

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

عنوان المذكرة:

الترقية وتحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

بلعيساوي الطاهر

إعداد الطالبتين:

- بوطابسو سمية

- زويتني سهام

لجنة المناقشة:

الدكتور..... رئيسا

الدكتور بلعيساوي الطاهر..... مشرفا ومقررا

الدكتور..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020 - 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة:

تعتبر الترقية من أهم الموضوعات التي لها أهمية بالغة في المنظمات، فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية ووسيلة تدفع العامل للتنمية الذاتية لما لها من آثار ايجابية، فهي ركيزة من ركائز شؤون الموظفين، ومن أهم الحقوق التي يتمتعون بها داخل المؤسسة.

وقد جاءت هذه الدراسة لتركز وتسلط الضوء على جانب الترقية لإبراز دورها في تحقيق الرضا الوظيفي، انطلاقاً من كون الترقية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة مما يسهل أدائه داخل المؤسسة.

وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الترقية داخل مؤسسة "مديرية الخدمات الجامعية - جيجل-"، لمعرفة علاقة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي.

انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن " تساهم عملية الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة مديرية الخدمات الجامعية - جيجل-". وتندرج تحتها مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- تساهم زيادة في الأجور في إشباع حاجات عمال مديرية الخدمات الجامعية بـ جيجل.

- تساهم الحوافز والمكافآت التي تمنح للموظف بشعوره بالرضا عن العمل.

وبغرض اختبار فرضيات الدراسة تم توظيف المنهج الوصفي، وقد تم الإعتماد على استمارة استبيان كوسيلة أساسية للحصول على المعلومات من أفراد مجتمع البحث، والمتمثل في عمال المؤسسة البالغ عددهم 100 عامل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- تساهم الزيادة في الأجور في إشباع حاجات العمال.

- تساهم الحوافز والمكافآت التي تمنح للموظف بشعوره بالرضا عن العمل.

Study summary:

Promotion is one of the most important issues that are of great importance in organizations, as it is one of the vital matters for administrative development and a means to push the worker for self-development because of its positive effects, as it is one of the pillars of personnel affairs, and one of the most important rights they enjoy within the institution.

This study came to focus and shed light on the aspect of promotion to highlight its role in achieving job satisfaction, based on the fact that promotion contributes to achieving job satisfaction within the institution, which facilitates its performance within the institution.

This study aims to try to identify the promotion within the institution of the "Directorate of University Services - Jijel", to know the relationship of promotion in achieving job satisfaction.

The study started from a main hypothesis that "the promotion process contributes to achieving job satisfaction in the institution of the University Services Directorate - Jijel". Under it fall a set of sub-hypotheses as follows:

- An increase in wages contributes to satisfying the needs of the workers of the Directorate of University Services in Jijel.
- The incentives and rewards granted to the employee contribute to his feeling of satisfaction with the work.

For the purpose of testing the hypotheses of the study, the descriptive approach was employed, and a questionnaire was relied on as a primary means of obtaining information from the members of the research community, represented by the institution's 100 workers.

Among the most important findings of this study:

- The increase in wages contributes to satisfying the needs of workers.
- The incentives and rewards granted to the employee contribute to his feeling of satisfaction with the work.

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي أعاننا ووقفنا لإتمام هذا العمل، نحمد حمدا يليق بمقامه وجلاله لولاه لما عرف هذا العمل طريقه للوجود

ونصلي على خير الهدى نبينا ورسولنا محمد صلى الله عليه وسلم

يسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى من وجهنا لإتمام هذا العمل، ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة الأستاذ المشرف **"بلعيساوي الطاهر"**

لك جزيل الشكر وخالص عبارات التقدير والاحترام، جزاك الله عنا كل خير

كما نشكر عمال وموظفي مؤسسة مديريةية الخدمات الجامعية - جيبل - على حسن الاستقبال وعلى وتجاوبهم وعلى تعاونهم معنا

