

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم اجتماع



مذكرة بعنوان:

الترقية والدافعية للإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة العمومية

- دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية - جيجل -

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ(ة):

أ/ الربيع فراش

إعداد الطالبتين:

❖ مريم بوزعوط

❖ زينة ركيمة

أعضاء لجنة المناقشة:

❖ الأستاذ(ة) / رئيسا

❖ الأستاذ(ة) / الربيع فراش مشرفا ومقررا

❖ الأستاذ(ة) / عضوا مناقشا

السنة الجامعية:

2021 / 2020 م

1443 / 1442 هـ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم اجتماع



مذكرة بعنوان:

الترقية والدافعية للإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة العمومية

- دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية - جيجل -

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ(ة):

أ/ الربيع فراش

إعداد الطالبتين:

❖ مريم بوزعوط

❖ زينة ركيمة

أعضاء لجنة المناقشة:

❖ الأستاذ(ة) / رئيسا

❖ الأستاذ(ة) / الربيع فراش مشرفا ومقررا

❖ الأستاذ(ة) / عضوا مناقشا

السنة الجامعية:

2021 / 2020 م

1443 / 1442 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

نستهل فاتحة شكرنا لله عز وجل أولاً وقبل كل شيء، على النعمة التي
أنعمنا إياها، والذي أعطانا القدرة للإتمام هذا العمل المتواضع

ومصدقاً لقوله تعالى: ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾. إبراهيم، الآية: 07

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "فراش الربيع"

الذي نكن له كل التقدير والاحترام والذي لم يبخل علينا بإرشاداته

ونصائحه القيمة والتي مكنتنا من إنجاز هذا العمل

وإلى الأساتذة الذين تدرأولوا على تلقيننا وروب العلم والمعرفة في جميع الأطوار

خاصة الطور الجامعي كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

ربنا تقبل منا إنك أنت السميع العليم.



مريم زينة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ب	المقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
05	أولاً: أسباب اختيار الموضوع وأهميته
06	ثانياً: إشكالية الدراسة
07	ثالثاً: أهداف الدراسة
08	رابعاً: فرضيات الدراسة
09	خامساً: مفاهيم الدراسة
24	سادساً: الدراسات السابقة
31	خلاصة
الفصل الثاني: ماهية الترقية	
33	تمهيد

34	أولاً: أهمية الترقية
35	ثانياً: أنواع الترقية
37	ثالثاً: أهداف الترقية
39	رابعاً: شروط الترقية
41	خامساً: معايير الترقية
46	سادساً: برامج الترقية
47	سابعاً: مسؤولية الترقية
48	ثامناً: آثار الترقية
49	تاسعاً: مشاكل نظام الترقية
53	خلاصة
الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز	
55	تمهيد
56	المطلب الأول: الدافعية
56	أولاً: أهمية الدافعية
57	ثانياً: أنواع الدوافع
60	ثالثاً: وظائف الدافعية
62	رابعاً: العوامل المؤثرة في الدافعية
64	المطلب الثاني: الدافعية للإنجاز
64	أولاً: أهمية الدافعية للإنجاز
65	ثانياً: أنواع الدافعية للإنجاز

66	ثالثا: وظائف الدافعية للإنجاز
66	رابعا: مكونات الدافعية للإنجاز
69	خامسا: مؤشرات الدافعية للإنجاز
70	سادسا: قياس الدافعية للإنجاز
73	سابعا: مظاهر ذوي دافعية الإنجاز
76	ثامنا: العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز
78	خلاصة
الفصل الرابع: المداخل النظرية للترقية والدافعية للإنجاز	
80	تمهيد
81	أولا: النظريات الكلاسيكية
81	1- نظرية الإدارة العلمية
83	2- نظرية التقسيم الإداري
84	3- نظرية البيروقراطية
86	ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية
86	1- مدرسة العلاقات الإنسانية
89	2- المدرسة السلوكية
90	3- نظرية الحاجات (أبراهم ماسلو)
93	ثالثا: النظريات الحديثة
93	1- نظرية الإدارة بالأهداف
94	2- نظرية التوقع

96	3- النظرية اليابانية
98	خلاصة
الجانب الميداني	
الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية	
101	تمهيد
102	أولاً: مجالات الدراسة
102	1- المجال المكاني
106	2- المجال الزمني
107	المجال البشري
107	ثانياً: الإجراءات المنهجية
107	1- منهج الدراسة
108	2- أدوات جمع البيانات
111	3- أساليب التحليل
111	ثالثاً: العينة وكيفية اختيارها
118	خلاصة
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات	
120	أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى
132	ثانياً: تحليل بيانات الفرضية الثانية

144	ثالثا: تحليل بيانات الفرضية الثالثة
الفصل السابع: نتائج الدراسة	
156	أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
160	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
162	ثالثاً: مناقشة النتائج العامة
162	رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة
164	خاتمة
166	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جنس المبحوثين	112
02	سن المبحوثين	113
03	الحالة العائلية للمبحوثين	114
04	المستوى التعليمي للمبحوثين	115
05	الأقدمية في العمل للمبحوثين	116
06	الترقية على أساس الأقدمية	120
07	إشراك المؤسسة العمال القدامى وتحسين نوعية الإنتاج	121
08	أهمية الأقدمية في الترقية	122
09	مساهمة الأقدمية في تحسين جودة الإنتاج	123
10	الكفاءة أساسا للترقية	123
11	مصدر الكفاءة المحصل عليها	124
12	الكفاءة وزيادة الرغبة في العمل	125
13	الرغبة في تحسين المستوى الوظيفي	126
14	كيفية التعبير عن الالتزام بالعمل	127
15	الاجتهاد في العمل وزيادة الفعالية	128
16	الرقابة الإدارية وتحسين الإنتاجية	129
17	الاجتهاد والانضباط في العمل	130
18	الاستفادة من الزيادة في الأجر	132
19	الرضا عن الأجر	133
20	الزيادة في الأجر والارتباط بالمؤسسة	134
21	الشعور بالرضا عن المؤسسة يؤدي إلى	135

136	يمثل العمال الذين سبق وأن تحصلوا على علاوة ومكافأة من طرف المؤسسة	22
137	الشعور الناتج في حالة التحصل على مكافأة أو علاوة	23
138	تقدير الإدارة للجهود المبذولة	24
139	تلقي الشكر والتقدير يزيد من	25
140	المكانة والانتماء للمؤسسة	26
141	الجهود المبذولة والرفع من المكانة	27
142	الشعور بالانتماء للمؤسسة	28
144	دور الانسجام في رفع الروح المعنوية	29
145	القوانين المعمول بها وتحقيق الانسجام	30
146	الاحترام وتحقيق الانسجام	31
147	استشارة الإدارة للعمال في القرارات المتعلقة بالعمل	32
148	التشاور وتنمية روح المبادرة	33
149	التعاون بين العمال	34
149	التعاون بين الزملاء دافع للعمل بشكل أفضل	35
150	متابعة المشرف للأعمال	36
151	تلقي توجيهات بكيفية إنجاز المهام	37
152	الرضا عن نمط الإشراف المتبع	38
153	مساهمة كفاءة المشرف في اكتساب العامل لمهارات جديدة	39

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
58	يوضح أنواع الدوافع من حيث النشأة	01
60	يوضح أنواع الدوافع الإيجابية والسلبية	02
68	يوضح مكونات الدافعية للإنجاز حسب جيلفورد	03
92	يوضح هرم ماسلو للحاجات	04

مقدمة

يعيش العالم المعاصر فترة من التحويلات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي أضفت على الكثير من الهياكل الإدارية حركية أكثر للوصول إلى أصلح الطرق في تدبير وتنمية الموارد البشرية، باعتبارها من أهم حلقات التنمية الإدارية والإنسانية، إن المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها خدماتية كانت أم إنتاجية صناعية تمتلك طاقات ذات كفاءة وقدرات فكرية بإمكانها أن تتحول إلى عنصر فعال إذا أحسن استثمارها، فالعنصر البشري الذي يعتبر من أهم العناصر التي تتشكل منها التنظيم هو القوة الدافعة إلى نجاحه، وقصد تنمية المورد البشري تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تطوير أفضل الطرق والآليات لاستثمار الطاقات وتميئتها من خلال عدة عمليات تنظيمية (استراتيجيات) كالاستقطاب بنوعيه الداخلي والخارجي، الاختيار المهني، التحسين، التدريب، التكوين، تقييم أداء العاملين، التحفيز بأنواعه، الترقية، الخ

هذه الأخيرة التي تعد إحدى العمليات الأساسية في عملية إعداد المسارات الوظيفية، كونها تلعب دورا هاما بالنسبة للعامل والمنظمة، فالعامل يحقق رغباته في الرضا والأداء الجيد، وزيادة الدافعية نحو العمل لديهم، ومن جهة أخرى فالمنظمة تحقق زيادة في الإنتاجية ومردودية أحسن.

ولتحقيق هذا المسعى حاولنا من خلال هذه الدراسة إلى رصد دور الترقية في زيادة الدافعية للإنجاز لدى العمال، وضمن هذا الإطار قسمت الدراسة إلى شقين، نظري وآخر ميداني، ويحتويان على مجموعة من الفصول موزعة على النحو التالي:

الجانب النظري: قسم إلى أربعة فصول

الفصل الأول: تناول موضوع الدراسة ومبررات اختيار الموضوع منها الذاتية والموضوعية وأهمية الدراسة وإشكالية الدراسة وأهداف الدراسة وفرضيات الدراسة والمفاهيم الأساسية وذات الصلة بالموضوع والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تضمن متغير الترقية من خلال التطرق إلى بعض مؤشرات كالأهمية، الأهداف،

الأنواع، المعايير، الخ

الفصل الثالث: تناول متغير الدافعية للإنجاز، حيث تناولنا أولاً الدافعية من خلال التطرق إلى بعض مؤشراتها كالأنواع، الوظائف، التصنيف،..... الخ، وثانياً: الدافعية للإنجاز من خلال التطرق إلى مؤشراتها، كالأهمية، الأنواع، الوظائف، الخصائص، مؤشرات القياس، الخ

الفصل الرابع: تم التطرق فيه إلى نظريات الترقية والدافعية للإنجاز المتمثلة في النظريات الكلاسيكية، النيوكلاسيكية، الحديثة.

الجانب الميداني: قسم إلى ثلاثة فصول

الفصل الخامس: يتعلق بالإجراءات المنهجية المتبعة، حيث تم التطرق فيه إلى تحديد مجتمع الدراسة في حدوده المكانية، البشرية، الزمنية، والمنهج المتبع وكذلك أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل المتبعة والعينة المختارة في الدراسة.

الفصل السادس: تم التطرق فيه إلى تفريغ البيانات والمعلومات الإحصائية وتحليلها وتفسيرها حسب المحاور المدرجة في استمارة البحث للتأكد من صدق الفرضيات التي طرحت.

الفصل السابع: تناول مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات الفرعية والعمامة، وفي ضوء الدراسات السابقة، ومناقشة النتائج العمامة، وأخيراً القضايا التي أثارها الدراسة.

وخلص البحث بعرض خاتمة تليها قائمة المراجع والملاحق التي تم الاستناد إليها أثناء الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول

موضوع الدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع وأهميته

ثانياً: إشكالية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

خلاصة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع وأهميته

1- أسباب اختيار الموضوع:

تعد عملية اختيار الموضوع من بين الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية، وهناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار الموضوع البحث.

أ- الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة هذا النوع من المواضيع.
- توظيف المعارف النظرية ومحاولة توظيفها واقعياً.
- الرغبة الذاتية في التعرف ومعايشة الموضوع واقعياً.

ب- الأسباب الموضوعية:

- يعتبر هذا الموضوع من أهم المواضيع التي تتدرج ضمن اختصاصي.
- تمثل الترقية إحدى المحطات الأساسية في المسار المهني للعامل.
- الوقوف على الأهمية العلمية للترقية ودورها في زيادة الدافعية لدى العامل.

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الراهنة في كونها تتناول عنصرين رئيسيين هما الترقية والدافعية. فهي تحدد أهمية الترقية لدى العمال، وكيف تلعب دوراً في زيادة الدافعية، حيث أن تسليط الضوء على موضوع الترقية يعتبر من الجوانب المهمة في تحفيز وإشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين باعتبارها من أهم العوامل زيادة الدافعية للإنجاز من خلال التعرف على مختلف أبعادها ومعاييرها، كما تكمن أهمية هاته الدراسة أيضاً في إثراء المعرفة العلمية لموضوع الترقية والدافعية.

كما أن دراستنا الحالية تحاول الكشف عن نمط الترقية المعتمدة من قبل المؤسسات وماله من دور فعال في التأثير على جماعة العمل من خلال توجيههم ومراقبتهم ومساعدتهم على تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

ثانياً: إشكالية الدراسة

إن إدارة الموارد البشرية تعد اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي منشأة، لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق، الإنتاج، المالية، وذلك لما للعنصر البشري من أهمية وتأثير على العملية الإنتاجية للمنشأة كما ونوعاً، ولقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة على رأسها تحليل، تخطيط، توظيف وجذب واستقطاب الموارد البشرية التي تعد معيار أساسي لتقدم وازدهار المؤسسات.

ويعتبر العنصر البشري المحور الأساسي والعنصر الفعال، بحيث لا يمكن تصور نجاح أي مؤسسة وتحقيقها لأهدافها إلا من خلال تهيئة الظروف الملائمة للعمل، ويسعى المسؤولون إلى يصل العاملون في إنتاجهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة واكتسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع القدرة على الأداء لديهم، وجعلهم يرغبون في العمل، لذا فهي تتابعهم منذ التحاقهم بالمؤسسة إلى غاية خروجهم منها، وتتابع مختلف المسار المهني للعامل باهتمام بالغ.

وتعتبر الترقية من بين أهم الوسائل والأساليب التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية، فهي تعتبر وسيلة الإدارة لاجتذاب أفضل العناصر البشرية والاحتفاظ بها كحافز أساسي للعاملين، وتعتبر وسيلة فعالة لإشباع حاجات الأفراد المعنوية كالتقدير والتميز وحرية التصرف والمسؤولية عن توجيه وإدارة الآخرين، وكذلك إشباع الحاجات المادية للأفراد كالزيادة في الرواتب، والأجور، وترتبط عملية ترقية الأفراد العاملين بشروط أساسية والتي تتمثل في الكفاءة والمهارة الممتلئة من قبل الأفراد العاملين والأقدمية، وعليه فإن ما يستند عليه نظام الترقية من أسسها معايير سليمة، ورضا العاملين واستقرارهم وشعورهم بالرضا بعدالة هذا النظام وموضوعيته، يؤثر على الدافعية نحو العمل لديهم.

فالدافعية تمثل إحدى الجوانب المهمة في منظومة الدوافع الإنسانية التي اهتم بدراستها الباحثون في علم النفس الصناعي، وذلك نظرا لأهميتها البالغة في الحفاظ على مستوى الأداء المطلوب أو تحسين الأداء للأفضل، فالدافع للإنجاز إذن يعد عاملا مهما في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه وتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه من أهداف.

لذلك فإن سياسة الترقية تساعد على توفير الأفراد العاملين الأكفاء والمؤهلين باستمرار، كما أنها تحقق نوعا من الرضا لدى الموظفين مما يؤثر إيجابيا على دافعيتهم نحو العمل.

وعلى هذا الأساس تتحدد معالم الإشكالية الراهنة في التساؤل المنهجي التالي: هل تساهم الترقية في زيادة الدافعية لدى العاملين... ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية تتمثل في:

- هل ترفع معايير الترقية من مستوى المثابرة لدى العاملين؟

- هل تزيد الامتيازات المادية للترقية من طموح العامل؟

- هل تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة الولاء؟

ثالثا: أهداف الدراسة

إن أي باحث يقوم بإنجاز أي بحث علمي في أي مجال كان لا بد أن يكون له هدف أو مجموعة أهداف محددة يرجو بلوغها، وتختلف الأهداف وفقا لاختلاف الأسباب التي دفعت بالباحث إلى أنجاز البحث، فمنها الأهداف العلمية والأهداف العملية، وعليه تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف تتلخص فيما يلي:

- إبراز دور الترقية كأداة في تحقيق التوافق والانسجام بين العامل والمؤسسة.

- تطوير المعارف النظرية واكتساب المزيد من التجربة في مجال البحث العلمي.

- تدريب الطالب وتحفيزه في إطار تخصصه للولوج إلى عالم الشغل.

- معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير والأسس المتبعة في سياسة الترقية.

- محاولة التنبيه إلى أهمية الترقية وعلاقتها بزيادة الأجور لدى العاملين.

رابعاً: فرضيات الدراسة

الفرضية هي إجابة مقترحة قد تكون حكماً تقريرياً أو تقيماً يثبتته أو ينفيه واقف على موضوع البحث ويمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاثة التصريح، التنبؤ، ووسيلة التحقيق الأمبريقي¹.

انطلاقاً من التساؤلات التي خلصت إليها الإشكالية البحث وفي ضوء لأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها تم وضع فرضية عامة ومؤداها.

"تساهم الترقية في زيادة الدافعية للإنجاز لدى العاملين".

وللبرهنة على هذه الفرضية الأساسية صيغت 3 فرضيات فرعية والمتمثلة في:

1- "ترفع معايير الترقية من مستوى المثابرة لدى العامل".

ولمعالجة هذه الفرضية الفرعية علمياً تم تحديد مجموعة من المؤشرات على النحو التالي:

- الأقدمية والجودة في الإنتاج.

- الكفاءة والرغبة في العمل.

- الفاعلية والمواظبة.

2- "تزيد الامتيازات المادية للترقية من طموح العامل".

ولمعالجة هذه الفرضية الفرعية علمياً تم تحديد مجموعة من المؤشرات على النحو التالي:

- الأجر والرضا.

- المكافأة والتقدير.

¹ مرسى أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للطباعة والنشر، الجزائر، 2004، ص 151.

- المكانة والانتماء.

3- "تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة الولاء لدى العاملين".

ولمعالجة هذه الفرضية الفرعية وعلميا تم تحديد مجموعة من المؤشرات على النحو التالي:

- الاحترام والانسجام.

- الاستشارة والتعاون.

- الإشراف والتوجيه العمل.

خامسا: مفاهيم الدراسة

يعتبر الإطار المفاهيمي المسار الذي يوجه الدراسة، فالمفهوم أداة بحثية تقود أية دراسة اجتماعية من بدايتها إلى نهايتها، والدراسة الراهنة تتضمن مفاهيم أساسية ومفاهيم ثانوية.

I. المفاهيم الأساسية:

1-تعريف الترقية:

لغة: تفيد معنى الصعود والارتقاء.

اصطلاحا: تناولته العديد من الأبحاث والدراسات الذي جعل العلماء يعطون لها تعريفات متباينة كل حسب اختصاصه واتجاهاته العلمية، فقد تتشابه التعريفات في نقاط وتختلف في نقاط أخرى.

وفيما يلي نورد بعض التعريفات التي تناولت مفهوم الترقية.

- معجم العلوم الاجتماعية: يعرف الترقية على أنها انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور والمراتب¹.

- يعرفها محمد زاهد ديري: على أنها عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك الزيادة في مزايا العمل التي يتلقاها المادية والمعنوية أو كلاهما معنا².

- تعريف صلاح الدين عبد الباقي أنها نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى يترتب عنها زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر وفي المستقبل وزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي ترقى إليها³.

ركزت هذه التعاريف أن الترقية هي انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها بما يصطحبه زيادة في الأجور والمراتب.

- يعرفها أحمد ماهر: أنها لانتقال من درجة إلى درجة أعلى أو من مستوى وظيفي أدنى إلى مستوى وظيفي أعلى⁴.

- يعرفها محمد أنس وقاسم جعفر: أن الترقية هي أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها، ويترتب على ذلك زيادة المزايا المادية والمعنوية وزيادة اختصاصاته الوظيفية⁵.

¹ أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1988، ص 332.

² مصطفى نجيب شاويش: إدارة الأفراد، المركز العربي لتوزيع المطبوعات، لبنان، الطبعة 1، 1990، ص 276.

³ صلاح الدين عبد الباقي: إدارة المعارف البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 292.

⁴ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 224.

⁵ محمد أنس وقاسم جعفر: نظام الترقية في الوظيفة العامة وأثارها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، 2001، ص 20.

- الترقية حسب هاذين التعريفين أنها شغل الموظف لوظيفة أعلى من الوظيفة التي كان فيها مع التغير في الراتب والمسؤوليات.

من خلال هذه التعاريف يتضح أن للترقية خصائص، وهذه الخصائص تتمثل في:

- تتزامن في الغالب مع زيادة في الأجور.
- زيادة في المسؤوليات والوظائف الممنوحة.
- تعتبر من الحوافز التي لها دور مهم في إثارة الدافعية لدى العاملين ليحسنوا من أداءهم ويزيد من إنتاجيتهم.
- الترقية تكون في الانتقال من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها في سلم الوظيفي¹.

التعريف الإجرائي للترقية:

الترقية هي تدرج العامل في سلم المناصب طيلة مشواره المهني والمراتب التي يمكن أن يتقلدها في مجال اختصاصه حسب مؤهلاته وقدراته التي يكتسبها من خلال التجربة والتكوين والتدريب الذي يمكن أن يخضع له داخل المؤسسة التي يعمل بها، الشيء الذي قد يخلق نوعا من الرغبة والدافعية للعمل من أجل بلوغ تلك المراتب المهنية المتاحة لكل فرد داخل التنظيم، كل حسب نوعية المنصب الذي يشغله.

2- الدافعية:

- لغة: الدافعية "motivation" والتي اشتقت من الكلمة اللاتينية "MOVERE" المرادفة لمعنى يتحرك "MOVE" بالغة الإنجليزية².

¹ محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2010، ص250.

² طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص301.

اصطلاحاً: توجد تعريفات متعددة للدافعية نذكر منها ما يلي:

تعريف الدافعية: على أنها القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل¹.

الدافعية حسب هذا التعريف تلك القوة الموجودة داخل الفرد والتي تنثير سلوكه وتوجهه.

- يعرف علي السلمي الدافعية: بأنها مجموعة من القوى الداخلية التي تؤثر على إدراك الفرد للأشياء والأشخاص من جهة ويثير فيه السلوك وبوجهه نحو غايات محددة هدفها إشباع الحاجات².

- وتعرف الدافعية أيضاً: بأنها العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولاً إلى هدف ما، والدافع يمثل القوة الداخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة³.

- فالدافعية حسب هاذين التعريفين قوة داخلية تنثير سلوك معين وتعمل على توجيهه لتحقيق أهداف محققة بغرض إشباع الحاجات المختلفة للفرد.

- يعرفها أحمد محمدي عبد الخالق: على أنها حالة من الإثارة أو التنبيه داخل الكائن العضوي تؤدي إلى سلوك باحث عن الهدف وتنتج هذه الحالة عن حاجة ما تعمل على تحريك السلوك وتنشيطه أو توجيهه⁴.

¹ طارق طه: المرجع السابق، ص32.

² محمد بالربيع: الدافعية الإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص78.

³ سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص255.

⁴ أحمد محمد عبد الخالق: علم النفس العام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص361.

- يعرفها شوقي ناجي جواد: على أنها استمالة الفرد لإتيان سلوك مناسب وتقديم تصرف معقول من شأنه أن يحقق هدف رسمته إدارة منظمته¹.
- يفهم من هاذين التعريفين أن الدافعية تعتبر منبه يثير السلوك وينشطه من أجل بلوغ هدف ما.
- من خلال هذه التعاريف يتضح أن للدافعية خصائص تتمثل في:
 - الدافعية عملية معقدة التركيب.
 - الدافعية ظاهرة متميزة مادامت الدافعية تمثل قوة داخلية تحرك السلوك وتوجهه عند الفرد.
 - الدافعية ذات توجه قصدي والمقصود بذلك أن كل إنسان أو عامل في مؤسسته عندما يقوم بعمل ما، فإنه يقوم بذلك باختياره، ومن ثم تكون الدوافع التي تدفعه ذات طابع قصدي.
 - للدوافع وجوه ومظهر عدة، حيث أن الباحثين قد حللوا أوجه الدوافع ومظاهره المختلفة، فمنهم من بحث في كيفية تحركها وتوازنها، وآخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معينة، وفريق ثالث تناول العوامل التي تؤثر على ديمومتها أو كيفية إيقافها. ومن هنا نرى أن للدوافع وجوها ومظاهر متعددة².
- **التعريف الإجرائي للدافعية:**
 - هي عملية إثارة السلوك وتنميته وجعله مستمرا فهي مثيرات داخلية توجه الفرد ليسلك أنماط معينة من السلوك بهدف إشباع حاجاته وهي التي تتحكم في قوة واتجاه السلوك الإنساني ومدى تحقيقه لأهدافه وإشباع حاجاته.

¹ شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2010، ص91.

² مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 3، 2000، ص ص 47، 48.

3- الإنجاز:

- **لغة:** إن كلمة الإنجاز في اللغة تأتي من الفعل نجز أي عمل وقضى ونجز حاجاته قضاها كأنجزها، وأنت على نجز حاجتك وتهم بقضائها مشرفا لك، والناجز والنجز هو القاضي بالأمر¹.

- **اصطلاحا:** تعدد التعاريف التي تناولت مفهوم الإنجاز ونذكر منها:

- يعرفه الصحاف على أنه النتائج التي يتم تحقيقها ولا بد من التفريق بين النشاط الذي يمارسه الموظف وإنجازاته، وتحدد القيمة الفعلية للنشاط بالنتائج المحققة².

- يعرف أيضا بأنه: الدوافع التي تحمل الناس على اختيار مهام تتضمن قدرا معولا من المخاطرة (في مقابل درجة عالية من المخاطرة) وتتضمن معلومات مرتدة واضحة ومباشرة من النتائج³.

- يعرف كذلك بأنه: ما يبقى من أثر ونتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج⁴.

- **يعرفه ماكلياند:** بأنه تكوين فردي يشتمل على الشعور المرتبط بالأداء للوصول إلى معايير الامتياز والتفوق على الذات والأخريين والأمل في النجاح والخوف من الفشل أثناء جهود الفرد لتحقيق أهدافه⁵.

- ركزت هذه التعاريف على أن الإنجاز هو تلك النتائج المرجو تحقيقها بعد القيام بعمل ما.

¹ أحمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص 400.

² حبيب الصحاف: معجم الموارد البشرية وشؤون العاملين-انجليزي عربي-، دار وائل، عمان، 2007، ص20.

³ طارق شريف يونس: معجم المصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والأثريث، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص8.

⁴ فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص96.

⁵ عبد اللطيف محمد خليفة: الدافع للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص30.

- التعريف الإجرائي:

- هو الدافع الذي يتم من خلاله اختيار مهام وأنشطة لأداء العمل من أجل تحقيق النتائج المرجوة.

4- الدافعية للإنجاز:

- يعرفها موراي: وصف الحاجة للإنجاز بالمكون المهم والأساسي من المكونات الشخصية وأنها الرغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات وممارسة الفرد والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن¹.

نلاحظ من خلال هذا التعريف انه ركز على أن دافعية الإنجاز تتمثل في التغلب على العقبات أو الكفاح والمجاهدة في أداء المهام.

- يعرفه ماكلياند: الدافع للإنجاز هو استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق وبلوغ النجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز.

- يعرفه الكتاني: الدافعية للإنجاز بأنها سعي الفرد لتركيزه على الجهود والانتباه والمثابرة في القيام بالأعمال الصعبة والتغلب على العقبات بكفاءة في أسرع وقت وبأقل جهد وأفضل نتيجة والرغبة المستمرة في النجاح في تحقيق مستوى طموح مرتفع والنضال والمناقشة من اجل بلوغ معايير الامتياز².

نلاحظ من خلال هذين التعريفين أن دافعية الإنجاز هي السعي الدائم للفرد للمثابرة والانتباه من أجل بلوغ النجاح.

¹ الفريجات كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان-الأردن، الطبعة 1، 2002، ص59.

² حمادات محمد حسن: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الوفاء، الإسكندرية-مصر، الطبعة 1، ص89.

- يعرفها رجاء أبو علام: أنها حالة داخلية ترتبط بمشاعر الفرد وتوجه نشاطه نحو التخطيط للعمل وتنفيذ هذا التخطيط بما يحقق مستوى محدد من التفوق يؤمن به ويعتقد به¹.
- يوضح هذا التعريف أن دافعية الإنجاز ترتبط بمشاعر الفرد وهي توجه نشاطه نحو العمل.
- بورياش: عرفها بأنه السعي من أجل الوصول للتفوق والنجاح وهذه النزعة تعتبر مكون أساسي في الدافعية لإنجاز، وتعتبر الرغبة في التفوق والنجاح سمة ومعيار أساسي تميز الأفراد ذو المستوى المرتفع في دافعية الإنجاز².
- الأحمد: عرفها بأنها الرغبة في الأداء الجيد وتحقيق النجاح وهو هدف ذاتي ينشط السلوك ويوجهه³.
- تعرف دافعية لإنجاز أيضا بأنها السعي للوصول إلى مستوى من التفوق والامتياز وهذه النزعة تمثل مكون أساسي في الدافعية للإنجاز تعتبر الرغبة في التفوق والامتياز وإتيان بأشياء ذات مستوى راقى⁴.
- يتضح من خلال هذه التعاريف أن دافعية الإنجاز تتمثل في السعي نحو تحقيق النجاح والتفوق.
- **التعريف الإجرائي:**

من خلال ما سبق يتضح أن دافعية الإنجاز مفهوم يشير إلى استعدادا لفرد لتحمل المسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي تواجه

¹ رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، مصر، ط3، 2001، ص269.

² حسن أبو زياش وآخرون: الدافعية والذكاء العاطفي، دار الفكر، ص 195.

³ أمل الأحمد: بحوث دراسات في علم النفس، الرسالة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط1، 2001، ص 247.

⁴ محمد محمود بني يونس: سيكولوجية الدافعية والإنفعالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 120.

الشعور بأهميته الزمن والتخطيط للمستقبل، بغية الوصول والنجاح والتفوق ومناصفة الآخرين في ضوء مستوى معين للامتياز المحدد وفق معياره الخاصة أو المعايير الاجتماعية.

5-العامل:

- لغة: العمال هم كل من يعمل بيده ومن يتولى أمور الرجل في ملكه وعمله وماله.¹
- اصطلاحا: يعرف العامل بأنه كل من يقوم بعمل في مجال نشاط اقتصادي بغرض اكتساب أو الربح سواء كان باستخدام مجرد للجهد البدني والعقلي فقط، أو باستخدام ذلك مع رأس المال.²
- يتضح من خلال هذه التعريف أن تناول مفهوم العامل من منظور اقتصادي فقط.
- يعرفه عبد النعم عبد الحي: أنه كل من يباشر العملية الإنتاجية باختلاف مركزه السوسولوجي والمهني أي كل من يتواجد داخل الورشة.³
- كما يعرفه أحمد زكي بدوي: على أنه كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمال يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه.⁴
- يعرفه على عوف حسن: بأنه كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل وتحت إدارته وإشرافه.⁵
- من خلال هذه التعاريف يتضح أن العامل هو أي شخص يتطلب عمله أساسا استخدام مجهوده البدني أو الفكري بغض النظر عن جنسيته أو مركزه وذلك مقابل أجر.

¹ علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 544.

² محمد ستيفن: التشريعات الاجتماعية العمالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997، ص 13.

³ عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، مصر، 1984، ص 12.

⁴ أحمد زكي بدوي: معجم غدارة الموارد البشرية، مكتب ابنان الناشر، لبنان، الطبعة 1، 1997، ص 89.

⁵ علي عوض حسن: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دارا لمطبوعات الجامعة، السكندرية، 2003، ص 35.

- التعريف الإجرائي:

- العامل هو من يمارس نشاط معين سواء بدني أو فكري داخل المؤسسة يكون الغرض منه تحقيق منفعة مادية أو معنوية.

6- المؤسسة:

- لغة: أصلها في الواقع من ترجمة لكلمة "Entreprise" أما في اللغة العربية واستنادا إلى القاموس العربي "المورد" فهي مشتقة من الفعل، أسس يؤسس، مؤسس، مؤسسة.¹

- اصطلاحا:

- يعرف معجم العلوم الاجتماعية: "على أنها وحدة إنتاجية أو تنظيمية يؤلف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالاستقلال تحمل المشروع للربح والخسارة الناجمة عن هذا النشاط، والتي تصنف إلى مؤسسات خاصة وعامة ومختلطة."²

- هذا التعريف ركز على أن المؤسسة وحدة إنتاجية له حرية اتخاذ القرارات مهمتها إنتاج السلع والخدمات وهي عامة أو خاصة أو نصف عامة.

- عرفها عمر صخري: على أنها الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الاجتماعي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع، من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها.³

- عرفها RUCHY: على أنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق عناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.⁴

¹ روبي البعلبكي: "المورد"، قاموس عربي-إنجليزي، دار العلوم للملايين، بيروت، 1994، ص6.

² إبراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكاتب، مصر، 1973، ص545.

³ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 2، 2003، ص24.

⁴ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة 2، ص28.

- يفهم من هذا أن المؤسسة هي تفاعل مجموعة من العناصر بحيث يؤدي هذا إلى تحقيق نتائج معينة.

- **تعريف ماكس فيبر:** المؤسسة تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تحدد شكل المؤسسة في كل منظمة بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قيم، حيث يتم التركيب البيروقراطي في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية.¹

- هذا التعريف ركز على أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تحدد شكلها.

التعريف الإجرائي:

المؤسسة مجموعة من الأقسام تتكامل مع بعضها البعض، تتضمن موارد بشرية ومادية تقام وفق نموذج معين، كما يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد نشاطها، بغرض تحقيق خدمات معينة لصالح كافة الناس.

2- المفاهيم الثانوية:

الكفاءة: يعرفها صالح بن نوار "هي البعد الاقتصادي في طريقة تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات للمدخلات، إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة."²

- **يعرفها أسامة خيرى:** "هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن يكون كفاء بمعنى تحصيل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه"³.

¹ حسين عبد الحميد أحمد شوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص203.

