من بين الأقسام قسم الإنتاج و الاستكشاف الذي تنتمي إليه مديرية النقل و التموين قاعدة الأنابيب بتقريت ، و تعد من أهم الفروع بالجنوب الجزائري نظرا لاتساع مساحتها و نشاطها الكبير و الموقع الإستراتيجي الذي يميزها .

### \*مهام المؤسسة :

- تخزين الأنابيب و بعض المواد الببتروكماوية .  
- تستورد مؤسسة سوناطراك جميع بضائعها من شركات أجنبية مثل إيطاليا ، فرنسا ، اليابان ، أمريكا و تستلمها من ميناء سكيكدة و مستغانم و تقوم قاعدة الإنتاج بتقريت بتفريغ الأنابيب و مراقبتها و تصفيتها ثم تخزينها و توزيعها إلى مختلف المناطق الصناعية التابعة لشركة سوناطراك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>وثائق المؤسسة

## \* تاريخ نشأة المؤسسة :

صدر قرار تأسيس مؤسسة سوناطراك المركزية عام 1963 تبعا للقانون 16-963 من المادة 491 المؤرخ بـ: 1963/12/31.

و في سنة 1966/09/22 بالمادة 66-296 تم إعادة هيكلة المؤسسة في ميدان المحروقات.

و من بين هذه الأقسام الإنتاج و الإستكشاف الذي تنتمي إليه مديرية النقل و التموين قاعدة الأنابيب سوناطراك تقرت التي أنشأت في جويلية 1975/07/09 تقدر مساحتها بـ 750م X 780م ، و تحتوي قاعدة الأنابيب تقرت على حوالي 883 نوع من الأنابيب نظراً لإختلاف سمكها و المعدن المستخدم للصنع، الطاقة الإستيعابية للمخزون في قاعدة الأنابيب تقرت تقدر بـ 400000 طن تتوزع على 800 racks هي أماكن مخصصة لوضع عدد معين من الأنابيب.

## \* النشاطات الرئيسية للمؤسسة:

تقوم المؤسسة باستقبال الأنابيب المستوردة و تخزينها ومن ثم ترسلها إلى النواحي المختلفة حسب احتياجاتها و تقوم على مرحلتين: مرحلة الاستقبال و التخزين، مرحلة الإمداد.

## \* أهداف المؤسسة:

تهدف مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج قاعدة الإمدادات إلى ضمان سهولة التموين بالعتاد إلى مختلف النواحي التابعة للمديرية العامة سوناطراك، و تحسين مردودية الإنتاج ، توفير مناصب العمل في المنطقة ، تخزين العتاد في القاعدة و المحافظة عليه و ضمان سلامتها من أي تلف.

## \* مصالح المؤسسة و مهامها:

**رئيس القاعدة Chef de Base** : يعد المسؤول الأول على السير الحسن للأمر داخل القاعدة و خارجها ، حيث يهتم بجميع المصالح الموجودة في المؤسسة ، و من بعض مهامه حضور الاجتماعات الدورية و الطارئة بالمديرية المركزية بحيدرة ، إمضاء الوثائق بمختلف أنواعها ، و الإشراف على رؤساء المصالح<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

الأمانة (السكرتارية): هي المسؤولة عن التنسيق الجيد داخليا و تنظيم العلاقات مع الرئيس و تعد حلقة وصل بين الرئيس و العمال.

**خلية الجرد:** تقوم بعملية جرد جميع ممتلكات المؤسسة من بضائع و لوازم المكاتب.

**مصلحة العتاد Service Matériel:** وهي المصلحة المختصة بكل العتاد الذي يدخل و يخرج من المؤسسة من آلات، شاحنات، و أنابيب كما تسهر على السير الحسن للإستقبال و التسيير التقني للأنابيب و يتفرع من هاته المصلحة فرعين وهما :

**فرع الاستقبال التقني للأنابيب :** و هو فرع الذي يقوم بإستقبال الأنابيب التي جاءت من المواني و القيام بتخزينها و جردها .

**فرع التسيير التقني للأنابيب:** حيث يقوم موظفي هذا الفرع على التسيير التقني للأنابيب بإعادة تصنيفها حسب المعايير المعمول بها ( النوع، القطر، الطول...) و تصديرها إلى النواحي المجاورة.

**مصلحة تسيير المخزون: Service Gestion de Stock:** و تنقسم إلى فرعين و هما:

**فرع تسيير المخزون: Section Gestion de Stock:** المسؤول عن جميع البضاعة التي تدخل إلى القاعدة يقوم بتسييرها هذا الفرع و ذلك بحساب كل ما دخل و ما خرج من القاعد و تملأ هذه في فاتورات خاصة و يقومون بعملية إحصاء عامة تكون كل شهر تنقل إلى المديرية المركزية .

**فرع المخازن section des magazines :** حيث يقوم هذا الفرع بتخزين البضاعة التي تدخل إلى القاعدة إلى حين وقت نقلها إلى الجهات المعنية و ذلك حسب الطلبية و بالإضافة إلى ذلك تعطى رموز و أرقام لكل نوع من الأنابيب لتسهيل عملية التخزين، كما تعتمد هذه المصلحة في عمليات التخزين على فاتورات خاصة.

**مصلحة النقل service transport :** و هي مصلحة تقوم بتسيير النقل و ذلك بالإشراف على شحن البضاعة و تفريغها ، و متابعة الآلات التي تقوم بالشحن و التفريغ ، كما أنها تعمل على صيانة العتاد المتحرك و عملية الغسل و التشحيم و التلحيم ... إلخ ، و تهتم كذلك بالمواد اللازمة لتشغيل العتاد و هي كذلك المصلحة المسؤولة على النقل بالقاعدة و تتفرع إلى ثلاث فروع<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

فرع الصيانة section maintenance: تعمل على صيانة العتاد المتحرك و الغسل و التشحيم و التلحيم و تهتم كذلك بالمواد التي تستعمل لتشغيل العتاد و تصليح العجلات المنقوبة.

فرع تسيير النقل : و يهتم هذا الفرع بـ:

- تسيير العمال و توجيههم فيها يخص تقسيم العمال إلى جماعات حسب نوعية العمل .
- يهتم أيضا بدراسة التكاليف في حالة إذا تعطلت الأجهزة .
- المتابعة التقنية للحضيرة .
- التموين بالوقود و ضبط القوائم الإستهلاكية.
- إنجاز التقارير اليومية و الشهرية.
- فرع الاستغلال و النقل: يهتم هذا الفرع بإحصاء جميع وسائل النقل الداخلية و الخارجية و حمولة كل وسيلة نقل لإعطاء تقرير شهري لجميع وسائل النقل الداخلية و الخارجية من و إلى المؤسسة.

و تهتم بمتابعة كل حركات التموين عن طريق الشاحنات أو السكك الحديدية.

- البرمجة السنوية لتعيين آلات التشغيل حسب طلب المصلحة.

- برمجة و تحضير السيارات و الحافلات لنقل العمال أو مهمة ما.

**مصلحة الأمن الصناعي :** و هي المصلحة و الجهاز الذي يقوم بالحفاظ على الأمن و سلامة العمال و العتاد المتواجد داخل القاعدة و هناك نوعان داخلي و خارجي ، كما أنها عبارة عن مجموعة من النشاطات لحماية العمال و الممتلكات من الأخطار و الحوادث ، و تحتوي على 3 فروع و هي الوقاية ، و التدخل ، البيئة

- فرع الوقاية **La prévention** : و هو الفرع المكلف بالوقاية و المراقبة أي مراقبة العمال و أماكن العمل و توعية العمال حول طبيعة العمل و الأخطار الكامنة فيه ، إذ يتكون من ثلاث مجموعات عمل و التي تعمل بنظام 3/8 أي كل مجموعة تعمل 8 ساعات تقسيمها ثلاث أسابيع عمل بأسبوع راحة <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

- فرع التدخل **l'intervention** : وهو الفرع المكلف بالتدخل في حالة حدوث أي شيء أو وقوع حادث ما، تتواجد في المؤسسة في أوقات العمل أي من 8 صباحا إلى 16 مساء.
- فرع البيئة **L'environnement** : و هو الفرع الذي يهتم بمحيط المؤسسة و نظافتها من جانب التلوث ، إذ يقوم بجمع البقايا و المهملات من مكان العمل و تصنيفها و التخلص منها لأنها تشكل خطرا على المؤسسة عامة و على العمال خاصة .
- مهام مصلحة الأمن الصناعي بالمؤسسة : تقوم هذه المصلحة بـ:
  - حماية ممتلكات المؤسسة و العمال .
  - الوقاية من إصابات و حوادث العمل .
  - تقوم بعملية تقييم الأخطار .
  - تقادي الأخطار و الأخطاء في ميدان العمل .
  - إجراء تقييم عام للحوادث التي وقعت في المؤسسة و تحديد الأخطاء و المشاكل و إيجاد حلول و مقارنتها مع سابقتها لكي لا تكرر.
  - إجراء برامج توعية في الأمن الصناعي لعمال المؤسسة.
- مصلحة الإدارة العامة** : و هي المصلحة المكلفة بكافة العمليات الإدارية و القانونية و الإجتماعية كما تهتم بإصلاح و ترميم المساحات الخضراء و الصيانة العامة و الفروع التابعة لها و هي فرع تسيير و فرع الأمن الداخلي و الفرع الإجتماعي و فرع أعمال الخدمات العامة و الصيانة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>وثائق المؤسسة



## • المجال الزمني للدراسة:

ويقصد بالمجال الزمني الوقت الذي إستغرق في إجراء هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك قاعدة الأنابيب بتقرت حيث بلغت مدة إجراء الدراسة أكثر من شهر، تم فيه الزيارة إلى المؤسسة عبر عدة مراحل:

المرحلة الأولى: زيارة إستطلاعية تم فيها التعرف على المؤسسة و الطاقم المسير لها و كذا بعض العاملين فيها بتاريخ: 2019/03/05.

المرحلة الثانية: توزيع الإستمارات على العمال و حثهم على الإستجابة بتاريخ: 2019/03/24

المرحلة الثالثة: جمع الإستمارات الموزعة على العاملين بتاريخ : 2019/04/02.

## • المجال البشري للدراسة:

ويقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة مجال الدراسة و التي هي مؤسسة سوناطراك

قاعدة الأنابيب تقرت حيث تضم 98 عاملا، موزعين حسب التصنيف التالي:

جدول رقم (01): يوضح عدد العمال الإجمالي الموزعين لفئات حسب مؤسسة سوناطراك .

النسبة المئوية	عدد العمال	الصنف
42.85%	42	إطارات
22.44%	22	عمال تحكم
34.69%	34	عمال تنفيذيون
100%	98	المجموع

### ثالثاً . عينة الدراسة و خصائصها:

عند اختيار الباحث ظاهرة ما للدراسة، فإنه باختياره هذا قد حدد ما يسمى بمجتمع البحث والذي يعرف بأنه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث و التقصي<sup>1</sup>. كما يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته فهو الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة<sup>2</sup>.