كما نشكر كل من ساهم في إنجاح هذا العمل من قريب أو بعيد

سمية و سهام



الفهرس

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	شكر وعرقان
ب	الفهرس
ز	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
الجانب النظري	
1	مقدمة.
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
4	المبحث الأول: منهجية الدراسة.
4	أولاً: أسباب اختيار الموضوع.
4	ثانياً: إشكالية الدراسة.
7	ثالثاً: فرضيات الدراسة.
8	رابعاً: تحديد المفاهيم.
12	خامساً: أهداف الدراسة.
13	سادساً: أهمية الدراسة.
13	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية.
13	أولاً: منهج الدراسة.
14	ثانياً: مجتمع الدراسة.
15	ثالثاً: عينة الدراسة.
15	رابعاً: أدوات جمع البيانات.
19	خامساً: الأساليب الإحصائية.
20	سادساً: مجالات الدراسة.
23	سابعاً: صعوبات الدراسات.
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
26	تمهيد.
27	المبحث الأول: الدراسات السابقة.
27	أولاً: الدراسات الغربية.

28	ثانيا: الدراسات العربية.
30	ثالثا: الدراسات الجزائرية.
31	المبحث الثاني: النظرية المفسرة للتوظيف.
32	أولا: النظريات الكلاسيكية.
36	ثانيا: النظريات الحديثة.
40	المبحث الثالث: النظريات المفسرة للتوافق المهني.
40	أولا: نظرية منسوتا.
42	ثانيا: نظرية نموذج مظهر الرضا.
43	ثالثا: نظرية الثبات (الاتساق).
45	رابعا: نظرية ذات العاملين.
46	خامسا: نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو.
49	سادسا: نظرية التوقع.
51	سابعا: نظرية القيمة.
51	ثامنا: نظرية هارسون.
53	تاسعا: نظرية داويس.
54	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: الترقية	
56	تمهيد.
57	أولا: أهمية وأنواع الترقية.
58	ثانيا: شروط الترقية.
59	ثالثا: أهداف الترقية.
60	رابعا: أسس الترقية.
62	خامسا: مناهج الترقية.
62	سادسا: سياسات وبرامج الترقية.
64	سابعا: معوقات الترقية.
65	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: الرضا الوظيفي	
67	تمهيد.
68	أولا: أهمية الرضا الوظيفي.

69	ثانيا: عناصر الرضا الوظيفي.
71	ثالثا: أنواع الرضا الوظيفي.
72	رابعا: خصائص الرضا الوظيفي.
72	خامسا: محددات الرضا الوظيفي.
73	سادسا: مظاهر الرضا الوظيفي.
75	سابعا: مسببات الرضا الوظيفي.
76	ثامنا: طرق قياس الرضا الوظيفي.
77	تاسعا: النتائج المترتبة عن الرضا وعدم الرضا وطرق زيادته.
81	خلاصة الفصل.
الجانب الميداني	
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج	
84	تمهيد.
85	أولا: عرض خصائص أفراد العينة.
94	ثانيا: الاستنتاج الجزئي الخاص بأفراد العينة.
95	ثالثا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.
102	رابعا: الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الأولى.
103	خامسا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.
109	سادسا: الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثانية.
109	سابعا: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
110	ثامنا: النتائج العامة للدراسة.
111	خلاصة الفصل.
113	خاتمة.
115	قائمة المراجع.
/	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب الجنس	85
02	توزيع المبحوثين حسب السن	85
03	توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	86
04	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	87
05	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية المهنية	88
06	توزيع المبحوثين حسب الدخل الشهري	88
07	توزيع المبحوثين حول الترقية	89
08	توزيع المبحوثين حسب طريقة ترقية	89
09	توزيع المبحوثين حسب طبيعة الترقية	90
10	توزيع المبحوثين حسب عدد مرات الترقية	91
11	توزيع المبحوثين حول أسباب الحصول على الترقية	92
12	توزيع المبحوثين حسب غايتهم من الترقية	92
13	توزيع المبحوثين حسب المعايير التي تعتمدها المؤسسة في ترقية مستخدميها	93
14	توزيع المبحوثين عن سياسة الأجور	95
15	توزيع المبحوثين عن مدى تناسب الأجر مع الجهد وساعات العمل	95
16	توزيع المبحوثين عن الأجر الذي يتقاضاه كافي عن تلبية احتياجاته المعيشية	96
17	توزيع المبحوثين عن مدى الرضا عن الأجر	97
18	توزيع المبحوثين الزيادة في الأجر تزيد من الارتباط بالمؤسسة	98
19	توزيع المبحوثين عن مدى قيامهم بأعمال إضافية دون زيادة في الأجر	99
20	توزيع المبحوثين عن زيادة الأجر مع زيادة الحماس نحو العمل	99
21	توزيع المبحوثين عن مدى الشعور بالأمان والاستقرار داخل المؤسسة	100
22	توزيع المبحوثين عن مدى تحقيق طموحاتهم وأهدافهم في المؤسسة	101
23	رأي المبحوثين عن مدى مساهمة المكانة في تحقيق الاحترام والتقدير	101
24	توزيع المبحوثين عن مدى تحصيلهم على الحوافز والمكافآت مقابل الأعمال التي إنجازونها	103
25	توزيع المبحوثين حول أسباب الحصول على الحوافز	104
26	توزيع المبحوثين عن الحوافز المفضلة	104