² صالح بن نوار: فعالة التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الإجماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص197.

³ أسامة خيرى: القيادة الإدارية، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص223.

- تعرف أيضا: "بأنها مجموعة من المهارات الجسمية، الحسية، العقلية، الوجدانية ويمكن ملاحظتها وقياسها والحكم عليها بالنجاح أو الفشل، فالنجاح يدل على وجود كفاءة والفشل على مؤشر انعدامها¹.

2- الفعالية: يعرفها جلال إبراهيم العيد: "بأنها ضرورة أنجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح وفي الوقت الصحيح."²

- يعرفها أميتاي: "بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسات المنظمات."³

- عرفها كاتر "بأنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار في الإبداع."⁴

- عرفها ماهوني وستيرز بأنها: "الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة بالإضافة إلى القدرة على الاستقرار والابتكار."⁵

3- الجودة: عرفها رونهارت على أنها الخصائص المتبعة لمنتج أو خدمة ترضي احتياجات الزبون سواء كان الزبون هو المتلقي المباشر للخدمة أو المستخدم الأصلي للمنتج أو الخدمة أو كلاهما.⁶

¹ أوحيدة علي: التدريس الفعال بواسطة الكفاءات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص88.

² جلال إبراهيم العيد: إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص23.

³ محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 2003، ص305.

⁴ عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2016، ص92.

⁵ عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص93.

⁶ سهلة محسن القنلاوي: الجودة في التعليم، دار الشروق، الأردن، ط1، 2008، ص25.

- عرفها ديمينغ: بأنها درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق ومع التكلفة بمعنى المطابقة للاحتياجات.¹

- تعرف أيضا على أنها عملية بنائية، إيجابية تهدف إلى تحسين الخدمة أو المنتج النهائي لأية مؤسسة، وفي أي قطاع أو مجال كان، تحسين يلبي احتياجات وتوقعات المستفيدين وذلك من خلال تحسين بيئة وظروف العمل لكل العاملين في المؤسسة وتحفيزهم على الإتقان في عملهم والمؤدي إلى نتيجة خالية من العيوب ويطابق الشروط والمعايير المتفق عليها.²

4- الولاء: يعرفه مدحت محمد أبو النصر: بأنه شعور الفرد بمسؤوليته اتجاه شيء هام في حياته.³

- يعرفه **روناد يجيو:** بأنه مشاعر الفرد نحو الفرد المؤسسة إلي يعمل بها واتجاهاته نحوها وترتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها.⁴

5- الرضا: عرف عبد النعيم عبد الحي الرضا الوظيفي بأنه عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل اتجاه عمله ولا يمكن أن تطلق عبارة الرضا إلا على مجموعة المشاعر الإيجابية التي تكون الفرد أثناء إشباعه لحاجاته المختلفة المادية والمعنوية.⁵

- عرفه **أشرف عبد الغني:** "بأنه تقبل العامل لمعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه".⁶

¹ سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002، ص33.

² محمد محمود الفاضل: كفايا المدير العصري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص26-27.

³ مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار إتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005، ص38.

⁴ رونالد ريجيو: مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمات، فارس حلبي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999، ص276.

⁵ عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص123.

⁶ أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2001، ص332.

6- الأداء: يعرف الأداء على أنه تعبير عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند القيام بعمله من حيث الكمية وجودة العمل المقدم من طرفه والأداء هو الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، ومدربين، قادة، رؤساء، مهندسين..الخ.¹

- يعرف أيضا بأنه المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار نستخدمه ويصلح كوسيلة للحكم على فاعلية الأفراد.²

- أما **علي السليمي** فيعرفه: " هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء من حيث هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء".³

7- الوظيفة: عرفها طارق شريف يونس: بأنها مجموعة من المهام المتجانسة يؤدي تحقيقها إلى تحقيق أغراض باقية وثابتة للمنظمة.⁴

- يعرفها **محمد مصطفى أبوبكر:** بأنها عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات.⁵

- يعرفها **محمد الطماوي:** بأنها الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم.⁶

8- الإنتاجية: يعرفها نبيل محمد مرسي: هي درجة الكفاءة في استخدام الموارد (المدخلات) لإنتاج قدر معين من الإنتاج (المخرجات).⁷

¹ محمد علي عبد الوهاب: إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء متميز، دار النهضة، القاهرة، 2000، ص 67.

² طارق الشريف يونس يونس: مرجع سابق، ص 91.

³ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 131.

⁴ طارق شريف يونس: مرجع سابق، ص 65.

⁵ مصطفى محمد أبوبكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق التنافسية، دار الجامعة، مصر، 2008، ص 53.

⁶ سليمان محمد الطنطاوي: مهارات الإدارة العلمية، دار الفكر العربي، عين شمس، ط5، 1987، ص 203.

⁷ نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 368، 369.

- كما تعني كمية المنتجات أو الخدمات التي يتم إنتاجها أو تقديمها باستخدام مجموعة من الأفراد المتاحة، وتعني الإنتاجية مدى فعالية المنظمة في استخدام موارده المتاحة.¹
- كما تعرف بأنها القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العامل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة.²

9- الإشراف: تعددت التعاريف حول الإشراف على أنه:

- يعرفه **محمد زايد محمود**: "على أنه عملية اجتماعية تتضمن مراقبة وملاحظة سير عملية العمل وقياسها وتقييم كفاءتها ثم توجيهها وتطويرها للأفضل"³.
- يعرف **عبد الفتاح دياب حسن** على أنه: "الإشراف فن العمل مع المجموعة من الأفراد يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فعالية في أداء العمل"⁴.
- يعرفه **سلامة أحمد الشواف**: "أنه توجيه ومراقبة العمال لتحقيق تكيف في العمل داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافهم وخططهم وتنفيذها بنجاح"⁵.

¹ سونيا محمد البكري: إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم، الدار الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص146.

² وائل محمد صبحي، إدريس، طاهر محسن منصور الغالي: أساسيات الأداء وبطاقة التعليم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، ص77.

³ محمد زايد حمدان: تقييم وتوجيه التدريس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، ص20.

⁴ عبد الفتاح دياب حسين: الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، مطبعة النيل، جيزة، ط2، 1996، ص09.

⁵ سلامة أحمد الشواف: تنظيم الإدارة في مجالات الاجتماعية، القاهرة، ط1، 1970، ص183.

سادسا: الدراسات السابقة

تعرف الدراسات السابقة بأنها الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، إذ تعد إرثا نظريا مهما لبنائه، كونها تمكن الباحث من تكوين تصور شامل حول ظاهرة معينة، كما أنها تعتبر من أهم خطوات البحث العلمي لأنها تزود الباحث بخلفية من المعلومات والمفاهيم التي يحتاجها لوضع بحثه في إطاره الصحيح وفي موقعه المناسب بالنسبة للبحوث الأخرى، والمناسب بالنسبة للبحوث الأخرى، وبيان من سيضيف للتراث العلمي¹.

- وضمن نفس السياق لنحاول عرض بعض الدراسات السابقة المشابهة لموضوعنا.

1- الدراسات العربية:

أ- دراسة شمس البلوشي:

- **موضوع الدراسة:** عنوان هذه الدراسة "نظم الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعمال"، وهي دراسة بوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، وهي دراسة من أجل نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد نايف الأمنية للعلوم، القاهرة، 2001.

- **الإجراءات المنهجية:** لقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج القانوني لدراسة الجوانب القانونية للترقية بالدولة، كما اعتمدت على المنهج السلوكي للتعرف على مدى تأثير الترقية على الرضا الوظيفي للعاملين، أما عينة الدراسة فاعتمدت على العينة العشوائية، أما في جميع البيانات فاعتمدت على أداة الإستبانة.

- النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توصلت دراسة شمس البلوشي إلى:

¹ فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط7، 2015، ص28.

- أن نظام الترقية القائم على الأقدمية والجدارة منة أهم النظم لكثرة مزاياه وقلة عيوب الجهد الذي يعمل به أفراد العينة.
- أن الأسس والمعايير التي تتبعها الوزارة في المفاوضات بين المرشحين للترقية بحاجة ماسة إلى إعادة النظر وتطبيقها بشكل موضوعي¹.

ب-دراسة محمد بن مسفر الشمراني:

- **موضوع الدراسة:** عنوان هذه الدراسة "معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها"، وهي دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني في الرياض"، وهي دراسة من أجل نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2006.
- **الإجراءات المنهجية:** لقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي، أما عينة الدراسة فطبق عينة مكونة من 329 فردا تمثل 50% من مجتمع الدراسة، أما في جمع البيانات فاعتمد على الاستبيان.
- **النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** توصلت دراسة محمد بن مسفر الشمراني إلى:
 - أن عينة الدراسة راضون بدرجة عالية عن معايير الترشح لاختبار الترقية ومعايير اختبار الترقية.
 - أن عينة الدراسة راضون بدرجة عالية جدا عن معايير ترقية الناجحين في اختبار الترقية.
 - أن عينة البحث راضون بدرجة متوسطة عن تطبيق معايير الترقية.
 - أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة نحو معايير الترقية وتطبيقها يمكن أن يغري إلى متغير جهة العمل.

¹ شمسة البلوشي، نظم الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية بوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، القاهرة، 2001.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة نحو معايير الترقية وتطبيقها يمكن أن نفرض إلى متغير المؤهل العلمي¹.

ج- دراسة الخطيب وعمرسان:

موضوع الدراسة: عنوان هذه الدراسة "تطوير معايير ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء أنفسهم"، وهي دراسة ميدانية بالجامعات الحكومية الأردنية، وهي دراسة من أجل نيل شهادة الماجستير، الأردن، 1994.

- الإجراءات المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أما عينة البحث فاعتمدت على العينة العشوائية، أما في جمع البيانات فاعتمدت على أداة الإستبانة.

- **النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** توصلت دراسة الخطيب وعمرسان إلى:

- أن أعضاء هيئة التدريس يفضلون ان تكون الترقية حسب البحوث المقدمة في ظل مناقشة حرة بغض النظر عن المدة الزمنية، وأن النواحي السياسية والانتماءات الحزبية والمحسوبية والصدقة قد تتدخل في قرارات الترقية.

- إن إجراءات الترقية ومعاييرها ليست واضحة ولا تتصف بالموضوعية والعدالة والمساواة إلا بدرجة بسيطة إضافية إلا أنه هناك تحديد واضح لأوزان معايير الترقية².

¹ محمد بن مسفر الشمراني: معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها، دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني في الرياضي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2006.

² الخطيب وعمرسان: تطوير معايير ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية الأردنية من وجهة هؤلاء الأعضاء أنفسهم، دراسة ميدانية بالجامعات الحكومية لأردنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الأردن، 1994.

2- الدراسات الجزائرية:

أ- دراسة نسيمة أحمد الصيد:

- **موضوع الدراسة:** عنوان هذه الدراسة "الترقية والفعالية التنظيمية" وهي دراسة ميدانية بمركب مطاحن الحروش، وهي دراسة أكاديمية من أجل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2006، 2008.

- **الإجراءات المنهجية:** لقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة فاعتمدت على الطبقة العشوائية، أما جمع البيانات فاعتمدت على أدوات الملاحظة والمقابلة والسجلات والاستمارة.

- **النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** توصلت دراسة نسيمة أحمد الصيد إلى:

- المزوجة في الترقية بين المعايير الموضوعية والذاتية.

- وجود هوة بين الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية.

- المؤسسة لا تولي أي اهتمام لتقييم الأداء في عملية الترقية¹.

ب- دراسة ليلى غضبان:

- **موضوع الدراسة:** عنوان هذه الدراسة " الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين" وهي دراسة أكاديمية من أجل نيل أجل شهادة الماجستير في علو التسيير، فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، بجامعة الحاج لخضر، باتنة 2010-2009.

¹ نسيمة أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمركب مطاحن الحروش، مذكرة من أجل نيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة، 2015-2016.

- **الإجراءات المنهجية:** لقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فاعتمدت على أسلوب المعاينة القصدية وبلغ حجم العينة 137 عامل، أما في جمع البيانات فاعتمدت على أدوات البحث المتمثلة في الاستبيان بالمقابلة والملاحظة بنوعيهما.

- **النتائج التي توصلت إليها دراسة:** توصلت دراسة ليلي غضبان إلى:

- أن نظام الترقية في المؤسسة الاقتصادية هو حافز إيجابي لتحسين الأداء شريطة عدالة هذا النظام.

- أن أداء العمال يتأثر بصفة جوهرية بنظام الحوافز وكن بشكل سلبي في واقع المؤسسة محل البحث نتيجة عدم تنوعه وعدم مشاركتهم في تصميمه.

- أن نتائج تقييم الأداء لا تأخذ بعين الاعتبار في جل السياسات المتعلقة بالإفراد في المؤسسة باستثناء العلاوات.

- أن أسلوب الترقية العادلة كحافز فإنه يساهم في تحسين أداء العمل بشكل كبير مع توفر الإدراك والوعي التام لمعظم السياسات المعتمدة في نظام الترقية مما أعطى طابع المصادقية للحكم على تطبيقاته داخل المؤسسة¹.

ج- دراسة جبلي فاتح:

موضوع الدراسة: عنوان هذه الدراسة "الترقية الوظيفية الاستقرار المهني"، وهي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة، وهي مذكرة مكملة من أجل نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير لمواد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، 2010.

¹ ليلي غضبان: الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، باتنة 2010.

- الإجراءات المنهجية: لقد اعتد الباحث في دراسة على منهج المسح الاجتماعي، أما عينة الدراسة فاعتمدت على العينة الطبقية، أما في جمع البيانات فاعتمدت على الاستمارة، الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات.
- النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توصلت دراسة جبيلي فاتح إلى:
- ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة وعدم ملائمة ظروف العمل في الكثير من المالح خاصة مصلحة الإنتاج والصيانة.
- أهمية الحوافز في رفع الروح المعنوية للعمال مما دفعهم إلى العمل وتحسين الأداء.
- المعيار الوحيد المطبق والمستعمل في الترقية هو الأقدمية الذي يعتبر من أهم المعايير المطبقة في ترقية العامل على غرار الكفاءة المهنية.¹

هـ- دراسة سليم العايب:

- **موضوع الدراسة:** عنوان هذه الدراسة "الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة والتكوين"، وهي دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال بالدار البيضاء، وهي دراسة أكاديمية من أجل نيل شهادة الماجستير، الجزائر، 1996.
- **الإجراءات المنهجية:** لقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فكانت طبقية موزعة على فئة الإطارات، المشرفين، المنفذين، أما في جمع البيانات فاعتمد على المقابلة الحرة، الوثائق والسجلات، الإستمارة.
- **النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** توصلت دراسة سليم العايب إلى:

¹ جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحدة الخروب، قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسنطينة، 2005، 2006.

- الموقف المشترك للعمال والإطارات اتجاه عملية الترقية، خاصة بالنسبة للمعايير الذاتية المعمول بها، بالإضافة إلى عدم تلاؤم الأجور من حيث تغطية النفقات والمصاريف العائلية.
- إبراز دخول عوامل ذاتية بدرجة كبيرة في عملية الترقية على غرار العوامل الموضوعية.
- المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بمتابعتها باستمرار، مما يؤثر سلبا على التقييم الصحيح للمسار المهني للعامل.¹

4- مواطن الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد أفادتنا الدراسات السابقة التي تناولناها في موضوع دراستنا في:

- إثراء معارفنا النظرية حول الموضوع.
- تكوين نظرة منهجية من حيث المناهج والأدوات المعتمدة في جمع البيانات.
- كيفية بناء خطة الدراسة الراهنة وبعض المفاهيم الأساسية.
- كانت مرجعية في بناء فصول ومراحل بحثنا هذا.
- الاستفادة منها في بناء الاستمارة.
- موجه أساسي في التعامل الميداني مع الموضوع.

¹ سليم العايب: الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة والتكوين، دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال بالدار البيضاء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر، 1996.

خلاصة:

في هذا الفصل قمنا بالتطرق إلى إشكالية الدراسة وفرضيتها ومبررات اختيار الموضوع الذاتية والموضوعية وأهداف وأهمية الدراسة العلمية والعملية، كما تم عرض أهم مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع التي استفدنا منها نظريا في تحديد معالم الدراسة وإتباع المنهج الملائم تطبيقه الدراسة.

الفصل الثاني

ماهية الترقية

تمهيد

أولاً: أهمية الترقية

ثانياً: أنواع الترقية

ثالثاً: أهداف الترقية

رابعاً: شروط الترقية

خامساً: معايير الترقية

سادساً: برامج الترقية

سابعاً: مسؤولية الترقية

ثامناً: آثار الترقية

تاسعاً: مشاكل نظام الترقية

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الترقية بكل أشكالها الركيزة الأساسية لكل مورد بشري في مسار حياته العملية، وحافزا ماديا ومعنويا، تدفع بالعاملين للظفر بمراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية من خلال أدائهم لأعمالهم بكفاءة وفعالية، فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية بحيث تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من القوى البشرية لشغل الوظائف الأعلى في درجات السلم الوظيفي، فالترقية من الحوافز المهمة التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وتدفعهم للعمل وتزيد من شعورهم بأهمية العمل.

أولاً: أهمية الترقية

تحتل الترقية أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة والعاملين في نفس الوقت وتبدو هذه الأهمية كما يلي:

1- بالنسبة للإدارة: الترقية بالنسبة للإدارة بالغة الأهمية وذلك في تحقيق ما يلي:

- الكشف عن قدرات الأفراد العاملين وعن إنجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياستها المختلفة.

- تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية ودفع العاملين لتحقيق أعلى مستوى الإنتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي أعلى.

- الحاجات المادية والمعنوية التي يرغب الأفراد العاملين في إشباعها، ومن خلال الحوافز المادية التي يحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي الأعلى من ناحية أخرى.¹

- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل.²

2- بالنسبة للعاملين: يمكن إبراز أهمية الترقية وانعكاساتها على نفسية العاملين وكذا مستوى أدائهم من خلال ما يلي:

- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة مما يؤثر على مستوى أدائهم.

- تحفيز العاملين للتدريب والتنمية الذاتية لامتلاك الخبرة وبالتالي يصبون مؤهلين لشغل الوظائف الأعلى.

- خلق نوع من الشعور بالأمان والاستقرار والديناميكية إلى العاملين قصد تحسين مستواهم الوظيفي.³

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 293.

² نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، الأردن، ط1، 2000، ص 138.

³ مصطفى نجيب شاويش: إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 58.

- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وتحسين ظروف العمل عن طريق ترقية الأفراد المرشحين الذين لديهم مؤهلات وخبرات عالية تمكنهم من تقليد الوظائف الأعلى المراد شغلها.
- خلق روح جديدة للعمل والتعبير عن الذات وتحقيق الارتياح وتحطيم ملل الروتين.
- خلق جو تنافسي بين الأفراد العاملين ومن تم خلق دافعية أكبر للعمل حيث تبدل أقصى الجهود والطاقات والفعاليات من طرف العاملين لتحقيق أكبر إنتاج ممكن في وقت قصير وبأقل تكلفة وهي الغاية المرجوة.¹
- تغيير الأفكار وإتاحة الفرص للتجديد والتحسين وبتغيير المنصب.
- تحقيق الملائمة بين المؤسسة وأهداف العاملين.²

ثانياً: أنواع الترقية وأشكالها

تعمل الترقية على تجسيد مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ويمكن أن نقسم الترقية إلى عدة أنواع من حيث مصادرها أو من حيث الاختصاصات الوظيفية:

1- من حيث المصدر: تنقسم إلى نوعين:

أ- **الترقية الداخلية:** تتم داخل المؤسسة، تعتبر كعامل لاختيار العناصر والكفاءات الموجودة داخل المؤسسة حيث تفسح المجال للعمل والتنافس فيما بينهم بغية الالتحاق بمناصب أعلى. ومن مميزات الترقية من الداخل:

- أنها وسيلة داخل المدرسة تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم، حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع التنظيم ويستقرون بسهولة.³

¹ مصطفى نجيب شاويش: المرجع السابق، ص 58.

² يوسف حامي الطائي ومؤيد عبد الحسن الفضل وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 496.

³ علي غريب وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص 114.

- أن الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع العاملين في زيادة إنتاجهم ورفع روحهم المعنوية، ويتفانون في بذل جهود أكثر إذا علموا بأن ذلك سيؤدي إلى ترقيةهم.

- تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة، حيث أن إمكانية الترقى والتدرج في الوظائف والمسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي يترك في نفوسهم الإحساس بالرضا، زيادة على ذلك فإن العاملين يتربون دائما الصعود والتدرج للوظائف العليا في نفس مؤسستهم، أين يوجد زملاؤهم.

ب- الترقية الخارجية: ويتمثل المقصد من هذه الترقية في فتح المجال أمام العمال من خارج المؤسسة لتزويدها بالكفاءات والمهارات لتجنب المؤسسة حالة الجمود والتقليل من تكاليف التكوين وتزويد العملية الإنتاجية بالمزيد من الفعالية وغالبا ما تقتصر هذه الترقية على المستويات العليا حيث يستفيد من هذه الترقية أصحاب الشهادات المهنية العليا.¹

2- من حيث الاختصاصات الوظيفية: تنقسم إلى:

أ- الترقية في الدرجة: يتمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية ويترتب عن تغيير في المنصب تبعا لكفاءة العامل ويتضمن شغل الوظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى ويصاحبها زيادة في الراتب وهذه الترقية تكون بطريقة منتظمة ومستمرة أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة.

ب- الترقية في الرتبة: ويقصد بها انتقال الموظف من رتبة معينة للحصول على رتبة من الرتب الموجودة بها حاليا ، كأن يرقى الموظف من رتبة متصرف إداري إلى متصرف إداري رئيسي، ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب دون الزيادة في المسؤوليات وتجمع بين الأقدمية والكفاءة، وتحل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية.

ج- الترقية في الفئة: تتضمن الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف من حيث نوع العمل وماهية ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوب، وهذا النوع من الترقية يجمع بين الترقية

¹ علي غريب وآخرون: المرجع السابق، ص 114.

في الدرجة والترقية في الرتبة أي لا يترتب عنها تغير في الوظيفة، ولا تكون هناك زيادة في المسؤوليات والواجبات ويشمل كفاءة العامل.¹

هـ - **الترقية السائلة:** يترتب عن هذا النوع من الترقية زيادة الأجر مقابل الأجر زيادة المسؤوليات والواجبات والاختصاصات ولا يحصل الشخص على مركز أعلى إلا إذا كان ناجحاً في أعماله وله كفاءة مهنية .

د - **الترقية الاجتماعية:** وتشمل كل أنواع التأهيل والتكوين ومهما كانت طبيعتها، حيث أن هذا النوع من الترقية يسمح لجميع العاملين غير المؤهلين على الحصول على مراتب أعلى، وذلك بعقد مسابقات واختبارات تسمح لهم بذلك.²

ثالثاً: أهداف الترقية

تسعى عملية الترقية كجزء أساسي من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية والتي هي بدورها جزء رئيسي من العملية الإدارية، لتحقيق أهداف محددة بكفاية وفعالية.

وتتمحور سياسات إدارة الموارد البشرية حول الوسائل العلمية التي يمكن من خلالها اختيار أفضل العناصر للقيام بالعمل، وتهيئة جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى الجهود لتقليل نفقة أو تكاليف العمل وتحسين نوعيته، ويمكن إجمال أهداف عملية الترقية بما يلي:

- توفير الظروف التي من شأنها تحفيز العاملين لمزيد من العمل، نتيجة إدراكهم لطبيعة العلاقة بين معدل أو مستوى الأداء والأجور أو الحوافز التي يتلقونها.

- التمكن من الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم إعطائهم مبرر للانتقال للعمل في جهات أخرى منافسة بسبب شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات.

¹ زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة 2، ص 383.

² نسيم أحمد الصيد: مرجع سابق، ص 11.

- المساعدة على إجتداب قوى العمل المؤهلة، مما يضمن الاستمرارية وعدم حصول أزمات بسبب ترك بعض العاملين للعمل.
- تعتبر الترقية وسيلة لتحفيز الموظف لزيادة معلوماته وتحسين مهاراته باستمرار ولا يشعر بالملل أو نهاية طموحاته أو قدراته.¹
- استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية.
- الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة ومسؤولية من خلال الحركة الرئيسية، حيث يتعرف الفرد على الوظائف في المستوى الأعلى.
- توسيع وتنويع مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية.²
- تعزيز روح التفاؤل بين الموظفين، وزيادة ثقتهم بالمستقبل من أجل ضمان ما تحتاج إليه المنظمة من الأيدي العاملة والعمل على صيانتها وإدامتها.
- تأمين استمرارية العمل من خلال ملئ الوظائف بالموظفين المناسبين من داخل المنظمة نفسها.
- انتقاء أفضل العناصر من بين الموظفين المرشحين لشغل المناصب الأعلى الشاغة.
- إيجاد جو من التنافس بين العاملين بما يسهم دفعهم وحفزهم لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد وخدمة للصالح العام.
- شعور الموظفين بالأمان والاستقرار نتيجة تحقيقهم للتقدم المستمر في عملهم ومستوى معيشتهم.

¹ محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص ص 251-252.

² علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص ص 114-115.

- تشجيع الموظفين على الابتكار والتجديد، فعندما يرى الموظف أن تقدمه في العمل المسند إليه وترقيته يتوقفان على مدى التقدم الذي يمكن أن يحزره في عمله، فإن ذلك يدفعه لبذل قصارى جهده للفوز بالترقية.¹

رابعاً: شروط الترقية

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

- وجوب وظيفة شاغرة لها اعتماد في ميزانية المنظمة، يمكن أن يرقى لها الموظف.
- تباين الوظيفة التي يرقى إليها الموظف عن الوظيفة التي يشغلها من حيث الواجبات والمسؤوليات.
- توافر المؤهلات العلمية المطلوبة في الموظف المرشح للترقية وفق القانون، مثال ذلك حصوله على شهادة علمية، بتخصص معين تمتعه بخبرات محددة، اجتيازه برنامجا تدريبيا له علاقة بمهام الوظيفة المرشح لها.
- حصول المرشح للترقية على درجة معينة مقبولة في تقارير الأداء والكفاءة المعدة من قبل الجهة المسؤولة عن تقييمه، في أثناء مدة زمنية معينة، كأن تكون سنة أو أكثر.²
- توافر شروط الأقدمية للترقية إلى وظيفة أعلى بعد مضي المدة المقررة لإشغاله وظيفة أدنى في سلم الوظائف والدرجات.

¹ نجم عبد الله الفراوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 495-496.

² نجم عبد الله الفراوي وعباس حسين جواد: المرجع السابق ص 496.

- لا يجوز ترقية الموظف مباشرة إلى وظيفة أو مستوى وظيفي أعلى من المستوى الوظيفي الذي يعلو الوظيفة التي يستحقها، وعند حصول ذلك، فإن الترقية تعد باطلة، ما لم يرد نص يجيز ذلك في القوانين والأنظمة الناقدة.¹

- يجب أن يعيد الموظف قبل ترقيته لشغل الوظيفة المرقى إليها، إما عن طريق التدريب أو عن طريق الممارسة الفعلية لأعباء الوظيفة المرقى إليها، لفترة زمنية محددة، قبل صدور قرار الترقية.

- يجب أن تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الراتب أو الأجر حتى يشعر الفرد بالعائد المادي المصاحب للترقية.²

- أن الترشح للترقية إلى الوظيفة الأعلى يأخذ أحد الاتجاهين التاليين:

1- أن الترشح للترقية يكون حكرا على العاملين في المنظمة أو القسم أو الشعبة التي تشغل فيها وظيفة معينة.

2- تكون الترقية متاحة لجميع العاملين في المنظمات أو الأجهزة الإدارية الحكومية لشغل أية وظيفة شاغرة في تلك المنظمات أو الأجهزة، أي لكل موظف الحق في أن يرشح نفسه لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمات والأجهزة الحكومية متى ما كان يمتلك المؤهلات وتتنطبق عليه الشروط المطلوبة.³

¹ نجم عبد الله الفراوي وعباس حسين جواد: المرجع السابق، ص 497.

² مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سابق، ص، 282.

³ نجم عبد الله الفراوي وعباس حسين جواد: مرجع سابق، ص 497.

خامسا: معايير وأسس الترقية

توجد أربع معايير أو أسس للترقية هي: الترقية بالأقدمية، الترقية على أساس الكفاءة، الترقية على أساس المزج بين الأقدمية والكفاءة، وهناك المعيار الشخصي للترقية.

1- الترقية على أساس الأقدمية:

تعني الأقدمية صلاحية الموظف للترقية بعد قضاءه فترة زمنية معينة تحددها القوانين واللوائح المختلفة، والفكرة الأساسية التي تقوم عليها هي أن الوقت كفيل بأن يحدد الممتاز من الضعيف وأن هناك علاقة وثيقة بين مدة خدمة الشخص وبين كفاءته الوظيفية أي أن الموظف يكسب بالأقدمية خبرة ودراية.¹

ومعيار الأقدمية يعني أن للموظف الذي أمضى مدة زمنية أطول من المدة التي أمضاها أقرانه أولوية للترقية في الوظيفة الشاغرة على أن تزيد هذه المدة عن الحد الأدنى المطلوب للترقية، ويمكن أن ترتب الأقدمية بحسب المستوى الوظيفي للموظفين المرشحين، أو بحسب أقدميتهم في الخدمة ضمن المستوى الوظيفي نفسه.

وتتمثل مزايا الترقية بالأقدمية في:

- الموضوعية والابتعاد عن المحاباة والانحياز وسهولة التطبيق.
- تشجيع الموظفين على الاستمرار والبقاء في الخدمة، وعدم تركها للاحتفاظ بالقدم المطلوب للترقية.
- التقليل من دوران العمل.²

¹ محمد أنيس قاسم: مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص194.

² نجم عبد الله الفراوي وعباس حسين جواد: مرجع سابق ص ص 498-499.

إلا أن هناك عيوب لمعيار الترقية بالأقدمية منها:

- قتل الطموح وروح الابتكار والإبداع عند الفرد بسبب اطمئنانه إلى الترقية بمجرد انقضاء المدة الزمنية اللازمة لذلك، ونتيجة لذلك تظهر اللامبالاة وعدم الاكتراث عند الموظف وبالتالي تبرز حالة الجمود في الجهاز الإداري في المنشأة.

- العمل على تسرب الكفاءات إلى خارج المنشأة بسبب عدم التمييز بين الموظف الكفو والأقل كفاءة.¹

- ضعف اجتذاب عناصر ذات كفاءة من الخارج لشغل الوظائف الإدارية الوسطى والعليا والاحتفاظ بها في المنشأة، وبذلك تبقى هذه الوظائف قاصرة على الموظفين الحاليين دون إمكانية إمداد المنشأة بأفراد جدد ذوي خبرات وكفاءات جديدة.²

2- الترقية على أساس الكفاءة (الجدارة).

وهنا يتم ترشيح الأفراد للترقية في ضوء مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وأعبائها بالمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الأشخاص المرشحون، والمرشح الذي يتقدم الآخرين سينال الترقية.³

حيث يعيد إشغال الوظائف الشاغرة بأفضل متاح من الأفراد القادرين على تنفيذ المهام الوظيفية بالكفاءة والفعالية المطلوبة من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أجهزة الخدمة المدنية، ولا يمكن ذلك إلا من خلال القيام بالدراسات المعمقة لواجبات ومسؤوليات الوظائف العامة أو ظروف العمل التي تؤدي فيها هذه الوظائف، سواء تعلق ذلك بالمؤهل الدراسي، أو بنوع الخبرة التي يتمتع بها، والقدرة على التقدم، وغيرها من المواصفات اللازمة للقيام بالأعباء الوظيفية.⁴

¹ مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سابق، ص 280.

² المرجع نفسه.

³ عادل حربوش صالح ومؤيد سعيد السالم: الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2، 2002، ص 235.

⁴ نجم عبد الله الفراوي وعباس حسين جواد، مرجع سابق، ص ص 499-500.

ويستلزم هذا النظام وضع الأساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن قدرات وجدارة الأفراد

ومنها:

أ- اختبارات الترقية: هي اختبارات تصمم وفقا لمستوى طبيعة الوظائف المطلوبة الترقية إليها، وتهدف إلى الكشف عن أفضل المرشحين الذين تتوافر لديهم المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظيفة.

ب- المقابلات: قد تتم مقابلة الأشخاص المرشحين للترقية من قبل نخبة أو هيئة تضم عددا من المديرين في المنظمة، أو تضم أحيانا الخبراء والاختصاصيين الخارجيين لتقويم مدى توافر بعض القدرات أو الاستعدادات المطلوبة لإشغال وظيفة معينة، وقد لا يستخدم هذا الأسلوب عادة بمفرده بل يستخدم مع أسلوب الامتحانات.

ج- تقارير تقويم الأداء: وهي تقارير سنوية أو نصف سنوية تنظم من قبل الرؤساء المباشر وهي تقارير سنوية أو نصف سنوية تنظم من قبل الرؤساء المباشرين بحق مرؤوسيهم الذين يعملون معهم، وتتضمن تقويما لمستوى أدائهم الحالي، ويعد حصول الفرد على مستوى معين من التقويم العام مرة أو أكثر شرط للترشيح للترقية، كما أن المنافسة في الترقية تتم وفقا لمستويات التقويم التي يحصل عليها المرشحون.

د- نتائج اجتياز البرامج التدريبية: قد يكون اجتياز بعض البرامج التدريبية شرطا للترقية، كما قد تعد نتائج اجتياز البرامج التدريبية معيارا للمفاضلة بين المرشحين عند الترقية.

هـ- وضع الشخص المرقى تحت التجربة: لمدة معينة للوقوف على مدى قدرته وكفائته في تأدية واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.¹

¹ نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سابق، ص 289.