#### عينة الدراسة :

بما أن مجتمع البحث الأصلي لهاته الدراسة يتمثل في عمال مؤسسة سوناطراك لقاعدة الأنابيب بنقرت المتكون من جميع عمال المؤسسة بدون استثناء .

حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة اثناء اجراء الدراسة (98) عامل منهم (24) إطار و يشكلون ما نسبته 42.85% من مجتمع الدراسة و (22) عمال تحكم و يشكلون ما بنسبته 22.44% و (34) عمال تنفيذ يمثلون بنسبة 34.69% من مجتمع الدراسة.

و نظرا لصغر مجتمع الدراسة فقد قاما الباحثين باستخدام المسح الشامل لجميع مفردات الدراسة.

الذي يعرف بأنه أسلوب جمع البيانات من كل فرد من أفراد المجتمع<sup>3</sup>. و قد تم توزيع الإستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة بعدد 98 استمارة إستبيان، وتم إسترداد 89 إستمارة بنسبة حوالي 91% من أصل مجتمع الدراسة 98 استمارة استبيان .

<sup>1</sup> موريس أنجرس : المرجع السابق، ص298 .

<sup>2</sup> أحمد عارف العساف و آخرون: منهجية في العلوم الإجتماعية و الإدارية-مفاهيم و الأدوات ،ط1، عمان -الأردن، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2011، ص121.

<sup>3</sup> كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،ط4، عمان -الأردن، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2011، ص139.

## خصائص عينة الدراسة :

التعرف على خصائص مجتمع الدراسة تمكن الباحث من تحديد سمات و ملامح مفردات أو عناصر مجتمع الدراسة، و هذا بغية تكوين خلفية لدى الباحث عن هاته السمات الديمغرافية و غيرها من المتغيرات كي يستعملها الباحث كمؤشرات أثناء عرض و تحليل الفرضيات .

### 1-2: خصائص و توزيع العينة حسب متغير الجنس:

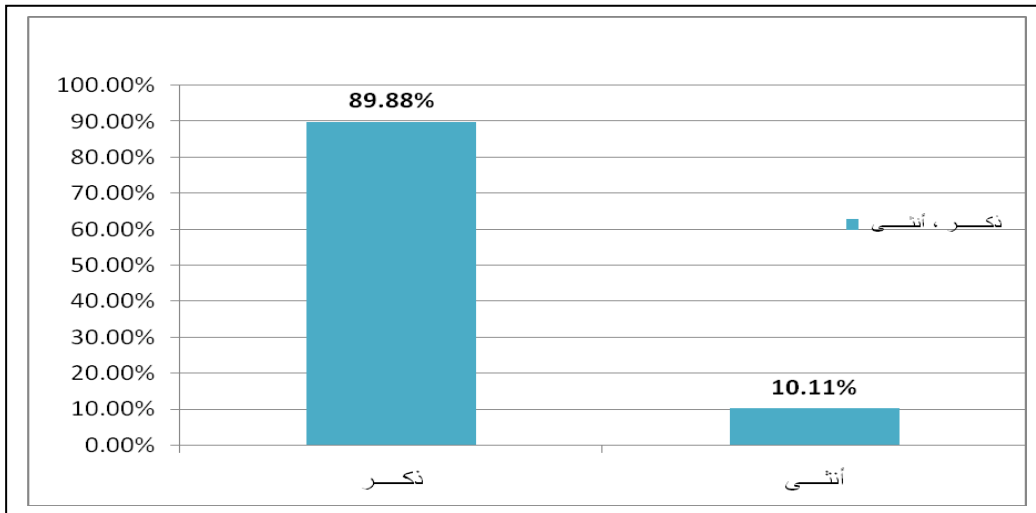
#### جدول رقم ( 02 ) يوضح خصائص و توزيع العينة حسب متغير الجنس

متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	80	89.88%
أنثى	09	10.11%
المجموع	89	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث قدر نسبة الذكور بـ 89.88% أما نسبة الإناث فقدرت بـ 10.11% .

و نرجع ارتفاع عدد الذكور إلى طبيعة الأنشطة و الأعمال الموجودة داخل مؤسسة سوناطراك قاعدة الأنابيب مركز تقرت المتمثلة في رفع تخزين و مراقبة الأنابيب ، فهو يعتبر نشاطا صعب نوع ما حيث يتمكن منه الرجال .

#### الشكل رقم (08): يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الباحثين

## 2-2: خصائص و توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

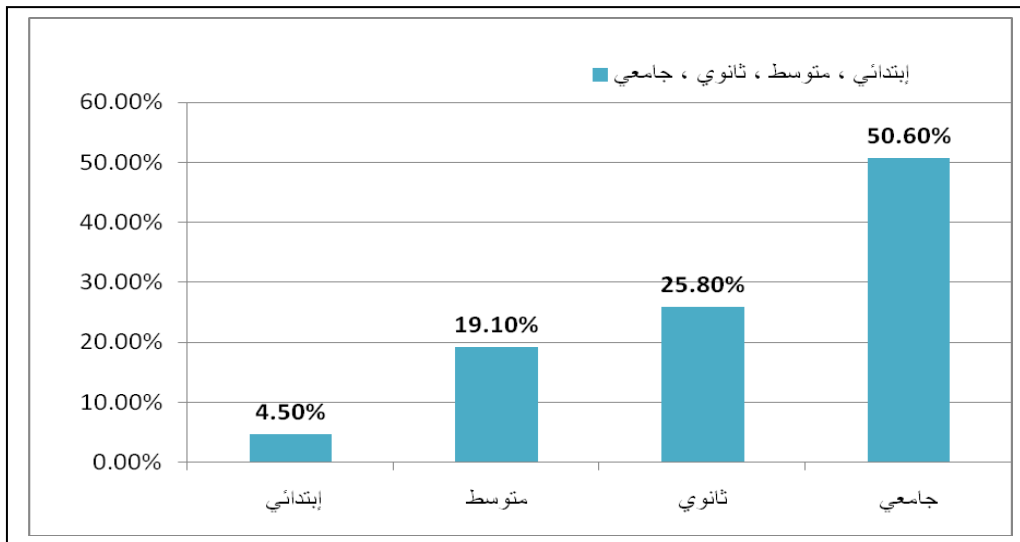
جدول رقم ( 03 ) يوضح خصائص و توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

متغير المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	4	4.5%
متوسط	17	19.1%
ثانوي	23	25.8%
جامعي	45	50.6%
المجموع	89	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50.6% من مجتمع الدراسة أغلبهم ذوي مستوى التعليمي جامعي هي تمثل أعلى نسبة ، و تليها نسبة 25.8% مستوى التعليمي ثانوي ، ثم نسبة 19.1% ذوي المستوى التعليمي متوسط ، و أخير نسبة 4.5% ذوي مستوى التعليمي إبتدائي في تمثل الأقل نسبة .

و يرجع سبب وجود أغلبية مجتمع الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي إلى طبيعة نشاط المؤسسة و مستوى درجة التعقيد للوظائف و ما تتطلبه من مستويات عليا و كفاءات عالية من مختلف تخصصات خريجي الجامعات.

الشكل رقم (09): يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الباحثين

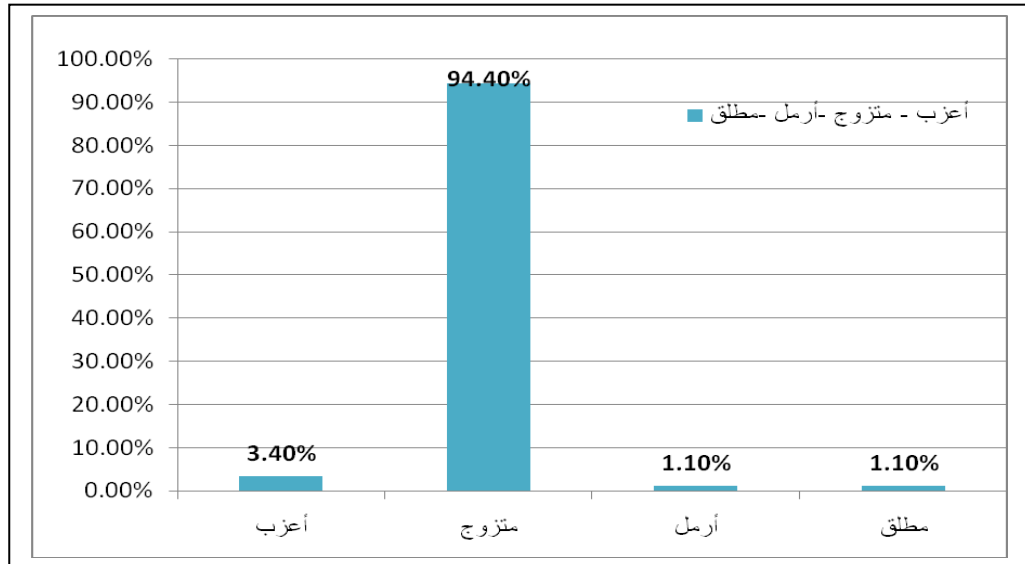
## 2-3: خصائص و توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية:

جدول رقم ( 04 ) يوضح خصائص و توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية

متغير الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	3	3.4%
متزوج	84	94.4%
أرمل	1	1.1%
مطلق	1	1.1%
المجموع	89	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 94.4% بعدد 84 عامل من مجتمع الدراسة أغلبهم حالتهم العائلية متزوجين و هي تمثل أعلى نسبة ، و تليها نسبة 3.4% بعدد 3 عامل حالتهم العائلية أعزب ، ثم نسبة 1.1% بعدد عامل واحد حالتهم العائلية أرمل ، و أخير نسبة 1.1% بعدد عامل واحد مطلق في تمثل الأقل نسبة .

الشكل رقم (10): يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: إعداد الباحثين

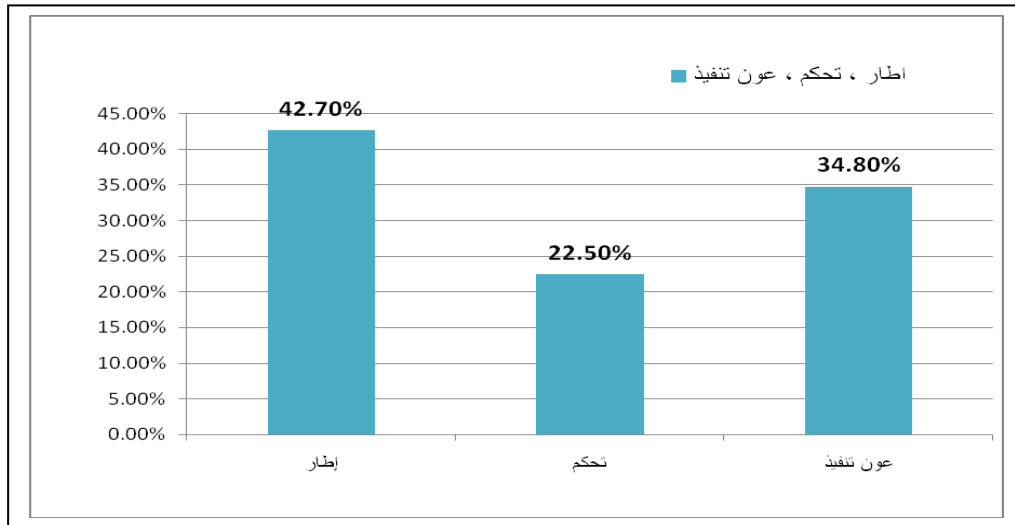
## 2-4: خصائص و توزيع العينة حسب متغير المنصب الذي يشغله:

جدول رقم ( 05 ): يوضح خصائص و توزيع العينة حسب متغير المنصب الذي يشغله

متغير المنصب	التكرار	النسبة المئوية
إطار	38	42.7%
تحكم	20	22.5%
عون تنفيذ	31	34.8%
المجموع	89	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 42.7% بعدد 38 عامل من إجمالي مجتمع الدراسة وهم الذين يشغلون منصب إطار و هي تمثل أعلى نسبة ، و تليها نسبة 34.8% بعدد 31 عامل إجمالي مجتمع الدراسة وهم الذين يشغلون أعوان تحكم ، ثم نسبة 22.5% بعدد 20 عامل إجمالي مجتمع الدراسة وهم الذين يشغلون منصب عون تنفيذ .  
و يرجع سبب ارتفاع نسبة العمال الذين يشغلون منصب إطار إلى أغلبية طابع التوظيف بالمؤسسة يستهدف حاملي شهادات الجامعية و الذين يصنف أغلبهم إطارات بإضافة إلى عامل الترقيات .