105	توزيع المبحوثين عن قيمة الحوافز للمبحوث	27
106	توزيع المبحوثين حسب تقديم الحوافز في المؤسسة	28
107	توزيع المبحوثين عن مدى الشعور عند حصولهم على الحوافز والمكافآت	29
108	توزيع المبحوثين حول الحوافز داخل المؤسسة	30

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
39	يوضح نظرية الفلسفة الإدارية	الشكل (01)
43	يوضح مخطط بورترولولر	الشكل (02)
48	يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية	الشكل (03)
50	يبين نموذج التوقع لفكتور فروم	الشكل (04)





مقدمة:

يعيش العالم المعاصر فترة من التحولات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، السياسية، والثقافية، التي ساهمت في الكثير من الهياكل الإدارية ومحاولة استبدالها بهياكل أخرى أكثر حركية محاولة في ذلك التوصل إلى أصلح الطرق في تدبير وتنمية الموارد البشرية، باعتبارها من أهم حلقات التنمية الإدارية والإنسانية، لما لها من طاقات وقدرات فكرية بإمكانها أن تتحول إلى عنصر فعال في المؤسسات إذا أحسن استثمارها، فالعصر البشري من أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم والقوة الرافعة لنجاحه، وقصد وتنمية المورد البشري تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها لتطوير أفضل الطرق والآليات لاستثمار طاقاته وتنميتها.

ولكي تضمن المنظمات استمرارها وبقائها وزيادة مردوديتها، لا بد عليها من الإعتماد على سياسات، والقيام بمختلف الإجراءات التي تزيد من ولاء مواردها ورضاهم، وهذا من خلال إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم من أجل الوصول إلى أعلى قدر من المردودية وعلى المنظمات استعمال نظام الحوافز تتمكن من خلاله إثارة دوافع العاملين والتأثير عليهم. لذا تعتبر الترقية من أهم الأحداث التي يشهدها الفرد من خلال مسيرته المهنية عبر مساره الوظيفي يسعى الفرد وراء الترقية بشتى الطرق لتحسين مستواه ورغبة من الإدارة العامة على وضع الرجل المناسب في مكان المناسب، لمعرفة احتياجاته ومتطلباته ومحاولة الجمع بينهما، كما تعتبر وسيلة من وسائل مكافئة الموظف على عمله الأمر الذي يدفعه ويدفع غيره إلى الارتقاء، فالترقية تعمل بشكل كبير على جميع المستويات والأنشطة داخل المؤسسة مما تدفع بالعاملين للعمل أكثر وتحقيق الرضا لديهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين. فالرضا الوظيفي يتوقف على الحاجات التي يرغب الفرد في إشباعها خلال العمل، مما يحقق له الشعور بالارتياح.