ومن مزايا الترقية على أساس الكفاءة ما يأتي:

- اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في المنشأة والاحتفاظ بها في هذه المنشأة.
 - حفز كافة الأفراد العاملين بالمنشأة لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد، من أجل الحصول على الترقية، مما يعود على المنشأة بالفائدة بزيادة الإنتاج نتيجة هذا الجهد المبذول.
 - رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بسبب اعتقادهم بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة والجدارة بعيدا عن أي اعتبار شخصي، خاصة إذا كان نظام تقدير الكفاءة محكما وعادلا.
- إلا أن الترقية على أساس الكفاءة لها بعض العيوب منها:

- أنها غير موضوعية لأنه لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاية الوظيفية التي يرضى عنها الجميع.
- كما يأخذ على نظام الترقية بالكفاءة أنه يزيد معدلات الدخول والخروج (دوران العمل) في المنشأة، كأن يستقيل الموظف ليلتحق بوظيفة خارج المنشأة، وكأن يلتحق موظف من خارج المنشأة بوظيفة في المنشأة، مما يؤثر بشكل عام على درجة كفاءة المنشأة في تحقيق أهدافها، بسبب عدم استقرار العمالة بها.¹

- الترقية على أساس المزج بين الأقدمية والكفاءة:

وهذا الأسلوب يجمع بين الأسلوبين السابقين (الأقدمية والكفاءة) بهدف الاستفادة من مزايا كل منها وتجاوز الأمور السلبية قدر الإمكان في كل منهما، ويعتبر هذا الأسلوب أكثر ملائمة لطبيعة البناء التنظيمي للمنظمة، إذا لابد من أن تتكامل الكفاءة مع الأقدمية و تتناسب مع المستويات الإدارية في المنظمة وبما يعكس طبيعة ومحتوى الوظائف فيها.²

¹ مصطفى نجيب شاويش: إدارة البشرية (إدارة الأفراد)، ص ص 280 281.

² عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 236.

حيث أن الجمع بين الأقدمية والكفاءة يكون أساسا سليما يقوم عليه نظام الترقية، لكن هناك حدودا لهذا المزج كما يتبين مما يأتي:

أ- في الوظائف العليا يجب أن تتم الترقية على أساس الكفاءة وحده باعتبار أن هذه الوظائف تتطلب قدرات ومهارات إدارية لا تتوفر بالضرورة في كافة المرشحين على أساس الأقدمية وحده مع أنه إذا تساوت كفاءة المرشحين للترقية يفضل الأقدم منها.

ب- في المستويات الوظيفية الأدنى يفضل الجمع بين عاملي الأقدمية والكفاءة ويكون ذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة، ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية وذلك في كل مستوى وظيفي، على أن تزيد نسبة الأقدمية على نسبة الكفاءة في الوظائف الدنيا، ثم تأخذ نسبة الأقدمية في التناقص تدريجيا كلما ارتفع المستوى الوظيفي حتى تختفي تماما في مستوى الوظائف العليا.

ومن مزايا هذا الأساس في الترقية أنه يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات لكي تتطرق دون أن يحدها إطار جامد يتمثل في اعتبارات زمنية مطلقة (الأقدمية)، وفي نفس الوقت سيرايعي اعتبار الأقدمية، ومن ثم يكون لقدامى العاملين نصيب من الفرص المتاحة للترقية.¹

4- الأسلوب الشخصي للترقية:

في هذا الأسلوب يتم استخدام الأساليب الشخصية (غير الموضوعية) في ترقية الموظفين، فقد يتأثر صاحب القرار بالسمات الشخصية لبعض العاملين (الجنس أو اللون أو المنطقة الجغرافية أو جنسية الموظف...) ومن ثم يبني قراره في الترقية على واحد أو أكثر من هذه السمات متجاهلا المعايير الموضوعية التي رأيناها في الأساليب الثلاثة السابقة، كما قد يبني صاحب القرار قراره في ترقية أحد الأشخاص إما لأنه قريب أو صديق له.

¹ مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ص 281.

وقد يتبادر إلى الذهن أن هذه الأمور تمارس في الدول النامية أو الدول الشرقية فقط ولكن هناك دراسات عديدة تشير إلى انتشار مثل هذه الممارسات في العديد من الشركات الكبرى مثل شركة فورد للسيارات وشركة تويوتا وشركة (IBM).¹

سادسا: برامج الترقية

لا بد لأي مؤسسة ناجحة أن تضع برنامج معيناً للترقية والتي يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- توضيح السياسات التي تتبناها المؤسسة حول مصادر تعبئة الوظائف الشاغرة فيها سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها، ومن القضايا التي يجب توضيحها في هذا الصدد ما إذا كانت الترقية تعني زيادة في الراتب وتحديد نسب هذه الزيادة أو أنها تقتصر على تغيير في طبيعة العمل فقط.
- توضيح القنوات التي تمر بها عملية الترقية سواء من القنوات المنتظمة أو تلك التي يتم فيها تجاوز الخطوات التقليدية، كأن تمنح تلك الترقية لموظف متفوق بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة.²
- توضيح عملية اختيار مستحقي الترقية، حيث تظهر السياسة المعتمدة في إتاحة المجال للعاملين في المؤسسة للتقدم أو التنافس على الوظائف المفتوحة حتى تكون فرص الترقية متساوية بالنسبة لجميع العاملين.³
- اعتماد سياسة التدريب وتطوير العاملين بحيث يهيئ أنفسهم باستمرار لشغل مسؤوليات أكبر من خلال التأهيل والتدريب الذي يلقي الدعم من المؤسسة.
- تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين و الإدارة و المؤسسة ككل والبيئة الخارجية حتى تكون مصادر اجتذاب المؤهلين متاحة أمام المؤسسة بشكل دائم.⁴

¹ عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص 236 237.

² نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 116.

³ زاهد محمد بيري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص 333.

⁴ المرجع نفسه.

- توضيح أسس الترقية، فإذا كانت السياسة المعتمدة تقوم على إتاحة المجال للعاملين في المؤسسة للتقدم أو التنافس على الوظائف المفتوحة فمن اللازم وضع معلومات وإفية حول الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها، والراتب المخصص لها، وإعلام كافة العاملين بذلك بمختلف الوسائل حتى تكون فرص الترقى متساوية وتنافسية.

- الاحتفاظ بقواعد بيانات في إدارة الموارد البشرية حول العاملين، تبين خبراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم وتقارير التقييم المتعلقة بهم، ومن المفيد هنا تشكيل لجنة دائمة من مدير إدارة الموارد البشرية ورؤساء الأقسام المختلفة تتولى مراجعة سجلات المرشحين وأهليتهم لشغل وظائف عليا ومناقشة الأولويات في هذا المجال.¹

سابعا: مسؤولية الترقية

تعتبر الإدارة العليا المسؤولة الأولى عن سياسة الترقيات في المنظمة مع أخذها بنظر الاعتبار آراء مشورة إدارة الأفراد لتوجيه قراراتها وعند اتخاذ قرارات بترقية الأفراد العاملين لابد من الدراسة الشاملة للأداء والقابلية والمهارات للأفراد ولذلك يمكن القول بأن الإدارة العليا تتحمل المسؤولية الكاملة في عملية الترقيات، وهذه المسؤولية تتمثل في الجوانب التالية:

- الدراسة الشاملة لسجلات الأفراد العاملين وكفاءاتهم وأدائهم في العمل.
تجنب الاعتماد على الأحداث الطارئة في تشخيص كفاءة الأفراد العاملين، أي لا يمكن الاعتماد على حدث مرتبط بكفاءة الفرد حصل قبل فترة قصيرة من الترقية، سواء كان هذا الحدث ذا تأثير سلبي أو إيجابي على مستوى كفاءة الفرد.

- توضيح وتفسير كافة العوامل والأسس المعتمد عليها في الترقية للأفراد العاملين.
- توضيح وتفسير كافة التغيرات التي سوف تحصل في كافة الوحدات التنظيمية من جراء عملية الترقيات.

¹ محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص ص 253 254.

- مناقشة الترقيات التي ستحصل مع كافة الأفراد العاملين للوصول إلى زيادة الفهم وتقليل الشكاوى.
 عقد الندوات واللقاءات الخاصة لمناقشة التغيرات الخاصة في سياسة الترقيات بسبب ظروف معينة أو استثنائية كترشح فرد صغير في السن للترقية مع وجود أكثر منه خبرة ولكن أقل كفاءة.¹

ثامنا: آثار الترقية

لكل نظام أو سياسة آثار ونتائج تترتب على تطبيقها سواء كانت مادية أو معنوية مثلما هو الحال بالنسبة للترقية، لكن من الضروري أن تعد إدارة الأفراد نظام جيد ومعروف لترقية العاملين بالمؤسسة، ومن أهم ما يصاحب الترقية هي الزيادات في المكافآت والعلوات بالإضافة إلى الأجرة الأساسية للعامل المرقى، وعادة يترتب على ذلك عدة نتائج:

- زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل.

- يمنح للعامل المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى إليه.

- زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية التي يرقى إليها، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي تترتب على الترقية، وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى.²

- تعمل الترقية على تشجيع الابتكارات وخلق الأفكار جديدة مما يعود بالمنفعة على الموظف العامل وهذا ما يؤدي إلى تحسين أدائه.

❖ زيادة عن النتائج التي تصاحب الترقية قد تصادف أنظمة الترقية في تطبيقها بعض الصعوبات نذكر منها ما يلي:

¹ جبلي فاتح: مرجع سابق، ص50.

² صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص321.

- عدم توافر وصف وظيفي ومواصفات وظيفية للوظائف الرئيسية.
- عدم إتباع آلية وإجراءات المفاضلة وتحديد الموظف الأفضل تأهيلا واستحقاقا للترقية.
- ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل وتعذر وضع المعايير لبعض الوظائف.
- عدم توافر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية.
- عزوف البعض عن الترقية بسبب الخوف من تحمل مسؤوليات أكبر يصعب التنبؤ بأهليتهم لتحملها.
- رفض الرؤساء لترشيح الموظفين للترقية خوفا من خسارة خبراتهم وعدم إمكانية تعويضهم بآخرين.
- عدم التكافؤ في فرص الترقية الناجمة عن إساءة استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين والتحيز في الحكم على المرؤوسين وقلة الفرص المتاحة للفنيين.¹

تاسعا: مشاكل نظام الترقية

لاشك أن هناك مشاكل كثيرة تبرز عند القيام بإجراء الترقيات إلى وظائف أعلى منها مشاكل إدارية وأخرى تتعلق بالعلاقات الإنسانية التي ترغب إدارة المنشأة أن تظل حسنة بين العاملين فيها، ومن هذه المشاكل نذكر منها:

1- خيبة أمل بعض المرشحين للترقية:

عادة ما يتم اختيار عدد محدود من المرشحين للترقية إلى وظائف أعلى بسبب قلة الوظائف الشاغرة والمتاحة للترقية إليها. فإذا كان عددا من هؤلاء الذين يطمحون للترقية ولم يحصلوا عليها سوف يصابون بخيبة أمل، وهذا سوف يؤثر على روحهم المعنوية بالانخفاض وبالتالي تتخفص إنتاجيتهم، خاصة وأن كل فرد منهم يعتقد بأنه يستحق هذه الترقية.

¹ يوسف حجي الطائي وآخرون: مرجع سابق، ص 500.

ولتجنب هذه المشكلة يجب على الإدارة العليا في المنشأة أن تصنع برنامجا واضحا للترقية، على أن يتم تطبيقه بدقة حتى لا يمكن أن يتم تجاوز أحد من العاملين عند استحقاقه للترقية.

2- عدم موافقة المشرف التخلي عن الفرد:

أحيانا يرى بعض المشرفين أنه لا يمكن التخلي عن رؤوسهم بسبب الحاجة الماسة إلى أعمالهم، مما لا يمكن الموافقة على التنازل عنهم بترقيتهم إلى وظائف أفضل ونقلهم إلى إدارات أخرى في المنشأة ، وهذه النظرة يمكن أن تحصل ببساطة إذا كان المشرف أنانيا، كما يمكن أن يتم ذلك أيضا لان المشرف كان قد قام بتدريب رؤوسيه جيدا وهو لا يرغب أن يترك إدارته أو قسمه مما يمكن أن يؤثر على مستوى الأداء، خاصة وأنه سيتم تعيين أفراد جدد تتقصم الخبرة والتدريب عادة. ولتجنب هذه المشكلة يكون عن طريق مكافأة المشرفين الأكفاء الذين يستطيعون تدريب الأفراد تدريبا جيدا لمقابلة متطلبات الترقية، مما يؤدي إلى قيام كافة المشرفين في الإدارات المختلفة ببذل المجهود اللازم لتدريب موظفيهم لمقابلة احتياجات إدارتهم مما يؤدي إلى وجود اكتفاء من الأيدي العاملة المدربة في كل إدارة، وهذا يقلل من قيام بعض الإدارات بالتحفظ على أفضل موظفيها.¹

3- عدم التكافؤ في فرص الترقية:

ليس من السهل دائما أن توفر المؤسسة فرص متكافئة لجميع العاملين، فيما يتعلق بترقيتهم إما عن طريق سوء استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين وتحيز الحكم على رؤوسهم فإننا نجد أن بعض المشرفين يعطون تقديرات عالية بينما مشرفون آخرون يعطون تقديرات منخفضة مما يحرم رؤوسهم من فرص الترقية، كما أن هناك بعض الوظائف التي تتيح لشاغليها فرصة الاتصال والاحتكاك المستمر بالإدارة العليا في المنشأة، مما يؤدي غالبا إلى اختيار مثل هؤلاء الأفراد عند الترقية.²

¹ مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سابق، ص ص 282 284.

² جابر عوض السيد وأبو الحسن الموجود: الإدارة والمعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر ص 149.

لعلاج هذه المشكلة بالنسبة للفنيين تقوم بعض المنشآت بإنشاء ما يسمى طرق موازية للنجاح، حيث يتم وضع عدد من الدرجات ذات الرواتب العالية ضمن نفس الوظيفة.¹

4- رفض بعض العاملين للترقية:

فبالرغم من أحقيتهم للترقية فإنهم لا يرغبون فيها، إما لما تترتب عليها من تحمل مسؤوليات أكبر دون أن يصاحب ذلك زيادة في الأجر، أو يترتب على الترقية النقل لوظيفة أو إدارة لا يرغب الشخص في العمل بها أو لأن الوظيفة لا تثير اهتمام الفرد.²

5- الوساطة والمحسوبية:

تمثل أشنع أنواع التمييز والطبقية الانتهازية حتى تصل إلى التوسط الذي غالبا ما يكون بمقابل، فبالرغم من صدور عدة قوانين في هذا المجال تمنع استعمال الوساطة لشغل الوظائف، إلا أن الوساطة لا تزال أساس لتعيين الأفراد في مختلف المناصب.³

6- عدم الموضوعية:

ففي ظل نظام ترقيات غير واضح، قد يتم تجاوز بعض الموظفين الجديرين بالترقية وترقية من هم أقل كفاءة أو أقدمية منهم لاعتبارات غير موضوعية، وهو أمر لا تخفى آثاره السلبية على العاملين وبالتالي على مستوى الإنتاج في المؤسسة.⁴

¹ مصطفى نجيب شاويش إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سابق، ص 284.

² جابر عوض السيد وأبو الحسن عبد الموجود: مرجع سابق، ص 149.

³ محمد عبيد محمد: مجتمع المصنع لدراسة علم الاجتماع تنظيم وعمل، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1980، ص 108.

⁴ محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 258.

7- عدم رغبة المديرين في ترقية العاملين في إدارتهم بدعوى الخوف من تسرب الكفاءات:

إلى إدارات أخرى، أو لعدم وجود ثقة كافية لديهم بأنفسهم والتخوف من أن يحل من يتم ترقيتهم من الموظفين محلهم في المستقبل، ويمكن معالجة المبرر الأول بتقدير الرؤساء الذين يديرون موظفيهم بطريقة جيدة ماديا ومعنويا، تجعل فرص الترقية أمامهم كمديرين أسرع، مما يشجع حاجتهم للترقية ويقلل من القلق لديهم من أن يحل من يتم ترقيتهم محلهم.¹

¹ محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 259.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في الفصل خلصنا إلى أن الترقية هي إحدى عوامل تطلعات العامل في عمله لما تحمله من مزايا تعود عليه وعلى مؤسسته وحصول العامل على ترقية يعني زيادة في الأجر وارتقائه إلى منصب أعلى، مما ينعكس عليه في حياته الاجتماعية وهذا يعد دافعا نحو الأداء الجيد.

الفصل الثالث

الدافعية للإنجاز

تمهيد

المطلب الأول: الدافعية

أولاً: أهمية الدافعية

ثانياً: أنواع الدوافع

ثالثاً: وظائف الدافعية

رابعاً: العوامل المؤثرة في الدافعية

المطلب الثاني: الدافعية للإنجاز

أولاً: أهمية الدافعية للإنجاز

ثانياً: أنواع الدافعية للإنجاز

ثالثاً: وظائف الدافعية للإنجاز

رابعاً: مكونات الدافعية للإنجاز

خامساً: مؤشرات الدافعية للإنجاز

سادساً: قياس الدافعية للإنجاز

سابعاً: مظاهر ذوي دافعية الإنجاز

ثامناً: العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الدافعية من الأمور الهامة بالنسبة لكل رؤساء ومسيري المنظمات، كما تعد مؤشرا هاما عن مدى فعالية ونجاعة المؤسسة، حيث تعتبر الدافعية المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة، ولهذا كان لابد على المسيرين الاهتمام بها وخاصة العوامل التي تؤثر عليها بالسلب أو الإيجاب، ومن ثم تشجيع العوامل الايجابية حتى ترتفع دافعية أفراد المنظمة مما ينعكس على زيادة الأداء وبالتالي ارتفاع أداء المنظمة.

المطلب الأول: الدافعية

أولاً: أهمية الدافعية

تبرز أهمية الدافعية في كونها تؤدي إلى اكتساب الخبرات والمعرفة وتطوير السلوك وترقيته لأن العامل في سعيه لإشباع الدافع فإنه ينوع أساليبه وسلوكه وبالتالي يؤدي ذلك إلى اكتساب خبرات ومعارف جديدة تعمل على تطوير السلوك الحالي، وأيضاً تعد وسيلة تعلم العامل كيفية التوافق والتأقلم من النفس ومع البيئة، لأن تحقيق دافع وإشباع موضوعه يؤدي إلى إزالة القلق والتوتر، مما يؤدي إلى التوافق¹.

ويمكن اختصار أهمية الدافعية في النقاط التالية:

- إن العمال الذين لديهم دافعية للعمل سيبحثون عن الطرق المثلى لأداء العمل، فعندما يبحث العمال الموظفون بحماس عن الطرق المثلى لأداء عمل معين، فإنهم عادة ما يفكرون في ذلك.
- إن العمال الذين لديهم دافعية عالية للعمل في العادة يركزون اهتمامهم على النوعية والجودة وهذا صحيح سواء تكلمنا عن المدير العام الذي يقضي وقتاً إضافياً في جمع المعلومات، ويحاول تحليلها والغرض من ذلك تحضير التقرير الدوري عن المنظمة وشؤونها والتركيز على جميع الجوانب.
- العمال الذين لديهم دافعية غالباً ما ينتجون أكثر من زملائهم والبرهان على ذلك يكمن في المنظمات اليابانية، فإنتاجية عمال المنظمات اليابانية تعود إلى العديد من الأمور، لكن مستويات الدوافع لديهم عالية ولا جدل في ذلك، ومادامت الإنتاجية العالية تعد هي الأخرى عنصراً مهماً في الإنتاجية الرئيسية لجميع المنظمات دون استثناء، ومادامت الدوافع تعد هي الأخرى عنصراً مهماً في الإنتاجية العالية، فإن من الضروري جداً على المديرين أن يركزوا على اهتمامهم على المستويات المختلفة لدوافع عمالهم والعمل على رفع دافعتهم².

¹ فوزي محمد جبل: محاضرات في علم النفس العام، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، ص 133.

² سامي محسن الختاتنة: علم النفس الصناعي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2013، ص 81.

ثانياً: أنواع الدوافع

يمكن توضيح أنواع الدوافع وفق التقسيمات التالية:

1- من حيث النشأة والتكوين:

أ- **دوافع أولية:** يطلق أحياناً على هذه الدوافع الفيزيولوجية وهي الحاجات الفردية المادية المتمثلة في الطعام والشراب والمسكن والملبس... الخ كما يطلق عليها أحياناً اسم الدوافع السيكلوجية وتتمثل في الحاجات المعنوية للأفراد كالحاجة إلى الشعور بالاحترام والحاجات الاجتماعية التي من شأنها أن تسبب له الشعور بالسعادة والارتياح، ويقسم علماء النفس الدوافع الأولية إلى دوافع ايجابية مثل الجوع، العطش ودوافع سلبية مثل الشعور بالألم والخوف، دوافع الحفاظ على البقاء وهي التي تنشأ عن نظام التكاثر وإنجاب الأطفال¹.

ب- **الدوافع العامة:** وهي الدوافع التي تقع في مرحلة وسط بين الدوافع الأولية والدوافع الثانوية وهي لا تستند إلى الجانب الفسيولوجي للإنسان بل تدفع العامل الفهم والسعي نحو الجديد وتحقيق التقدم من أجل إثراء وإغناء الإمكانيات السلوكية ومن أمثلة تلك الدوافع دافع حب الاستطلاع والتطوع والنشاط ويرتبط بدرجة أقوى بالسلوك التنظيمي².

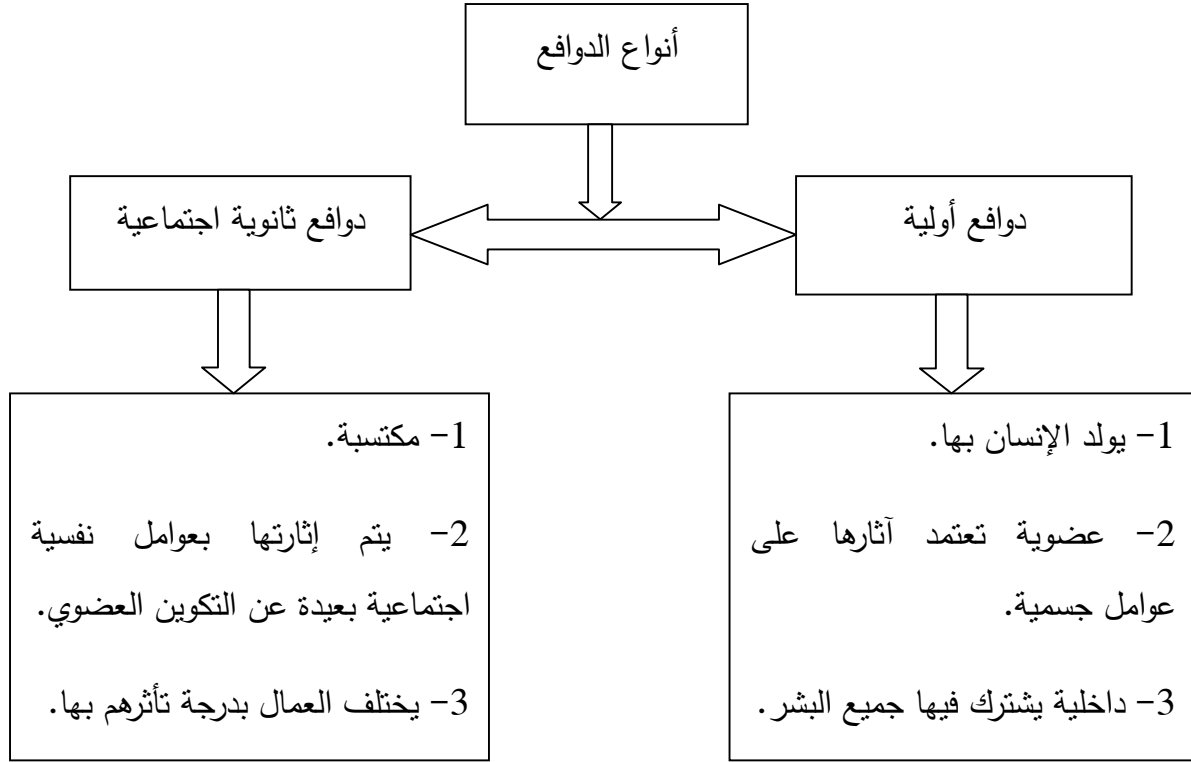
ج- **الدوافع الثانوية:** وهي دوافع مكتسبة ترتبط بمفاهيم التعلم ولاسيما مبدأ التدعيم ومن أهم هذه الدوافع دافع القوة والسلطة ودافع الانتماء ودافع الأمن ودافع المركز الاجتماعي، وهذه الدوافع لها أثر غير محدود على السلوك الإنساني بصفة عامة وعلى السلوك التنظيمي بصفة خاصة³.

¹ أحمد محمد عبد الخالق: علم النفس أصوله ومبادئه، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص301.

² محمد الصرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لنديا، الإسكندرية، 2007، ص244.

³ محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط2، 2004، ص279-280.

شكل رقم 01: يوضح أنواع الدوافع من حيث النشأة



المصدر: محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 245.

2- من حيث درجة الاحساس والتحكم:

أ- دوافع شعورية: يقصد بها تلك الدوافع التي يدرك بها العامل وجودها وطبيعتها ويمكنه أن يجد الصلة بينها وبين السلوك الصادر عنها من أمثلتها العواطف.

ب- دوافع لاشعورية: يقصد بها تلك التي لا يدرك العامل وجودها وبالتالي لا يستطيع تحديد الصلة بينها وبين سلوكه ومن أمثلتها العقد النفسية¹.

¹ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 246.

3- أما علماء النفس المعنيين بالإدارة فيهتمون بالدوافع ذات الصلة بالعمل، وعلى هذا الأساس تم تقسيم أنواع الدوافع التي تحرك الإنسان لأداء أي عمل والذي يمكن تحديدها في:

أ- **دوافع الخوف:** تعتبر دافع الخوف أقدم الدوافع التي كانت تستخدم في السابق حيث يتمثل ذلك الدافع كمن يعمل عمل شاق ولا يستطيع أن يتخلف عنه خوفاً من صاحب العمل أو التنظيمات العامة للشركة التي تنص على الحضور في الوقت المحدد والذي سوف ينتج عن عدم حضوره إلى معاقبته.

ب- **دوافع اقتصادية:** تمثل هذه الدوافع بحاجة العامل مثلاً إلى المال والذي يستطيع من خلاله إتباع الكثير من حاجته¹.

ج- **دوافع الطمع:** وهذه الدوافع تشبه الدوافع السابقة إلا أنها لا تعتمد الطمع المذموم فقط ولكن القصد منها العمل رغبة في الحصول على الأجر المادي أو الدعم المعنوي كهدف أساسي فقط.

د- **دوافع ذاتية:** تمثل الدوافع الذاتية بأن العامل في المنظمة يعمل بجدية ويتمتع بولاء عال ويخلص ويتفانى في عمله بدافع الحب للمنظمة والرضا عن العمل والإيمان به أوجب الظهور وذلك مثل رؤساء الأندية والجمعيات².

هـ- **دوافع اجتماعية:** ومن الدوافع الاجتماعية الدافع نحو القبول الاجتماعي والدافع نحو السيطرة والمكانة الاجتماعية والاحترام....الخ³.

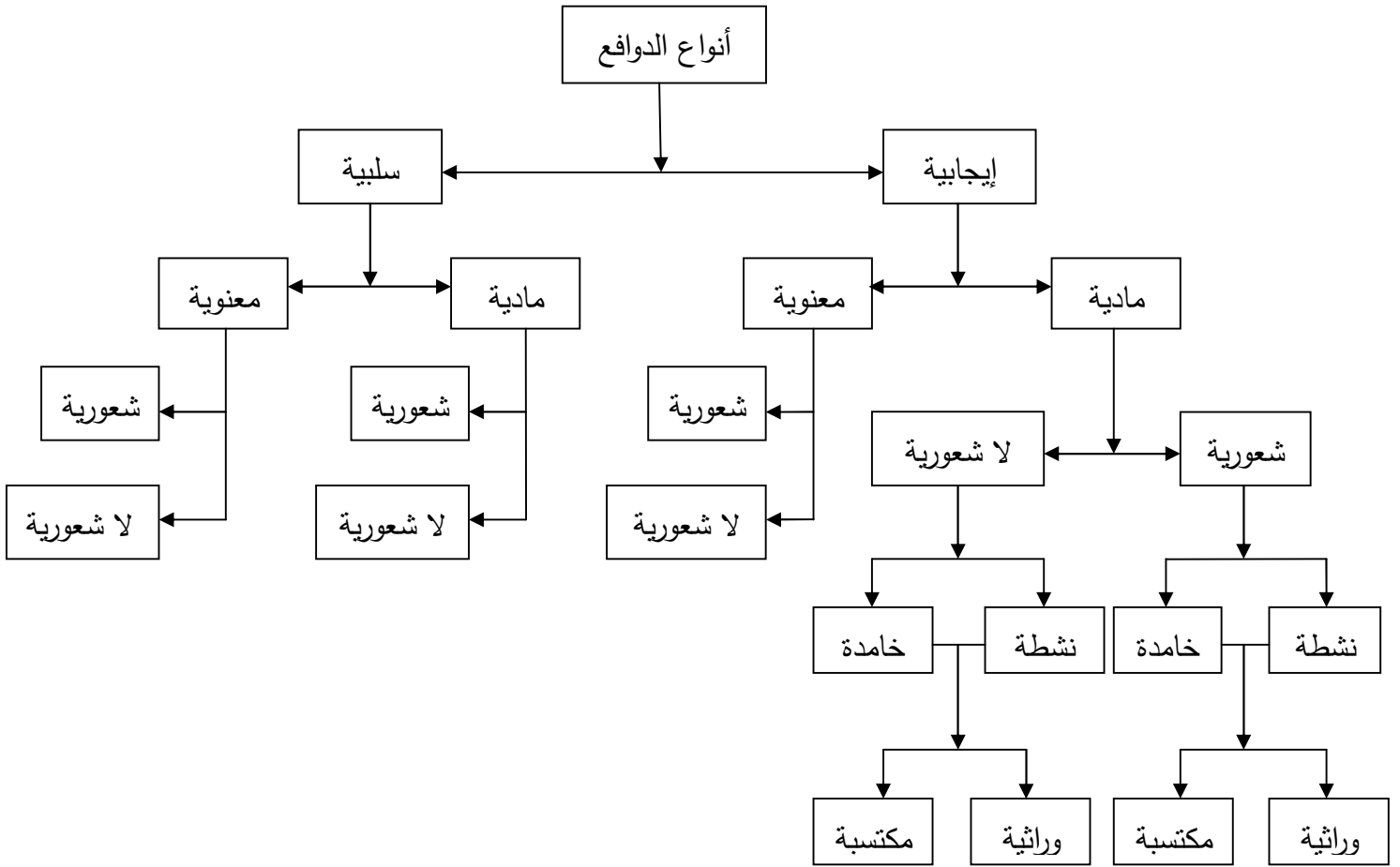
وكل التقسيمات لأنواع الدوافع التي تم ذكرها سابقاً، يمكن تقسيمها إلى نوعين هما: دوافع ايجابية ودوافع سلبية.

¹ يوسف حتمي الطائي وآخرون: مرجع سابق، ص 268.

² مرجع نفسه، ص 369.

³ عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2001، ص 184.

والشكل رقم 02: يوضح أنواع الدوافع الإيجابية والسلبية.



المصدر: فتحي أحمد دياب عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء، عمان، 2013، ص 84.

ثالثاً: وظائف الدافعية

تقوم الدافعية بالعديد من الوظائف من بينها:

- الوظيفة التفسيرية وهي الوظيفة الأساسية للدافعية، فمن خلالها يتم تفسير السلوكيات بمختلف أنواعها الصادرة عن العامل.
- تساعد في تعديل سلوكيات العمال من خلال التحكم في دوافعهم للوصول إلى السلوك المطلوب.

وظيفة الطاقة والنشاط حيث تقوم بإطلاق الطاقة واستثارة النشاط من خلال تعاون المفاتيح الخارجية (كالجوائز، الثناء، اللوم...الخ) مع المفاتيح الداخلية (كالأهداف، الرغبات، الاهتمامات...الخ) في تحريك السلوك وتدفعه نحو تحقيق أهداف معينة.

- توجيه سلوك الإنسان نحو وجهة معينة دون أخرى ونحو تحقيق الأهداف المنشودة بمعنى أن الدوافع تعمل على توجيه وتركيز انتباه العامل نحو مواقف معينة وتعمل على تشتيت انتباه العامل عن مواقف أخرى، كما أن الدوافع تملئ على العامل أن يستجيب لمواقف معينة ولا يستجيب لمواقف أخرى¹.

- المحافظة على استمرارية السلوك أي السلوك يبقى مستمر ونشط مادامت الحاجة قائمة ولم يتم إشباعها، فما لاشك فيه أن الدافع الذي أثار السلوك ووجهه لن يتوقف عن ذلك العمل حتى يتحقق الهدف الذي يزيل التوتر ويعيد التوازن².

- الدافعية تؤخر ظهور التعب وتحول دون الملل، وبذلك تزيد من يقظة العامل و قدرته على حصر انتباهه ومقامه التشتت³.

- تنشيط التوقعات المتصلة بتحقيق الأهداف أو إشباعها حيث توجد علاقة بين مفاتيح الدافعية ونواتج الاستجابة المتوقعة والقيمة المادية والمعنوية أيضا عن هذا الدافع أي ينطبق عليها قانون: القيمة × التوقع⁴.

ومما سبق يمكن القول أن للدافعية ثلاث وظائف أساسية هي:

- توليد السلوك: فالدافعية هي المحرك الداخلي للسلوك الذي يقوم به العامل.

¹ محمد محمود نبي يونس: سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، دار المسيرة، عمان، ط4، 2015، ص25.

² فيصل عباس: الشخصية في ضوء التحليل النفسي، دار المسيرة، بيروت، 1987، ص67.

³ شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، ط2، 2002، ص25.

⁴ محمد محمود نبي يونس: مرجع سابق، ص25.

- توجيه السلوك: فوجود الدافعية للقيام بسلوك معين لدى العامل تجعله عن عمد يحدد الهدف الذي يوجه إليه هذا السلوك.