الشكل رقم (11): يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير المنصب الذي يشغله



المصدر: إعداد الباحثين

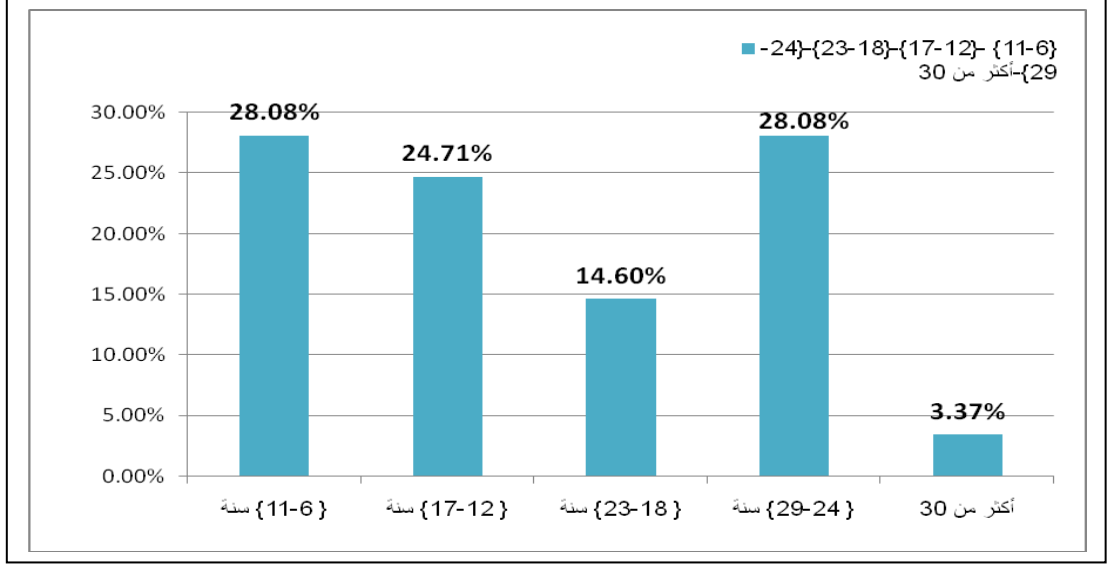
## 5-2: خصائص و توزيع العينة حسب متغير الأقدمية:

جدول رقم ( 06 ): يوضح خصائص و توزيع العينة حسب متغير الأقدمية

متغير الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
{ 11-6 } سنة	25	%28.08
{ 17-12 } سنة	22	%24.71
{ 23-18 } سنة	13	%14.60
{ 29-24 } سنة	25	%28.08
أكثر من 30	3	%3.37
<b>المجموع</b>	<b>89</b>	<b>%100</b>

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة %28.08 بعدد 25 عامل من إجمالي مجتمع الدراسة لديهم أقدمية من 6 سنوات إلى 11 سنوات وكذلك من 24 سنة إلى 29 سنة هي تمثل أعلى نسبة، و تليها في المرتبة الثالثة نسبة %24.71 بعدد 22 عامل من إجمالي مجتمع الدراسة لديهم أقدمية من 12 سنة إلى 17 سنة، و تليها المرتبة الرابعة نسبة %14.60 بعدد 13 عامل من إجمالي مجتمع الدراسة لديهم أقدمية من 18 سنة إلى 23 سنة، و في المرتبة الأخير نسبة 3.37 % بعدد 03 عامل من إجمالي مجتمع الدراسة لديهم أقدمية أكثر من 30 سنة ويرجع ذلك إلى عدم وجود عمليات توظيف مباشرة الخاصة بالمؤسسة في السنوات الأخيرة وهذا ما يفسر عدم وجود عمال جدد. و كذا وجود فئة كبيرة من العاملين محولين من فروع أخرى للمؤسسة من ذوي أقدامية عالية .

## الشكل رقم (12): يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير الإقديمة



المصدر: إعداد الباحثين

رابعاً. أدوات جمع البيانات:

قد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات المطلوبة ، و بهدف تقصي الواقع الاجتماعي و نظرا لطبيعة الدراسة و المنهج المتبع فقد أعتمد الباحثان على استخدام أداة الاستمارة أو الاستبيان.

**1- تعريف الاستبيان :** يعتبر الاستبيان من الأدوات الأساسية في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية ، و الاستبيان بشكل عام هو استمارة تحوي عدد من الأسئلة يتم توزيعها على عدد من الأفراد لتعبئتها .<sup>1</sup>

قام الباحثان بتصميم استمارة الاستبيان انطلاقا من محاور موضوع الدراسة و أهدافها وتساؤلاتها و كذا فرضياتها و بعد القيام بدراسة استطلاعية و تطبيق استمارة تجريبية أولية تم وضع استمارة استبيان نهائية بعد استشارة الأستاذ المشرف و الاستاذ المشرف المساعد المتحصل على شهادة ماجستير في اجتماع المنظمات و المناجمنت .

<sup>1</sup> مكي مصطفى : البحث العلمي -آدابه و قواعد و مناهجه-، الجزائر، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، 2003، ص



## 2- وصف أداة الدراسة :

قام الباحثان بتصميم الاستبيان انطلاقاً من موضوع الدراسة و فرضيات و أهداف تلك الدراسة، و كذا التطرق إلى جملة المفاهيم الخاصة بالدراسة و التعاريف الإجرائية ، فقد تم وضع الاستبيان في صورته النهائية بعدما عرض على مجموعة من المحكمين و الأستاذ المشرف.

و قد احتوت على ثلاث محاور رئيسية هي:

\***المحور الأول:** بتعلق بالبيانات الشخصية و التي تمثلت في ( الجنس، الأقدمية ، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، المنصب الذي يشغله )

\***لمحور الثاني :** يتعلق بمتغير الدراسة الأول ( المستقل) و هو ادارة الموارد البشرية الذي يعبر من خلاله على الابعاد المكونة للإستبيان ويشمل هذا المحور على الأبعاد (أجور، ترقية تدريب، صحة و سلامة مهنية) و الذي يحتوي على (20) فقرة .

\***المحور الثالث:** يتعلق بمتغير الدراسة الثاني (التابع) و هو الالتزام التنظيمي و الذي يحتوي على 08 فقرات.

## 3- صدق أداة الدراسة ( الاستبيان) :

صدق استمارة الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، وقد قام الباحثان باستخدام أسلوب الصدق الظاهري ، بهدف التأكيد من مدى صلاحية الاستبيان و ملاءمته لأغراض البحث، و يتم من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة المختصين في المجال ، و يطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق و صلاحية كل فقرة من فقرات الاستبيان و مدى ملاءمته لقياس ما وضعت لقياسه و وصف الموضوع الذي أعدت من أجل البحث فيه ، كما يطلب منهم إدخال التعديلات اللازمة و التي يرونها من وجهة نظرهم.

و استناداً للملاحظات و التعديلات التي قام بها الأستاذ المشرف و المساعد له على أداة الدراسة قام الباحثان بالتعديلات المطلوبة ، حيث أعاد صياغة الاستبيان بناء على الملاحظات التي قدمها الأستاذ المشرف و المساعد ، حتى أخذ الاستبيان شكله النهائي كما هو في الملحق رقم ( 02).

## خامساً. الأساليب الإحصائية :

تبعاً لطبيعة الدراسة و أهدافها ، و بعد عملية جمع البيانات من خلال أداة الدراسة "الاستبيان" قمنا بعملية معالجة و تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss** في ، وتم الاستعانة به من أجل تفرغ البيانات و تبويبها ، للحصول على الجداول البسيطة و المركبة ، و فيما يلي أهم الأساليب الإحصائية الوصفية و الاستدلالية التي تم استخدامها في معالجة بيانات هذه الدراسة و بعض الأساليب الإحصائية نذكر منها:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي** وذلك لوصف مجتمع الدراسة اعتماداً على التكرارات و النسب المئوية .

- **معامل الارتباط بيرسون** : لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة.
- **الانحراف المعياري** : التعرف على مدى انحراف إستجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي ، إلى جانب المجالات الرئيسية ، فكلما اقتربت قيمته من المركز تركزت الاستجابات و انخفض تشتتها .
- **المتوسط الحسابي**: و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة على الفقرات و الأبعاد في المجالات الدراسة.

## خلاصة الفصل.

لقد مكنا هذا الفصل من توضيح و ضبط الأطر المنهجية للدراسة الميدانية التي على الباحث السير وفقها من جمع المعلومات و البيانات التي تخص موضوع بحثه بواسطة العديد من الأدوات و الأساليب الإحصائية التي تساعده في تفسير و تحليل المعطيات للوصول إلى نتائج عملية موضوعية ، و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الخامس و الأخير.

# الفصل الخامس : عرض و تحليل المعطيات و مناقشة الفرضيات و نتائج الدراسة

أولاً: عرض نتائج و مناقشة الفرضيات

ثانياً : نتائج الدراسة

ثالثاً: إقتراحات الدراسة

## تمهيد :

تعد مرحلة عرض و تحليل و مناقشة الفرضيات و عرض نتائج الدراسة من إحدى الركائز الأساسية في البحث السوسيولوجي لذلك سنقدم في هذا الفصل نتائج استغلال الاستمارات البحثية التي قمنا بتطبيقها على العاملين و ستستخدم في ذلك معايير متعارف عليها مع ربط النتائج بالفصول النظرية السالفة .