ومن هذا المنطلق قسمنا دراستنا الحالية إلى جانبين رئيسيين الأول يتمثل في الإطار النظري للدراسة وفيما يتضمن الثاني الإطار الميداني، حيث قسم كل منها إلى عدة فصول تتضمن:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة الذي قسم إلى مبحثين، المبحث الأول اشتمل أسباب اختيار الموضوع، إشكالية الدراسة وفرضياتها، بالإضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم الدراسة، عينة الدراسة، بالإضافة إلى منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والتي تمثلت في: استمارة استبيان، الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات، الأساليب الإحصائية التي تمت الاستعانة بها في

التفسير والتحليل ثم تحديد مجالات الدراسة من المجال جغرافي، بشري، زمني وعرجنا في الأخير إلى صعوبات التي واجهت مجموعة البحث.

الفصل الثاني: فقد قسم إلى مبحثين، المبحث الأول قد تناولنا فيه عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالترقية والرضا الوظيفي والتي تدعم الدراسة الحالية وتقدم لها سند علمي، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه المقاربات النظرية المفسرة للترقية والرضا الوظيفي.

الفصل الثالث: فقد تم التطرق فيه إلى الترقية والذي تمحور حول أهمية وأنواع الترقية، شروط الترقية، أهداف الترقية، أسس الترقية، مناهج الترقية، سياسات وبرامج الترقية ومعوقات الترقية.

الفصل الرابع: إلى الرضا الوظيفي والذي تمحور حول أهمية الرضا الوظيفي، عناصر الرضا الوظيفي، أنواع الرضا الوظيفي، خصائص الرضا الوظيفي، محددات الرضا الوظيفي، مظاهر الرضا الوظيفي وطرق قياس الرضا الوظيفي وأخيرا النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي وطرق زيادته.

أما الجانب الميداني فقد ضم الفصل الخامس المعنون بالعرض وتحليل البيانات واستخلاص نتائج الدراسة، بالعرض البيانات الخاصة بالخصائص أفراد العينة، عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى مع الاستنتاج الجزئي لها. ثم عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية مع الاستنتاج الجزئي لها. ثم استخلاص نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، ثم استخلاص النتائج العامة للدراسة وفي الأخير تطرقنا إلى خاتمة وهي عبارة عن حوصلة لمضامين البحث، كما دعمنا المذكرة بالمجموعة من الملاحق لها علاقة بالموضوع الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

ثانياً إشكالية الدراسة.

ثالثاً: فرضيات الدراسة.

رابعاً: تحديد المفاهيم.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: أهمية الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية.

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

خامساً: الأساليب الإحصائية.

سادساً: مجالات الدراسة.

سابعاً: صعوبة الدراسة.

خلاصة الفصل.

المبحث الأول: منهجية الدراسة:

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

يمكن حصر الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية وهي كالتالي:

1- الأسباب الذاتية:

- رغبتنا الشخصية في دراسة هذا الموضوع كونه جدير بالبحث والدراسة.
- الرغبة في إثراء الرصيد العلمي والمعرفي بمختلف المعلومات والمعارف حول هذا الموضوع.
- شعورنا بأهمية وقيمة هذا الموضوع.

2- الأسباب الموضوعية:

- تلاؤم الموضوع مع طبيعة التخصص الذي ندرس فيه.
- انجاز دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- توفر المراجع وسهولة الحصول على المعلومات الخاصة بالرضا الوظيفي.

ثانياً: إشكالية الدراسة:

لقد ساهم التقدم والتطور السريع لمختلف المعارف العلمية في جعل مفاهيم الإدارة الحديثة أكثر تطوراً لمختلف المتغيرات التي تحدث على مختلف النظم القائمة للإدارة، وذلك لضمان تحقيق الأهداف. وبالتالي الوصول إلى نجاح المؤسسة من حيث اعتمادها على الأفراد العاملين بها وتركيزها الكبير عليهم من خلال محاولة توفير كل الوسائل والمتطلبات اللازمة لهاته الموارد وذلك من أجل ضمان استقرارها.