- المحافظة على السلوك: يؤدي وجود الدافعية لدى العامل على إصراره على القيام بالسلوك والمحافظة عليه حتى يتم الوصول إلى الأهداف¹.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الدافعية

تتأثر الدافعية بعدة عوامل يمكن تحديد أهمها في النقاط التالية:

1. تقييم الأداء: يقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء الأفراد ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم وللحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد مستقبلاً ويتمثل أثر التقييم في كونه عادلاً وغير عادل ذاتياً أو موضوعياً الذي قد يثير الدافع نحو العمل أو عدم العمل².

2. الحوافز: تعد الحوافز من أهم الأنشطة أو الوسائل التي يمكن بواسطتها التأثير في دافعية الأفراد بحيث ترفع من مستوى الأداء وتعتبر من العوامل التي تثير الرغبة لدى الأفراد وتحثهم على العمل، والحوافز هو فرض تأخذ شكل مكافأة أو عقاب توفره المنظمة للفرد لتثير عنده الرغبة في الحصول على المكافأة وتجنب العقوبة³.

3. المراقبة: غن للمراقبة علاقة بتفويض السلطة فهي تمثل جانب من جوانبها ومن هنا كان لابد من إتباع إستراتيجية واعية في تطبيق الرقابة حتى نتجنب تسليطها على الأفراد بصفة مبالغ فيها تؤدي إلى وصف دقيق كما يقوم به الفرد أثناء عمله ولابد من رسم خطة محدودة وجيدة للعمل ووضع أنظمة فعالة للرقابة الداخلية.

¹ علي عبد الهادي مسلم وآخرون: السلوك الإنساني في المنظمة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2013، ص 103.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ص 285.

³ عمرو وصفي عقيلي: الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران، مصر، الإسكندرية، 2000، ص 105.

4. **توسيع العمل:** حتى يتحقق للعامل الراحة والشعور بالرغبة في العمل وعدم التهرب لا بد من الابتعاد عن حصر الفرد في أعمال روتينية ومكررة تجعله يشعر بالملل وهذا يكون من خلال إعطاء العمل الطابع التوسيعي، بحيث يتضمن العديد من المهام والعمليات وإشراك الفرد مع غيره في تحمل المسؤولية أمام هذه العمليات ويترتب عن إتباع هذا المفهوم نتيجة مهمة وهي زيادة الدافعية لدى الأفراد وإكسابهم الروح المعنوية وهذا يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية¹.

5. **الظروف الفيزيائية للعمل:** تكمن أهمية الظروف الفيزيائية للعمل في التأثير على دافعية الأفراد، بحيث أن الضوضاء والإضاءة والموسيقية وفترات الراحة والتهوية والحرارة والرطوبة تعتبر من العوامل التي لها أثر ملحوظ في حفظ أو رفع دافعية الأفراد نحو العمل².

6. **الاتصال:** يتطلب ارتفاع دافعية الأفراد في المنظمة إلى وجود نظام سليم مفتوح لنقل المعلومات والأوامر والتوجيهات بين المستويات الإدارية عمودياً أو أفقياً من خلال قنوات الاتصال بالمنظمة والتي تسمح بنقلها بسهولة ويسر وبشكل يجعل الأفراد متقبلين لها وتصلهم في الوقت المناسب، وهذا ما يساعدهم على أدائهم لأعمالهم بنجاح وكفاءة أكثر وتجعل نفسياتهم في العمل أكثر ارتياحاً³.

7. **النمط القيادي:** النمط القيادي ذو أهمية كبيرة حيث له تأثير على دافعية العمال ونعني بالقيادة توجيه سلوك الآخرين نحو عرض معين أي أن القائد مسؤول عن تنسيق المجهودات ونشاط أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك ولا بد أن ينصف بميزة أساسية وهي القدرة على التكيف مع المواقف بمعنى قدرته على تغيير أسلوبه القيادي بما يتوافق وطبيعة المواقف الذي يواجهه⁴.

¹ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 379.

² عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، الطبعة 01، 1992، ص 87.

³ عمرو وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 275.

⁴ حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، دار الإشعاع، مصر، الإسكندرية، 1998، ص 188.

8. **فعالية التنظيم:** حتى يستطيع الفرد أن يصل إلى انجاز عال وراق لا بد من وجود حافز وهذا الأخير لا يمكن أن يكون إلا إذا كانت جل الواجبات والمسؤوليات واضحة ومحددة إضافة إلى تحديد السلطة وتسطر الأهداف حتى لا تثير أي اختلاف.

9. **تفويض السلطة:** إن إحساس أي فرد من يتحملة للمسؤولية سيزيد من دافعيته، لذلك لا بد على الرؤساء من إعطاء فرضه للمرؤوسين من إعطاء فرصة للمرؤوسين بتفويضهم داخل مكان عملهم¹.

المطلب الثاني: الدافعية للإنجاز

أولاً: أهمية الدافعية للإنجاز

أشارت العديد من الأبحاث والدراسات إلى جوانب مختلفة الدافعية مثل ارتباطها بالنجاح ودورها الفعال في توجيه السلوك، إضافة إلى تأثيرها الواضح على القرارات التي يتخذها الأفراد في المواقف الحياتية المختلفة وكذا ارتباط الدافعية بمجموعة من الأمور الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية، والعديد من المتغيرات النفسية.

فمن الناحية الاجتماعية تظهر الأهمية الكبيرة من خلال الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم عند عامة الناس، فتجد الأولياء كثيراً ما يتساءلون عن أسباب انخفاض دافعية أبنائهم نحو التعليم، ويتساءل أرباب العمل عن انخفاض دافعية الأفراد لأنواع معينة من المهن والأعمال... الخ.

وتجدر الإشارة إلى أن معرفة الفرد للإتجاه الحقيقي لدوافعه تساعد كثيراً على ضبطها وتوجيهها والتحكم فيها، كما أن معرفة الفرد لدوافع الآخرين ممن حوله تمكنه من إقامة علاقات جيدة معهم.²

¹ عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 379.

² وهيب مجيد الكبيسي وصالح حسن الدهراوي: مدخل في علم النفس التربوي، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2000، ص 56.

أما من الناحية التربوية ، فإن الدافعية للإنجاز تعتبر أحد الأهداف التربوية المهمة، وذلك من خلال سعي العملية التربوية لاستثارة الدافعية لدى المتعلمين وتوجيهها بما يحقق الأهداف النهائية لتلك العملية، هذا بالإضافة إلى عمل المدرسة على توليد اهتمامات مختلفة لدى المتعلمين سواء معرفية، عاطفية، رياضية أو فنية...الخ، سيستفيد منها المتعلمون حتى خارج نطاق المدرسة، وتكون سند في حياتهم المستقبلية بشكل عام.¹

ولدوافع الانجاز أهمية لدى الفرد لأنه يعبر عن رغبته في القيام بالأعمال الصعبة ومدى قدرته على تناول الأفكار والأشياء بطريقة منظمة موضوعية، كما يعكس قدرته في التغلب على ما يواجهه من عقبات وبلوغه مستوى عال في ميادين الحياة مع ازدياد تقدير الفرد لذاته ومنافسة الآخرين والتفوق عليهم.

كما أن له أهمية أيضا في تحقيق التوافق النفسي للأفراد، لأن الفرد عالي الإنجاز يكون أكثر تقبلا لذاته وأشد سعيًا نحو تحقيقها، وينعكس ذلك على جماعته التي يتعامل معها وهذا ما يحقق له التوافق الاجتماعي السوي.²

ثانيا: أنواع دافعية الإنجاز

لقد ميز veroff بين نوعين من الدافعية للإنجاز هما:

1. دافع انجاز ذاتي: ينبع من داخل الفرد وذلك بالاعتماد على خبراته السابقة، حيث يجد لذة في الإنجاز والوصول إلى الهدف فيرسم لنفسه من خلال ذلك أهداف جديدة بإمكانه بلوغها.

¹ وهيب مجيد الكبيسي وصالح حسن الدهراوي: المرجع السابق، ص 57.

² مسعودة عظيمي: نمط المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات التعليم الثانوي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأستاذ، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009، ص 58، 59.

2. **دافع انجاز اجتماعي:** يخضع لمعايير ومقاييس المجتمع، ويبدأ بالتكون في سن المدرسة الابتدائية حيث يندمج الدافع الذاتي والاجتماعي ليشكل دافع انجاز متكامل ينمو مع تقدم السن، وكذا الإحساس بالثقة بالنفس والاستفادة من الخبرات الناجحة للأقران.¹

ثالثا: وظائف الدافعية للإنجاز

تؤدي دافعية الإنجاز وظائف أساسية في تحديد وتشكيل السلوك:

1. **وظيفة منشطة:** تعمل على تحريك وتنشيط الطاقة الكامنة داخ الفرد كما أن وضوح الأهداف مع التركيز ليها يعمل على تحفيز الطاقة الإنسانية والطاقة النفسية داخل كل فرد.
2. **وظيفة انتقائية:** تجعل دافعية الإنجاز الإنسان ينتقي سلوكا محددًا يميل به على هدف التصميم لتلك الطريقة التي أوصلته لهدفه.
3. **وظيفة المثابرة:** تحقق دافعية الإنجاز وظيفة المثابرة والإصرار والصبر والاعتكاف والطاقة النفسية داخل كل فرد.
4. **وظيفة توجيهية:** تحقق دافعية الإنجاز وظيفة هامة للغاية هي وظيفة التوجيه بها أن الإنسان يمتلك طاقة ذاتية توجهه في اتجاه يحدد ذلك الدافع ووجهته الصحيحة.²

رابعا: مكونات الدافعية للإنجاز

يحدد "أوزيل، ozil" مكونات الدافعية للإنجاز بثلاث معطيات وهي:

¹ عبودي زيد منير: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 1999، ص 163.

² حسين محي الدين أحمد: دراسات في الدوافع والدافعية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1988، ص 63.

1. **الحافز المعرفي:** الذي يعبر عن حالة الانشغال بالعمل، معنى أن الفرد أو الباحث يحاول لأن يشبع حاجاته لان يعرف ويفهم، وتكمن مكافأة اكتشاف معرفة جديدة في كونها تعينه على أداء ما ينهض به من مهام بكفاءة أعلى.

2. **تكريس الذات:** بمعنى آخر توجه الأنا أو الذات ويمثله رغبة الفرد في المزيد من السمعة أو الصيت والمكانة التي يحرزها عن طريق آرائه المميزة والملتزم في نفس الوقت بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها مما يؤدي بشعوره بكفايته واحترامه لذاته.

3. **دافع الانتماء:** ويتمثل في سعي الفرد في الحصول على الاعتراف والتقدير باستخدام نجاحه الأكاديمي ومختلف الأداءات، ويأتي هنا دور الوالدين كمصدر أولي لإشباع حاجات دافع الانتماء، ثم دور الأطراف المختلفة التي يتعامل معها الفرد، ويعتمد عليهم في تكوين شخصيته ومن بينهم المؤسسات التعليمية المختلفة.¹

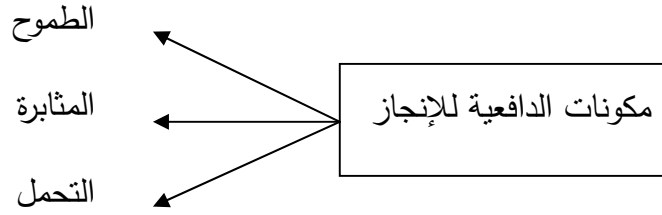
وتتكون الحاجة للإنجاز من عنصرين هامين يتباين كل منهما لدى الأفراد وهي الدافع للإنجاز والخوف من الفشل أو دافع تجنب الفشل ، فالبعض يكون الدافع للإنجاز لديه أقوى من دافع تجنب الفشل وهؤلاء يمكن أن يطلق عليهم مرتفعو الحاجة للإنجاز، والبعض الآخر يكون دافع تجنب الفشل لديه أقوى من دافع الإنجاز وهؤلاء يمكن أن يطلق عليهم منخفضوا الحاجة للإنجاز.²

وحسب جيلفورد انتهى إلى وجود ثلاث مكونات الدافعية للإنجاز.

¹ قدوري خليفة: الرضا عن التوجيه الدراسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2012، ص71.

² عزم الله بن عبد الرزاق الغامدي: التفكير العقلاني والتفكير الغير عقلاني ومفهوم الذات ودافعية الإنجاز لدى عينة من المراهقين المتفوقين دراسيا والعاديين بمدينة مكة المكرمة، وجدة، رسالة دكتوراه، علم النفس، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص101.

شكل رقم 03: يوضح مكونات الدافعية للإنجاز حسب جيلفورد



المصدر: حسين محي الدين، مرجع سابق، ص 63.

أما محمد عبد الله فيفترض من أن دافع الإنجاز يتكون من الأبعاد التالية:

1- البعد الشخصي: ويتمثل هذا البعد في محاولة الفرد تحقيق ذاته المثالية من خلال الانجاز وأن دافعيته في ذلك دافعية ذاتية، إنجاز من أجل الإنجاز حيث يرى الفرد أن في الانجاز متعة في حد ذاته، وهو يهدف إلى الانجاز الخالص الذي يخضع للمقاييس والمعايير الذاتية الشخصية، ويتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي في هذا البعد بارتفاع مستوى كل من الطموح والتحمل والمثابرة وهذه أهم صفاته الشخصية.

2- البعد الاجتماعي: ويقصد به الاهتمام بالتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة كما يتضمن هذا البعد أيضا الميل إلى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال.

3- بعد المستوى العالي في الانجاز: ويقصد بهذا البعد أن صاحب المستوى العالي في الانجاز يهدف إلى المستوى الجيد والممتاز في كل ما يقوم به من عمل.¹

¹ مجدي أحمد محمد عبد الله: السلوك الاجتماعي وديناميته، محاولة تفسيرية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 181، 183.

خامسا: مؤشرات الدافعية للإنجاز

نميز مؤشرات الدافعية المرتفعة ومؤشرات الدافعية المنخفضة:

1- المؤشرات الدافعية المرتفعة: تظهر في:

- المواظبة والمحافظة على الحضور والانصراف في أوقات العمل الرسمية.
- قد يحافظ الفرد وقت الحضور والانصراف ولكنه لا يكرس الوقت لعمله فاستعمال وقت العمل مؤشرا للدافعية المرتفعة.
- إلمام الفرد بتفاصيل العمل وكيفية أدائه يعبر عن درجة رغبته العامل نحو العمل وروح المبادرة لدى الفرد واقتراح أفكار جديدة لصالح المؤسسة.
- ثقة الأفراد في قدراتهم وإصرارهم على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج الموجودة.
- يمتاز الأفراد ذوي الدافعية المرتفعة بجو حماسي مما يدعو إلى بذل الجهد في جو من المنافسة.

2- مؤشرات الدافعية المنخفضة: تظهر في:

- كثرة الشكاوى وهي عامل من عوامل انخفاض الدافعية لدى الفرد وينتج ذلك عن غياب الترقية أو الأجر المنخفض.
- ترك العمل وذلك بمبادرة من الفرد ذاته ومؤشر على درجة انخفاض الدافعية نحو العمل.
- عدم الاهتمام بالعمل وذلك من خلال تحقيق الأهداف وزوال حماسهم تماما يعبر عن نفور العمال عن عملهم.

- نقص الإنتاج من قبل الأفراد دليل على استيائهم من عملهم وذلك مما يدل على انخفاض دافعتهم نحو العمل.¹

سادسا: قياس دافعية الإنجاز

تصنف مقاييس دافعية الإنجاز إلى قسمين: الأول مقاييس إسقاطية والثانية مقاييس موضوعية.

1- المقاييس الإسقاطية:

أ- مقياس الانجاز ماكلياند وزملائه 1953 تقدير الصور والتخيلات:

أعد ماكلياند اختبار لقياس الدافعية للإنجاز مكون من أربعة صور تم توليد بعضها من اختبار تفهم الموضوع (tat) الذي أعده "موراي" 1938.²
كما صمم "ماكلياند" اختبارا آخر خصيصا لقياس الدافع للإنجاز.

ويتم عرض كل صورة أثناء الإختبار على شاشة سينمائية لمدة عشرين ثانية أمام المفحوصين ثم يطلب الباحث منهم بعد ذلك كتابة قصة تغطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة، والأسئلة هي:

- ماذا حدث ومن هم الأشخاص؟
- ما الذي أدى إلى هذا الموقف بمعنى ماذا حدث من الماضي؟
- ما محور التفكير وما المطلوب أدائه ومن الذي يقوم بهذا الأداء؟
- ماذا سيحدث؟ وما الذي يجب عمله؟

¹ الفريكات وآخرون: السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 105.

² شاد عبد العزيز عبد الباسط: دراسات نفسية، دار الشروق للنشر، مصر، ط4، 1999، ص 23.

بعد ذلك يجب على هاته الأسئلة في مدة لا تزيد عن أربع دقائق، وسيستغرق الاختبار كله في حالة استخدام الصور الأربعة، عشرين دقيقة، ويرتبط هذا الاختبار أصلاً بالتخيل الابتكاري من خلال تحليل نواتج تخيلات المفحوصين لنوع معين من المحتوى.¹

ب- مقياس الاستبصار لفرنش 1958:

قامت "فرنش" بوضع مقاييس الاستبصار على ضوء الأساس النظري الذي وضعه "ماكيلاند" لتقدير صور وتخيلات الإنجاز حيث وضعت جملاً مفيدة، تصف أنماطاً متعددة من السلوك يستجيب لها المفحوص باستجابة لفظية إسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية الذي يشتمل عليه المبدأ والعبارة.²

ج- مقياس عن طريق الرسم A.G.E.T "أرونسون":

صمم هذا المقياس لقياس دافعية الإنجاز عند الأطفال لأنه وجد أن اختبار "ماكيلاند" وزملائه وكذا اختبار "فرنش" للاستبصار صعبة بالنسبة للأطفال الصغار، وقد تضمن نظام التخدير الذي وضعه "أرونسون" لتصحيح اختبار الرسم فئات أو خصائص معينة كالخطوط والحيز والأشكال وذلك للتمييز بين المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة لدافع الإنجاز.

وبالرغم من تطبيق هذه المقاييس على عدد من العينات إلا أنه تعرض لعدة انتقادات اعتبرها الكثير من الباحثين أنها ليست حقيقية، بل أنها تصف انفعالات المفحوصين بصدق مشكوك فيه، لا تحتوي على معيار موحد للتصحيح بل تختلف من شخص لآخر، يرى بعض الباحثين أن هذه المقاييس لا تقيس فقط الدوافع بل تتعداها إلى جوانب من شخصية الفرد، ويرى "فيرنون" 1953، أن

¹ رشاد علي عبد العزيز موسى: علم النفس الدافعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1994، ص 22.

² عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص ص 97-

اختبار تفهم الموضوع لا تستطيع أن تقيس به الدوافع إلا عند المتعلم تعليماً جيداً لكي يتمكن من أن يكتب قصة ويعبر كما يراه.¹

2- المقاييس الموضوعية:

حاول الباحثون تصميم مقاييس أكثر موضوعية لقياس دافع الإنجاز متجنبين الأخطاء التي احتوتها المقاييس الإسقاطية من بينهم ما يلي:

أ- اختبار الدافع للإنجاز "هرمانس" 1970:

حاول "هرمانس" بناء اختبار الدافع بعيداً عن نظرية "أتكنسون" بعد حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين وقد انتقلت منها الأكثر شيوعاً، مع أساس ما أكدته البحوث السابقة:

- مستوى الطموح.

- السلوك المرتبط يقبل المخاطرة.

- المثابرة.

- توتر العمل.

- إدراك الزمن.

التوجه نحو المستقبل.²

- اختيار الرفيق.

- سلوك التعرف.

- سلوك الإنجاز.

¹ رشاد علي عبد العزيز موسى، مرجع سابق، ص 23، 25.

² مجدي أحمد محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 187.

ويتكون هذا الاختبار من 29 عبارة متعددة الاختيارات.

ب- مقاييس التوجه نحو الإنجاز "أيزنك وويلسون" 1975:

ضمن اختبار يتضمن سبعة مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي المثالي ويتكون المقياس من بندا، يجاب عنها ب: نعم، غير متأكد، لا.

ج- مقاييس (راي - لن) للدافع الإنجاز 1960:

وضع "الن" هذا المقياس في 1960 وطوره "راي" في السبعينات يتكون من 14 سؤالاً تجاب عنه ب نعم، غير متأكد، لا، وللتحكم في الإجابات تم عكس مفتاح تقدير الدرجات (التصحيح) في نصف عدد العبارات والدرجة القصوى هي 42 وللمقياس ثبات يزيد على 70.¹

سابعاً: مظاهر ذوي دافعية الإنجاز

يتميز ذو دافعية الإنجاز بعدة خصائص من بينها:

- يملك النزعة للقيام بمجازفات محسوسة ومنظمة لذلك يصنعون أنفسهم أهداف تتطوي على التحدي والمجازفة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية حيث أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف التي يعتقدونها سهلة وبسيطة ومضمونة النتائج.

- الميل إلى الوضعيات والمواقف التي يتمكنون فيها من تحمل المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد حلول له.

- الرغبة في النقدية العكسية لإنجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى إنجازاتهم.

- يهتم الفرد ذو الدرجة المرتفعة من الإنجاز بما يؤديه من عمل في حد ذاتها أكثر من اهتمامه بأي عائد مادي عليه من إنجاز هذا العمل وهو دون شك يرغب في المحصول على قدر كبير من المال كونه مقياس لدرجة امتيازه في أدائه لعمله.

¹ مجدي أحمد محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 188.

- يتميز الأفراد مرتفعي الإنجاز بالثقة العالية بالنفس حيث يميلون للشك في آراء الأفراد الأكثر خبرة منهم ويلتزمون بأرائهم حتى ولو كانوا لا يملكون معرفة معمقة بالموضوع الذي يريدون اتخاذ القرار فيه.

- يفضلون المهن المتغيرة والتي فيها تحديات مستمرة وينفرون من المهن الروتينية.

- يتخذون قرارات ذات درجة من الخطر المرتبطة به.

- يتميز ذوي الإنجاز العالي بتحمل المخاطر المتوسطة أي أن هناك إمكانية حساب احتمالات هذه المخاطر.¹

- يكونون أكثر اهتماما باكتشاف البيئة المحيطة بهم فهم أكثر اهتماما بالسفر، للاستفادة منه وتجربة مهاراتهم وتحقيق أهدافهم بإتقان.

- يوصفون بأنهم مستقلون ولهم قيم نابعة من داخلهم ويميلون لأن ينجزوا أعمالهم جيدا رغبة في الإنجاز لذاته وليس لمجرد إرضاء الناس، وعليه فهم يتميزون باستقلال الشخصية وتفردهم عن غيرهم.²

وهناك من يقسمها كما يلي:

أ- في اختيار المهام التي يمارسونها:

- يفضلون المهام التي تمدهم بالمعلومات عن نتائج إنجازهم فيها عن تلك التي لا توفر مثل هذه المعلومات.

¹ القيروتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2000، ص 90.

² فتحي الزيات: سيكولوجية التعلم بين المنظور الارتباطي والمنظور المعرفي، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة 2، 2004، ص 456.

- يفضلون المهام المتوسطة الصعوبة، أي التي يكون احتمال النجاح في إنجازها أكبر من المهام السهلة جدا التي يكون احتمال النجاح في إنجازها كبير (90%) أو المهام الصعبة جدا التي يتضاءل احتمال النجاح فيها (10%).

- يفضلون المهام التي توفر لهم قدر كبير من الاستقلال والمسؤولية والشخصية أي التي تسمح لهم بالتحكم في نتائج جهودهم عن تلك التي لا توفر الاستقلال والتحكم الذاتي.¹

ب- في قيامهم بالمهام التي تثير دافع الإنجاز لديهم:

- يبذلون جهدا كبيرا في محاولة إنجاز وتحقيق أهداف الداء وبالتالي يحققون إنجاز أكبر من الأفراد الذين لا يتصفون بقوة دافع الإنجاز.

- يتأبرون في محاولاتهم لتحقيق نتائج أداء ناجمة فيحققون في النهاية إنجاز أكبر رغم ما قد تغير منهم من محاولات فاشلة في البداية عن الأفراد الذين لا يتصفون بقوة دافع الإنجاز.²

ج- في تأثير النجاح والفشل عليهم:

- يشعرون بالسعادة والرضا من مجرد تحقيق إنجازات ناجحة بصرف النظر عن أي عوائد خارجية، كحصولهم مثلا على مكافأة بناء على النجاح الذي حققوه.

- الثقة بالنفس، يفضلون المسؤولية الفردية، وكذا المعرفة المفصلة بنتائج أعمالهم، يستمتعون بالمخاطرة المعتدلة، يقاومون الضغط الإجتماعي الخارجي.³

¹ أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، المكتبة الإدارية، بيروت، 1989، ص 87.

² المرجع نفسه، ص 88.

³ إدوارد موراي: الدافعية والانفعال، ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة، دار الشروق، القاهرة، الطبعة 1، 1988، ص 196.

ثامنا: العوامل المؤثرة في الدافع للإنجاز

هناك عدة عوامل هي:

1- الرؤية إلى المستقبل:

تمثل الأهداف المسطرة وطموحات الفرد وغايته عنصرا هاما في زيادة الدافعية للإنجاز، حيث أنها مصدر الطاقة والتشجيع للإنجاز وممارسة الأنشطة التي تحقق هذه الأهداف.

2- التوقع للهدف:

ليس الهدف وحده الدافع للإنجاز، ولكن نوع ومستوى التوقع، فالفرد الذي لديه قناعات في التوقع الإيجابي لتحقيق الهدف سوف يبذل المزيد من الجهد، أما إذا كان لديه توقع سلبي فإن ذلك يؤثر سلبا على انخفاض درجة الإنجاز عنده، لذلك من الأهمية مساعدة الفرد على التقييم الواقعي لمستوى الهدف.

3- خبرات النجاح:

الخبرات السابقة الإيجابية التي يحقق فيها الفرد النجاح والرضا في أي نشاط يؤدي إلى زيادة الاستعداد والرغبة والاستمرار في ممارسة هذا النشاط مما يتيح فرصة أفضل وذلك نتيجة لتحقيق هذه الأهداف، فنجاح الفرد في مهمته يعتبر مصدرا للطاقة التي تستثار بها الدافعية للإنجاز، ويعتبر حافزا لأي سلوك لاحق.

4- التقدير الاجتماعي:

تتأثر دافعية الإنجاز بحاجة الفرد للحصول على الاستحسان والقبول والتقدير الاجتماعي من الأشخاص المهمين بالنسبة له مثل: الأسرة، المعلم، الإدارة، جماعة الرفاق، وبالتالي فإن توقعات هؤلاء نحو الأهداف المطلوبة من الفرد في ضوء التوجه الموافقة والتقدير الاجتماعي يتضح كذلك عندما يحرص على بذل أقصى جهد لتحقيق أفضل أداء أمام الآخرين.

5- الدافع للوصول والنجاح:

إن الأفراد يختلفون في درجة هذا الدافع، كما أنهم يختلفون في درجات دافعيتهم لتجنب الفشل، فمن الممكن أن يواجه فردين نفس المهمة ويقبل أحدهما على أدائها بحماس تمهيدا للنجاح فيها ويقبل الثاني بطريقة يحاول من خلالها تجنب الفشل المتوقع، إن النزعة لتجنب الفشل عند الفرد الثاني أقوى من النزعة لتحقيق النجاح، وهذه النزعة القوية لتجنب الفشل تبدو متعلمة نتيجة مرور الفرد بخبرات الفشل المتكررة، وتحديد أهداف لا يمكن أن يحققها، أما عندما تكون احتمالات النجاح والفشل ممكنة، فإن الدافع للقيام بهذا النوع من المهمات يعتمد على الخبرات السابقة عند الفرد ولا يرتبط بشروط النجاح المهمة المرتبطة بتلك المتعلمة.¹

6- تقدير الذات:

يعتبر مفهوم الفرد لنفسه وما مدى اعتقاده وثقته واستعداداته وقدراته، وما يطلق عليه تقدير الذات التي يعتبر أحد العوامل الهامة التي تؤثر على سلوك إنجاز الفرد من حيث الاختيار والمثابرة أو نوعية الأداء، الفرد الذي لديه تقدير ذاتي إيجابي للأداء يتوقع أن يؤديه بقدر كبير من المثابرة والثقة بالنفس، أما إذا كانت قدراته لا تسمح له بأداء ذلك، فهو يؤثر سلبا على سلوكه الإنجازي.

7- الحاجة إلى الإنجاز:

يمكن أن يتميز السلوك الإنجازي للفرد بدرجة عالية نحو موقف معين مقارنة بموقف آخر ويتوقف ذلك على قيمة الحافز الذي تحصل عليه في ضوء احتمال النجاح أو الفشل، ومستوى الحاجة إلى الإنجاز يتوقع أن يؤثر في سلوك الفرد من حيث تحمل المبادرة والإقبال عليها وتطوير الأداء.²

¹ محمد فتحي عبد الهادي، مجتمع المعلومات بين النظرية والتطبيق، الدار المصرية اللبنانية للسلسلة، مصر، 2008، ص ص 181، 182.

² محمد فتحي عبد الهادي، المرجع السابق، ص ص 183، 184.

خلاصة:

من خلال عرضنا هذا الفصل تبين لنا بأن الدافعية للإنجاز هي التي توجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف العمل، فهي تعتبر القوة المحركة التي تدفع الفرد وتوجه سلوكه نحو هدف معين، فهي تقوم مقام المحرك وقوى الفرد.

الفصل الرابع

المدخل النظرية للترقية والدافعية للإنجاز

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية

- 1- نظرية الإدارة العلمية
- 2- نظرية التقسيم الإداري
- 3- نظرية البيروقراطية

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

- 1- مدرسة العلاقات الإنسانية
- 2- المدرسة السلوكية
- 3- نظرية الحاجات (أبراهم ماسلو)

ثالثاً: النظريات الحديثة

- 1- نظرية الإدارة بالأهداف
- 2- نظرية التوقع
- 3- النظرية اليابانية

خلاصة

تمهيد:

أي بحث يتطلب الاستناد إلى خلفية نظرية كسند علمي فهي الوسيلة التي يستعملها الباحث في التعرف على موضوع الدراسة ومختلف جوانبه، حيث يقدم رؤية واضحة له، وفي دراستنا هذه سنحاول التطرق إلى مختلف النظريات المتعلقة بالترقية ودافعية الإنجاز.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

ظهرت هذه النظريات في عمل من أوروبا وأمريكا خلال القرن 19م وأوائل القرن 20م، ويرتكز على الجوانب العقلانية والرشيده في التنظيم، وتعتبر الجوانب المادية أهم مؤشر على تحقيق الأهداف ومنه تحقيق الكفاءة، وقد ساهم التطور الصناعي في جعل التغيير يركز على العمليات الإنتاجية والفنية والتفكير الآلي في تفسير وتحليل العلاقات بين مختلف مكونات التنظيم حيث كان تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، التخصص، الكفاءة، الإنتاجية، وفيما يلي نتعرض لمضامين أهم النظريات.

1- نظرية الإدارة العلمية:

هي إحدى المدارس الميكانيكية التي تشترك مع التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر في الرشد والعقلانية وقد سادت أواخر القرن 19م وأوائل القرن 20م، إذ ركزت على أنها هناك مبادئ عملية للإدارة متى تعلمها، وطبقها الإداريون في مؤسساتهم تزيد من فعاليتها وكفاءتها وينظر رواد هذه المدرسة للمؤسسات على أنها راشدة ومعلقة لا تتأثر ببيئتها الخارجية، ويمكن فقط عن طريق إعادة تنظيمها تحقيق مستوى من الفعالية¹.

ومن أوائل هؤلاء نجد فريدريك ونسلا وتايلور الذي ركز على دراسة الحركة والزمن واعتبر الإنسان العامل ملحق بآلته أو تابع لها في أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية، وعلى هذا فقد كان الهدف من دراسته هو تعديل آلة متعددة الأغراض (الإنسان) إلى آلة متخصصة على درجة عالية من الكفاءة، وقد نظر تايلور إلى الترقية في ضوء وجود قواعد ولوائح محددة تحكم العمل وتدرجه، وهذا ما جعله يقر حقيقة مؤداها أن التنقل المهني للعامل يرتبط بالخبرة والإنجاز، أي علما أنتج العامل علما حصل على مكافأة وعلما شعر بالرضا علما ارتبط بعلمه أكثر².

كما ركز على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج، وذلك بالحد من الإشراف والعمل على تخفيض تكلفة العمل والإنتاج، مما كان على حساب العنصر البشري الذي كان ينظر إليه أن هدفه

¹ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 73.

² زكي محمد هاشم: تنظيم وطرق العمل، المطبوعات الجامعية، 1984، ص 27.

الأساسي هو الكتب المادي فقط مع وجود الأثمانية والكسل في القيام بالواجبات مع وجود الأثمانية والكسل في القيام بالواجبات مع التركيز على الهيئات العمالية أكثر من العمال¹.

لذلك كان اهتمامه منصب على تحديد مناصبهم ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن وتخطيط مكان العمل والرقابة على الإنتاج وتحديد الأجور مما جعل البعض يطلق عليها مدرسة الهندسة البشرية.

ومما سبق يمكن القول أن تايلور حرص جهوده في مجال التغيرات الفيزيولوجية للعمال، إذ أن العامل عندما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه فإنه يكون تحفيزاً للإنتاج بأقصى قدراته الجسمانية بالضبط، كما قدرتها دراسات الحركة والزمن، وأن تحقيقه في ذلك كما تصور تايلور يتطلب إيجاد التنظيم الفعال والإشراف المحكم لتلاقي هذه الموارد وجهود العاملين للوصول إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي تتحقق بإتباع الأسلوب العلمي والنهوض بمستوى كفاءة العمل والعمال من خلال اختيار وترتيب الأفراد، إذ ناضل تايلور من أجل بناء كوادر إدارية تستخدم كعقول في التشغيل².

وتؤكد هذه النظرية على أن للعمال حافزا ودافعا هاما يؤثر في تحسين دخولهم، ويتطلب ذلك الاهتمام ببعض الخصائص مثل: تقسيم العمل، وتحقيق أعلى درجات التخصص، وتسلسل السلطة، وإتباع الطرق العقلانية الرشيدة وركز تايلور على أهمية العوامل الفيزيائية التي تحيط بمجال العمل والعمال وضرورة تضامن كل من العنصرين البشري والآلي داخل مجال العمل نفسه³.