أولاً: عرض النتائج و مناقشة الفرضيات:

### 1- عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الأولى:

الفرضية: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأجور و الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

جدول رقم(07) : يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الأجور و الالتزام التنظيمي

المتغيرات	العدد	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأجور	89	15.04	4.11	0.310	0.003	0.01
الالتزام التنظيمي		27.44	5.98			

المصدر : من اعداد الباحثين

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الأجور و الالتزام التنظيمي لدى العاملين يساوي 0.310 بقيمة دلالة تساوي 0.003، و هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، و بالتالي نقبل الفرضية التي مفادها : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأجور و الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

و لقد بينت المعالجة الإحصائية للبيانات على وجود علاقة إرتباطية بين الأجور و الالتزام التنظيمي، فمن خلال نتائج المتوسط الحسابي لمتغير الأجور بقيمة 15.04 و الذي تعاملنا مع مؤشراتته لتفسرها وفق المقياس المستخدم الآتي: جدول رقم(08): مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير الأجور وتصور المبحوثين

مجالات المتوسط الحسابي	إتجاه التصور	مستوى التصور
5 - 9	غير موافق بشدة	منخفض بشدة
9 - 13	غير موافق	منخفض
13 - 17	محايد	متوسط
17 - 21	موافق	مرتفع
21 - 25	موافق بشدة	مرتفع بشدة

المصدر : من اعداد الباحثين

وبناء على المقياس المستخدم فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات بعد الأجر ضمن الاستبيان ، و التي تعلقت بعبارات ( بخصوص نظام الأجر الجديد ، و تناسب الأجر مع مستوى صعوبة العمل المقدم ، و كذا الزيادة الجديدة في الأجر تتناسب مع تطلعات العامل ، و الأجر الحالي المقدم يلبي جميع متطلبات المعيشية ) متواجدة ضمن المجال ( 13 - 17 ) المقابل لاتجاه المحايد ، وهي عند التصور المتوسط .

و في المقابل نجد المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي في أعلى مستوياته فكان مرتفع بقيمة 27.44 و الذي تعاملنا معه وفق المقياس الآتي :

**جدول رقم ( 09 ) : يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير الالتزام التنظيمي و تصور المبحوثين.**

مستوى التصور	إتجاه التصور	مجالات المتوسط الحسابي
منخفض بشدة	غير موافق بشدة	14.4 - 8
منخفض	غير موافق	20.8 - 14.4
متوسط	محايد	27.2 - 20.8
<b>مرتفع</b>	<b>موافق</b>	<b>33.6 - 27.2</b>
مرتفع بشدة	موافق بشدة	40 - 33.6

المصدر : من اعداد الباحثين

و بناءاً على المقياس المستخدم فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات الالتزام في الأعلى ، و التي تعلقت بعبارات ( المساهمة في حل مشاكل المؤسسة ، و الحرص الكامل على الانضباط في أوقات المحددة للعمل ، و كذا المحافظة على ممتلكات المؤسسة ، و القيام بالعمل خارج أوقات العمل الرسمية... الخ ) فهي متواجدة ضمن المجال ( 27.2 - 33.6 ) و الذي يقابل اتجاه التصور الموافقة ، وهو عند مستوى التصور المرتفع حسب إجابات المبحوثين ، و بالتالي نخلص إلى أن مستوى التزام العاملين مع مؤسساتهم مجال الدراسة حسب هاته النتيجة المتحصل عليها ترقى إلى المستوى المرتفع ، و هذا بالرغم من أن

مستويات الأجور التحصل عليها لم تصل إلى المستوى المطلوب أو المنتظر ،  
و مع ذلك توجد علاقة إرتباطية بين الأجور و الالتزام التنظيمي لدى العاملين .  
و يمكن تفسير ذلك حسب اعتقاد الباحثين إلى و جود متغيرات أخرى لا تتعلق  
بالجوانب المادية نذكرها كالآتي :

- هناك نظام جديد لتحسين الأجور في طور أو قيد التفعيل و بالتالي العمال  
ملتزمون في انتظار الوعود و الأفضل ، حيث شهد تطبيق جزئي غير مكتمل  
على كافة العاملين و عدم الوضوح لدى العاملين ، و هذا ما لمسناه في زيارتنا  
الاستطلاعية للمؤسسة مجال الدراسة و من خلال لقاءاتنا مع بعض العاملين  
و الطاقم المسير للمؤسسة .

- معظم العاملين بالمؤسسة محولين أو قادمين بإختيارهم من أماكن أخرى  
للمؤسسة عن طريق التغيير المهني نحو قاعدة الأنابيب بتقرت إذ أغلبهم كانوا  
بسبب الاقتراب الأسري (Rapprochement Familial) مع العلم التام بخسران  
العديد من المنح منها منحة المنطقة (IZCV) إلا أنهم يفضلون الإقتراب الأسري  
و الإجتماعي على المزايا و المنح المادية ، و هذا ما يفسر إلتزامهم المرتفع مع  
مؤسستهم .

- البيئة التنظيمية التي تتواجد فيها المؤسسة لا توفر أجور أكبر تنافسية من  
المتقاضاة في المؤسسة مجال الدراسة، و هذا ما يجعل العاملين أكثر تشبهاً بالعمل  
في مؤسستهم و الاستمرار بها و هذا يعد من أحد أبعاد الإلتزام و هو الإستمراري  
أو المتواصل.

تعد كل تلك العوامل السالفة الذكر من ما يفسر بقاء العاملين و استمرارهم  
بالمؤسسة و التزامهم بها بالرغم من الأجور التي لم ترقى إلى مستوى تطلعاتهم  
و طلباتهم .

كما يمكن تفسير هاته النتيجة من خلال ما أوردناه في الجانب النظري من  
الدراسة حول أهمية الجانب الاجتماعي أو الحاجة إلى إشباع الحاجات الاجتماعية  
و العاطفية و التي تعتبر نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى و بعيدة عن الحاجات  
الأولية و التي من ضمنها الحاجات المادية من أجور و منح مقدمة للعاملين إذ أن



جل العاملين ذوي أقدمية عالية و هذا ما يجعلهم قد تدرجوا في سلم الحاجات لماسلو من حاجات فيزيولوجية ثم الحاجة إلى الأمن و السلامة إلى إشباع الحاجات الاجتماعية و العاطفية ثالثاً و العيش ضمن جماعة و التفاعل مع المحيط مما يعطي الشعور بالانتماء و الحب و الاحترام من قبل أفراد المجتمع ، و هذا ما يفسر التزامهم التنظيمي بمستوى مرتفع مع المؤسسة.

إن هاته النتيجة المتحصل عليها لا تتوافق مع النتيجة التي توصل إليها الباحث طيب بودرهم في دراسته بعنوان آليات إدارة الموارد البشرية و علاقتها بأبعاد المواطنة التنظيمية ( دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية -سعد دحلب - جامعة) لنيل شهادة الماجستير، فهي المدرجة ضمن الدراسات السابقة، حيث توصل إلى عدم وجود علاقة بين الأجور والمنح و بين الالتزام ( الطاعة العامة) بالرغم من المستوى المتوسط لمستوى الأجور و المنح نجد بالمقابل أن مستوى ممارسات سلوك المواطنة و منها سلوك الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً.

وكما اختلفت هذه النتيجة من خلال هاته الفرضية مع نتيجة دراسة جون موريس تريدال و تانيا سابا و جيلس قيرن حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي و الكفاءة في العمل و اختبارها التأثير الملاحظ لنوعين من التسيير الإستراتيجي إستراتيجية القيمة المضافة و إستراتيجية خفض التكاليف على الالتزام التنظيمي و الكفاءة في العمل و التي خلصت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعتمد إستراتيجية خفض التكاليف و التي نجد منها خفض تكاليف كتلة أجور العاملين لها تأثير طردي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، أي أن الزيادة في كتلة الأجور تزيد من التزامهم مع المنظمة و العكس صحيح ، و يفسر هذا الاختلاف إلى اختلاف مجالات الدراسة خاصة منها البشرية و خصائص مجتمع الدراسة و اختلاف الثقافات بين المجتمعات التي أجريت فيها الدراسات المختلفة .

## 2- عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الثانية:

الفرضية: " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين. "

جدول رقم(10) : يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الترقية و الالتزام التنظيمي.

المتغيرات	العدد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الترقية	89	11.33	5.02	0.515	0.00	0.01
الالتزام التنظيمي		27.44	5.98			

المصدر : من اعداد الباحثين

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الترقية المطبقة و الالتزام التنظيمي لدى العاملين يساوي 0.515 بقيمة الدلالة تساوي 0.00 ، و هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 ، و بالتالي نقبل الفرضية التي مفادها : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

و لقد بينت المعالجة الإحصائية لبيانات على وجود علاقة إرتباطية بين الترقية و الالتزام التنظيمي ، فمن خلال نتائج المتوسط الحسابي لمتغير الترقية بقيمة 11.33 و الذي نتعامل مع مؤشرات لتفسيرها وفق المقياس المستخدم في تحليل و مناقشة الفرضية الأولى :

وبناء على هذا المقياس ، فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات بعد الترقية ضمن الاستبيان ، و التي تعلقت بعبارات ( يوجد اهتمام كبير بالترقية ، و أن الترقيات التي تتم على مستوى المؤسسة وفق معايير واضحة ، وتمنح للعاملين فرصة الترقية ، وكذا الرضا على الترقية المطبقة ، و أن الترقيات تتم على أساس عادلا ) ، متواجدة ضمن المجال ( 9 - 13 ) المقابل لاتجاه غير موافق ، و هي عند المستوى المنخفض .

و في المقابل نجد المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي في أعلى مستوياته فكان مرتفع بقيمة 27.44 و الذي تعاملنا معه وفق الجدول رقم ( 09 ) المذكور أعلاه:

و بناء على المقياس المستخدم فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات الالتزام في الأعلى ، فهي متواجدة ضمن المجال ( 27.2 - 33.6 ) فهو مستوى مرتفع ، كما عالجه في الفرضية السابقة وفق المقياس المدرج الذي يقابله إتجاه التصور الموافقة ، وهو عند مستوى تصور مرتفع حسب إجابات المبحوثين ، و بالتالي نخلص إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين مع مؤسستهم مجال الدراسة حسب هاته النتيجة يرقى إلى مستوى مرتفع و هذا على غرار أن الترقيات حسب النتائج المتحصل عليها لم ترقى إلى المستوى المطلوب و كانت بمستوى تصوري منخفض و يمكن تفسير تلك المفارقة حسب اعتقاد الباحثين إلى ما يلي :

إن السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة في عمليات الترقية لم تعد تشهد اهتمام العاملين أو كمحفز في العمل و هذا برز من خلال الزيارات الاستطلاعية و المقابلات المجرات مع بعض العاملين و إدارات المؤسسة إذ يرون أن سياسة الترقيات أصبحت آلية في شكل طاوور تناوبي و ليس على أساس الاستحقاق و الكفاءة و القيمة المضافة في العمل ، ومنه فقد فقدت الترقيات بهذا الشكل جوهرها الذي أنشأت من أجله ، و هذا الاعتقاد السائد هو نتاج أو من مفرزات التطبيق الجزئي لنظام الأجور الجديد و الذي لا زال يتراوح في التطبيق الجزئي كمشروع مند سنة 2004.