إن المؤسسات تستند في فلسفتها على تحقيق أعلى درجات الرشد بهدف الوصول بالمؤسسات إلى أقصى حد ممكن من الفعالية والكفاية، وعلى اعتبار أن فعالية أية مؤسسة ترتبط بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره عنصر فعال في نجاح أي مؤسسة، حيث أصبح من الضروري ترشيد استغلال العنصر البشري الذي أصبح أكثر طموحا وتنوعا فيما يرغب في تحقيقه من أهداف، كما يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في مردوديتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة ولتحقيق هذا الهدف تعمل الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع القدرة على الأداء لديهم، ولكن القدرة وحدها غير كافية لتحقيق الهدف المراد تحقيقه وكفاءة العمال تتوقف على عنصرين أساسيين: هما القدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل هذه القدرة بكل ما يمتلكه العامل من مهارات وقدرات وغيرها، أما الرغبة فتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية التي توجه سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة.

ولذلك تعد الترقية من المؤشرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد فمن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في العمل. فهي بالتالي وسيلة من وسائل الترغيب والإغراء والتفاني في خدمة المؤسسة أي أن الترقية تشكل لأي موظف هدفا مشروعا وحافزا لبدل المزيد من الجهود، فكل موظف يسعى للرفع من مستواه الوظيفي ودخله المادي من خلال الحصول على الترقية، حيث تعتبر وسيلة فعالة لإشباع حاجات الأفراد المعنوية كالتقدير والاحترام و حرية التصرف والتميز وكذلك إشباع الحاجات المادية للأفراد كالزيادة في الرواتب والأجور، فالترقية تعتبر من بين أهم الوسائل والأساليب التي تعتمد عليها الإدارة من أجل تحسين أداء أفرادها فهي وسيلة الإدارة لاجتذاب أفضل العناصر والاحتفاظ بها فهي تمثل حاضر للعاملين لتطوير أدائهم كونها وسيلة طبيعية مستمرة لإعداد العمال والمشرفين والمدراء...

الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على مدى نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي في الإشباع ووضع برنامج للترقية وفق معايير موضوعية تسمح بالوصول إلى تحقيق نوع من الرضا الوظيفي للعمال، حيث يمثل الرضا الوظيفي محصلة نهائية لمختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل اتجاه عمله فرضا الفرد عن وظيفته هو الأساس في تحقيق الكفاءة في عمله.

كما يمكن إن يكون الرضا الوظيفي مؤشر لنجاح الفرد في مختلف ميادين حياته إذ تتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث إن يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ إن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل و ما يحيط به. وبالتالي أعطت المؤسسات اهتماما بدراسة رغبات الأفراد ومدى الرضا الوظيفي إزاء العمل الذي يؤديه في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك يكون من خلال تسخير إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وذلك من اجل تحسين رضا الموظفين.

فالمحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل، أي أنه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يتحصل عليها العامل من وظيفته بقدر ما يزيد من حماسه لبدل جهد اكبر في أدائه وبالتالي زيادة في الأداء الناتج عن شعوره بالسعادة والرضا عن العمل، وهذا ما تطمح إليه كل مؤسسة من اجل ضمان استمراريتها ونجاحها وتحقيق أهدافها.

ومن هنا تعددت المقاربات النظرية التي تناولت هذا الموضوع من بينها مساهمة النظرية السلوكية وتأكيدها على أهمية الترقية من خلال حث الموظفين على العمل أكثر وتحسين أدائهم فنجد هرزبرغ الذي أكد على أهمية الترقية باعتبارها من أهم العوامل الدافعة إلى العمل وهذه العوامل في نظره تحقق الرضا الوظيفي للعمال، ومن بين هذه العوامل الحوافز التي تسعى المؤسسات لتوفيرها للموظفين والتي بدورها تنعكس على أدائهم داخل

العمل وتضمن التزامهم داخل المؤسسة، فالترقية فضلا على أنها حق من حقوق العمال فهي حافز مادي وفي نفس الوقت معنوي.