من خلال ما سبق نستنتج أن الترقية تتجلى في منظومة الإدارة العلمية حسب المبادئ التي وضعها تايلور والمتمثلة في مبدأ تقسيم العمل، والتكوين والتخصص الوظيفي، الحوافز المادية، والتي

¹ محمد رسلان الجيوشي وجميلة جاد الله: الإدارة (علم وتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 36.

² أحمد مصطفى خاطر وآخرون: افدارة في المسؤوليات الاجتماعية، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 82.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 55-59.

تساهم بدورها في زيادة الدافعية للإنجاز لدى العمال وبالتالي تحسين في الأداء مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

2- نظرية التقسيم الإداري:

جاءت هذه النظرية من كتلة أعمال الإدارة العلمية التي انحصرت الاهتمام فيها بالوحدات الإنتاجية، أين أجمل تايلور وظائف الإدارة العليا والمشكلات التنظيمية فيها، والمعيار الأساسي الذي تستخدمه هذه النظرية هو أن تتم عمليات التنظيم بشكل يجعل النفقات على الأداء أقل ما يمكن¹.

وقد ركزت على أساليب ووسائل تحقيق الكفاءة أين انصب الاهتمام على التكوين الداخلي للتنظيم، وعليه كيفية توزيع النشاطات بين أسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينها وذلك بتحديد أهداف التنظيم، ويعد هنري فايول من أوائل مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوها عملياً، وتقوم أفكاره على تصنيف وظائف التنظيم إلى ست مجموعات وهي: وظائف تجارية، مالية، إدارية، صيانة، محاسبة، ووظائف فنية، إذا اعتبر أن الإدارة قد أظهرت حقائق أساسية يشار إليها على إنها مبادئ الإدارة هي ما يتولاه المدير من تخطيط تنظيم تنسيق تنظيم تنسيق التي قرارات ورقياً تبغض النظر عن مستواه أو نشاط المؤسسة التي يعمل فيها فالتنظيم يعد هدف في حد ذاته يجب السعي إليه من خلال تحديد وحدات العمل الضرورية لتحقيق هذا الهدف.

ووفقاً لفايول فالمعيار المعتمد في بناء التنظيم هو تعظيم الكفاءة الإنتاجية بأقل تكلفة محكمة وذلك من خلال المبادئ الأربعة عشر للتنظيم التي وضعها لترشيد عمل الإدارة وللوصول إلى الفعالية².

¹ علي السليمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985، ص 82.

² جمال الدين محمد مرسى وثابت عبد الرحمن إدريس: نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، ص 60.

من خلال هذا يمكن أن نستنتج أن نظرية التقسيم الإداري اهتمت بالترقية من خلال ما قدمه فايول باعتباره أن الكفاءة هي المعيار الأساسي داخل التنظيم والتي تحدد مكانة العامل وبالتالي زيادة الدافع لإنجاز لديه.

3- نظرية البيروقراطية:

تعد واحدة من النظريات التي وضعت الأسس والمبادئ التي تناولت فعالية الجهاز الإداري في ضوء ما أسسه التنظيم البيروقراطي وهي تعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنتسب إلى ماكس فيبر الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي وعلمي وابرز أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على الدافعية لديه¹.

وقد اهتم فيبر بشركية الضبط التنظيمي وانساق المكافآت التي بموجبها حلل طبيعة وبناء البيروقراطية المبنية على التدرج الهرمي ورأى بان البيروقراطية في المجتمعات الصناعية الحديثة تنبئ بثبات نحو هذا النموذج الخلاص لأنه يعتبر أكثر أشكال التنظيم كفاءة وفعالية².

وبازدياد تعقد العمل الإداري أصبح من الضروري تقسيم العمل والتخصص ووضع القوانين والأسس المحددة للعلاقات بين الأفراد والمؤسسة وخاصة التحديد الواضح والقاطع للواجبات والأداء وفقا للمستندات الرسمية وإلغاء الطابع الشخصي بالفصل بين الطابع الاجتماعي للعامل ووضعه المهني ومنه فالنظام البيروقراطي يحقق أعلى قدر من الكفاءة والفعالية من خلال نموده المثالي الذي وضعه ماكس فيبر على درجة عالية من الضبط والرشد والعقلانية. وقد أعار فيبر مسألة الترقية أهمية بالغة أين يتم انتقاء العاملين بشكل دقيق بالاحتكار إلى محكات موضوعية وهذا ما دفعه إلى التركيز على التوظيف في ضوء الشهادات والخبرة مع التأكيد على مسألة الأقدمية في التدرج المهني آخذا بعين الاعتبار وجود قواعد واضحة تنظم العمل وتحكم عملية اتخاذ القرار مما يجعل الترقية عملية

¹ أحمد عرفه وسمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص 26.

² رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 43، 52.

روتينية وواضحة لأنها تستند إلى رشيد المؤسسة ذو عقلانية قواعدها التي تحقق ترابطها وأدائها الحسن والكفاءة والفعالية التنظيمية الشيء الذي يضمن ولاء العمال للمؤسسة وتحقيق أعلى معدلات الإنتاج¹.

كما يتم توظيف أو تعيين المسؤولين تبعاً للخبرة كما تتم الترقيات على أساس القدرة والاقدمية والانجاز كما ركز خبير على شهادات التي تثبت التعليم والتدريب أي تعني اقتصار عضوية التنظيم على من يتمتعون بإسكانيات مادية تساعدهم على متابعة دراسة طويلة الإبل للحصول على فرص مناسبة².

ويتسم النموذج المثالي الذي وضعه عيبر بعده خصائص منها: درية عالية من التخصص وتقسيم العمل واحتكار الخبرة وجود بناء هرمي للسلطة يوضح واجبات ومسؤوليات الموظف أثناء أدائه للعمل نسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم تحديد العضوية وفق للمقدرة والخبرة الفنية والفضل بين الملكية والإدارة داخل التنظيم والاعتماد على الرسميات والقواعد المكتوبة ويرى فيبر إن هذه السمات أو الخصائص السابقة للنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي تزيد من فرص اتحاد القرارات الرشيدة داخل التنظيم ونؤدي إلى الكفاءة التنظيمية التي تعد الهدف الاسمي للتنظيم البيروقراطي³.

من خلال هذا الطرح إذا يمكن استنتاج إن النظرية البيروقراطية اهتمت بالترقية من خلال الأفكار التي جاء بها فيبر التي ركزت على مبدأ التدرج الهرمي في تنظيم الوظائف والمسؤوليات والسلطات، وكذا الكفاءة والأقدمية التي تحدد مكانة العامل في المؤسسة وبالتالي زيادة الدافعية لدى العاملين.

¹ زكي محمد هاشم: مرجع سابق، ص 20.

² رابح كعباش: مرجع سابق، ص 58.

³ طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 98،

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية

جاءت كرد فعل لمبادئ وأفكار الإدارة العلمية، ركزت على الجانب المادي في الإنتاج وأهملت مشاعر واحتياجات العنصر البشري في مجال الإدارة وقد اهتمت هذه المدارس بالبعد الاقتصادي الإنساني مع الاستفادة من الساهمات تايلور في زيادة الاهتمام بالنسبة لإدارة مع إعطاء قدر من الاهتمام بالمؤشرات البيئية والتصرفات السلوكية للفرد من خلال دراسة الفرد وشخصيته مما ساعد على إيجاد أساليب تنمي الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم وتحقيق أهدافهم، وفيما يلي ستعرض أهم النظريات:¹

1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت في أواخر العشرينات وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على العمل وأهملت العامل واعتبرت طاقته هي المؤثرة على الإنتاجية وقد جاءت هذه المدرسة بسعي المبادئ والتقنيات للتخلي على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبدأ التاييلوري كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه، الاضطرابات، الغيابات.....

ويتناول أنصار هذه النظرية المؤسسة باعتبارها نظام اجتماعي مفتوح، كما أعطوا أهمية لمعايير وقيم الجماعة والحاجات الاجتماعية، وهذا التناول جعلهم ينظرون إلى المتغيرات التنظيمية ليس في ضوء القواعد الرسمية فقط وإنما أيضا في ضوء التفاعلات الاجتماعية، الشيء الذي دفعهم إلى إقرار حقيقة إن الترقية والفعالية في العمل يرتبطان بطبيعة العلاقات السائدة على مستوى الجماعة.²

ركز رواد هذه النظرية وعلى رأسهم إلتون مايو على العنصر البشري وأهميته في المؤسسة كأحد العوامل الحيوية لبقاء واستمرار المؤسسة، تؤكد على ضرورة الاهتمام بنفع الأفراد وتحفيزهم والتركيز

¹ اعتماد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، القاهرة، 1994، ص 74.

² السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف للنشر، القاهرة، ط2، 1977، ص 135.

على علاقتهم ورؤسائهم ومرؤوسيههم وكذلك مختلف المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في سلوك العاملين كالقيادة، الاتصال، المشاركة تمضي لاهتمام بالفرد أكثر من العمل¹.

كما تنظر هذه المدرسة إلى الفرد كونه عضو في جماعة عمل يتأثر سلوكه بالعلاقات المباشرة التي تربطه بزملائه في العمل، حيث لا يقومون بالعمل طلب للعمال فقط، إنما استجابة لعلاقتهم وهذا ما أكدته ظاهرة تقييم الإنتاج التي يلجا العمال بمقتضاها إلى تحديد كمية الإنتاج عند مستوى اقتصادي مما حددته الإدارة بغض النظر عن المكافآت المقدمة، وقد كان الهدف الأول من دراساتها وثورن هو دراسة العلاقات بين نوعية الظروف الفيزيائية وفعالية العمال، ينتقل الاهتمام فيما بعد إلى المشاكل الإنسانية لان الاحتياجات الاجتماعية أهم من الحاجات الاقتصادية، وقد بحث في العلاقات الاجتماعية والترقية بمختلف جوانبها المرضية والنفسية والاجتماعية².

وتوصلت دراسات مايو وتجاربه الميدانية إلى إن:

- الفرد أهم عنصر في العملية الإنتاجية.
- للحافز المعنوي تأثير كبير في دافعية الأفراد فحاجات الإنسان ليست جميعها مادية، بل جزء كبير منها معنوي لا تشبعه الحوافز المادية.
- للروح المعنوية علاقة أساسية مباشرة بالإنتاجية، حيث كلما ارتفعت الروح المعنوية للفرد ارتفعت إنتاجيته بالمقابل³.
- الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالانتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.

¹ المهدي الطاهر عنية: مبادئ الإدارة والأعمال، المفاهيم والأسس والوظائف، الجامعة المفتوحة للنشر، طرابلس، ص 90.

² طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، عمان، 2005، ص 154.

³ لو كيا الهاشي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، ص 81.

- إن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريراً موضوعياً للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.

- إن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعلية المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكانة العمل أو خارجه.

تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل، ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل، واتجاهات الفرد العامل¹.

ونجد أن هذه النتائج السابقة قد شكلت جوهر نظرية العلاقات الإنسانية، وهي على عكس جميع الافتراضات التي قدمتها الإدارة العلمية، وتؤكد أن الكفاية التنظيمية وارتفاع مستوى الإنتاجية يعتمد على القوى الاجتماعية، وخاصة العلاقات غير الرسمية بين العاملين، وترى هذه النظرية إن زيادة الإنتاجية لا تعتمد على التنظيم الرسمي كما يدعي تايلور، وإنما تعتمد على التنظيم غير الرسمي الذي يشكل عن طريق الجماعات غير الرسمية والعلاقات بين أعضائها².

من هنا نستنتج أن مدرسة العلاقات الإنسانية تنظر إلى الترقية على أساس العلاقة الموجودة بين العمال والمسؤولين، وبين العمال أنفسهم، بحيث كلما توفرت الحوافز المعنوية وكذا وجود التعاون والتفاعل المتبادل بين الموارد البشرية في المنظمة، أدى ذلك إلى زيادة الدافعية لدى العمال والرغبة في العمل، وبالتالي زيادة في الإنتاجية والأداء والكفاءة، ومنه حصول ترقية العمال والتي تحقق وتوحد أهدافهم مع أهداف المنظمة والمؤسسة معاً.

¹ طلعت إبراهيم لطفى: (2007)، مرجع سابق، ص 102.

² مرجع نفسه، ص 102.

2- المدرسة السلوكية:

تعتبر دراسات وأبحاث هذه المدرسة امتداد لما قامت به مدرسة العلاقات الإنسانية، إلا إن هذه المدرسة تعمقت في دراسة سلوك الفرد بالمؤسسة وإمكانية التنبؤ بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للفرد لإعطاء تغييرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال وبينما ركزت العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر العمال إلى درجة المبالغة، فإن النظرية السلوكية تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الايجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية لأفراد في أعمالهم.¹

كما جاءت كرد فعل على اقتراحات المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر البشري واعتمدت على مدرسة العلاقات الإنسانية. من أجل الإلمام بسلوك الأفراد بشكل عام وسلوكه التنظيمي الوظيفي بشكل خاص، ومدى تأثير الفاعلية والحوافز وسبل الراحة والروح المعنوية على سلوك الأفراد بالإضافة إلى معرفة علاقة الفرد بالبيئة من حيث النشأة والعلاقات الاجتماعية والأفراد التي تحكمها عادات وتقاليد، مما كان له اثر واضح في تفهم شخصية الفرد من الجوانب المادية والمعنوية.²

إضافة إلى سعي الإدارة في تفهم الظواهر السلوكية من حولها وتم التواصل إلى أفضل الطرق في التعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف الإنتاجية والإنسانية التي تسعى إليها ومنه حسب هذا الاتجاه فإن الارتباط قوى بين النجاح في الأداء وفعالية التنظيم، وبين فهم الاهتمام بالموارد البشرية التي تعمل انطلاقاً من دوافع مادية لشخصية بحثة.³

وعلى اعتبار المؤسسة مجموعة من الأفراد ينجزون أعمالهم وهم متأثرن بقيمهم وعاداتهم الاجتماعية فلا بد من تفسير وتحديد دوافع الأفراد بشكل يوفق بين أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون فيها، وينظر مؤسس هذه النظرية إلى الفرد على أنه:

¹ محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص 47.

² محمد رسلان الجبوشي وجميلة جاد الله: مرجع سابق، ص 64.

³ علي السلمي: مرجع سابق، ص 174.

- ليس سلبيًا تطبيقه ولا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر رضا نفسه له.

- لديه القدرة على تحمل المسؤولية والسعي إليها.

- لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المتميز.

- يسعى أن يكون ناجحًا في عمله ويبرز طاقاته لكي يشعر بالنجاح.

ومن أجل ذلك فقد طالب أنصار هذه النظرية بتلبية الاحتياجات النفسية للفرد وضع الثقة في العمال بدلًا من السيطرة عليهم. مع المرونة في تصميم العمل مما يسمح لأفراد بإبراز طاقاتهم وإبداعاتهم إضافة إلى تنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة التي تفتح الباب الواسع للترقية.¹

من هنا نستنتج أن المدرسة السلوكية اهتمت بالترقية من خلال اهتمامها بالعنصر البشري والإلمام بجميع جوانبه والاعتماد على نظام الفعالية والحوافز مما يولد لديه نوع من الحماس وزيادة دافعية الانجاز لديه مما يؤثر إيجابًا على الإنتاجية.

3- نظرية الحاجات (أبراهم ماسلو):

أبراهم ماسلو هو عالم نفس أمريكي وضع عام 1943 نظرية المعروفة "بهرمية" الحاجات الإنسانية، اهتم بدراسة سلوك الأفراد في المصانع ومدى التأثير بين الأفراد والمنظمات الصناعية.

وقد جاءت نظرية ماسلو لإيضاح أن المشاكل السلوكية التنظيمية يمكن تحليلها من خلال التعرف على حقيقة الدافعية الإنسانية لتحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال مجموعة من الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها بطريقة متسلسلة وهو ما يدفع العاملين إلى رفع أدائهم في المؤسسة بعد إشباع هذه الحاجات.²

¹ محمد سليمان العميان: (2005)، مرجع سابق، ص 48.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 79.

ولقد وضع ماسلو نموذجاً هرمي لهذه الحاجات مبتدئاً بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى إتباعاً إلى قمة الهرم، إلا إن إشباع الحاجات لا يعني زوالها من هرمية الحاجات، وقد قسم ماسلو الحاجات إلى خمسة مستويات موجودة في أية مؤسسة وهي مرتبة تصاعدي ونذكرها فيما يلي:

أ- **الحاجات الفيزيولوجية:** تهدف إلى المحافظة على حياة الإنسان وبقائه مثل: الحاجة للماء، الطعام، الراحة.....

ب- **الحاجة للأمن والأمان:** وتتخلص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي والمعنوي.

ت- **الحاجة الاجتماعية:** وهي حاجة الفرد أن يكون مقبولاً في المجتمع الذي يعيش فيه وأن نتاج له الفرصة في التعامل والتعاون مع أفراد ذلك المجتمع.

د- **الحاجة للالتزام والتقدير:** وتعتبر هذه الحاجات من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه ومع الآخرين وخاصة في مجال التوازن والاستقرار النفسي والتفاعل الإيجابي معهم.

هـ- **الحاجة لتحقيق الذات:** وهي شعور الفرد بكفاءته ومهاراته ورغبته في أن تتاح له الفرصة لاستغلالها واستثمارها من خلال إنجازات يعترف بها الآخرون وخاصة على مجتمعه¹.

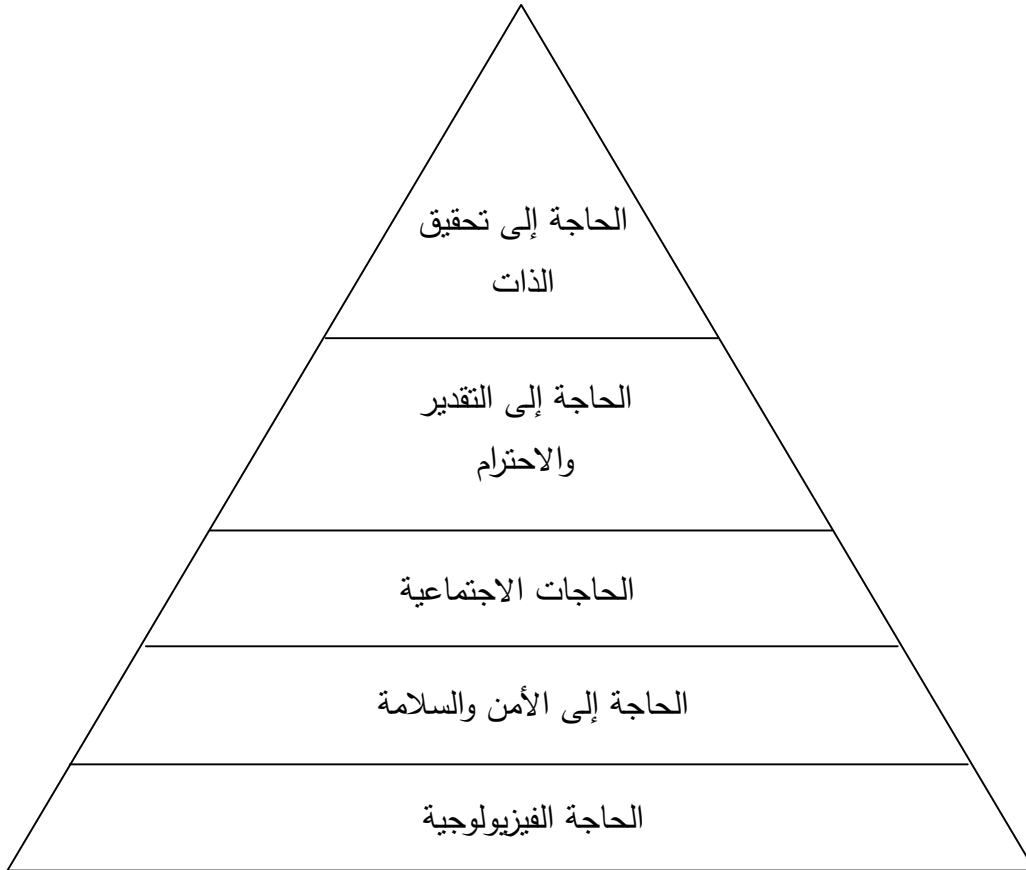
وعليه نفي هذا المستوى يسعى الفرد إلى إثبات ذاته في العمل، يقبل التحدي وأداء المهام الصعبة حتى تفتح أمامه فرص الترقى والتقدم².

¹ صبحي العتيبي: مرجع سابق، ص ص 40، 42.

² منير أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، (التدريب والحوافز)، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 71.

ويمكن توضيح سلم ماسلو للحاجات في الشكل التالي:

شكل رقم 04: يوضح هرم ماسلو للحاجات¹



من خلال هرم الحاجات لماسلو، يمكن القول أنه يجب على المؤسسة تحديد المستوى الذي يحتاج الفرد إلى إشباعه وتوفير مختلف الظروف لإشباعه ثم الانتقال من مستوى إلى مستوى آخر من الحاجات، وهذا بمثابة تحفيز يقدمه المدراء والمسئولون عن العمال مما يدفعهم نحو الرغبة في الأداء.

¹ صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص 42.

ثالثا: النظريات الحديثة

جاءت كرد فعل عن النظريات الكلاسيكية والني وكلاسيكية، حيث ظهرت لتجنب الانتقادات التي وجهت لهما باعتبار العنصر البشري محور العملية الإنتاجية داخل بيئة العمل والتركيز على أفضل الطرق لتحسين الأداء وزيادة كفاءته ومن أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:

1- نظرية الإدارة بالأهداف:

ظهرت مدرسة الإدارة بالأهداف أوائل الخمسينات من القرن الماضي لمحاولة تجنب الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية التي سبقتها، فهي تنظر إلى العملية الإدارية نظرة عضوية متكاملة لتساعد المدير على التفكير في مشكلات العمل بطريقة متجددة وتحاول إدماج أهداف الأفراد وتحقيق كل مجموعة من الأهداف من خلال الأخرى بهدف تنمية الموارد المتاحة وتشفيها بكفاءة عالية، وتطوير الممارسة الإدارية، وتحسين النتائج المحصلة¹.

وترمي فكرة الإدارة بالأهداف إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال مشاركتهم في عمليات التخطيط والرقابة وهو أسلوب يسعى لتحقيق التكامل بين حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها، وحاجة الإداري في الانجاز وتطوير قدراته وطاقاته، وذلك من خلال تدعيم المناخ الصحي للمنطقة، ودعم الثقة بين الأفراد والإدارة لزيادة الإنتاج، ويمكن القول إن الإدارة بالأهداف تعمل على تغيير وضع السلطة في المنظمة من الشكل الهرمي الذي يسبب إحباطا للعاملين في أدنى السلم الإداري إلى تنظيم آخر يقف فيه هذا الفرد في المركز المناسب ليتحد القرار على مستوى المنظمة².

وتتركز نظرية الإدارة بالأهداف على مجموعة من المبادئ تتمثل في:

- يعتبر العنصر البشري هو الخلية الأساسية في المنظمة وأهم عناصر العملية الإدارية والدعامة الرأسية للإنتاج والنجاح.

¹ سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2004، ص 122.

² مرجع نفسه، ص 123.

- قابلية العنصر البشري للتقدم والتطوير وقدرته على الابتكار والتحديث.
- تركيز الإدارة على الأهداف وليس على النشاطات وردود الأفعال.
- تلعب اللامركزية في الإدارة دورها في تكوين الثقة بالعاملين في المنظمة وحرصهم على إنجاز قراراتها وتحقيق أهدافها¹.
- التحديد المشترك للأهداف من قبل الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة تنظيمية لبحث ومناقشة الأهداف الجزئية الموكلة إليهم من قبل الإدارة العليا التي تشكل في مجموعها الهدف العام.
- اجتماع الرؤساء والمرؤوسين ضمن حدود الجدول الزمني المخصص لمراجعة وتقييم الأداء.
- إشراك المرؤوسين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات التي تخص أقسامهم فهي تهتم بنتائج الأعمال ومدى تطابقها مع الأهداف المحددة مسبقاً².
- ما نخلص إليه في الأخير أن نظرية الإدارة بالأهداف بارتكازها على العنصر البشري في العملية الإنتاجية والاهتمام بجوانبه وأخذها بعين الاعتبار أهدافه وربطه بأهداف المنظمة، يعد ذلك ذا فعالة وحافزا نحو الأداء الجيد، فنظرية الإدارة بالأهداف بمختلف مبادئها من الدافعية للعمال نحو العمل.

2- نظرية التوقع:

صاحب هذه النظرية هو "فكتور فروم"، سنة 1964، حيث فسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، كما ترى بأن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تحدد باعتقاد الفرد بأنه لديه القدرة على القيام بذلك السلوك وأن القيام به سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية كبيرة للعامل، وهذا يعني أن تحفيزه يعتمد على توقعات هذا العامل، وتتمثل هذه التوقعات فيما يلي:

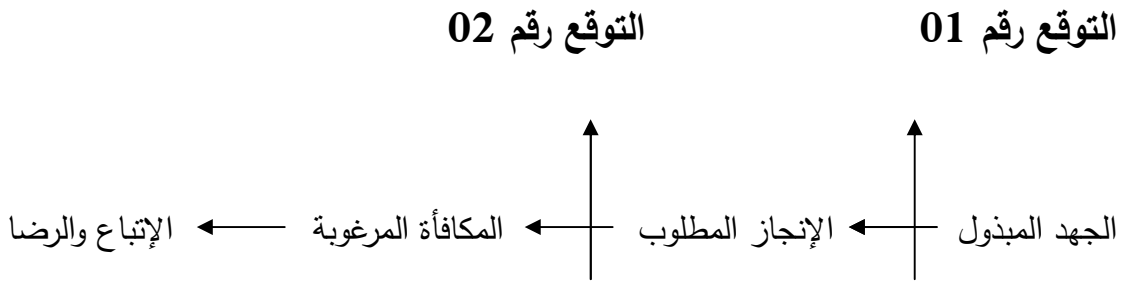
¹ سامي جمال الدين: مرجع سابق، ص 123.

² صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد، الأردن، 2001، ص ص 51-54.

- التوقع 01: أن المبدول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

التوقع 02: أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافآت المرغوبة من قبل العامل والتي بدورها تشبه حاجاته وبالتالي تحقق الزمن الوظيفي.

شكل رقم 05: يوضح نظرية التوقع



من خلال هذا الشكل يتضح أن العامل يتوقع أن النتيجة تكون منخفضة وكذلك لن يحتاج سلوك يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته، ولهذا فإن حافز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على فترة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{قوة الرغبة} \times \text{التوقع}^1.$$

بموجب هذه النظرية فإن العامل غالبا ما يتجه لأداء عمل معين عندما يتوقع أنه يؤدي به للحصول على عائد أفضل من غيره.

ويمكن القول أن نظرية فروم أشارت بشكل واضح إلى متغيرات السلوك ودوافع العاملين، كما أكدت على وجود الاختلافات الفردية ويلاحظ كذلك أن لكل عامل قوة جذب وتوقع معين تدفعه للقيام بعمل معين وتجعله يفضلها عن سواه².

¹ سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، عمان، 2009، ص ص 115-117.

² خليل محمود حسن الشماخ وخضير كاظم حمودة: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 283.

يمكن القول أن نظرية التوقع لفروم تعمل على محاولة وضرة فهم أهداف العمال ومحاولة العمل على تحقيقها من اجل تحفيزهم وتشجيعهم ودفعم للعمل أي خلق نوع من المكافأة بين ما يتوقعه ويقدمه العامل وما يحصل عليه فعلا مقابل ما يقوم به.

3- النظرية اليابانية:

تعتبر هذه النظرية من المدارس الحديثة التي اعتمدت في مفهومها على أسلوب المشاركة الديمقراطية في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات للوصول إلى نتائج متوقعة فيها بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والدنيا، ويعود نجاح الإدارة اليابانية إلى اهتمامها لمهارات العاملين وأهدافهم وكذلك بتطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية السليمة في أسلوب الإدارة.

- وقد تطورت الإدارة اليابانية على يد "وليام أوشي" عام 1981، حيث رأى أن نظرية Z تقوم على ثلاث خصائص هي:

- الثقة: لان الثقة والإنتاجية شيء واحد.

- الذكاء والمهارة: لأنها الأسلوبان بان المعتمدان على الخبرة الطويلة والمعاشرة في الوظيفة.

- الألفة والمودة التي تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية.

- وتهتم النظرية اليابانية بتحقيق أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة على حد سواء والتي تتمثل في:

- زيادة الثقة والمودة والتعامل في العمل.

- زيادة الرضا الوظيفي.

- زيادة الاستقلال والحرية للعاملين.

- زيادة الإنتاجية والفاعلية¹.

وتقوم الإدارة اليابانية على مجموعة من المبادئ وهي:

- المساهمة في تطوير العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وتحسين نوعية المنتجات.

- تعميق ولاء الفرد للمنظمة وانتماءه لها.

- عدم التخصص الوظيفي بمعنى إعطاء كل عامل فرصة التعرف على المهارات والصعوبات التي يواجهها زملائه في العمل الأمر الذي يسهل عملية الترقية².

- التقويم والترقية البطيئان حيث تتم ترقية الموظفين خلال فترة طويلة مما يتيح التأني والدقة في التقويم³.

من خلال هذه النظرية يتضح أنها أعطت أهمية للعاملين وربط أهداف المنظمة وهذا يعتبر حافزا ودافعا لهم نحو الأداء الجيد.

¹ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: مرجع سابق، ص ص 153-155.

² نضير كاظم الجمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص ص 97-98.

³ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: مرجع سابق، ص 53.

خلاصة:

وفي هذا الفصل تم التطرق إلى أهم النظريات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، فبالرغم من وجود عدة نظريات مختلفة تم اختيار البعض منها، التي تخدم موضوع الدراسة.

الجانب الميداني

الفصل الخامس

مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

ثانياً: الإجراءات المنهجية

1- منهج الدراسة

2- أدوات جمع البيانات

3- أساليب التحليل

ثالثاً: العينة وكيفية اختيارها

خلاصة

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم تناوله في الجانب النظري وما سنتناوله في الجانب الميداني، ولقد جاء هذا الأخير محاولة هامة لاختبار صحة الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة وذلك من أجل التوصل إلى النتائج عم طريق مجالات الدراسة ومجموعة من الإجراءات المنهجية المتمثلة في المنهج وعينة الدراسة وأهم الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات وكذلك أساليب التحليل.

أولاً: مجالات الدراسة

تعتبر مجالات الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، بحيث لا يمكن لأي بحث علمي على أن يتخلى عنها والمتمثلة في:

- المجال المكاني.

- المجال الزمني.

- المجال البشري.

1- المجال المكاني:

❖ التعريف بالمؤسسة:

تعتبر مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- مؤسسة عمومية ذات طابع إداري موضوعة تحت تصرف الديوان الوطني للخدمات الجامعية، هذه الأخيرة بدورها موضوعة تحت تصرف وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، التي أوكلت لها مهام أساسية تتمثل في تطبيق السياسة الوطنية في مجال الخدمات الجامعية.

❖ نبذة تاريخية عن المؤسسة:

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-84 المؤرخ في 22 مارس 1995، المتضمن إنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية وتنظيمه وعمله المعدل والمتمم.

وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ديسمبر 2004، المتضمن إنشاء الخدمات الجامعية وتحديد مقرها، وقائمة الإقامات الجامعية التابعة لها ومشمولاتها المعدل والمتمم.

افتتحت مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- في جويلية 2005، وقد كانت هناك إقامتان موجودتان أصلاً أصبحتا بعد هذا التاريخ تابعتان لها وهما الإقامة الجامعية بوساعة عبد الرحمان، والإقامة الجامعية بوخرص حسين.

وفي يوم 3 نوفمبر 2007 افتتحت الإقامة الجامعية تاسوست 01، وفي شهر جويلية 2008 افتتحت الإقامة الجامعية تاسوست 02، وأخيرا في شهر جويلية 2009، تم افتتاح كل من الإقامة الجامعية تاسوست 03 والإقامة الجامعية تاسوست 04، ليصبح بذلك عددها ست إقامات تابعة لمديرية الخدمات الجامعية -جيجل- اثنتان منها بالقطب الجامعي -جيجل- وأربع إقامات بالقطب الجامعي -تاسوست-.

فمديرية الخدمات الجامعية هي مؤسسة تقدم الخدمات الجامعية للطلبة من إيواء وإطعام ومنح الخ التابعة لولاية جيجل.

❖ مهام المؤسسة:

تقوم مديرية الخدمات الجامعية بمهام أساسية منها:

- تطبيق السياسة الوطنية في مجال الخدمات الجامعية.
- إعلام وتوجيه الطلبة.
- الإيواء.
- النقل.
- المنح.
- الأنشطة المختلفة.
- التكفل بالطلبة الأجانب.
- اقتراح مخططات التنمية.
- تسيير عملية الاستثمار.

ويتحقق كل هذا من خلال الوقوف ومتابعة برامج وأنشطة مديريات الخدمات الجامعية، والإقامات التابعة لها.

❖ أقسام مديرية الخدمات الجامعية والمهام الموكلة لها:

تشمل مديرية الخدمات الجامعية على 4 أقسام وهي:

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

- مصلحة النشاطات الرياضية والصحية.

- مصلحة الإطعام.

- مصلحة النقل.

- مصلحة الإيواء.

ويختص هذا القسم بما يلي:

- إعداد مخططات النقل الجامعي الخاصة بالإقامات التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومتابعة تنفيذها وكذا مخططات النقل الجامعي الخاصة بالطلبة الخارجيين الذين ليس لهم الحق في الاستفادة من الإيواء والبعيدون عن مكان إقامتهم.

- متابعة نشاطات الخدمات الجامعية المقدمة من طرف الإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية والتنسيق فيما بينها.

- اقتراح كل تدبير لعقلنة استعمال الوسائل المادية والبشرية والمالية المخصصة لنشاطات الإقامة الجامعية.

- دراسة برامج النشاطات العلمية والثقافية والرياضية، والسهر على تطبيقها بعد الموافقة عليها من طرف مديرية الخدمات الجامعية.