و منه يمكن القول أن الترقيات بالمؤسسة أصبحت بشكل أو بآخر بالأقدمية و هذا يعد حسب ما جاء في الفصول النظرية نوع من أنواع أنظمة الترقية و الذي له إيجابياته و التي نجد منها القبول من قبل العاملين لإنسجامه مع ممارساتهم الاجتماعية و توقعاتهم ، كما يعمل على تشجيع العاملين على البقاء في المنظمة و عدم تركها لاحتمال فقدهم لأقدميتهم عند ترك العمل و هذا ما يدخل في إطار الالتزام الاستمراري و المتواصل و هو أرقى و أكثر أنواع الالتزام.

إن مستوى التزام العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة مرتفع برغم انخفاض مستوى تصورهم للترقيات يمكن إيعازه حسب اعتقاد الباحثين إلى نظرة العاملين للترقيات كونها مصدر زيادة في الأجر لا زيادة في المسؤوليات و هذا ما عبر عنه بعض العاملين أثناء زيارتنا الاستطلاعية.

و يرى الباحثين وجود العلاقة بين بعد الترقية و سلوك الالتزام كون الترقية في ذات المؤسسة محل الدراسة أصبحت تطبق بصفة آلية عند إستكمال العامل للشروط المدرجة ضمن قوانين الترقيات ، و بالتالي فنجده مجبرا على القيام بالسلوكات الملتزمة وظيفيا وهذا من أجل ضمان حظه في الترقية و منه يمكن أن تعتبر تلك الترقيات كعامل من العوامل الوقائية إذ أنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعمال و تشجعهم على العمل أكثر.

و هذا ما عبر عنه فردريك هارزبورغ في نظرية العاملين كما أوردنا في الفصول النظرية السالفة. والتي تقرر أن تلك العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى خلق إحساس بعدم الرضا ، ووجودها لا يؤدي إلى حفز الأفراد، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إذ أنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعمال، وتشجعهم على العمل أكثر، وهذه العوامل تحدد المجالات التالية: السياسة، الإدارة، طريقة الأشراف النقود مثل الأجر والمكافآت ، الأمن والأمان، الحالة الاجتماعية أي مكانة الفرد في السلم الوظيفي وظروف العمل.

و تتفق نتيجة هاته الفرضية مع ما توصلت إليه دراسة الباحث حاج عمر إبراهيم حول دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي ( دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بمتليلي ولاية غرداية ) بجامعة بسكرة ، لنيل شهادة دكتوراه ، وهي من الدراسات السابقة ، و التي توصلت نتيجة مفادها كلما كانت الحوافز المادية و المعنوية و التي يعني بها ( الترقية ، المكافآت ، التكوين) مطبقة بعدالة داخل المؤسسة العمومية زاد انضباط عمالها و وظيفياً ، و هذا ما ينطبق على الثقافة السائدة بين أفراد مجتمع الدراسة الذين أصبحوا يرون الترقيات أصبحت تجرى بشكل روتيني و دوري بالتناوب بين الأفراد حيث أجابوا المبحوثين بأن الترقية تتم عن طريق الأقدمية و الكفاءة بنسبة 36.41% من المبحوثين ، فخلصت إلى أن غالبا ما تكون الترقية بعد مدة زمنية قضاها العامل في المؤسسة ، و هو نفس الشيء المتوصل إليه في دراسة ستيفان روكس و مارك ديسولت حول الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية لدى المعلمين و المعلمات بالمدارس الثانوية وهي من الدراسات السابقة و التي أشارت إلى نتيجة مفادها أن العدالة تلعب دور جد

هام بين الالتزام و المواطنة إن فالتطابق بين أهداف العاملين بمجال الدراسة وأهداف المؤسسة أصبح يعطي لسياسة الترقيات المنتهجة بالمؤسسة صبغة من المساواة بين العاملين .

كما نجد أن دراسة الباحث طيب بودرهم حول آليات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد المواطنة التنظيمية وهي كذلك من الدراسات السابقة قد اختلفت مع ما توصلنا إليه من نتائج ، إذ توصل إلى عدم وجود علاقة بين الترقية و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين و من بينها سلوك الالتزام التنظيمي .

### 3- عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الثالثة:

**الفرضية :** "توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الالتزام التنظيمي لدى العاملين ."

**جدول رقم(11) :** يبين قيمة معامل الإرتباط بيرسون بين التدريب و الالتزام التنظيمي

المتغيرات	العدد	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة معامل الإرتباط بيرسون	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التدريب	89	11.94	5.13	0.439	0.00	0.01
الالتزام التنظيمي		27.44	5.98			

المصدر : من اعداد الباحثين

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الإرتباط بيرسون بين التدريب و الالتزام التنظيمي لدى العاملين يساوي 0.439 بقيمة دلالة تساوي 0.00 ، و هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 ، و بالتالي نقبل الفرضية التي مفادها : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الالتزام التنظيمي لدى العاملين .

و لقد بينت المعالجة الإحصائية للبيانات على وجود علاقة إرتباطية بين التدريب و الالتزام التنظيمي ، و من خلال نتائج المتوسط الحسابي لمتغير التدريب بقيمة 11.94 و الذي تعاملنا مع مؤشرات لتفسرها وفق المقياس المستخدم في الجدول رقم (09) في معالجة الفرضيات السابقة كالآتي :

وبناء على هذا المقياس ، فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات بعد التدريب ضمن الاستبيان، و التي تعلقت بعبارات ( تهتم المؤسسة بالتدريب ، والمؤسسة تعطي فرص التدريب لجميع العاملين ، و كذا توفير إمكانيات اللازمة لعمليات التدريبية ، التدريب المقدم لي ينمي مهارات من أجل تحسين الأداء، تقوم المؤسسة تحديد احتياجات التدريبية بشكل دوري)، متواجدة ضمن المجال ( 9 - 13 ) المقابل لإتجاه غير موافق ، وهي عند المستوى المنخفض .

و في المقابل نجد المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي في أعلى مستوياته فكان مرتفع بقيمة 27.44 و الذي تعاملنا معه وفق الجدول رقم (09) المذكور أعلاه:

و بناء على المقياس المستخدم فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات الالتزام في الأعلى ، فهي متواجدة ضمن المجال ( 27.2 - 33.6 ) فهو مستوى مرتفع ، كما أوردنه في الفرضية الأولى و الثانية ، وفق المقياس المدرج الذي يقابله إتجاه التصور الموافقة ، وهو عند مستوى تصور مرتفع حسب إجابات المبحوثين ، و بالتالي نخلص إلى :

أن مستوى التزام العاملين مع مؤسساتهم مجال الدراسة حسب النتيجة التحصل عليها في مستوى مرتفع في حين المستوى التصوري للتدريب في المؤسسة مجال الدراسة و حسب إجابات العاملين كانت في مستوى تصوري منخفض .

إذ تعزوا حسب اعتقاد الباحثين إلى كون التدريب هو عملية تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية و المهاراتية و الاتجاهية بين الأداء الحالي و الأداء على المستوى المطلوب ، كما يعد من أهم الأساليب و الوسائل التي تؤثر على سلوك العاملين بالشكل الذي يحقق انسجامهم مع مسارهم الوظيفي و مختلف التغييرات التي تحدث في بيئتهم التنظيمية ، كما أن التدريب و التطوير يمكن من زيادة التزام العاملين و ولائهم للمؤسسة .

و بحسب اعتقاد الباحثين فإن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين مع انخفاض المستوى التصوري للتدريب راجع بدرجة أولى إلى مركزية برمجة التدريب و الذي هو من وظائف الإدارة المركزية بالعاصمة ، و مع نقص البرامج الموجهة لهم فهي في حالة وجودها لا تراعي احتياجاتهم من مهارات و كفاءات في

العمل ، كل هذا لم يؤثر على مستوى التزامهم مع المؤسسة و هذا راجع كما أردنا سالفاً كون أغلب العاملين هم أفراد محولين من أماكن أخرى للمؤسسة و هذا باختيارهم تحت سبب الاقتراب العائلي.

و يمكن تفسير هاته النتيجة من خلال ما أردناه في الجانب النظري من الدراسة و ما جاء في نظرية التعلم في التدريب " لروبرت كوهلس " ، التي ركزت على محتوى الظروف التي يجب أن يتم فيها التدريب يرجع لما له من مكانة خاصة في تعليم الأفراد وأثاره على مردودية العامل ، فالتدريب حتى يكون ناجحاً يجب الاهتمام بالمتدربين وشروط تدريبهم والوسائل اللازمة لذلك ، من مؤطرين ومحتوى التدريب و أهدافه ، وعملية التحفيز التي تدفع المتدربين للاهتمام بالعمل وتنفيذه بسرعة ودقة حتى تتاح لهم الفرصة لاكتساب الكفاءة والمهارة وتنفيذ مهامهم بأكثر فعالية.

من مبادئ التعلم في التدريب و أولها الحافز و الذي أصبح شبه منعدم لدى العاملين بمجال الدراسة وهذا ما لمسناه من خلال زيارتنا الاستطلاعية و مقابلاتنا مع بعض العاملين و الإطارات المسيرة بالمؤسسة.

و لقد توافقت نتائج هاته الفرضية مع نتائج دراسة الباحث طيب بودهم بعنوان آليات إدارة الموارد البشرية و المواطنة التنظيمية و التي أورد فيها بأن هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب و المواطنة التنظيمية ، و هاته الأخير التي من بين سلوكياتها الالتزام التنظيمي .

كما أن هاته النتيجة تتوافق مع النتيجة التي توصل إليها الباحث إسماعيل المبروك أحمد الطبولي حول أثر إدارة الموارد البشرية المتمثلة في أبعادها (التوظيف و الاختيار ، مشاركة العاملين ، تقييم الأداء ، التعويضات و المكافآت، التدريب و التطوير ) على أداء العاملين الالتزام كمتغير وسيط ، و التي توصل فيها إلى و جود علاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية و بكل أبعادها والالتزام التنظيمي لدى العاملين ، منها بعد التدريب و التطوير، حيث أشار الباحثين إلى الاهتمام بالسياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة سيسهم في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة.

كما توافقت نتائج هاته الفرضية مع نتائج دراسة الباحث ابو بكر بلفقيه حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي و التي خلصت إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام في المستشفيات الخاصة ومن وجهة نظر الموظفين كان متوسط و جاء التدريب في المركز الثالث ضمن ترتيب ممارسات إدارة الموارد البشرية ، خلص الباحث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لديها عوامل مؤثرة في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، و يتأثر الالتزام بشكل كبير بالرسالة التي ترسلها ادارة الموارد البشرية للعاملين.

#### 4- عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الرابعة:

**الفرضية :** " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصحة و السلامة المهنية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين . "

**جدول رقم(12) :** يبين قيمة معامل الإرتباط بيرسون بين الصحة و السلامة المهنية

#### والالتزام التنظيمي

المتغيرات	العدد	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة معامل الإرتباط بيرسون	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الصحة و السلامة المهنية	89	14.48	4.81	0.521	0.00	0.01
		27.44	5.98			

المصدر : من اعداد الباحثين

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الصحة و السلامة المهنية الموحدة و الالتزام التنظيمي لدى العاملين يساوي 0.521 بقيمة الدلالة تساوي 0.00، و هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 ، و بالتالي نقبل الفرضية التي مفادها : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصحة و السلامة المهنية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين .

و لقد بينت المعالجة الإحصائية للبيانات على وجود علاقة إرتباطية بين الصحة و السلامة المهنية و الالتزام التنظيمي ، فمن خلال نتائج المتوسط الحسابي لمتغير



الصحة و السلامة المهنية بقيمة 14.48 و الذي تعاملنا مع مؤشراتنا لتفسيرها وفق المقياس المستخدم في الجدول (09) في معالجة الفرضيات السالفة الذكر :

وبناء على المقياس المستخدم فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات بعد الصحة و السلامة المهنية ضمن الاستبيان، و التي تعلقت بعبارات ( تعمل المؤسسة على توفير وسائل وقائية ، و تهتم بحفاظة على صحة العاملين ، وكذا توفر نظم السلامة التي تتيح بيئة عمل مريحة ، تضع نظام خاص عن الحوادث ، و توفر شروط عمل صحية تضمن استمرار نشاط المؤسسة ) ، فهي متواجدة ضمن المجال ( 13 - 17 ) المقابل لإتجاه تصور المحايدة ، و هو عند المستوى المتوسط .

و في المقابل نجد المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي في أعلى مستوياته فكان مرتفع بقيمة 27.44 و الذي تعاملنا معه وفق الجدول رقم (09) المذكور أعلاه:

و بناء على المقياس المستخدم فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات الالتزام في الأعلى ، فهي متواجدة ضمن المجال ( 27.2 - 33.6 ) فهو مستوى مرتفع ، كما أوردنه في الفرضيات السابقة ، وفق المقياس المدرج الذي يقابله اتجاه التصور الموافقة ، وهو عند مستوى تصور مرتفع حسب إجابات المبحوثين ، وبالتالي نخلص إلى :

أن مستوى ممارسة سلوك الالتزام التنظيمي لدى العاملين حسب هاته النتيجة هي ممارسة مرتفعة ، و في المقابل كانت مستويات الصحة و السلامة المهنية بالمؤسسة حسب إجابات العاملين في مستوى متوسط ، و تعزو هاته النتيجة المتعلقة بوجود علاقة إرتباطية بين الصحة و السلامة المهنية و بين سلوك الالتزام التنظيمي حسب اعتقاد الباحثين إلى وجود جهود مكثفة من قبل المؤسسة خاصة في الآونة الأخيرة لإرساء نظام متكامل لحماية العاملين من الحوادث و التحسيس بالمخاطر المختلفة المتوقع التعرض لها أثناء العمل و هذا لما يكتسبه طابع العمل بالمؤسسة من خطورة في التعامل مع الأنابيب و بعض المواد البيتروكيمياوية ، كما أن مهمة الصحة و السلامة المهنية للعاملين هي مهمة مشتركة بين مصلحتين مصلحة الإدارة العامة و مصلحة الأمن الصناعي ، ضف إلى ذلك و إستناداً لملاحظة الباحثين من خلال الزيارات الاستطلاعية لمجال الدراسة و الآراء المستقاة

من طرف بعض العاملين و كذا إطارات المؤسسة ، لمسنا أن هناك وعي عالي لدى العاملين بالمخاطر التي يمكن التعرض لها في مجال العمل و سبل الوقاية منها ، وهذا راجع لما توفره المؤسسة من حملات التوعية و التحسيس في المجال ، و كذا للخبرة الكبيرة التي يتمتع بها العاملين في الميدان .

إن مسألة الصحة و السلامة المهنية بالمؤسسة أصبحت مسؤولية الجميع ، حيث أصبحت مسألة سائدة و جد هامة ، و هذا ما خولها أن تدخل في إطار الثقافة التنظيمية للمؤسسة ، مما جعلها ممارسة روتينية و آلية من قبل العاملين من خلال سلوكياتهم و التزامهم بمعايير و تدابير الصحة و السلامة المهنية للحفاظ على سلامتهم ، حيث لا ينتظروا من المؤسسة بأن توفر أو تقرض عليهم هاته الممارسات ، و هذا مؤشر على التزامهم بمؤسستهم من أجل البقاء و الإستمرار فيها.

إن الجهود المبذولة من طرف المؤسسة في إطار الصحة و السلامة المهنية بالرغم بأنها متوسطة ، و تعطي لدى العاملين شعور تجاه المنظمة بأن إدارة المؤسسة التي يعملون بها تهتمها حياتهم و سلامتهم و هذا ما يفسر المستوى المرتفع لسلوك الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة .

## 5- عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الرئيسية:

الفرضية : "توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين."

جدول رقم ( 13 ) : يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي

المتغيرات	العدد	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
إدارة الموارد البشرية	89	52.47	17.29	0.500	0.00	0.01
الالتزام التنظيمي		27.44	5.98			

المصدر : من اعداد الباحثين

من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الموارد البشرية الموجودة (الأجور ، الترقية ، التدريب و الصحة و السلامة المهنية ) يساوي 0.500 بقيمة دلالة تساوي 0.00 ، و هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 ، و بالتالي نقبل الفرضية التي مفادها : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين .

و لقد بينت المعالجة الإحصائية لبيانات على وجود علاقة إرتباطية بين إدارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي ، فمن خلال نتائج المتوسط الحسابي لمتغير إدارة الموارد البشرية بقيمة 52.47 و الذي نتعامل مع مؤشراتته لتفسرها وفق المقياس المستخدم الآتي:

جدول رقم ( 14 ) : يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير إدارة الموارد البشرية و تصور المبحوثين.

مستوى التصور	إتجاه التصور	مجالات المتوسط الحسابي
منخفض بشدة	غير موافق بشدة	36 – 20
منخفض	غير موافق	52 – 36
متوسط	محايد	68 – 52
مرتفع	موافق	100– 68
مرتفع بشدة	موافق بشدة	116 – 100

المصدر : من اعداد الباحثين

وبناء على المقياس المستخدم أعلاه ، فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير ادارة الموارد البشرية وأبعاده ( وظيفة الأجور ، الترقية ، التدريب والصحة و السلامة المهنية ) ضمن الاستبيان ، فهي متواجدة ضمن المجال ( 68 – 52 ) المقابل لإتجاه التصور المحايدة ، وهي عند المستوى المتوسط حسب تصورات المبحوثين.

و بالتالي نخلص إلى أن وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة ، حسب هاته النتيجة المتحصل عليها لم ترقى إلى مستوى تطلعات العاملين ، قد يعزو سبب هذا التوسط حسب الباحثين إلى حالة الترقب و التي تبرز جلياً في قيمة المتوسط الحسابي لمتغير إدارة الموارد البشرية من أجور ، ترقية ، تدريب و صحة و سلامة مهنية و المقدر بـ 52.47 في إتجاه تصوري محايد الذي يقترب إلى الارتفاع ، إن هذه الحالة من الترقب من طرف العاملين في انتظار التحسين لهاته الأنظمة منها نظام الأجور و الترقبات الذي هو في طور التفعيل حسب آراء المبحوثين تتدرج تحت الإطار المفاهيمي لنظرية التبادل الاجتماعي لصاحبها " أوجان " و العلاقة الثنائية بين الفرد و المنظمة ، و التي تعكس نوعاً من عمليات توحيد الأهداف الشخصية و التنظيمية حيث يفضل الفرد المصلحة العامة على مصالحه الذاتية من خلال حرصه على التعاون في إطار

تبادلي مع الآخرين ، كل هذا في إطار الفهم الموسع لذات النظرية ، و المبدأ الأساسي لها و المتمثل في قاعدة المعاملة بالمثل .

كما تتوافق نتائج هاته الفرضية العامة مع دراسة الباحث أبو بكر بلفقيه حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي و التي خلصت إلى وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي ، كما أن الالتزام التنظيمي لدى العاملين يتأثر بشكل أكبر بالرسالة التي ترسلها إدارة الموارد البشرية للموظفين من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية نفسها، أيضاً دراسة الباحث إسماعيل المبروك أحمد الطبولي حول أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (الالتزام كمتغير وسيط ) و التي توصل فيها إلى وجود علاقة تأثير مباشر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين و بنسبة 57% من الالتزام التنظيمي يعزي إلى سياسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة حسب آراء المبحوثين.

كما اختلفت نتائج هاته الفرضية مع نتائج دراسة الباحث طيب بودرهم حول آليات إدارة الموارد البشرية و علاقتها بأبعاد المواطنة التنظيمية و التي خلصت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية و الالتزام الطاعة العامة، و يعتقد الباحثين أن هذا الإختلاف بين نتائج هاته الدراسة و نتيجة الفرضية العامة قد يعزو إلى الإختلاف في خصائص مجتمع الدراسة و متغيراتها الديمغرافية ، و كذا الطابع المؤسسي إذ جرت دراسة الباحث في مؤسسة إستشفائية خدماتية عمومية ، أما دراستنا الحالية في مؤسسة إقتصادية ذات طابع حكومي ، ضف إلى ذلك الإختلاف في المجالات الزمانية و المكانية التي أجريت فيها الدراسات.

## ثانيا : عرض نتائج للدراسة:

بعدما تمت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية، وبواسطة برنامج spss والاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذا معامل الارتباط بيرسون بغرض الكشف عن العلاقة بين متغيري الدراسة، من خلال عرضنا لتحليل الفرضيات الفرعية و الفرضية الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بأبعاده ( الأجور ، الترقية ، التدريب ، الصحة السلامة المهنية ) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، و نعرض إلى النتائج المتوصل إليها هي كما يلي:

### 1-نتيجة الفرضية الفرعية الأولى :

تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها : " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأجور و الالتزام التنظيمي ، حيث بينت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.310 بقيمة دلالة تساوي 0.003 ، على أن العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 ، و بالتالي نخلص أن الأجور لها علاقة مع الالتزام التنظيمي.

### 2-نتيجة الفرضية الفرعية الثانية:

تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها : " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية والالتزام التنظيمي ، حيث بينت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.515 بقيمة دلالة تساوي 0.00 ، على أن العلاقة دالة إحصائيا عند المستوى 0.01، و بالتالي نستنتج أن عملية الترقية لها علاقة مع مستوى درجة الالتزام التنظيمي.

### 3-نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة:

تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها : " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الالتزام التنظيمي ، حيث بينت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.439 بقيمة دلالة تساوي 0.00 ، على أن العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 ، و بالتالي نستنتج أن آلية التدريب لها علاقة مع مستوى الالتزام التنظيمي.

#### 4-نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة:

تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها : " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصحة و السلامة المهنية و الالتزام التنظيمي ، حيث بينت قيمة معامل الإرتباط بيرسون 0.521 بقيمة دلالة تساوي 0.00، على أن العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 ، و بالتالي نستنتج أن عملية الصحة و السلامة المهنية لها علاقة مع مستوى الالتزام التنظيمي.