فقد أشارت هذه النظرية على أهمية الترقية باعتبارها حافزا هاما في العمل يؤدي إلى رضا العامل عن عمله داخل المؤسسة، وبناءا على ما تم تقديمه تتبلور إشكالية هذا البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما علاقة الترقية بتحقيق الرضا الوظيفي؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساهم زيادة في الأجور في إشباع حاجات عمال مديرية الخدمات الجامعية
جيجل؟

- هل تساهم الحوافز والمكافآت التي تمنح للموظف بشعوره بالرضا في مديرية الخدمات
الجامعية جيجل؟

ثالثا: فرضيات الدراسة:

تعتبر الفروض من أهم المفاهيم في البحث العلمي، فهي تساعد الباحث على اتخاذ الاتجاه الصحيح نحو الحقيقة التي أثارها المشكلة البحث وتساؤلاته.

يعرف على أنها اعتقاد أو اتجاه ايجابي في فهم العالم ويحمل قيمته من حيث أفضلية وملاءمته في تأليف الوقائع العلمية والربط بينها، ويحتفظ بقيمته أو يفقدها إذا ما تحققت نتائج المفترضة أو خذلها
التحقق.¹

وتعرف أيضا أن الفرضية هي تخمين لإيجاد حل مشكلة وللعلاقة بين متغير بين أو أكثر في ضوء

(¹) أحمد، بخوش، موسى معيرش. المعرفة والبحث العلمي مدخل إلى المنهجية العامة. ط1. القاهرة: دار الكتاب الحديث، ص124.

ملاحظة الظاهرة المبحوثة.¹ ونظرا لأهمية الفرضية العلمية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- تساهم عملية الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية:

- تساهم زيادة في الأجور في إشباع حاجات عمال مديرية الخدمات الجامعية ب جيجل.
- تساهم الحوافز والمكافآت التي تمنح للموظف بشعوره بالرضا عن العمل.

رابعا: تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية أمرا لا بد منه في الدراسات السوسولوجية. فتحديد المفاهيم يمثل المدخل المناسب لفهم ظاهرة البحثية على اعتباران مفهوم يطرح قضية ذات دلالة وحدود وهذا من شأنه إتاحة الفرصة أمام الباحث لفهم المفاهيم المتعلقة بمشكلة الدراسة.

1- الترقية:

لغة: تعني الصعود والارتقاء.

اصطلاحا: تشير إلى نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤولية والواجبات عن الوظيفة التي كان يشغلها ويصاحبها زيادة في الرتب والدرجة وهي تعبر عن نمو وتقدم الفرد في عمله وتؤثر في الغالب على رضاه الوظيفي.²

وقد تعددت تعريفات الترقية باختلاف الباحثين نذكر منهم:

تعرف الترقية على أنها: "وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي دور هام لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي وتحقق المنظمة رغبته في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة".

(¹) محمد، عبد العال النعيمي، عبد الجبار توفيق البياني. طرق ومناهج البحث العلمي. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص51.

(²) كمال، عبد الحميد الزيات. علم الاجتماع المهني (مدخل نظري). القاهرة: مكتبة النهضة للنشر، 1987، ص140.

ويعرفها الدكتور عادل حسن وعبد المنعم بأنها: "نقل الفرد من وظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى ذات واجبات ومسؤوليات أضخم ومستوى تنظيمي أعلى وشروط عمل أفضل كزيادة المرتب وارتفاع مركزه الإداري بصفة عامة".¹

ويعرفها أيضا مصطفى نجيب شاويش: "بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على المسؤوليات وسلطات اكبر".²

وتعرف أيضا الترقية على أنها: "نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات".

وتعرف أيضا: "هي مكافأة للعاملين على قيامهم بواجباتهم وتحملهم لمسؤولياتهم على الوجه المرغوب فيه، وتشجيع للممتازين من العاملين على مضاعفة الجهد والاستمرار في خدمة المنظمة، وكذلك على ولائهم وإخلاصهم لها".³

التعريف الإجرائي: الترقية على إنها اختيار أكفاء العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، أي أن شاغل الوظيفة الجديدة يتحمل واجبات ومسؤوليات أكبر في مقابل ذلك يتمتع بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في الوظيفة السابقة.