- **قسم المنح:** يهتم بضمان حصول الطلبة على المنح الخاصة بهم، وكذا ضمان متابعتها طيلة فترة الدراسة للطلاب، ويشمل قسم المنح على المصالح التالية:
 - مصلحة تقديم المنح.
 - مصلحة تجديد المنح.
- ويتكفل قسم المنح بما يلي:
 - ضمان معالجة ملفات الطلبة المستخدمين من المنح ومتابعتها.
 - ضمان تجديد المنح بالتنسيق مع المؤسسات الجامعية الموجودة في مجال اختصاص مديرية الخدمات الجامعية-جيجل-.
 - ضمان معالجة منح الطلبة الأجانب والتكفل بها.
- **قسم الموارد البشرية:** يعني الاهتمام بالموظف على مستوى كل من مديرية الخدمات الجامعية وكذا الإقامات الجامعية، حيث تضمن التكفل وتتبع مساره المهني وكل ما يتعلق به من توظيف، تكوين، ترقية، إلى غاية تقاعده، ويتكون قسم الموارد البشرية من المصالح التالية:
 - مصلحة تسيير المسارات المهنية.
 - مصلحة التكوين وتحسين المستوى.
- وتتمثل المهام الأساسية لهذا القسم فيما يلي:
 - تسيير المسارات المهنية للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية-جيجل-
 - ضمان وضع حيز التنفيذ مخطط التكوين وتحسين المستوى للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية-جيجل- بما فيها مستخدمي الإقامات الجامعية، بحيث تكون هناك دورات تكوينية تسمح لهم بتزويد تعارفهم وبالتالي إمكانية حصولهم على ترقيات.

- قسم المالية والصفقات العمومية: يهتم هذا القسم بمختلف المشاريع والإنجازات الخاصة في الإقامات الجامعية، بما فيها المطاعم، قاعات الرياضة والترفيه، النوادي....إخ.
- تسيير الوسائل المالية والمادية الموضوعية تحت تصرف مديرية الخدمات الجامعية.
- ضمان التكفل برواتب المستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.

2- المجال الزمني:

المقصود بالمجال الزمني الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية وقد مر بثلاث مراحل:

- **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة الاستطلاع، فبعد الحصول على طلب التسهيلات يوم 25 أبريل 2021 من طرف الإدارة، قمنا بزيارة استطلاعية بمؤسسة الخدمات الجامعية -جيجل- ذلك يوم 2 ماي 2021 في حدود الساعة 10:00 صباحا إلى غاية الساعة 11:00، حيث قمنا بتقديم طلبنا المتمثل في تسهيل إجراء دراستنا في المؤسسة لمدير مصلحة الموارد البشرية الذي وافق على إجراء الدراسة بالمؤسسة.

- **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، ففي يوم 24 جوان 2021، قمنا بالذهاب إلى مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- وذلك من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، والمتمثلة في المجال الجغرافي، والمجال البشري، والتعريف بالمؤسسة ومختلف الأقسام المتواجدة فيها، والهيكل التنظيمي لمؤسسة الخدمات الجامعية -جيجل-.

- **المرحلة الثالثة:** في يوم 31 ماي 2021، حيث قمنا في هذه المرحلة بإجراء مقابلة مع مدير المؤسسة وذلك بطرح مجموعة أسئلة نهدف من خلالها إلى جمع المعلومات، ثم قمنا بتوزيع أداة البحث والمتمثلة في الاستمارة على المبحوثين والتي كان عددها 44 استمارة، وقمنا باسترجاعها في نفس اليوم.

3- المجال البشري:

يمثل المجال البشري عدد الأفراد العاملين في ميدان إجراءات الدراسة الميدانية والمتمثل في عمال مديرية الخدمات الجامعية التابعة لولاية -جيجل- حيث نجد عدد الموظفين بها حالياً أي سنة 2021، 958 عاملاً.

ونجد أن العدد الإجمالي لعدد الموظفين بهذه المديرية مصنّف إلى صنفين، الدائمين والمتعاقدين، حيث عدد الموظفين الدائمين بلغ 298 موظف، وبلغ عدد الموظفين المتعاقدين 660 موظف، ونحن في دراستنا هذه اعتمدنا على فئة الموظفين الدائمين واستغنيا عن الموظفين المتعاقدين لأنهم لا يخدمون موضوع الدراسة.

ثانياً: الإجراءات المنهجية

1- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج من أهم خطوات أي بحث ولا تكون الدراسة علمية إلا بالاعتماد على منهج للدراسة، علماً أن هذا الأخير يتحدد وفق طبيعة الدراسة، ولم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصى وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية¹.

والمنهج العلمي هو الطريقة الجماعية لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال وعلى إجراءات معترف بها للتحقيق في الواقع².

¹ رشيد زرداتي، التدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008، ص 176.

² موريس أنجريس، مرجع سابق، ص 103.

وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة على المنهج الصفي، الذي يعرف على أنه: "تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوظيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها"¹.

2- أدوات جمع البيانات:

تستخدم عدة أدوات لجمع البيانات في البحوث، الإجتماعية، لهذا فإن نجاح أي بحث علمي يتوقف على حسن اختيار الأدوات المعتمدة في جمع بيانات واقعية في الميدان وحسن استخلاصها وجعلها أكثر فعالية.

أ- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المهمة في العلوم الاجتماعية والإنسانية، والتي تزود الباحث بالمعلومات والبيانات والحقائق من الواقع المدروس، وتعرف الملاحظة على أنها المشاهدة التقنية لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلائم مع طبيعة الظاهرة².

لهذا قمنا باستخدام لأنها مكنتنا من ملاحظة سلوكيات العاملين وكيفية تعاملهم مع بعضهم البعض وكذلك مع مشرفهم، كما مكنتنا من الحصول على بيانات لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى، حيث قدمت لنا صورا واقعية عن الظاهرة المدروسة وما يتصل بها من متغيرات.

ب- **المقابلة:** تعتبر المقابلة أداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية وتستخدم في مجالات عديدة، ويشيع استخدامها حين يكون للبيانات صلة وثيقة بأراء الأفراد أو ميولهم أو اتجاهاتهم نحو موضوع معين، كما تصلح لجمع معلومات عن مواقف ماضية أو مستقبلية يصعب

¹ أحمد عبد الله اللحج ومصطفى محمد أبو بكر: البحث العلمي، تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص51.

² إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص261.

فيها استخدام الملاحظة وتعرف المقابلة بأنها: "عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة"¹.

عرفها موريس أنجرس: "بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية بهدف التعرف بعمق على المستجوبين"².

ج- الاستمارة: تعتبر الاستمارة وسيلة من وسائل جمع البيانات، وتعرف بأنها 'نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، وتستخدم الاستمارة لجمع البيانات التي تعسر جمعها عن طريق أداة جمع البيانات ويشترط في الاستمارة أن تغطي جميع محاور البحث إذا استخدمت كأداة بحث لوحدها"³.

وفي تعريف آخر يعطيه محسن علي يعرفها بأنها: "تصميم فني لمجموعة من الأسئلة أو البنود حول موضوع معين تغطي جميع جوانب هذا الموضوع، لتمكن الباحث من الحصول على البيانات اللازمة للبحث من خلال إجابة المفحوصين على الأسئلة أو البنود التي يتضمنها هذا التصميم"⁴.

لهذا فقد قمنا بإعداد استمارة مبدئياً تحتوي على مجموعة من الأسئلة وقمنا بتحكيماها عن طريق الأستاذ المشرف، والذي أدخل بعض التعديلات عليها، وفي الأخير تم وضع الاستمارة النهائية، والتي تضمنت 41 سؤال موزعة في شكل أسئلة.

¹ منذر التضامن: أساليب البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص96.

² موريس أنجرس: مرجع سابق، ص 106.

³ المرجع نفسه، ص 107.

⁴ المرجع نفسه، ص 108.

وقد اشتملت الاستمارة في دراستنا على 10 محاور متمثلة فيما يلي:

- المحور الأول: هو محور بيانات المبحوثين، وقد ضم الأسئلة من 1 إلى 5.
- المحور الثاني: وهو الأقدمية والجودة في الإنتاج، وقد ضم الأسئلة من 6 إلى 9.
- المحور الثالث: وهو الكفاءة والرغبة في العمل، وقد ضم الأسئلة من 10 إلى 13.
- المحور الرابع: وهو الفعالية والمواظبة، وقد ضم الأسئلة من 14 إلى 17.
- المحور الخامس: وهو الأجر والرضا، وقد ضم الأسئلة من 18 إلى 21.
- المحور السادس: وهو المكافأة والتقدير، وقد ضم الأسئلة من 22 إلى 25.
- المحور السابع: وهو المكانة والانتماء، وقد ضم الأسئلة من 26 إلى 28.
- المحور الثامن: وهو الاحترام والانسجام، وقد ضم الأسئلة من 29 إلى 31.
- المحور التاسع: وهو الاستشارة والتعاون، وقد ضم الأسئلة من 32 إلى 35.
- المحور العاشر: وهو الإشراف وتوجيه العمل، وقد ضم الأسئلة من 36 إلى 39.

د- السجلات والوثائق: وتعتبر احدي وسائل جمع البيانات والمعلومات، وذلك للأهمية الكبيرة التي تكتسبها في إثراء البحث العلمي وتتمثل في تلك اللوائح القانونية والقوانين الداخلية الخاصة بالمؤسسة، وهي عبارة عن السجلات والوثائق الإدارية والتي تحتوي على معلومات خاصة بالعمل وبالمؤسسة نفسها، وتتمثل في:

- معرفة الجانب التاريخي للمؤسسة.
- التعرف على الجانب التاريخي والجغرافي للمؤسسة.
- الاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية توزيع الموظفين على مختلف المصالح.
- الاطلاع على قوانين المؤسسة ونظامها الداخلي وكيفية تسييرها.

- معرفة أهمية المؤسسة من خلال الخدمات التي تقدمها لموظفيها.

3- أساليب التحليل:

لقد حاولنا الوقوف على الوصف الدقيق لموضوعنا باعتماد مجموعة من الأدوات لجمع أكبر عدد من المعلومات والتي تساعدنا في عملية التحليل والتي اعتمدت على:

أ- **الأسلوب الكمي:** اعتمدنا فيه على سرد الجانب النظري، قدم فيه بيانات وصفية في شكل رموز لفظية، كما اعتمدنا فيه على تحليل البيانات وذلك من خلال الأقوال والسلوكيات التي حدثت في ميدان الدراسة.

ب- **الأسلوب الكيفي:** وهو الأسلوب الذي يعمل تحديد المعطيات الواقعية التي حصلنا عليها من استثمار البحث وتحويلها إلى أرقام ونسب مئوية، وهذا الأسلوب مكنا من التعبير بدقة عن البيانات التي حصلنا عليها وتحويلها إلى أرقام ووضعها في جداول والقدرة على تحليل هذه المعطيات وتفسيرها.

ثالثا: العينة وكيفية اختيارها

1- **العينة:** إن تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، إذ يترتب على هذه العملية إجراء البحث وتصميمه وكذا نتائج الدراسة.

ويمكن تعريفها بأنها جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث من أجل الحصول على بيانات تتعلق بموضوع بحثه يتعذر الحصول عليها من المجتمع الأصلي برمته، أي هي الجزء الذي يؤدي إلى معرفة الكل ، ويشترط أن تكون ممثلة تمثيلا صحيحا لمجتمع البحث¹.

¹ المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الاجتماعي، خطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، مصر، ط 1، 2005، ص 47.

ويتكون مجتمع الدراسة من العمال الدائمين بمديرية الخدمات الجامعية-جيجل- والذي بلغ عددهم 298 عامل، غير أننا اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية.

2- كيفية اختيار العينة:

وفقا لطبيعة الموضوع ومتغيرات الدراسة اعتمدت الدراسة الراهنة العينة العشوائية بنسبة 15%، حيث بلغ عدد المبحوثين 44 عاملا.

$$\text{عامل} = \frac{298 \times 15\%}{100} = 44.7$$

3- خصائص العينة:

تتميز عينة الدراسة بالخصائص التالية:

الجدول رقم (1): جنس المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
47.72%	21	ذكر
52.27%	23	أنثى
100%	44	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول (1) المتعلقة بجنس المبحوثين نجد بأن:

- 23 فرد من أفراد العينة بنسبة 52.27% إناث.

- 21 فرد من أفراد العينة وبنسبة 47.72% ذكور.

ومن خلال القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي الإناث والتي تقدر بنسبة 52.27%، أما الفئة الدنيا هي لفئة الذكور والتي تقدر بنسبة 47.72%، وهذا ما يعكس

لنا طبيعة العمل السائد في المؤسسة الخدمائية وملائمة أكثر مع العنصر الأنثوي خاصة في مجال الإدارة الذي لا يتطلب جهد عملي وبنية جسدية لأدائه.

الجدول رقم (2): سن المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
4.54%	2	من 20 إلى أقل من 30 سنة
56.81%	25	من 30 إلى أقل من 40 سنة
34.09%	15	من 40 إلى أقل من 50 سنة
4.54%	2	من 50 إلى 60 سنة
100%	44	المجموع

تفيد البيانات الواردة في الجدول رقم (2) والمتعلقة بسن المبحوثين بأن:

- 25 فرد من أفراد العينة وبنسبة 56.81% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة.
- 15 فرد ما أفراد العينة وبنسبة 34.09% تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة.
- 2 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 4.54% تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة ومن 50 إلى 60 سنة.

وبناء على هذه القراءة الإحصائية فإن أكبر نسبة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة تليها من 40 إلى أقل من 50 سنة، أما من 20 إلى أقل من 30 ومن 50 إلى 60 سنة فتمثل أقل نسبة.

وعليه نفسر ذلك بأن أغلب عمال المؤسسة من فئة الشباب، وهذا راجع إلى أن المؤسسة ركزت على فئة الشباب لامتلاكهم طاقات كبيرة ومتجددة لإنجاز الأعمال في الوقت المناسب، وهذا ما لاحظناه على أرض الواقع.

الجدول رقم (3): الحالة العائلية للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
29.54%	13	أعزب
70.45%	31	متزوج
0%	0	مطلق
0%	0	أرمل
100%	44	المجموع

تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم (3) والمتعلقة بالحالة العائلية للمبحوثين بأن:

- 31 من أفراد العينة وبنسبة 70.45% متزوجون.

- 13 فرد من أفراد العينة وبنسبة 29.54% عزاب.

- لا وجود لمطلقين وأرامل.

ومن خلال القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد المتزوجين والتي تقدر بنسبة 70.45%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الأرامل والمطلقين والتي تقدر بنسبة 0%، ويرجع ذلك إلى أن أغلبية العمال تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (2)، وهو السن المناسب للزواج ويكون فيه الشخص ناضج، وبالتالي لهم التزامات أسرية تدفعهم للعمل.

الجدول رقم (4): المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%0	0	إبتدائي
%6.81	3	متوسط
%36.36	16	ثانوي
%56.81	25	جامعي
%100	44	المجموع

تفيد البيانات الواردة في الجدول (4) والمتعلقة بالمستوى التعليمي للمبحوثين بأن:

- 25 فرد من أفراد العينة وبنسبة 56.81% مستواهم التعليمي جامعي.
- 16 فرد من أفراد العينة وبنسبة 36.36% مستواهم التعليمي ثانوي.
- 3 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 6.81% مستواهم التعليمي متوسط.
- لا وجود لأفراد مستواهم التعليمي ابتدائي.

بناء على هذه القراءة الإحصائية فإن، أكبر نسبة للأفراد مستواهم التعليمي جامعي ونسبتهم 56.81% وأقلهم نسبة مستواهم التعليمي ابتدائي 0%، ومنه نستنتج أن أغلبية الجامعيين موظفين في المؤسسة، وهذا راجع إلى المستوى التعليمي الذي تتطلبه الوظيفة باعتبارها وظائف إدارية تتطلب الجهد الفكري لا الجهد العضلي، وهذا ما يسمح بالتفكير في الترقى ونجدهم طموحين للترقية كونهم يمتلكون كفاءات عالية وأداء جيد.

الجدول رقم (5): الأقدمية في العمل للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
50%	22	أقل من 10 سنوات
47.72%	21	من 10 إلى أقل من 20 سنة
2.27%	1	من 20 إلى أقل من 30 سنة
0%	0	من 30 فما فوق
100%	44	المجموع

تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم (5) والمتعلقة بالأقدمية في العمل للمبحوثين بأن:

- 22 فرد من أفراد العينة وبنسبة 50% لهم أقدمية في العمل أقل من 10 سنوات.
- 21 فرد من أفراد العينة وبنسبة 47.72% لهم أقدمية في العمل من 10 إلى أقل من 20 سنة.
- 1 فرد من أفراد العينة وبنسبة 2.27% لهم أقدمية في العمل من 20 إلى أقل من 30 سنة.
- لا وجود لأفراد أقدميتهم من 30 سنة فما فوق.

وبناء على هذه القراءة الإحصائية فإن أكبر نسبة للأفراد لديهم أقدمية في العمل أقل من 10 سنوات بنسبة 50% ولا وجود لأفراد تفوق أقدميتهم 30 سنة.

- وعليه نفسر ذلك بأن المؤسسة تعتمد على عقود الإدماج في التشغيل كما تعمل على تجديد الموارد والاستقطاب المستمر للعمال الجدد وتحيل عمالها للتعاقد قبل السن القانوني للتعاقد بكل سهولة.

ملخص البيانات الشخصية:

- 52.27 من أفراد العينة إناث.
- 56.81% من أفراد العينة يتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة.
- 70.45% من أفراد العينة متزوجون.
- 56.81% من أفراد العينة ذو مستوى تعليمي جامعي.
- 50% من أفراد العينة لديهم أقدمية في العمل من 10 سنوات.

خلاصة الفصل:

في خلاصة هذا الفصل يمكن القول بأنه ومن أجل إمامنا بموضوع الدراسة كان لا بد من التطرق إلى كيفية جمع البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة وذلك باستخدام الأساليب والأدوات التي تحقق لنا هذا الغرض من ملاحظة ومقابلة واستمارة، اعتمادا على المنهج الوصفي الملائم لموضوع الدراسة.

الفصل السادس

عرض وتحليل البيانات

أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى

ثانياً: تحليل بيانات الفرضية الثانية

ثالثاً: تحليل بيانات الفرضية الثالثة

أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى

- ترفع معايير الترقية من مستوى المثابرة لدى العامل

المحور الثاني: الأقدمية والجودة في الإنتاج

الجدول رقم (6): يمثل الترقية على أساس الأقدمية

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
45.45%	20	نعم
54.54%	24	لا
100%	44	المجموع

تفيد البيانات الواردة في الجدول رقم (6) والمتعلقة بما إذا سبق و أن تحصل أفراد العينة على ترقية على أساس الأقدمية بأن:

- 24 فرد من أفراد العينة وبنسبة 54.54% أقروا بأنهم لم يسبق وأن تحصلوا على ترقية على أساس الأقدمية.

- 20 فرد من أفراد العينة وبنسبة 45.45% أقروا بأنهم سبق وأن تحصلوا على الترقية على أساس الأقدمية.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأنهم لم يسبق وأن تحصلوا على الترقية على أساس الأقدمية ونسبتهم 54.54%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأنهم سبق وأن تحصلوا على ترقية على أساس الأقدمية، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن أغلبية عمال المؤسسة تقل أقدميتهم عن 10 سنوات وهذا ما يوضحه الجدول رقم (5) وبذلك لم يسبق لهم وأن تحصلوا على ترقية على أساس الأقدمية.

الجدول رقم (7): يمثل اشراك المؤسسة العمال القدامى وتحسين نوعية الإنتاج

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
43.18%	19	نعم
56.81%	25	لا
100%	44	المجموع

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم (7) والمتعلقة باشراك المؤسسة العمال القدامى بغرض تحسين نوعية الإنتاج بأن:

- 25 فرد من أفراد العينة وبنسبة 56.81% أقرروا بأن المؤسسة لا تشرك العمال القدامى بغرض تحسين نوعية الإنتاج.

- 19 فرد من أفراد العينة وبنسبة 43.18% أقرروا بأن المؤسسة تشرك العمال القدامى بغرض تحسين نوعية الإنتاج.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن المؤسسة لا تشرك العمال القدامى بغرض تحسين نوعية الإنتاج والتي تقدر بنسبة 56.81%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن المؤسسة تشرك العمال القدامى بغرض تحسين نوعية الإنتاج، وبالتالي تقدر بنسبة 43.18% ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار عمالها القدامى واشترآكهم معها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بغرض التحسين من نوعية الخدمات التي تقدمها.

الجدول رقم (8): يمثل أهمية الأقدمية في الترقية

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
86.36%	38	نعم
13.63%	06	لا
100%	44	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (8) المتعلقة بما إذا كانت المؤسسة تولى أهمية للأقدمية في الترقية نجد بأن:

- 38 فرد من أفراد العينة وبنسبة 86.36% أقرروا بأن المؤسسة تولى أهمية للأقدمية في المؤسسة.
- 6 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 13.63% أقرروا بأن المؤسسة لا تولى أهمية للأقدمية في المؤسسة.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن المؤسسة تولى أهمية للأقدمية في الترقية والتي تقدر بنسبة 86.36%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن المؤسسة لا تولى أهمية للأقدمية في الترقية ونسبتهم 13.63%، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد على نظام الأقدمية في ترقية عمالها واعتباره معيار أساسي.

الجدول رقم (9): يمثل مساهمة الأقدمية في تحسين جودة الإنتاج

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
93.18%	41	نعم
6.81%	03	لا
100%	44	المجموع

تفيد المعطيات الواردة في الجدول (9) والمتعلقة ما إذا كانت الأقدمية تساهم في تحسين جودة الإنتاج بأن:

- 41 فرد من أفراد العينة وبنسبة 93.18% أقرروا بأن الأقدمية تساهم في تحسين جودة الإنتاج.

- 3 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 6.81% أقرروا بأن الأقدمية لا تساهم في تحسين جودة الإنتاج.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ بأن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن الأقدمية تساهم في تحسين جودة الإنتاج والتي تقدر بنسبة 93.18% أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن الأقدمية لا تساهم في تحسين جودة الإنتاج، ويرجع هذا إلى أن الأقدمية لها دور فعال في تحسين الإنتاج من خلال ما اكتسبه العامل من معرفة وخبرة أثناء عمله بتلك المؤسسة.

المحور الثالث: الكفاءة والرغبة في العمل

الجدول رقم (10): يمثل الكفاءة أساسا للترقية

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
68.18%	30	نعم
31.81%	14	لا
100%	44	المجموع

تفيد البيانات الواردة في الجدول رقم (10) والمتعلقة بما إذا كان يمكن اعتبار الكفاءة أساساً للترقية بأن:

- 30 فرد من أفراد العينة وبنسبة 68.18% أقرروا بأنه يمكن اعتبار الكفاءة أساساً للترقية.

- 14 فرد من أفراد العينة وبنسبة 31.81% أقرروا بأنه لا يمكن اعتبار الكفاءة أساساً للترقية.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للذين صرحوا بأنه يمكن اعتبار الكفاءة أساساً للترقية والتي تقدر بنسبة 68.18%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأنه يمكن اعتبار الكفاءة أساساً للترقية والتي تقدر بنسبة 31.81%، وهذا راجع إلى أن معيار الكفاءة معيار أساسي في الترقية لأنه يأخذ بعين الاعتبار كل من خبرة العامل وكفاءته، باعتبار أن أغلبية الموظفين خريجي جامعات.

الجدول رقم (11) يمثل مصدر الكفاءة المحصل عليها

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
54.54%	24	الأقدمية
27.27%	12	شهادة علمية
6.81%	03	دورات تدريبية
11.36%	05	تكوين أثناء الخدمة
100%	44	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (11) والمتعلقة بمصدر الكفاءة المحصل عليها نجد بأن:

- 24 فرد من أفراد العينة وبنسبة 54.54% أقرروا بأن الكفاءة التي حصلوا عليها مصدرها الأقدمية.

- 12 فرد من أفراد العينة بنسبة 27.27% أقرروا بأن الكفاءة التي حصلوا عليها مصدرها شهادة علمية.

- 5 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 11.36% أقرروا بأن الكفاءة التي حصلوا عليها مصدرها تكوين أثناء الخدمة.

- 3 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 6.81% أقرروا بأن الكفاءة التي حصلوا عليها مصدرها دورات تدريبية.

ومن خلال هذه الدراسة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن الكفاءة المحصل عليها مصدرها الأقدمية والتي تقدر بنسبة 54.54%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن الكفاءة المحصل عليها مصدرها دورات تدريبية، ويرجع ذلك إلى أن الأقدمية تساهم في اكتساب العامل لمهارات وخبرات جديدة وتكوين معرفة حول العمل.

الجدول رقم (12): يمثل الكفاءة وزيادة الرغبة في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
90.90%	40	نعم
09.09%	04	لا
100%	44	المجموع

تفيد البيانات الواردة في الجدول رقم (12) والمتعلقة بما إذا كانت الترقية المحصول عليها على أساس الكفاءة تزيد من الرغبة في العمل بأنه:

- 40 فرد من أفراد العينة وبنسبة 90.90%، أقرروا بأن الترقية المحصل عليها على أساس الكفاءة تزيد الرغبة في العمل.

- 04 فرد من أفراد العينة وبنسبة 09.09%، أقرروا بأن الرقية المحصل عليها على أساس الكفاءة لا تزيد من الرغبة في العمل.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن الترقية المحصل عليها على أساس الكفاءة تزيد من الرغبة في العمل التي تقدر بنسبة

90.90%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن الترقية المحصل عليها على أساس الكفاءة لا تزيد من الرغبة في العمل ويرجع ذلك إلى أن الترقية على أساس الكفاءة دافع مهم للعمال نحو العمل، فالعامل بامتلاكه خبرات ومعارف كافية تزيد لديه الرغبة في العمل.

الجدول رقم (13): يمثل الرغبة في تحسين المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %		التكرارات		العينة	
				الاحتمالات	
%100	%2.27	44	1	تحسين مركز	نعم
	%11.36		5	الزيادة في الأجر	
	%86.36		38	كلاهما معا	
0		0		لا	
%100		44		المجموع	

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (13) والمتعلقة بالرغبة في تحسين المستوى نجد بأن :

- 44 فرد من أفراد العينة وبنسبة 100%، أقرروا بأنهم يرغبون في تحسين مستواهم الوظيفي واندرجت إجاباتهم كالتالي:

- 38 فرد من أفراد العينة وبنسبة 86.36%، يصرحون بأنهم في حالة تحسين المركز والزيادة في الأجر.

- 05 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 11.36%، يصرحون بأنهم في تحسين المستوى الوظيفي يمثل ذلك في الزيادة في الأجر.

- 01 فرد من أفراد العينة وبنسبة 2.27%، يصرح بأنه في حالة تحسين المستوى الوظيفي يتمثل في تحسين المركز.

- لا وجود لأفراد صرحوا بأنهم لا يرغبون في تحسين مستواهم الوظيفي.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن كل أفراد العينة ونسبتهم 100% صرحوا بأنهم لا يرغبون في تحسين مستواهم الوظيفي، في حين تكون النسبة متقدمة تماما في الفئة الثانية، ويرجع ذلك إلى رغبة العامل في الحصول على مركز أحسن داخل المؤسسة يتناسب مع قدراته ومهاراته في العمل، كما يرغبون أيضا في الزيادة في الأجر لأجل تلبية الاحتياجات لحياة أفضل.

المحور الرابع: الفعالية والمواظبة.

الجدول رقم (14): يمثل كيفية التعبير عن الالتزام بالعمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
40.90%	18	المواظبة
52.27%	23	الإخلاص
6.81%	03	عمل إضافي
100%	44	المجموع

تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم (14) والمتعلقة بكيفية التعبير عن الالتزام بالعمل بأن:

- 23 فرد من أفراد العينة وبنسبة 52.27% أقرّوا بأنهم يعبرون عن التزامهم نحو العمل بالإخلاص.
- 18 فرد من أفراد العينة وبنسبة 40.90% أقرّوا بأنهم يعبرون عن التزامهم نحو العمل بالمواظبة.
- 03 فرد من أفراد العينة وبنسبة 6.81% أقرّوا بأنهم يعبرون عن التزامهم نحو العمل بعمل إضافي.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأنهم يعبرون عن التزامهم نحو العمل بالإخلاص والتي تقدر بنسبة 52.27%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأنهم يعبرون عن التزامهم نحو العمل بعمل إضافي والتي تقدر بنسبة

6.81%، وهذا راجع إلى الظروف الملائمة للعمل السائد في المؤسسة، كالتوقيت، الأجر، الذي يعمل على ضبط السير الحسن للعمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وكذلك وجود ثقة متبادلة بين العمال ورب العمل.

الجدول رقم (15): يمثل الاجتهاد في العمل وزيادة الفعالية

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
97.72%	43	نعم
02.27%	01	لا
100%	44	المجموع

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم (15) والمتعلقة بما كان الاجتهاد في العمل يؤدي إلى زيادة الفعالية بأن:

- 43 فرد من أفراد العينة وبنسبة 97.72% أقرروا بأن الاجتهاد في العمل يؤدي إلى زيادة الفعالية.
- 01 فرد من أفراد العينة وبنسبة 02.27% أقرروا بأن الاجتهاد في العمل لا يؤدي إلى زيادة الفعالية.

ومن خلال القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن الاجتهاد في العمل يؤدي إلى الزيادة في الفعالية والتي تقدر بنسبة 97.72%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن الاجتهاد في العمل لا يؤدي إلى الزيادة في الفعالية، ويرجع ذلك إلى أن اجتهاد العامل في عمله يتطلب الإتيان في العمل والسرعة في الأداء وعدم التسبب في العمل، ومن خلال هذا يكون قد أدى عمله بصورة جيدة وفعالة وبالتالي التحسين من الأداء والزيادة في الفعالية مما يؤدي بالضرورة إلى تحسين الإنتاجية.

الجدول رقم (16): يمثل الرقابة الإدارية وتحسين الإنتاجية

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
77.27%	34	نعم
22.72%	10	لا
100%	44	المجموع

تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم (16) والمتعلقة بما إذا كانت الرقابة الإدارية تساهم في تحسين الإنتاجية بأن:

- 34 فرد من أفراد العينة وبنسبة 77.27% أقرروا بأن الرقابة الإدارية تساهم في تحسين الإنتاجية.
- 10 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 22.27% أقرروا بأن الرقابة الإدارية لا تساهم في تحسين الإنتاجية.

ومن خلال القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن الرقابة الإدارية تساهم في تحسين الإنتاجية بنسبة 77.27%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن الرقابة الإدارية لا تساهم في تحسين الإنتاجية والتي تقدر بنسبة 22.72%، ويرجع ذلك إلى أن الإنسان بطبعه كسول ويميل إلى التهرب ويكره العمل، لذا فإن الرقابة المستمرة عليه وتوجيهه وفرض عقوبات عليه يعتبر كمدخل لدفعه للعمل وزيادة الفعالية، بحيث أن الرقابة الإدارية ضرورية ولازمة لسير العملية الإنتاجية، لكن رقابة مرنة مع منح العامل هامش من الحرية في التحرك والتصرف في أداء مهامهم.

الجدول رقم (17): يمثل الاجتهاد والانضباط في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
97.72%	43	نعم
02.27%	01	لا
100%	44	المجموع

تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم (17) والمتعلقة بما إذا كان الاجتهاد يزيد من الانضباط

في العمل بأن:

- 43 فرد من أفراد العينة وبنسبة 97.72% أقرروا بأن الاجتهاد يزيد من الانضباط في العمل.

- 01 فرد من أفراد العينة وبنسبة 02.27% أقرروا بأن الاجتهاد لا يزيد من الانضباط في العمل.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن الاجتهاد يزيد من الانضباط في العمل الذي يقدر بنسبة 97.72%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن الاجتهاد لا يزيد من الانضباط في العمل والتي تقدر بنسبة 02.27%، ويرجع ذلك إلى أن اجتهاد العمال في أداء مهامهم وإتمامها على أكمل وجه يدفعهم بالضرورة إلى الالتزام بقوانين العمل المعمول بها مما يحقق الانضباط في العمل.

ملخص بيانات الفرضية الأولى:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الميدان المتعلقة بمؤشرات الفرضية الأولى توصلنا إلى:

- 54.54% من أفراد العينة صرحوا بأنهم لم يسبق وأن تحصلوا على الترقية على أساس الترقية.
 - 56.81% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة لا تشرك العمال القدامى بغرض تحسين نوعية الإنتاج.
 - 86.36% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تولي أهمية للأقدمية في الترقية.
 - 93.18% من أفراد العينة صرحوا بأن الأقدمية تساهم في تحسين جودة الإنتاج.
 - 68.18% من أفراد العينة صرحوا بأنه يمكن اعتبار الكفاءة أساسا للترقية.
 - 54.54% من أفراد العينة صرحوا بأن الكفاءة المحصل عليها مصدرها الأقدمية.
 - 90.90% من أفراد العينة صرحوا بأن الترقية المحصل عليها على أساس الكفاءة تزيد من الرغبة في العمل.
 - 100% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يرغبون في تحسين مستواهم الوظيفي.
 - 52.27% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يعبرون عن التزامهم نحو العمل بإخلاص.
 - 97.72% من أفراد العينة صرحوا بأن الاجتهاد في العمل يؤدي إلى زيادة الفعالية.
 - 77.27% من أفراد العينة صرحوا بأن الرقابة الإدارية تساهم في تحسين الإنتاجية.
 - 97.72% من أفراد العينة صرحوا بأن الاجتهاد يزيد من الانضباط في العمل.
- من خلال هذه النتائج يلاحظ أن هناك علاقة بين معايير الترقية ومستوى المثابرة لدى العامل.