#### 5-نتيجة الفرضية الرئيسة:

تم قبول الفرضية الرئيسة التي مفادها : " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية ( الأجور ، الترقية ، التدريب ، الصحة و السلامة المهنية ) والالتزام التنظيمي ، حيث بينت قيمة الارتباط بيرسون 0.500 بقيمة دلالة تساوي 0.000، على أن علاقة دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 ، بالتالي نستنتج أن واقع إدارة الموارد البشرية (الأجور ، الترقية ، التدريب ، الصحة السلامة المهنية) في المؤسسة له علاقة إرتباطية مع الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

و يمكن في الأخير أن نستنتج ما يلي :

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأجور و الالتزام التنظيمي لدى عاملين .  
-توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين.  
-توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الالتزام التنظيمي لدى العاملين.  
-توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصحة و السلامة المهنية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

-توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية ( الأجور ، الترقية ، التدريب ، الصحة و السلامة المهنية ) و الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

كما توصلنا إلى :

- المتوسط الحسابي لدى الأجور بقيمة تساوى 15.04 المتواجد ضمن المجال (13-17) المقابل لاتجاه المحايد ، فهو عند مستوى التصور المتوسط.
- المتوسط الحسابي لدى الترقية بقيمة تساوى 11.33 المتواجد ضمن المجال (9-13) المقابل لاتجاه غير موافق ، فهو عند مستوى التصور المنخفض.
- المتوسط الحسابي لدى التدريب بقيمة تساوى 11.94 المتواجد ضمن المجال (9-13) المقابل لاتجاه غير موافق ، فهو عند مستوى التصور المنخفض.
- المتوسط الحسابي لدى الصحة و السلامة المهنية بقيمة تساوى 14.48 المتواجد ضمن المجال (13-17) المقابل لاتجاه المحايد ، فهو عند مستوى التصور المتوسط.
- أن المتوسط الحسابي لدى الالتزام التنظيمي بقيمة تساوى 27.44 المتواجد ضمن المجال (27.2-33.6) المقابل لاتجاه الموافق ، فهو عند مستوى التصور مرتفع.
- أن المتوسط الحسابي لدى إدارة الموارد البشرية بقيمة تساوى 52.47 المتواجد ضمن المجال (52-68) المقابل لاتجاه المحايد ، فهو عند مستوى التصور المتوسط.



### ثالثا : إقتراحات الدراسة :

- 1- الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و الدور الهام التي تقوم به من نشاطات لخدمة العاملين و المؤسسة .
- 2- البحث و التقصى على معوقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 3- الكشف عن مهام أخرى غير التي دارسناها و معرفة علاقتها مع الإلتزام التنظيمي.
- 4- البحث عن واقع الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.
- 5- تنمية الإلتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال عمليات التدريب و الترقية من أجل خلق التوافق التام بين العاملين و المؤسسة.
- 6- العمل أكثر من طرف إدارة المؤسسة لتنمية الأبعاد الأخرى من الإلتزام التنظيمي لدى العاملين و نخص بالذكر منها الإلتزام العاطفي و كذا المعياري .

## خاتمة

إن المؤسسات و بمختلف أنواعها و أحجامها هي نظام مفتوح و متفاعل مع المحيط الخارجي ، إذا فهي في تغير مستمر، لكي تحقق شروط الاستمرارية و البقاء، فإدارة رأس المال البشري جزء لا يتجزء من المؤسسة لضمان الحفاظ على تلك الموارد داخل المؤسسة و منه بقاءها و إستمراريتها في محيطها الحاد التنافسية.

و من خلال درستنا هاته حاولنا الكشف عن العلاقة الموجودة بين إدارة الموارد البشرية كوظيفة أساسية و تنظيمية في المؤسسة بمختلف نشاطاتها و الالتزام التنظيمي لدى العاملين و مدى توافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة ، كما حاولنا البحث في هذه المطارحة بالاعتماد على الإطار النظري و الدراسات السابقة التي بفضلها قمنا بتحديد بعض مهام و وظائف إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة .

و بالاعتماد على هذا الإطار النظري قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة قاعدة الأنابيب مركز تقرت ولاية ورقلة لتتعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة من ( الأجور ، الترقية ، التدريب ، الصحة والسلامة المهنية ) و الالتزام التنظيمي داخلها .

و وجدنا من خلال الدراسة و التحليل أن ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة لم ترقى وظائفها إلى مستوى تطلعات العاملين رغم مستوى التزامهم التنظيمي المرتفع و هذا راجع لعدة علل منها الظروف المعيشية التي تفرض على العاملين البقاء و بذل جهد أكثر من اجل الاستمرار بعملهم، و كذا درجة الوعي بأهمية تحقيق أهدافهم المرتبطة كل الارتباط بأهداف المؤسسة، مع انتظارهم لتحسين و تفعيل الأنظمة الجديدة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مجال الدراسة .

إن التحسين و التطوير المستمر لممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة أصبح أكثر من ضرورة في هذا العصر و الذي يعرف بعصر المنظمات ، و هذا لما لها من بالغ الأهمية كمدخلات في إعطاء مخرجات من سلوكيات تنظيمية

عالية الإيجابية تضمن لتلك المؤسسات تنافسية عالية ، من إبداع و ابتكار و تقديم للجديد باستمرار و هذا يأتي في ضل برامج تدريبية تراعي احتياجات العاملين من قدرات و كفاءات في العمل ، و لضمان استمرار العاملين في العطاء بجد كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية من إرساء أنظمة لتشجيع و تحفيز العاملين، و تعد الترقيات من أهم تلك الأنظمة ، و التي يتم فيها إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتبة أعلى من وظيفته الحالية ، و التي ينجر عنها بطبيعة الحال زيادة في الأجر و الذي يعد وسيلة لإشباع مختلف حاجيات الفرد الأساسية منها أو الحاجة للشعور بالأمن و الاندماج الاجتماعي و هذا ما يفضي لحالة من الرضا و الولاء و الإلتزام مع المؤسسة ، كل ذلك يجب أن يجري في إطار بيئة منظمه خالية من كل أنواع المخاطر للمحافظة على صحة و سلامة العاملين و هذا من منطلق أن المورد البشري هو أثن الموجودات الإنتاجية بالمنظمة وتوفير متطلبات الأمن المهني و الصحي له من أهم الأهداف.

كل تلك المساعي من ممارسات توكل مهامها لإدارة الموارد البشرية بغاية إطباق أهداف المنظمة بأهداف عاملها و الحفاظ عليهم ممثلاً في سلوك الإلتزام التنظيمي و الذي يعبر على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. و أخير يمكن أن تكون هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحثية مستقبلية في علم الاجتماع و الإدارة ، و خاصة مشاريع البحث العليا .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أ-المراجع باللغة العربية:

أولاً-الكتب :

- 1-أنس عبد الباسط عباس : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة،الطبعة الأولى، عمان -الأردن ،2001.
- 2-أسماء عبد المطلب بني يونس : دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث العلمي ،ط1،الأردن، دار النفايس للنشر و التوزيع.
- 3-أحمد السيد كردي : إدارة السلوك التنظيمي ، 2011 .
- 4-أحمد عارف العساف و آخرون:منهجية في العلوم الإجتماعية و الإدارية-مفاهيم والأدوات ،ط1،عمان -الأردن،دار صفاء للنشر و التوزيع،2011.
- 5-الزغبى، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، الأردن ،المستقبل للنشر والتوزيع،1997.
- 6-باري كشواي: إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ،الطبعة الثانية،القاهرة-مصر ،2006 .
- 7-بخوش الصديق : منهجية البحث العلمي ، ط 2 ، الجزائر ، دار طليطلة ، 2012 .
- 8-جمال معتوق ،منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي ، الجزائر، دار الكتاب الحديث ، 2013 .
- 9-جيري جراي، الإشراف: مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 1988.
- 10-حسين محمود حريم : إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل) ، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى،عمان-الأردن،2013 .
- 11-حريم حسن ، شوقي ناجي: السلوك التنظيمي ، ط1 ،عمان-الأردن، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ،2004 .
- 12-حسن إبراهيم بلوط :إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، بيروت-لبنان، دار النهضة العربية، 2002.8

- 13-رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دراسية ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، سوريا، دار الرضا للنشر، 2004.
- 14-سعيد سبعون : دليل المنهجي -إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط 2 ، الجزائر ، دار النشر القصبية .
- 15-سهيلة محمد عباس :إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي ، ط 2 ، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2006.
- 16-سيد الهواري، الإدارة والأصول العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس ، 1976.
- 17-شعلان الشمري ، مفاهيم في الإدارة ، سنة 2012
- 18-صلاح الدين عبد الباقي : الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية-مصر ، دار الجامعة الجديد للنشر، 2002.
- 19-صلاح الدين عبد الباقي :مبادئ السلوط التنظيمي، الإسكندرية-مصر، دار الجامعة الجديد للنشر، 2005.
- 20-فاروق عبده فليه و آخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطبعة ، الطباعة الأولى ، عمان-الأردن ، 2005 .
- 21-فادية ابراهيم شهاب: التطور التنظيمي القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية، ماجستير في إدارة التربية ، 2017 .
- 22-عادل بن صلاح عمر عبد الجبار و آخرون :علم النفس التنظيمي و الإداري ، فهرسة مكتبة فهد الوطنية ، الطبعة الأولى ، الرياض ، 2008 .
- 23-عبد الرحمان ابراهيم الضحيان: الإدارة و الحكم في الإسلام الفكر و التطبيق ، ط 3، المملكة العربية السعودية ، سنة 1991 .
- 24-علي الشرقاوي : إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر.
- 25-علي سلمي : تطور الفكر التنظيمي ، ط 2 ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، 1980
- 26-على السلمي : إدارة الموارد البشرية ، القاهرة -مصر ، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، 1997.
- 27-علي الديلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980 .

- 28- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999 .
- 29- عبد الله بلقاسم عوفي : مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1، بنغازي، دار الكتب الوطنية، 1996 .
- 30- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، القاهرة-مصر ، كلية التجارة- الجامعة المنصورة، 2007 .
- 31- كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ و وظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن 21، دار الفكر ناشرون و موزعون، الطبعة الثانية ، عمان -الأردن، 2015.
- 32- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، ط2، عمان -الأردن ، دار الفكر، 1994.
- 33- كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، ط4، عمان-الأردن، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2011، ص 139.
- 34- مجاني باديس ، طبول ريمة: تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، ألفا للوثائق ، ب ط ، قسنطينة-الجزائر، 2017 .
- 35- موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات علمية، ترجمة بوزيد الصحراوي و أخرون ، الجزائر ، دار القصبه للنشر، 2004.
- 36- مكي مصطفى : البحث العلمي -آدابه و قواعد و مناهجه-، الجزائر، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، 2003.
- 37- محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، القاهرة -مصر، ناشرون وموزعون ، 2010 .
- 38- مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية -إدارة أفراد، ط5، عمان-الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2011 .
- 39- محمد حسن محمد حمادات :قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، ط1 ، دار حامد ، 2006 .
- 40- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية ،الإسكندرية-مصر ، دار الوفاء لدينا للطباعة و النشر ، 2005.

41-ناصر دادي عدون: ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي( دراسة نظرية وتطبيقية) ، الجزائر ، دار المحمدية ،2004 .

42-نادر أحمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية -إدارة أفراد ،ط1، عمان- الأردن،دار صفاء للنشر و التوزيع ،2001 .

43-ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،2011.

### ثانيا -المجلات و الدوريات و الملتقيات:

44-ستيفان روكس و مارك ديسولت: الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية لدى المعلمين و المعلمات بالمدارس الثانوية، مجلة كلية التربية ، جامعة شيربورك كندا ، العدد02 ، 2007 .

45-جون موريس تريڤال، تانيا سابا و جيلس قيرن : تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي و الكفاءة في العمل ،مجلة جامعة ،العدد 02 ، 2005.

46-عمر شريف: أهمية التسيير التقديري للوظائف بالمكافآت في إدارة الموارد البشرية وتنميتها المؤسسة ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة باتنة، العدد7 ، 2009.

47-نبيلة جعيجع و حياة براهيمية : إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13و14 ديسمبر 2011 ، المركز الجامعي برج بوعريريج ، 2011.

### ثالثا-رسائل جامعية:

48-ابتسام عاشوري : الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية ، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية العلوم الإجتماعية ، قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015

49-إيناس فؤاد نواوي فليمان : الرضا الوظيفي و علاقته بالإلتزام التنظيمي، رسالة لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة ، جامعة أم القرى بمكة-السعودية، 1429هـ .



- 50- أبو بكر بلفقيه : أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، لنيل درجة الدكتوراه، جامعة آلت البيت-اليمن، 2012.
- 51- إسماعيل المبروك أحمد الطبولي : أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على الأداء العاملين-الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط-، رسالة لنيل درجة دكتوراه ، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية-نيلاي، 2017
- 52- العبادي أحمد حميد : الالتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى مدارس تعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية، 1999 .
- 53- حاج عمر براهيم : دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الإنضباط الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- 54- خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الرياض ( المملكة العربية السعودية) ، 2006 .
- 55- طيب بودرهم: آليات إدارة الموارد البشرية و علاقتها ب أبعاد المواطنة التنظيمية، لنيل لشهادة الماجستير في علم الإجتماع المنظمات و المناجمنت ، جامعة حمى لخضر الوادي ، 2017.
- 56- محمد عبد السعيد عليان :العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الأزهر -غزة ، 2016 .
- 57- منير بن دريدي : استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية - التدريب و الحوافز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع ،جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر ، 2010 .
- رابعا-قواميس و معاجم:**
- 58- إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة - موسوعة إدارية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن-عمان ، 2011 .
- 59- سمير شوبكي: المعجم الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع -دار المشرق الثقافي ، الأردن-عمان .

## خامسا-قوانين :

60- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية - العدد 17 : قانون العمل رقم 11/90 مؤرخ في 1990/04/21، و المعدل و المتمم بالقانون رقم:29/91 بتاريخ 1991/12/21 ، ص569.

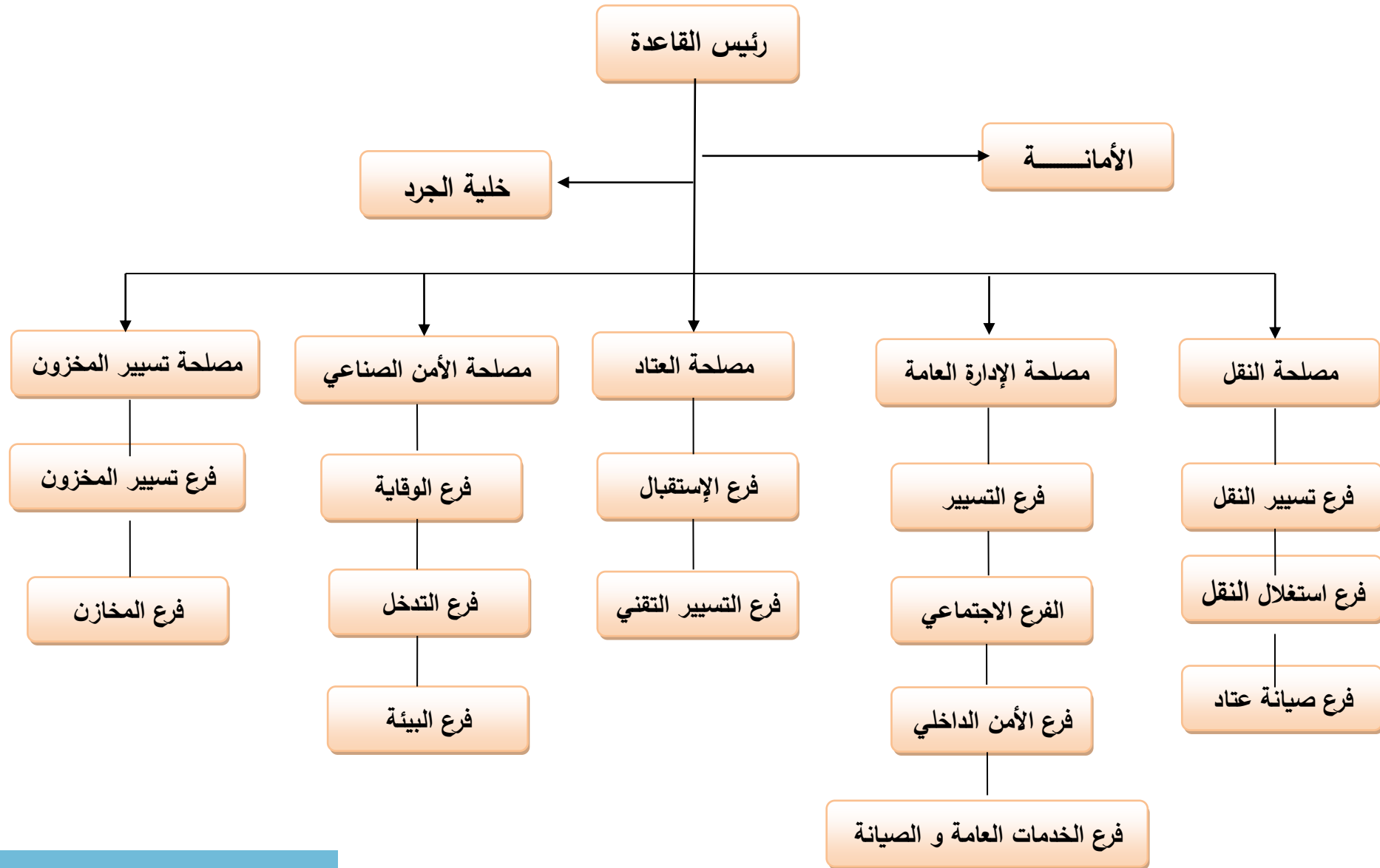
## سادسا-مواقع الانترنت:

https://scontent.fmad3-6.fna.fbcdn.net/-61 تم زيارة الموقع يوم :2019/05/21،  
على الساعة:22:00.

## ب-المراجع باللغة الأجنبية:

Denis segrestin et Armond colin : sociologie de l'entreprise , -62  
paris , 1996

# الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية  
قسم العلوم الإجتماعية

الملحق رقم(02)

### \* استمارة استبيان \*

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته ،

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل ، تحت عنوان " ادارة الموارد البشرية و علاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية بمؤسسة سونا طراك قاعدة الأنابيب - تقرت .

نتشرف بتعاونكم معنا بالإجابة على الأسئلة الاستبيان بتحديد رأيكم بالنسبة لكل عبارة و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر على مدى واقعية كل عبارة من وجهة نظركم .  
نحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها تبقى في كنف السرية و أن تستغل إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

إشراف :

الدكتور بلال بوترة

اعداد :

\* عبد العالي خبار

\* وردة هباز

## المحور الأول : بيانات شخصية

- الجنس : ذكر  أنثى

-المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

-الحالة العائلية : أعزب(ة)  متزوج(ة)  أرمل(ة)  مطلق(ة)

-المنصب الذي يشغله : إطار  تحكم  تنفيذ

الأقدمية :  سنة

المحور الثاني : بيانات ادارة الموارد البشرية( سياسة الأجور ، الترقية ، التدريب ، الصحة و السلامة المهنية) .

الأبعاد	الرقم	المؤشرات و العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
سياسة الأجور	1	أجري في نظام الأجور الجديد في المؤسسة محدد بطريقة قانونية					
	2	أجرى يتناسب مع مستوى صعوبة عملي .					
	3	أجري الحالي محفز و يدفعني إلى المبادرة أكثر في العمل.					
	4	أجري الحالي يلبي جميع متطلباتي المعيشة .					
	5	الزيادات الجديدة في الأجور يتناسب مع تطلعاتي .					
الترقية	1	المؤسسة تولي أهمية كبيرة لترقية عاملها .					
	2	الترقيات التي تتم على مستوى المؤسسة تقوم وفق معايير واضحة					
	3	تمنح المؤسسة فرص للترقية للعاملين الذين توفرت فيهم الشروط اللازمة.					
	4	أنا راضي الترقية المطبقة في المؤسسة .					
	5	الترقيات على مستوى المؤسسة يتم على اساس عادل بين جميع العاملين.					
التدريب	1	تهتم المؤسسة بعملية تدريب عاملها .					
	2	المؤسسة تعطي فرص التدريب لجميع عاملها .					
	3	توفر المؤسسة إمكانيات اللازمة لعمليات التدريبية .					
	4	التدريب المقدم لك ينمي مهاراتك من اجل تحسين أدائك .					
	5	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري .					

.../...

					1	تعلم المؤسسة على توفير كل وسائل وقائية في العمل .	الصحة و السلامة المهنية
					2	تهتم المؤسسة بمحافظه على صحة العاملين .	
					3	توفر المؤسسة نظم السلامة التي تتيح بيئة آمنة و مريحة .	
					4	تضع المؤسسة نظام خاص للتبليغ عن الحوادث و تحديد مواقعها و تحليل أسبابها.	
					5	توفر المؤسسة شروط عمل صحية تضمن استمرار نشاط المنظمة .	

### المحور الثالث : بيانات الالتزام التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشرات و العبارات	الرقم	الأبعاد
					أساهم في حل مشكلات مؤسستي .	1	الالتزام التنظيمي
					أهدافي تتوافق أهداف المؤسسة التي أعمل بها .	2	
					أحرص على الحضور و الخروج في الوقت المحدد للعمل	3	
					ألتزم بالقوانين و الإجراءات المسطرة لي في العمل	4	
					لدي استعداد للاستمرار في عملي بمؤسسة .	5	
					أعمل على المحافظة على ممتلكات المؤسسة.	6	
					أقوم بالعمل حتى خارج أوقاته العمل الرسمية بهدف إكمال واجباتي الوظيفية .	7	
					أعمل على المحافظة على سمعة المؤسسة	8	