ثانياً: تحليل بيانات الفرضية الثانية

- تزيد الامتيازات المادية للترقية من طموح العامل

المحور الخامس: الأجر والرضا

الجدول رقم (18): يمثل الاستفادة من الزيادة في الأجر

النسبة المئوية %		التكرارات	العينة		
			الاحتمالات		
%79.54	%18.18	35	08	زيادة الدافعية للعمل	نعم
	%27.27		12	الشعور بالرضا	
	%29.54		13	رفع الروح المعنوية	
	%04.54		02	الولاء للمؤسسة	
%20.45		09	لا		
%100		44	المجموع		

تفيد البيانات الواردة في الجدول رقم (18) والمتعلقة بما إذا سبق وإن استفاد العمال من الزيادة

في الأجر بأن:

- 35 فرد من أفراد العينة وبنسبة %79.54 صرحوا بأنهم استفادوا من زيادة الأجر، واندرجت

إجاباتهم كالتالي:

- 13 فرد من أفراد العينة وبنسبة %29.54 يؤكدون بأنه أثناء الزيادة في الأجر يؤدي ذلك إلى رفع

الروح المعنوية.

- 12 فرد من أفراد العينة وبنسبة %27.27 يؤكدون أنه أثناء الزيادة في الأجر يؤدي ذلك إلى

الشعور بالرضا.

- 8 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 18.18% يؤكدون أنه أثناء الزيادة في الأجر يؤدي ذلك إلى زيادة الدافعية للعمل.

- 02 فرد من أفراد العينة وبنسبة 04.54% يؤكدون أنه أثناء الزيادة في الأجر يؤدي ذلك غلى الولاء للمؤسسة.

- 9 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 20.45% صرحوا بأنهم لم يستفادوا من الزيادة في الأجر.

من خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأنهم استفادوا من الزيادة في الأجر والتي تقدر بنسبة 79.54%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأنهم لم يستفادوا من زيادة في الأجر، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة عادلة في منح الزيادة في الأجر دون التفرقة بين العمال وهذا من شأنه أن يعزز العلاقات وفرص التعاون بين عمالها، كما أن الزيادة في الأجر دافع للأداء الجيد ورفع الروح المعنوية للعمال وإثارة الرغبة في العمل وتحقيق الكفاءة في الأداء.

الجدول رقم (19): يمثل الرضا عن الأجر

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
11.36%	5	نعم
88.63%	39	لا
100%	44	المجموع

تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم (19) والمتعلقة بما إذا كان العمال راضون عن الأجر الذي يتقاضونه بأن:

- 39 فرد من أفراد العينة وبنسبة 88.63% أقرروا بأنهم غير راضون عن الأجر الذي يتقاضونه.

- 05 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 11.36% أقرروا بأنهم راضون عن الأجر الذي يتقاضونه.

من خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأنهم غير راضون عن الأجر الذي يتقاضونه والتي تقدر بنسبة 88.63%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأنهم راضون عن الأجر الذي يتقاضونه والتي تقدر بنسبة 11.36%، وهذا راجع إلى أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه ولا يلبي الاحتياجات اليومية للعمال مما يجعلونهم غير راضون عنه.

الجدول رقم (20): يمثل الزيادة في الأجر والارتباط بالمؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
93.18%	41	نعم
06.81%	03	لا
100%	44	المجموع

تبين البيانات الواردة في الجدول (20) والمتعلقة بما إذا كانت الزيادة في الأجر تزيد من الارتباط بالمؤسسة بأن:

- 41 فرد من أفراد العينة وبنسبة 93.18% أقرروا بأن الزيادة في الأجر تزيد من الارتباط بالمؤسسة.
- 03 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 06.81% أقرروا بأن الزيادة في الأجر لا تزيد من الارتباط بالمؤسسة.

ومن خلال القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن الزيادة في الأجر تزيد من الارتباط بالمؤسسة والتي تقدر بنسبة 93.18%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن الزيادة في الأجر لا تزيد من الارتباط بالمؤسسة والتي تقدر بنسبة 06.81%، ويرجع ذلك إلى أنه كلما زاد الأجر كان العمال راضون عنه من خلال تحقيقهم لأهدافهم وطموحاتهم كلما كان ذلك عاملاً أساسياً في زيادة الارتباط بالمؤسسة وضمن الاستمرار بها.

الجدول رقم (21): يمثل الشعور بالرضا عن المؤسسة يؤدي إلى

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
50%	22	الاستمرار في العمل
27.27%	12	ارتفاع روحك المعنوية
6.81%	3	قلة الغيابات
19.19%	7	زيادة الولاء للمؤسسة
100%	44	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (21) والمتعلقة بما إذا كان الشعور بالرضا عن المؤسسة يؤدي إلى نجد بأن:

- 22 فرد من أفراد العينة وبنسبة 50% أقرروا بأن الشعور بالرضا عن المؤسسة يؤدي إلى الاستمرار في العمل.

- 12 فرد من أفراد العينة وبنسبة 27.27% أقرروا بأن الشعور بالرضا عن المؤسسة يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية.

- 07 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 19.19% أقرروا بأن الشعور بالرضا يؤدي إلى زيادة الولاء للمؤسسة.

- 03 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 6.81% أقرروا بأن الشعور بالرضا عن المؤسسة يؤدي إلى قلة الغيابات.

ومن خلال القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن الشعور بالرضا عن المؤسسة يؤدي إلى الاستمرار في العمل والتي تقدر بنسبة 50%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن الشعور بالرضا عن المؤسسة يؤدي إلى قلة الغيابات والتي

تقدر بنسبة 6.81% ويرجع ذلك إلى أنه كلما شعر أفراد العينة بالرضا عن المؤسسة نتج عن ذلك اتجاه ايجابي نحو المؤسسة والوظيفة معا مما يؤدي إلى الاستمرار في العمل.

المحور السادس: المكافأة والتقدير

الجدول رقم (22): يمثل العمال الذين سبق وأن تحصلوا على علاوة ومكافأة من طرف المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
18.18%	08	نعم
81.81%	36	لا
100%	44	المجموع

تفيد البيانات الواردة في الجدول رقم (22) والمتعلقة بما إذ سبق وأن تحصلوا أفراد العينة على علاوة أو مكافأة من طرف المؤسسة بأن:

- 36 فرد من أفراد العينة وبنسبة 81.81% أقرروا بأنهم لم يسبق وأن تحصلوا على علاوة أو مكافأة من طرف المؤسسة.

- 08 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 18.18% أقرروا بأنهم سبق وأن تحصلوا على علاوة أو كمكافأة من طرف المؤسسة.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأنه لم يسبق وأن تحصلوا على علاوة أو مكافأة من طرف المؤسسة والتي تقدر بنسبة 81.81%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين تحصلوا على علاوة أو مكافأة من طرف المؤسسة والتي تقدر بنسبة 18.18%، وهذا راجع إلى عدم اعتماد المؤسسة على سياسية العلاوات والمكافآت في تحفيز عمالها.

الجدول رقم (23): يمثل الشعور الناتج في حالة التحصل على مكافأة أو علاوة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
54.54%	12	الراحة النفسية
27.27%	24	الدافعية نحو العمل أكثر
13.63%	06	الشعور بالمسؤولية
04.54%	02	عدم الإكتراث
100%	44	المجموع

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم (23) والمتعلقة بنوع الشعور الناتج عن التحصل على مكافأة أو علاوة بأن:

- 24 فرد من أفراد العينة وبنسبة 54.54% صرحوا بأن الشعور الناتج في حالة التحصل على مكافأة أو علاوة ه الدافعية في العمل أكثر.

- 12 فرد من أفراد العينة وبنسبة 27.27% صرحوا بأن الشعور الناتج في حالة التحصل على مكافأة أو علاوة هو الراحة النفسية.

- 6 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 13.63% صرحوا بأن الشعور الناتج في حالة التحصل على علاوة أو مكافأة هو الشعور بالمسؤولية.

- 2 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 04.54% صرحوا بأن الشعور الناتج في حالة التحصل على علاوة أو مكافأة هو عدم الاكتراث.

من خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن الشعور الناتج في حالة التحصل على مكافأة أو علاوة هو الدافعية نحو العمل أكثر والتي تقدر بنسبة 54.54%، أما الفئة الذين هي للأفراد الذين صرحوا بأن الشعور الناتج في حالة التحصل على مكافأة أو علاوة هو عدم الاكتراث والتي تقدر بنسبة 04.54%، ويرجع ذلك إلى أن المنح

والعلاوات الممنوحة من قبل المؤسسة تزيد من دافعية العمال نحو العمل من خلال دفعهم إلى تحقيق الجودة في الإنتاج مع التشجيع على المبادرة أكثر وزيادة أدائهم مما ينعكس بصورة إيجابية على المؤسسة.

الجدول رقم (24): يمثل تقدير الإدارة للجهود المبذولة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
45.45%	20	نعم
54.54%	24	لا
100%	44	المجموع

تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم (24) والمتعلقة بما إذا كانت الإدارة تقدر الجهود المبذولة

بأن:

- 24 فرد من أفراد العينة وبنسبة 54.54% صرحوا بأن الإدارة لا تقدر الجهود التي يبذلها العمال.
- 20 فرد من أفراد العينة وبنسبة 45.45% صرحوا بأن الإدارة تقدر الجهود التي يبذلها العمال.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن الإدارة لا تقوم بتقدير الجهود التي يبذلها العمال والتي تقدر بنسبة 54.54%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن الإدارة تقوم بتقدير الجهود التي يبذلها العمال والتي تقدر بنسبة 45.45%، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعمل على الاهتمام بإجراءات تنفيذ المهام وتحقيق الإنتاجية والرياح، حيث جعلت من العمال آلة دون تقدير للجهود المبذولة مما يخلق الكثير من التأثيرات النفسية السلبية للعامل، مما يؤثر على أدائهم.

الجدول رقم (25): يمثل تلقي الشكر والتقدير يزيد من

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
40.90%	18	الدافعية للعمل
20.45%	09	المواظبة على العمل
38.63%	17	التفاني في العمل
100%	44	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الوارد في الجدول رقم (25) والمتعلقة بدور تلقي الشكر والتقدير نجد

بأن:

- 18 فرد من أفراد العينة وبنسبة 40.90% أقرروا بأن تلقي الشكر والتقدير يزيد من الدافعية للعمل.
- 17 فرد من أفراد العينة وبنسبة 38.63% أقرروا بأن تلقي الشكر والتقدير يزيد من التفاني في العمل.
- 09 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 20.45% أقرروا بأن تلقي الشكر والتقدير يزيد من المواظبة على العمل.

من خلال القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن تلقي الشكر والتقدير يزيد من الدافعية للعمل والتي تقدر بنسبة 40.90%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن تلقي الشكر والتقدير يزيد من المواظبة على العمل، ويرجع ذلك إلى أن تلقي العامل للشكر والتقدير في العمل له دور كبير في زيادة الدافعية نحو العمل، وعليه فلا بد من توفير مثل هذه الامتيازات والحوافز من أجل إرضاء العاملين، وبالمقابل شعور العمال بالدافعية نحو العمل والرغبة فيه، وهذا يعود بالمنفعة على الفرد العامل بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.

المحور السابع: المكانة والانتماء

الجدول رقم (26): يمثل المكانة والانتماء للمؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
75%	33	نعم
25%	11	لا
100%	44	المجموع

تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم (26) والمتعلقة بما إذا كانت المكانة في العمل بمثابة دافع للانتماء والولاء بأن:

- 33 فرد من أفراد العينة وبنسبة 75% أقرروا بأن المكانة بمثابة دافع للانتماء والولاء للمؤسسة.
- 11 فرد من أفراد العينة وبنسبة 25% أقرروا بأن المكانة في العمل ليست بمثابة عمل للانتماء والولاء للمؤسسة.

ومن خلال القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن المكانة في العمل بمثابة دافع للانتماء والولاء للمؤسسة والتي تقدر بنسبة 75%، أما الفئة الدنيا فهي للأفراد الذين صرحوا بأن المكانة في العمل ليست بمثابة دافع للانتماء والولاء للمؤسسة والتي تقدر بنسبة 25%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تضمن للعامل جميع حقوقه، بحيث تضع كل عامل في مكانه المناسب، وهذا ما يجعلهم يرغبون في الاستمرار والبقاء ويتمتعون بالولاء والإخلاص للمؤسسة.

الجدول رقم (27): يمثل الجهود المبذولة والرفع من المكانة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
65.90%	29	نعم
34.09%	15	لا
100%	44	المجموع

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم (27) والمتعلقة بما إذا كانت الجهود المبذولة ترفع من مكانة العامل في العمل بأن:

- 29 فرد من أفراد العينة وبنسبة 65.90% صرحوا بأن الجهود المبذولة ترفع من مكانتهم في العمل.

- 15 فرد من أفراد العينة وبنسبة 34.09% صرحوا بأن الجهود المبذولة لا ترفع من مكانتهم في العمل.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن الجهود المبذولة ترفع من مكانتهم والتي تقدر بنسبة 65.90%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن الجهود المبذولة لا ترفع من مكانتهم والتي تقدر بنسبة 34.09%، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة التي تعمل على تقدير الجهود التي يبذلونها العمال مما يدفعهم إلى بذل مجهود أكبر وذلك من أجل اكتساب مكانة جيدة ومناسبة.

الجدول رقم (28): يمثل الشعور بالانتماء للمؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
77.27%	34	نعم
22.72%	10	لا
100%	44	المجموع

تفيد البيانات الواردة في الجدول رقم (28) والمتعلقة بما إذا كان العمال يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون فيها بان:

- 34 فرد من أفراد العينة وبنسبة 77.27% أقروا بأنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها.

- 10 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 22.72% أقروا بأنهم لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.

ومن خلال القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة والتي تقدر بنسبة 77.27%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها والتي تقدر بنسبة 22.72%، وهذا راجع لتحسين ظروف العمل وتوفير الاحتياجات المادية للعمل، وعليه فإن شعور العامل بالانتماء للمؤسسة يحفز له لبذل جهد إضافي وعدم رغبته في ترك العمل، يعزز العلاقة بين الإدارة والعمال، وهذا يؤثر بالإيجاب على أداء العمال، ورضاهم في العمل.

ملخص بيانات الفرضية الثانية:

من خلال النتائج المتحصل في الميدان المتعلقة بمؤشرات الفرضية الثانية توصلنا إلى:

- 79.54% من أفراد العينة صرحوا بأنهم استفادوا من الزيادة في الأجر.
 - 88.63% من أفراد العينة صرحوا بأنهم غير راضون عن الأجر الذي يتقاضونه.
 - 93.18% من أفراد العينة صرحوا بأن الزيادة في الأجر تزيد من الارتباط بالمؤسسة.
 - 50% من أفراد العينة صرحوا بأن الشعور بالرضا عن المؤسسة يؤدي إلى الاستمرار في العمل.
 - 81.81% من أفراد العينة صرحوا بأنهم لم يسبق وأن تحصلوا على علاوة أو مكافأة من طرف المؤسسة.
 - 54.54% من أفراد العينة صرحوا بأن الشعور الناتج في حالة التحصل على مكافأة أو علاوة هو الدافعية نحو العمل أكثر.
 - 40.90% من أفراد العينة صرحوا بأن تلقي الشكر والتقدير يزيد من الدافعية للعمل.
 - 75% صرحوا بأن المكانة بمثابة دافع للانتماء والولاء للمؤسسة.
 - 65.90% من أفراد العينة صرحوا بأن الجهود المبذولة ترفع من المكانة في العمل.
 - 77.27% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة.
- من خلال النتائج نلاحظ أن هناك علاقة بين الامتيازات المادية للترقية وطموح العامل.

ثالثا: تحليل بيانات الفرضية الثالثة

- تساهم الحوافز المعنوية في زيادة الولاء

المحور الثامن: الاحترام والانسجام

الجدول رقم (29): يمثل دور الانسجام في رفع الروح المعنوية

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
100%	44	نعم
0%	0	لا
100%	44	المجموع

تفيد البيانات الواردة في الجدول رقم (29) والمتعلقة بما إذا كان للانسجام دور في رفع الروح المعنوية بين العمال بأن:

- 44 فرد من أفراد العينة وبنسبة 100% صرحوا بأن لانسجام دور في رفع الروح المعنوية للعمال.

- لا وجود لأفراد صرحوا بأن الانسجام ليس له دور في رفع الروح المعنوية للعمال.

ومن خلال القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن لانسجام دور في رفع الروح المعنوية والتي تقدر بنسبة 100%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأنه ليس لانسجام دور في رفع الروح المعنوية والتي تقدر بنسبة 0%، ويرجع ذلك إلى أن العمل كسلسلة بين العمال من خلال التساند والتعاون والتضامن والانسجام داخل العمل الذي يؤدي إلى شعور العامل بالانتماء للمؤسسة وبالتالي الشعور بالرضا عن عمله، وهذا ما يزيد من ارتفاع الروح المعنوية لديهم الرغبة في الاستمرار والبقاء في المؤسسة.

الجدول رقم (30): يمثل القوانين المعمول بها وتحقيق الانسجام

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
63.63%	28	نعم
36.36%	16	لا
100%	44	المجموع

تفيد المعطيات الوارد في الجدول رقم (30) والمتعلقة بما إذا كانت القوانين المعمول بها فعالة في تحقيق الانسجام داخل العمل بأن:

- 28 فرد من أفراد العينة وبنسبة 63.63% أقرروا بأن القوانين المعمول بها فعالة في تحقيق الانسجام داخل العمل.

- 16 فرد من أفراد العينة وبنسبة 36.36% أقرروا بأن القوانين المعمول بها ليست فعالة في تحقيق الانسجام داخل العمل.

من خلال القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن القوانين المعمول بها فعالة في تحقيق الانسجام داخل العمل والتي تقدر بنسبة 63.63%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن القوانين المعمول بها ليست فعالة في تحقيق الانسجام والتي تقدر بنسبة 36.36%، ويرجع ذلك إلى طبيعة الإجراءات والقواعد التي تتبعها الإدارة بحيث أنها تعتمد على المرونة لا على الصرامة في إملاء القوانين مما يحقق بذلك نوع من التعاون والتضامن بين العمال وبذلك تكون القوانين المعمول بها فعالة في تحقيق الانسجام داخل العمل.

الجدول رقم (31): يمثل الاحترام وتحقيق الانسجام

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
100%	44	نعم
0%	0	لا
100%	44	المجموع

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم (31) والمتعلقة بما إذا كان الاحترام يؤدي إلى تحقيق الانسجام داخل المؤسسة بأن:

- 44 فرد من أفراد العينة وبنسبة 100% أقروا بأن الاحترام يؤدي إلى تحقيق الانسجام داخل المؤسسة.

- لا وجود لأفراد صرحوا بأن الاحترام لا يؤدي إلى تحقيق الانسجام داخل المؤسسة.

ومن خلال القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن الاحترام يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتي تقدر بنسبة 100%، في حين لا وجود لأي فرد صرح بأن الاحترام لا يؤدي إلى تحقيق الانسجام داخل المؤسسة، ويرجع ذلك إلى طبيعة العلاقات المتبادلة بين العمال فيما بينهم، والمبنية على أساس التعاون والتضامن والتفاهم، وهذا ما يخلق جو من الاحترام بينهم وبالتالي تحقيق الانسجام أثناء العمل مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة.

المحور التاسع: الاستشارة والتعاون

الجدول رقم (32): يمثل استشارة الإدارة للعمال في القرارات المتعلقة بالعمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
43.18%	19	نعم
56.81%	25	لا
100%	44	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (32) والمتعلقة بما إذا كانت الإدارة تقوم

باستشارة العمال في القرارات المتعلقة بالعمل نجد بأن:

- 25 فرد من أفراد العينة وبنسبة 56.81% أفروا بأن الإدارة لا تقوم باستشارة العمال في القرارات المتعلقة بالعمل.

- 19 فرد من أفراد العينة وبنسبة 43.18% أفروا بأن الإدارة تقوم باستشارة العمال في القرارات المتعلقة بالعمل.

ومن خلال القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن الإدارة لا تقوم باستشارة العمال في القرارات المتعلقة بالعمل والتي تقدر بنسبة 56.81%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن الإدارة لا تقوم باستشارة العمال في القرارات المتعلقة بالعمل، ويرجع ذلك إلى أن المسؤولين هم من يتمتعون بسلطة اتخاذ القرارات، أما العمال ما عليهم سوى التنفيذ.

الجدول رقم (33): يمثل التشاور وتنمية روح المبادرة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
95.45%	42	نعم
4.54%	02	لا
100%	44	المجموع

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم (33) والمتعلقة بما إذا كان التشاور داخل العمل يؤدي إلى تنمية روح المبادرة لدى العمال بأن:

- 42 فرد من أفراد العينة وبنسبة 95.45% أقرروا بأن التشاور داخل العمل يؤدي إلى تنمية روح المبادرة بين العمال.

- 02 فرد من أفراد العينة وبنسبة 4.54% أقرروا بأن التشاور داخل العمل لا يؤدي إلى تنمية روح المبادرة بين العمال.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن التشاور يؤدي إلى تنمية روح المبادرة بين العمال والتي تقدر بنسبة 95.45%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن التشاور لا يؤدي إلى تنمية روح المبادرة بين العمال والتي تقدر بنسبة 4.54%، ويرجع ذلك إلى إحساس العمال بالانتماء إلى المؤسسة والدور الذي يلعبونه داخل المؤسسة من خلال التشاور المتبادل بين العمال والإدارة، وهو بالتالي عامل مهم في تنمية روح المبادرة ورفع الروح المعنوية للعمال، مما يؤدي إلى إنتاج أكثر.

الجدول رقم (34): يمثل التعاون بين العمال

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
79.54%	35	نعم
20.45%	09	لا
100%	44	المجموع

تفيد المعطيات الواردة في الجدول (34) والمتعلقة بما إذا كان يوجد تعاون بين العمال في أداء المهام بأن:

- 35 فرد من أفراد العينة وبنسبة 79.54% أقرّوا بأنه يوجد تعاون بين العمال في أداء المهام.
 - 09 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 20.45% أقرّوا بأنه لا يوجد تعاون بين العمال في أداء المهام.
- ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ ان الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأنه يوجد تعاون بين العمال في أداء المهام والتي تقدر بنسبة 79.54%، أما الفئة الذين هي للأفراد الذين صرحوا بأنه لا يوجد تعاون بين العمال في أداء المهام والتي تقدر بنسبة 20.45%، وهذا راجع إلى شعورهم بالارتياح خلال أداء مهامهم بالإضافة إلى العمل الجماعي على تحسين إنتاج المؤسسة والسعي إلى تحقيق أهدافها المسطرة، لبذل مجهود أكبر، واقتصاد الهد من خلال الحلقات الجماعية، دافعية أكثر للعمل.

الجدول رقم (35): يمثل التعاون بين الزملاء دافع للعمل بشكل أفضل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
97.72%	43	نعم
02.27%	01	لا
100%	44	المجموع

تفيد البيانات الواردة في الجدول رقم (35) والمتعلقة بما إذا كان التعاون بين الزملاء دافع للعمل بشكل أفضل بأن:

- 43 فرد من أفراد العينة وبنسبة 97.72% أقرروا بأن التعاون بين الزملاء دافع للعمل بشكل أفضل.
- 01 فرد من أفراد العينة وبنسبة 02.27% أقرروا بأن التعاون بين الزملاء ليس دافع للعمل بشكل أفضل.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن التعاون بين الزملاء دافع للعمل بشكل أفضل والتي تقدر بنسبة 97.72%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن التعاون بين الزملاء ليس دافع للعمل بشكل أفضل والتي تقدر بنسبة 02.27%، ويرجع ذلك إلى كون التعاون بين العمال يجعلهم متضامنين فيما بينهم، وهذا يدل على سيادة روح التعاون والمحبة والانسجام فيما بينهم وهذا من شأنه أن يزيد من دافعيتهم للعمل.

المحور العاشر: الإشراف وتوجيه العامل

الجدول رقم (36): يمثل متابعة المشرف للأعمال

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
84.09%	37	نعم
15.90%	07	لا
100%	44	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (36) والمتعلقة بما إذا كان المشرف يقوم بمتابعة الأعمال التي يؤديها العمال نجد بأن:

- 37 فرد من أفراد العينة وبنسبة 84.09% أقرروا بأن المشرف يقوم بمتابعة الأعمال التي يؤديها العمال.

- 07 فرد من أفراد العينة وبنسبة 15.90% أقرروا بأن المشرف لا يقوم بمتابعة الأعمال التي يؤديها العمال.

من خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ بأن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن المشرف يقوم بمتابعة الأعمال التي يؤديها العمال والتي تقدر بنسبة 84.09%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن المشرف لا يقوم بمتابعة الأعمال التي يؤديها العمال والتي تدر بنسبة 15.90% وبرجع ذلك إلى أن المشرف يقوم بدوره المتمثل في مراقبة أداء العمال والوقوف على سير العمل، ومن خلالها يتمكن من معرفة قدرات ومهارات موظفيه والاطلاع على مستواهم الحقيقي.

الجدول رقم (37): يمثل تلقي توجيهات بكيفية إنجاز المهام

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
93.18%	41	نعم
6.81%	03	لا
100%	44	المجموع

تفيد البيانات الواردة في الجدول رقم (37) والمتعلقة بما إذا كان العمال يتبعون توجيهات بكيفية إنجاز المهام، المطلوبة بأن:

- 41 فرد من أفراد العينة وبنسبة 93.18% أقرروا بأن العمال يتلقون توجيهات بكيفية إنجاز المهام المطلوبة.

- 03 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 6.81% أقرروا بأن العمال لا يتلقون توجيهات بكيفية إنجاز المهام المطلوبة.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن العمال يتلقون توجيهات بكيفية إنجاز المهام المطلوبة والتي تقدر بنسبة 93.18%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن العمال لا يتلقون توجيهات بكيفية إنجاز المهام المطلوبة

والتي تقدر بنسبة 06.81%، ويرجع ذلك إلى طبيعة الاتصال الموجود بين الإدارة والعمال مما يجعل المعلومات التي يتلقونها من طرف الإدارة واضحة، وأيضا كون العمال جدد في المؤسسة، أي سياسة التجديد التي تعتمدها المؤسسة وأيضا استحداث تقنيات جديدة يستلزم من المشرف تقديم توجيهات حول كيفية انجاز المهام.

الجدول رقم (38): يمثل الرضا عن نمط الإشراف المتبع

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
63.63%	28	نعم
36.36%	16	لا
100%	44	المجموع

تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم (38) والمتعلقة بما إذا كان العمال راضون عن نمط الإشراف المتبع داخل المؤسسة بأن:

- 28 فرد من أفراد العينة وبنسبة 63.63% أقرروا بأنهم راضون عن نمط الإشراف المتبع داخل المؤسسة.

- 16 فرد من أفراد العينة وبنسبة 36.36% أقرروا بأنهم غير راضون عن نمط الإشراف المتبع داخل المؤسسة.

ومن خلال القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأنهم راضون عن نمط الإشراف المتبع داخل المؤسسة والتي تقدر بنسبة 63.63%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأنهم غير راضون عن نمط الإشراف المتبع داخل المؤسسة والتي تقدر بنسبة 36.36%، ويرجع ذلك إلى أن قيام المشرف بدوره على أكمل وجه وتوجيه العمال أثناء العمل يجعلهم راضون عنه، بحيث أن متابعة المشرف تسمح باكتشاف الأخطاء التي يقوم بها الموظفون مما يجعلهم يدركون أخطائهم ويعملون على تفاديها.

الجدول رقم (39): يمثل مساهمة كفاءة المشرف في اكتساب العامل لمهارات جديدة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
86.36%	38	نعم
13.63%	06	لا
100%	44	المجموع

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم (39) والمتعلقة بما إذا كانت كفاءة المشرف تساهم في اكتساب العامل لمهارات جديدة بأن:

- 38 فرد من أفراد العينة وبنسبة 86.36% أفروا بأن كفاءة المشرف تساهم في اكتساب العامل لمهارات جديدة.

- 06 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 13.63% أفروا بأن كفاءة المشرف لا تساهم في اكتساب العامل لمهارات جديدة.

ومن خلال القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن كفاءة المشرف تساهم في اكتساب العامل لمهارات جديدة والتي تقدر بنسبة 86.36%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن كفاءة المشرف لا تساهم في اكتساب العامل لمهارات جديدة والتي تقدر بنسبة 13.63%، وهذا يرجع إلى أن المشرف يقوم بمساعدة العمال لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية على أحسن وجه ممكن الأمر الذي يجعل العلاقة بين المشرف والعمال مهمة جداً، لما لها من أثر إيجابي على أداء مهامهم وعملهم وإنتاجهم كون المشرف يتطلب تقديم الدعم والمساندة والتوجيه بشكل جيد اتجاه العمال، وهو ما يخلق استجابة إيجابية من طرف العمال ما يزيد من قدراتهم واتجاه عملهم واكتسابهم لمهارات وكفاءات جديدة اتجاه العمل.

ملخص بيانات الفرضية الثالثة:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الميدان المتعلقة بمؤشرات الفرضية الثالثة تحصلنا إلى:

- 100% من أفراد العينة صرحوا بأن للإنسجام دور في رفع الروح المعنوية للعمال.
 - 63.63% من أفراد العينة صرحوا بأن القوانين المعمول بها فعالة في تحقيق الإنسجام داخل العمل.
 - 100% من أفراد العينة صرحوا بأن الإحترام يؤدي إلى تحقيق الإنسجام داخل المؤسسة.
 - 56.81% من أفراد العينة صرحوا بأن الإدارة لا تقوم باستشارة العمال في القرارات المتعلقة بالعمل.
 - 95.45% من أفراد العينة صرحوا بأن التشاور داخل العمل يؤدي إلى تنمية روح المبادرة بين العمال.
 - 79.54% من أفراد العينة صرحوا بأنه يوجد تعاون بين العمال في أداء المهام.
 - 97.72% من أفراد العينة صرحوا بأن التعاون مع الزملاء دافع للعمل بشكل أفضل.
 - 84.09% من أفراد العينة صرحوا بأن المشرف يقوم بمتابعة الأعمال التي يؤديها العمال.
 - 93.18% من أفراد العينة صرحوا بأن العمال يتلقون توجيهات من كيفية إنجاز المهام المطلوبة.
 - 63.63% من أفراد العينة صرحوا بأنهم راضون عن نمط الإشراف المتبع داخل المؤسسة.
 - 86.36% من أفراد العينة صرحوا بأن كفاءة المشرف تساهم في اكتساب العامل لمهارات جديدة.
- من خلال مدة النتائج يلاحظ أن هناك علاقة بين الحوافز المعنوية وزيادة الولاء للمؤسسة.

الفصل السابع

نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: مناقشة النتائج العامة

رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى

من خلال ملخص مؤشرات محاور الفرضية الأولى "ترفع معايير الترقية من مستوى المثابرة لدى العامل" توصلنا إلى:

- نسبة 86.36% صرحوا بأهمية الأقدمية في الترقية (الجدول رقم 08) ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد على معيار الأقدمية في ترقية عمالها.

- في حين أن نسبة 93.18% صرحوا بأن الأقدمية تساهم في تحسين جودة الإنتاج (الجدول رقم 09)، وهذا راجع إلى أن أقدمية العمال تساعدهم في اكتساب خبرات ومعارف جديدة حول العمل مما يساهم في تحسين الإنتاج وجودته.

- نسبة 68.18% من أفراد العينة صرحوا بأنه يمكن اعتبار الكفاءة أساساً للترقية (الجدول رقم 10)، ويرجع هذا إلى أن المؤسسة تعطي أهمية لخبرة وكفاءة العامل واعتبارها معياراً أساسياً للترقية.

- نسبة 54.54% من أفراد العينة صرحوا بأن الكفاءة المحصل عليها مصدرها الأقدمية (الجدول رقم 11) ويرجع ذلك إلى أن الأقدمية تساهم في اكتساب العامل لكفاءات وخبرات أثناء العمل.

- في حين أن نسبة 90.90% من أفراد العينة صرحوا بأن الكفاءة تزيد الرغبة في العمل (الجدول رقم 12)، ويرجع ذلك إلى أن امتلاك العامل لمهارات وخبرات وكفاءات عالية تولد لديه الرغبة في العمل وتعتبر دافعا مهما نحو العمل.

كما يوضح أيضا الجدول رقم 15 أن نسبة 97.90% صرحوا بأن الاجتهاد في العمل تؤدي إلى زيادة الفعلية، ويرجع ذلك إلى أن الاجتهاد في العمل له دور مهم في زيادة فعالية العمال وبالتالي تحسين الإنتاجية.

كما يوضح الجدول رقم 16 أن نسبة 77.27% صرحوا بأن الرقابة الإدارية تساهم في تحسين الإنتاجية، وهذا يرجع إلى أن الرقابة المستمرة على العمال تساعد في توجيههم وضمان السير الحسن للعمل وتعتبر مدخل لدفعهم العامل نحو العمل وزيادة الإنتاجية.

في حين يوضح الجدول رقم 17 أن نسبة 97.72% من أفراد العينة صرحوا بأن الإجتهد يزيد من الانضباط في العمل، وهذا راجع إلى أن اجتهد العمال في أداء مهامهم يؤدي إلى التزامهم وانضباطهم أكثر، وبالتالي زيادة معدل الأداء وتحسين نوعية الإنتاج.

في ضوء هذه النتائج يمكن القول أنه هناك علاقة قوية بين معايير الترقية ورفع مستوى المثابرة لدى العامل محل الدراسة، وهذا دليل قاطع وإقرار بتحقيق الفرضية الأولى والتي مفادها: "ترفع معايير الترقية من مستوى المثابرة لدى العامل".

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

من خلال مؤشرات محاور الفرضية الثانية "تزيد الامتيازات المادية للترقية من طموح العامل"، توصلنا إلى:

نسبة 79.54% من أفراد العينة صرحوا بأنهم استفادوا من زيادة في الأجر حسب الجدول رقم 18، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تمنح عمالها زيادة في الأجر مما يدفعهم ذلك للأداء الجيد ورفع الروح المعنوية لديهم.

ونسبة 93.18% من أفراد العينة صرحوا بأن الزيادة في الأجر تزيد من الإرتباط بالمؤسسة حسب الجدول 20، ويرجع ذلك إلى أن العمال يزيد ارتباطهم بالمؤسسة التي يعملون فيها إذا كانت هناك زيادة في أجورهم.

ونسبة 54.54% من أفراد العينة صرحوا بأنه في حالة حصولهم على علاوة أو مكافأة يدفعهم ذلك نحو العمل أكثر حسب الجدول رقم 23، ويرجع ذلك إلى أن المنح والعادات الممنوحة من قبل المؤسسة تعتبر دافعا مهما للعمال نحو الداء الجيد.

في حين نجد أن نسبة 75% من أفراد العينة صرحوا بأن المكانة بمثابة دافع للانتماء والولاء للمؤسسة حسب الجدول رقم 26، يرجع ذلك إلى العمال الذين يعملون على مكانة جيدة يعتبرون ذلك دافعا للانتماء والإخلاص للمؤسسة التي يعملون فيها.

ونسبة 65.90% من أفراد العينة صرحوا بأن الجهود المبذولة ترفع من مكانتهم في العمل حسب الجدول رقم 27، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعمل على منح العمال مكانة من خلال الجهود التي يبذلونها.

ونسبة 77.27% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها حسب الجدول رقم 28، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعمل على توفير كل احتياجات العمال وتعمل على تحسين ظروف العمل مما يجعلهم راضون عنها وهذا ما يحقق انتمائهم وبقائهم في تلك المؤسسة.

بعد عرضنا لأهم النتائج والتي كانت دلائل صادقة عن صحة وصدق المؤشرات التي عبرت عن وجود علاقة قوية بين امتيازات الترقية وطموح العامل، وإذا كان صدق وصحة الفرضية من نتائج مؤشراتنا، يمكن القول بتحقق الفرضية الثانية والتي مفادها "تزيد الامتيازات المادية للترقية من طموح العامل".

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

من خلال مؤشرات محاور الفرضية الثالثة "تساهم الحوافز المعنوية في زيادة الولاء" توصلنا إلى:

نسبة 100% من أفراد العينة صرحوا بأن الإنسجام دور في رفع الروح المعنوية للعمال حسب الجدول رقم 29، وذلك راجع إلى أن التساند والتعاون بين العمال يحقق انسجاما بينهم مما يؤدي ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم والرغبة في الاستمرار بالمؤسسة.

ونسبة 100% من أفراد العينة صرحوا بأن الاحترام يؤدي إلى تحقيق الانسجام حسب الجدول رقم 31، ويرجع ذلك أن الإحترام المتبادل بين العمال والعلاقات القائمة بينهم المبنية على أساس التعاون والتفاهم تعمل على تحقيق الانسجام داخل العمل.

في حين أن نسبة 95.45% من أفراد العينة صرحوا بأن التشاور يؤدي إلى تنمية روح المبادرة لدى العمال حسب الجدول رقم 33، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة أثناء قيامها باستشارة عمالها في القرارات المتعلقة بالعمل تعمل بذلك على تنمية روح المبادرة لديهم، مما يدفعهم ذلك إلى العمل بشكل أفضل.

كما يوضح الجدول رقم 35، أن نسبة 97.72% من أفراد العينة، صرحوا بأن التعاون مع الزملاء يدفع للعمل بشكل أفضل، وذلك راجع إلى أن التعاون وتنظيم الجهود الجماعية يساهم في أداء العمل بسهولة وتخفيف أعباء العمل وتخفيض الضغط، مما يساهم في تنسيق الجهود والرفع من الروح المعنوية وبالتالي زيادة الدافعية للعمل.

ونجد أن نسبة 93.18% من أفراد العينة، صرحوا بأنهم يتلقون توجيهات بكيفية إنجاز المهام المطلوبة حسب الجدول رقم 37، وذلك راجع إلى السياسة المتبعة من قبل المشرف بإعطاء وإلقاء التوجيهات بكيفية العمل والتي تساهم في سير العمل.

ونسبة 86.18% من أفراد العينة، صرحوا بأن كفاءة المشرف تساهم في اكتساب العامل لمهارات جديدة حسب الجدول رقم 39، ويرجع ذلك إلى العلاقة الموجودة بين المشرف والعمال التي تعمل على خلق استجابة إيجابية وتوجيه العمل بشكل جيد.

في ضوء هذه النتائج يمكن القول أن هناك علاقة قوية بين الحوافز المعنوية وزيادة الولاء، وهذا دليل قاطع وإقرار بتحقيق الفرضية الثالثة والتي مفادها "تساهم الحوافز المعنوية في زيادة الولاء للمؤسسة".

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

توصلنا في دراستنا الراهنة حول الترقية والدافعية للإنجاز لدى العمال بعد عرض الدراسات المشابهة لموضوعنا تم التطرق إلى نتائج هذه الدراسات ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية، وفي ما يلي عرض لأهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا:

1- دراسة شمسة البلوشي:

تشابهت دراستها مع دراستنا في متغير الترقية، كما أن نتائج دراستنا تشابهت مع نتائج دراسة شمسة البلوشي المتمثلة في أن نظام الترقية قائم على الأقدمية والجدارة، كما أن توفر نظام الترقية المهنية من شأنه أن يرفع الروح المعنوية لدى الموظفين، إذ يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم من أجل تحسين أدائهم.

2- دراسة محمد بن مسفر الشمراني:

تشابهت دراسته مع دراستنا في متغير الترقية، وكذلك أدوات جمع البيانات، كما أن النتائج التي توصل إليها تتفق مع نتائج دراستنا الحالية فيما يخص المعايير المعمول بها في الترقية ومدى رضا العمال عنها.

3- دراسة الخطيب وعمران:

تشابهت دراسته مع دراستنا في متغير الترقية، كما تشابهت في المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات، أما من حيث النتائج التي توصل إليها فتختلف مع نتائج دراستنا الحالية من حيث المعايير المعتمدة، حيث توصل إلى أن المعايير المعمول بها في الترقية غير واضحة ولا تتصف بالموضوعية والعدالة، كما أن مجتمع الدراسة يفضلون أن تكون الترقية حسب البحوث المقدمة لا على المعايير الموضوعية.

4- دراسة نسيمة احمد الصيد:

تشابهت دراستها مع دراستنا في متغير الترقية، وكذلك المنهج المعتمد وفي أدوات جمع البيانات، أما من حيث النتائج فقد تشابهت دراستها مع دراستنا الحالية في المعايير المعمول بها في الترقية.

5- دراسة ليلي غضبان:

تشابهت دراستها مع دراستنا في متغير الترقية، وكذلك أدوات جمع البيانات، كما أن نتائج دراستنا فقد تشابهت مع نتائج دراسة ليلي غضبان المتمثلة في أن نظام الترقية حافز ودافع إيجابي لتحسين أداء العمال وبالتالي الرفع من مستوى الإنتاجية.

6- دراسة بعلي فاتح:

تشابهت دراسته مع دراستنا في متغير الترقية، وأيضا أدوات جمع البيانات، كما أن النتائج التي توصل إليها تتفق مع نتائج دراستنا الحالية من حيث المعايير المطبقة في ترقية العمال، وأن المعيار المستعمل هو الأقدمية على غرار الكفاءة، وكذلك أهمية الحوافز في رفع الروح المعنوية للعمال التي تعتبر دافعا إلى العمل وتحسين الأداء.

7- دراسة سليم العايب:

تشابهت دراسته مع دراستنا من حيث متغير الترقية، وكذلك أدوات جمع البيانات، كما أن نتائج دراستنا تشابهت مع نتائج دراسة سليم العايب من حيث المعايير المطبقة في عملية الترقية، وكذلك في عدم رضا العمال عن أجورهم من حيث تغطية النفقات والمصاريف العائلية.

ثالثا: مناقشة النتائج العامة

من منطلق تساؤلات المنهجية وتصورنا النظري والمنهجي في ضوء المعطيات المكانية والزمنية للدراسة وانطلاقا من التسلسل والتكامل في صياغة الفرضيات ومراحل الدراسة، ومن منطلق النتائج السابقة الذكر، فإن تحقق الفرضية العامة من صدق مكوناتها ممثلة في الفرضيات الجزئية، وعليه يمكن القول أن الترقية تساهم في زيادة الدافعية للإنجاز لدى العمال قد تحققت في إطار مجالها المكاني والزمني.

رابعا: القضايا التي أثارها الدراسة

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وفق التصور النظري والتعامل المنهجي مع الموضوع في مجال الدراسة فإن الدراسة تكون قد أثارَت مجموعة من القضايا منها:

- وضع نظام الترقية مبني على المعايير الموضوعية البعيدة عن المحسوبية والعلاقات الشخصية.

- رفع دافعية العاملين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المر الذي من شأنه أن يفجر الطاقات ويؤدي إلى رفع الإنتاج.

- إعادة النظر في نظام الجور من خلال وضع نظام للأجر، يراعي الجانب الاقتصادي والمعيشي للفرد من جهة، ويتناسب مع طبيعة جهده وعمله من جهة أخرى.

- الاهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة بإشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

- تعزيز وتوزيع المكافآت والمنح للعمال خاصة المتميزين منهم ومسايرتهم مع مجهوداتهم وطاقاتهم المبذولة.

- توفير وتحسين ظروف العمل لدفع الأفراد نحو الأداء الأفضل.

- ضرورة إطلاع الموظفين على الطرق التي تتم وفقها الرقبة.

الخاتمة

حاولنا من خلال دراستنا المتمثلة في "الترقية والدافعية للإنجاز"، إبراز الدور الذي تلعبه الترقية في زيادة الدافعية لدى العمال، وتوصلنا إلى أن الهدف الأساسي من الترقية هو استغلال قدرات ومهارات الأفراد الذين أبدوا استعدادات أكبر خلال ممارستهم للعمل.

وتبين لنا من خلال نتائج الدراسة أن الترقية بمعاييرها وحوافزها المادية والمعنوية، تمثل أفضل آلية تلجأ إليها المؤسسات من أجل الدفع بالعمال نحو تقديم الفضل للمؤسسات التي يعملون بها، كما أن الحوافز تلعب دورا مهما في تحفيز العاملين وتحسين إنتاجيتهم وزيادة رغبتهم والرفع من روحهم المعنوية للعمل.

من هنا نتضح أهمية موضوع الترقية لأنها تحدد وفق المسار المهني والوظيفي للعامل وتحفزه على بذل جهد أكبر ومهارة في العمل، فهي تطور الفرد وظيفيا وماليا، ومن خلالها تسعى المؤسسة للوصول إلى أهدافها وأهداف العمال.

من هذا المنطلق يمكن القول أن دراستنا هذه بما تحمله من إيجابيات وسلبيات تعد بمثابة جسر أو نقطة إنطلاق لدراسات أخرى، ومنه نأمل أن نكون قد قدمنا إفادة لطلبة تخصصنا مستقبلا وحتى إلى أي أحد تدفعه الرغبة إلى تناول موضوع الترقية والدافعية ولو من زاوية أخرى الإعتماد على ما توصلنا إليه في دراستنا هذه علميا ونظريا.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 2- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، المكتبة الإدارية، بيروت، 1989.
- 3- أحمد عبد الله اللحج ومصطفى محمد أبو بكر: البحث العلمي، تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 4- أحمد عرفه وسمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 5- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 6- أحمد محمد عبد الخالق: علم النفس أصوله ومبادئه، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
- 7- أحمد محمد عبد الخالق: علم النفس العام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- 8- أحمد مصطفى خاطر وآخرون: الإدارة في المسؤوليات الاجتماعية، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 9- إدوارد موراي: الدافعية والانفعال، ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة، دار الشروق، القاهرة، الطبعة 1، 1988.
- 10- أسامة خيربي: القيادة الإدارية، دار الولاية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 11- أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2001.
- 12- اعتماد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، القاهرة، 1994.

- 13- أمل الأحمد: بحوث دراسات في علم النفس، الرسالة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط1، 2001.
- 14- أوحيدة علي: التدريس الفعال بواسطة الكفاءات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- 15- جابر عوض السيد وأبو الحسن الموجود: الإدارة والمعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 16- جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 17- جمال الدين محمد مرسي وثابت عبد الرحمن إدريس: نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001.
- 18- حسن أبو زياش وآخرون: الدافعية والذكاء العاطفي، دار الفكر.
- 19- حسين عبد الحميد أحمد شوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 20- حسين محي الدين أحمد: دراسات في الدوافع والدافعية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1988.
- 21- حمادات محمد حسن: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الوفاء، الإسكندرية-مصر، الطبعة 1.
- 22- حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، دار الإشعاع، مصر، الإسكندرية، 1998.
- 23- خضير كاظم الحمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 24- خليل محمود حسن الشماع وخضير كاظم حمودة: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 25- رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.

- 26- رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، مصر، ط3، 2001.
- 27- رشاد علي عبد العزيز موسى: علم النفس الدافعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1994.
- 28- رشيد زرواتي، التدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008.
- 29- رونالد ريجيو: مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمات، فارس حليمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999.
- 30- زاهد محمد بييري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
- 31- زكي محمد هاشم: تنظيم وطرق العمل، المطبوعات الجامعية، 1984.
- 32- زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية. دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة 2.
- 33- سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 34- سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، عمان، 2009.
- 35- سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2004.
- 36- سامي محسن الختاتنة: علم النفس الصناعي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 37- سلامة أحمد الشواف: تنظيم الإدارة في مجالات الاجتماعية، القاهرة، ط1، 1970.
- 38- سليمان محمد الطنطاوي: مهارات الإدارة العلمية، دار الفكر العربي، عين شمس، ط5، 1987.
- 39- سهلة محسن القنلاوي: الجودة في التعليم، دار الشروق، الأردن، ط1، 2008.

- 40- سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002.
- 41- سونيا محمد البكري: إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم، الدار الجامعة، الإسكندرية، 1999.
- 42- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف للنشر، القاهرة، ط2، 1977.
- 43- شاد عبد العزيز عبد الباسط: دراسات نفسية، دار الشروق للنشر، مصر، ط4، 1999.
- 44- شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، ط2، 2002.
- 45- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2010.
- 46- صالح بن نوار: فعالة التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الإجماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 47- صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد، الأردن، 2001.
- 48- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة المعارف البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 49- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 50- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- 51- طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
- 52- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 53- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، عمان، 2005.
- 54- عادل حربوش صالح ومؤيد سعيد السالم: الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2، 2002.

- 55- عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، الطبعة 01، 1992.
- 56- عبد الرحمان محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2001.
- 57- عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2016.
- 58- عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993.
- 59- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- 60- عبد الفتاح دياب حسين: الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، مطبعة النيل، جيزة، ط2، 1996.
- 61- عبد اللطيف محمد خليفة: الدافع للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- 62- عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 63- عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، مصر، 1984.
- 64- عبدودي زيد منير: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 1999.
- 65- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 66- علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985.
- 67- علي عبد الهادي مسلم وآخرون: السلوك الإنساني في المنظمة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2013.
- 68- علي عوض حسن: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دارا لمطبوعات الجامعة، الإسكندرية، 2003.

- 69- علي غريب وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
- 70- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 2، 2003.
- 71- عمرو وصفي عقيلي: الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران، مصر، الإسكندرية، 2000.
- 72- فتحي أحمد دياب عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء، عمان، 2013.
- 73- فتحي الزيات: سيكولوجية التعلم بين المنظور الارتباطي والمنظور المعرفي، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة 2، 2004.
- 74- الفريجات كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان-الأردن، الطبعة 1، 2002.
- 75- الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 76- فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط7، 2015.
- 77- فوزي محمد جبل: محاضرات في علم النفس العام، المكتبة الجامعية، الإسكندرية.
- 78- فيصل عباس: الشخصية في ضوء التحليل النفسي، دار المسيرة، بيروت، 1987.
- 79- فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 80- القيروتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2000.
- 81- لوكنيا الهاشي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة.
- 82- مجدي أحمد محمد عبد الله: السلوك الاجتماعي وديناميته، محاولة تفسيرية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 83- محمد الصرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لندنيا، الإسكندرية، 2007.

- 84- محمد أنس وقاسم جعفر: نظام الترقيّة في الوظيفة العامة وأثارها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، 2001.
- 85- محمد أنيس قاسم: مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
- 86- محمد بالرابح: الدافعية الإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 87- محمد رسلان الجبوشي وجميلة جاد الله: الإدارة (علم وتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 88- محمد زايد حمدان: تقييم وتوجيه التدريس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2.
- 89- محمد ستيفن: التشريعات الاجتماعية العمالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997.
- 90- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.
- 91- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط2، 2004.
- 92- محمد عبيد محمد: مجتمع المصنع لدراسة علم الاجتماع تنظيم وعمل، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية.
- 93- محمد علي عبد الوهاب: إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء متميز، دار النهضة، القاهرة، 2000.
- 94- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 2003.
- 95- محمد فتحي عبد الهادي، مجتمع المعلومات بين النظرية والتطبيق، الدار المصرية اللبنانية السلسلة، مصر، 2008.
- 96- محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2010.

- 97- محمد محمود الفاضل: كفايا المدير العصري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 98- محمد محمود بني يونس: سيكولوجية الدافعية والإنفعالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
- 99- محمد محمود نبي يونس: سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، دار المسيرة، عمان، ط4، 2015.
- 100- المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الإجتماعي، خطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، مصر، ط 1، 2005.
- 101- مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار إتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005.
- 102- مرسي أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للطباعة والنشر، الجزائر، 2004.
- 103- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 104- مصطفى محمد أبوكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق التنافسية، دار الجامعة، مصر، 2008.
- 105- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الأفراد، المركز العربي لتوزيع المطبوعات، لبنان، الطبعة 1، 1990.
- 106- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 3، 2000.
- 107- منذر الضامن: أساليب البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009.
- 108- منير أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، (التدريب والحوافز)، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

- 109- المهدي الطاهر عنية: مبادئ الإدارة والأعمال، المفاهيم والأسس والوظائف، الجامعة المفتوحة للنشر، طرابلس.
- 110- نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، الأردن، ط1، 2000.
- 111- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة 2.
- 112- نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
- 113- نجم عبد الله الفراوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 114- نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 115- وائل محمد صبحي، إدريس، طاهر محسن منصور الغالي: أساسيات الأداء وبطاقة التعليم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
- 116- وهيب مجيد الكبيسي وصالح حسن الدهراوي: مدخل في علم النفس التربوي، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2000.
- 117- يوسف حتمي الطائي ومؤيد عبد الحسن الفضل وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

ثانيا: القواميس والمعاجم

- 118- إبراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكاتب، مصر، 1973.
- 119- أحمد زكي بدوي: معجم إدارة الموارد البشرية، مكتب ابنان الناشر، لبنان، الطبعة 1، 1997.
- 120- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1988.
- 121- حبيب الصحاف: معجم الموارد البشرية وشؤون العاملين-انجليزي عربي-، دار وائل، عمان، 2007.
- 122- روجي البعلبكي: "المورد"، قاموس عربي-إنجليزي، دار العلوم للملايين، بيروت، 1994.

123- طارق شريف يونس: معجم المصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والأنترنيت، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

124- علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.

ثالثا: المذكرات الجامعية

125- جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحدة الخروب، قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسنطينة، 2005، 2006.

126- الخطيب وعمرسان: تطوير معايير ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية الأردنية من وجهة هؤلاء الأعضاء أنفسهم، دراسة ميدانية بالجامعات الحكومية لأردنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الأردن، 1994.

127- سليم العايب: الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة والتكوين، دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال بالدار البيضاء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر، 1996.

128- شمسة البلوشي، نظم الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية بوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، القاهرة، 2001.

129- غرم الله بن عبد الرزاق الغامدي: التفكير العقلاني والتفكير الغير عقلاي ومفهوم الذات ودافعية الانجاز لدى عينة من المراهقين المتفوقين دراسيا والعاديين بمدينة مكة المكرمة، وجدة، رسالة دكتوراه، علم النفس، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2009.

130- قدوري خليفة: الرضا عن التوجيه الدراسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2012.

131- ليلي غضبان: الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، باتنة 2010.

- 132- محمد بن مسفر الشمراني: معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها، دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني في الرياضي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2006.
- 133- مسعودة عظيمي: نمط المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات التعليم الثانوي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأستاذ، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009.
- 134- نسيمة أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمركب مطاحن الحروش، مذكرة من أجل نيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة، 2015-2016.

ملحق

الملحق رقم: 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



إستمارة بحث بعنوان:

الترقية والدافعية للإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة العمومية

دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية - جيجل -

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

إشراف الأستاذ(ة):

- فراش الربيع

إعداد الطالبتين:

- بوزعوط مريم

- ركيمة زينة

- إن معلومات هذه الإستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
- ضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة، وشكرا لتعاونكم وتقبلوا منا فائق عبارات الشكر والتقدير.

السنة الجامعية 2021/2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 20 إلى أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 إلى 60 سنة
- 3- الحالة العائلية: أعزب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 20 سنة من 20 إلى أقل من 30 من 30 سنة فما فوق

- ترفع معايير الترقية من مستوى المثابرة لدى العامل.

المحور الثاني: الأقدمية والجودة في الإنتاج

- 6- هل سبق وأن تحصلت على الترقية على أساس الأقدمية؟
 نعم لا
- 7- هل تشرك المؤسسة العمال القدامى بغرض تحسين نوعية المنتج؟
 نعم لا
- 8- هل تولي المؤسسة أهمية للأقدمية في الترقية؟
 نعم لا
- 9- هل تساهم الأقدمية في تحسين جودة الإنتاج؟
 نعم لا

المحور الثالث: الكفاءة والرغبة في العمل

10- هل يمكن اعتبار الكفاءة أساساً للترقية؟

نعم لا

11- هل الكفاءة التي تحصلت عليها ترجع إلى؟

الأقدمية شهادة علمية دورات تدريبية تكوين أثناء الخدمة

12- هل هذه الترقية المحصل عليها على أساس الكفاءة تزيد من رغبتك في العمل؟

نعم لا

13- هل ترغب في تحسين مستواك الوظيفي؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم، هل هذا من أجل:

تحسين مركزك الزيادة في الأجر كلاهما معا

المحور الرابع: الفعالية والمواظبة

14- كيف تعبر عن مدى التزامك بالعمل؟

المواظبة الإخلاص عمل إضافي

15- هل يؤدي الإجهاد في العمل إلى زيادة الفعالية؟

نعم لا

16- هل تساهم الرقابة الإدارية في تحسين الإنتاجية؟

نعم لا

17- هل الإجهاد يزيد من انضباطك في العمل؟

نعم لا

- تزيد الإمتيازات المادية للترقية من طموح العامل؟

المحور الخامس: الأجر والرضا

18- هل سبق وأن استفدت من زيادة في الأجر؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، في ماذا ساهمت هذه الزيادة؟:

زيادة الدافعية للعمل رفع الروح المعنوية
الشعور بالرضا الولاء للمؤسسة

19- هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟

نعم لا

20- هل الزيادة في الأجر تزيد من ارتباطك بالمؤسسة؟

نعم لا

21- هل شعورك بالرضا عن المؤسسة يؤدي إلى:

الإستمرار في العمل ارتفاع روحك المعنوية
قلة الغيابات زيادة الولاء للمؤسسة

المحو السادس: المكافأة والتقدير

22- هل سبق وأن تحصلت على علاوة ومكافأة من طرف المؤسسة؟

نعم لا

23- في حالة تحصلك على مكافأة أو علاوة ما هو شعورك؟

الراحة النفسية الدافعية نحو العمل أكثر
الشعور بالمسؤولية عدم الإكتراث

24- هل هناك تقدير من طرف الإدارة للجهود التي تبذلها؟

نعم لا

25- هل تلقيك للشكر والتقدير في العمل يزيد من:

الدافعية للعمل المواظبة على العمل التفاني في العمل

المحور السابع: المكانة والانتماء

26- هل ترى بأن مكانتك في العمل بمثابة دافع لانتمائك وولائك للمؤسسة؟

نعم لا

27- حسب رأيك، هل الجهود التي تبذلها ترفع من مكانتك في العمل؟

نعم لا

28- هل تشعر بالانتماء إلى المؤسسة التي تعمل بها؟

نعم لا

- تساهم الحوافز المعنوية في زيادة الولاء

المحور الثامن: الإحترام والانسجام

29- هل للانسجام دور فعال في رفع الروح المعنوية بين العمال؟

نعم لا

30- هل القوانين المعمول بها فعالة في تحقيق الانسجام داخل العمل؟

نعم لا

31- هل يؤدي الاحترام إلى تحقيق الانسجام داخل المؤسسة؟

نعم لا

المحور التاسع: الاستشارة والتعاون

32- هل تقوم الإدارة باستشارة العمال في القرارات المتعلقة بالعمل؟

نعم لا

33- هل يؤدي التشاور داخل العمل إلى تنمية روح المبادرة لدى العمال؟

نعم لا

34- هل يوجد تعاون بين العمال في أداء المهام؟

نعم لا

35- في حالة تعاونك مع أحد زملائك هل يدفعك هذا إلى العمل بشكل أفضل؟

نعم لا

المحور العاشر: الإشراف وتوجيه العمل

36- هل يقوم المشرف بمتابعة الأعمال التي تؤديها؟

نعم لا

37- هل تتلقى توجيهات تتعلق بكيفية إنجاز المهام المطلوبة؟

نعم لا

38- هل أنت راض عن نمط الإشراف المتبع داخل المؤسسة؟

نعم لا

39- هل تساهم كفاءة المشرف في إكتساب العامل لمهارات جديدة؟

نعم لا

الملحق رقم: 02

دليل المقابلة:

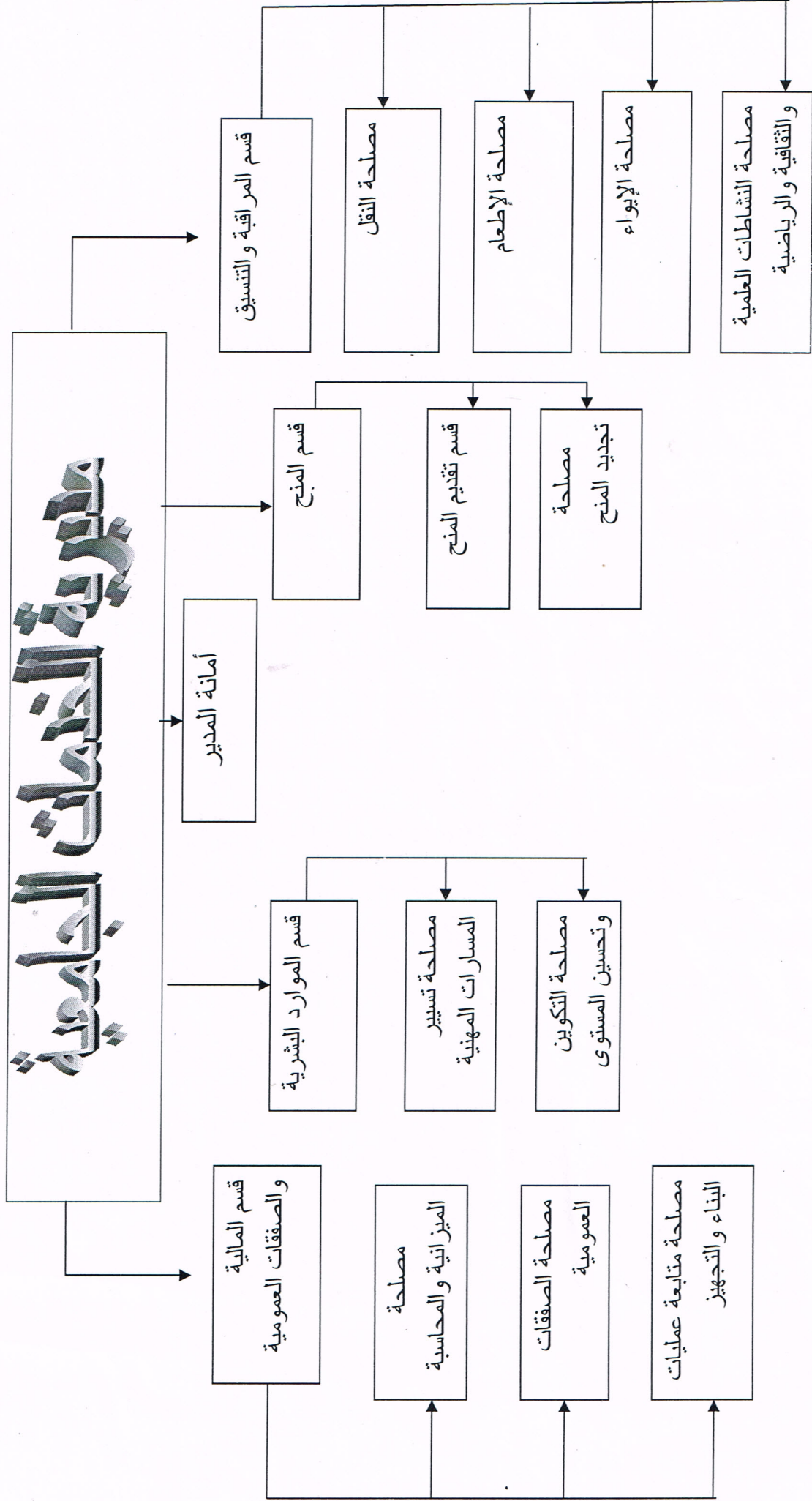
محور بيان المقابلة حول النقاط التالية:

- 1- ما هي المعايير المعمول بها في عملية الترقية؟
- 2- هل تطبق هذه المعايير بصورة فعالة؟
- 3- ما نوع المعاملة التي يتبعها المدير في التعامل مع الموظفين؟
- 4- هل يساهم العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؟
- 5- هل تراجع الإدارة قراراتها في حالة رفضها من قبل العمال؟

الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية حيدل

مديرية الخدمات الجامعية

الملاحقة رقم : 03



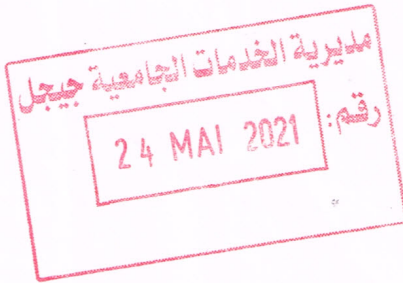


جيجل في: 24 ماي 2021

إلى السيدة (ة) / د. ب. الكدمانة أكي كدمانة

الموضوع: طلب تسهيلات

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقديم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية
أسماءهم، و هذا قصد إجراء تربصات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:
(ليسانس) تخصص: علم اجتماع..... / (مستر) تخصص: تنظيم و عمل



أسماء الطلبة:

- 01- بوزكوت مريجة
- 02- رحيمة زينة
- 03-
- 04-
- 05-

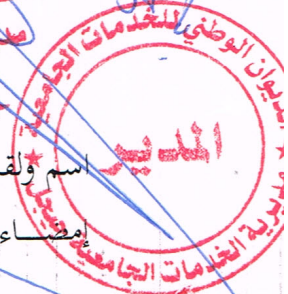
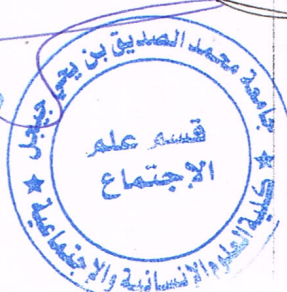
في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

عن المدير العام وبتفويض منه
مدير الخدمات الجامعية - جيجل

اسم و لقب الأستاذة (ة) المشرف: جرادوي نجيم الدين
مضام الأستاذة (ة):

رئيس القسم

رئيس القسم
د. بوقشمون داود



الملخص

تطرقنا في دراستنا إلى موضوع الترقية والدافعية للإنجاز لدى العمال والتي تهدف إلى معرفة الدور الذي تلعبه الترقية في زيادة الدافعية لدى العمال، وكيف تساهم معايير الترقية في الرفع من مستوى المثابرة، وكذلك مدى مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في الرفع من طموح العامل والولاء للمؤسسة.

وقد قسمت دراستنا إلى جانبين، الجانب النظري الذي اختص بالتطرق إلى موضوع الدراسة وأهميتها والإشكالية المتبناة مع حصر الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة والنظريات المفسرة لكل من الترقية والدافعية للإنجاز.

إذ تعتبر الترقية عملية مهمة في المؤسسة وما تشتمل عليه من أسس ومعايير تزيد من الدافعية والرغبة في العمل أكثر، بحيث تعتبر الدافعية محرك أساسي يدفع بالعمال إلى القيام بعمل معين لتحقيق أهداف المؤسسة.

أما الجانب الميداني فلقد تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة، أين تناولنا الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب الملاحظة والمقابلة، حيث تم التوزيع على عينة بـ 44 استمارة مأخوذة من المجتمع الأصلي الذي بلغ 298 عاملاً.

ولقد استخدم في عملية تحليل البيانات كل من الأسلوب الكمي والكيفي، ثم تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة، ومن ثم تطرقنا إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة.

وصولاً إلى النتيجة العامة والوقوف على مجموعة من القضايا التي أثارها الدراسة، ولقد كشفت النتائج في مجملها على صدق فرضيات الدراسة ويمكن تلخيصها في:

- ترفع معايير الترقية من مستوى المثابرة لدى العامل.

- تزيد الإمتيازات المادية للترقية من طموح العامل.

- تساهم الحوافز المعنوية في زيادة الولاء.

Abstract:

In our study, we discussed the issue of promotion and achievement motivation among workers, which aims to know the role played by promotion in increasing workers' motivation, and how promotion criteria contribute to raising the level of perseverance, as well as the extent to which material and moral incentives contribute to raising the worker's ambition and loyalty to the institution.

Our study was divided into two sides, the theoretical side that dealt with the subject of the study and its importance and the problem adopted with limiting the conceptual framework, previous studies and theories explaining each of the promotion and the motivation for achievement.

Promotion is an important process in the organization and the foundations and standards it includes that increase motivation and desire to work more, so that motivation is considered a key driver that pushes workers to do a specific job to achieve the goals of the institution.

As for the field side, it included the methodological procedures of the study, where we dealt with the form as a main tool for data collection in addition to observation and interview, where it was distributed to a sample of 44 forms taken from the original community, which amounted to 298 workers.

In the process of data analysis, both quantitative and qualitative methods were used, then unpacking and analyzing the data related to the study hypotheses, and then we discussed the results in the light of the hypotheses and in the light of previous studies.

In order to reach the general result and stand on a group of issues raised by the study, the results revealed in their entirety the validity of the study's hypotheses and can be summarized in:

- Promotion criteria raise the level of perseverance of the worker.
- The material benefits of promotion increase the worker's ambition.
- Morale incentives increase loyalty.