2- تعريف الرضا الوظيفي:

2-1- تعريف الرضا:

لغة: ضد السخط، وهو الاختيار والقبول.⁴

اصطلاحا: هي قدرة الفرد على التكيف للمشكلات المواجهة والمؤثرة على سعادته إذا كلما نجح الفرد في

(¹) نجم، عبد الله، عباس حسين جواد. الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص494.

(²) مصطفى، نجيب شاويش. إدارة الأفراد. ط1. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص276.

(³) مؤيد، سعيد سالم، عادل حرحوش صالح. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ص234.

(⁴) عيسى، مومني. امناز - قاموس لغوي، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2008، ص264.

تكيفه مع موقف من مواقف الحياة التي يواجهها أدى ذلك إلى خفض التوتر والقلق لديه.¹

2-2- تعريف الوظيفة:

لغة: جمع وظائف، ووظف.²

اصطلاحاً: ما يقدر من عمل أو غيره في زمن معين.³

لقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد التعاريف لمفهوم الرضا الوظيفي، وسنستعرض فيما يلي بعض التعاريف التالية⁴:

بحيث يعرفان الدكتوران محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب الرضا الوظيفي : "بأنه الشعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل فيها قيم الفرد ونظرته إلى عمله وبيئة ذلك العمل وان الرضا الوظيفي يتحقق بالفرق بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه وما حصل عليه فعلا من هذا العمل وكلما زادت احتياجات الفرد بقدر يفوق ما يحصل عليه فعلا كان هناك عدم رضا".

كما يعرفها الدكتور مصطفى نجيب شاويش بأنه: "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وانه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه فانه كلما قلت الفجوة بين الإدراكيين كلما زاد رضاء العاملين، كما انه محصلة الاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنشأة".⁵

ويرى موفق الحصري أن الرضا الوظيفي: "ما هو إلا مجموع المشاعر الوجدانية والموقف العام attitude toward the job والشعور النفسي بالقناعة في إشباع حاجات ورغبات الفرد العامل

(¹) محمد، بالرباح. الرضا عن العمل. جامعة وهران، مخبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر، ص39.

(²) معجم مجاني الطلاب. ط5، بيروت، دار المجاني، 2001، ص154.

(³) عيسى، مومني. مرجع سابق، ص685.

(⁴) محمد، أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب. الرضا والولاء الوظيفي قيم و أخلاقيات الأعمال. الأردن: دار زمزم ناشرون وموزعون، 2011، ص135.

(⁵) مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص110

وتوقعاته في الوظيفة مع ارتفاع الروح المعنوية والولاء والانتماء للعمل".¹

التعريف الإجرائي: شعور الفرد العامل بالارتياح أثناء قيامه بالعمل وقبوله بوجه عام للعوامل الوظيفية المحيطة به ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه فعلا في مديرية الخدمات الجامعية.

بعض المفاهيم المرتبطة:

تعريف الأجور:

لغة: هو عرض العمل و الاقتناع.

اصطلاحا : فهو المقابل المادي لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

ويعرف أيضا: انه المقابل المادي الذي يتم حسابه وفقا لساعات العمل التي يؤديها العامل.²

ويعرف أيضا: انه وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية والاجتماعية كالمظهر والمركز والمكانة الاجتماعية.³

ويعرفه أيضا: " حماد حمد شطا" بأنه الأجر أو المرتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، ويتحدد بما يضمن مستوى لائقا من الحياة طبق للمستوى الاقتصادي والحضاري لبلد ما، ويتفاوت هذا الأجر أو المرتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي.⁴

وتعرف أيضا: أنها المصدر الأساسي لدخل معظم الأفراد العاملين وهي المصدر الأساسي لمعيشتهم، حيث الأجر يحدد التقدير العام لمهارات وقدرات ومؤهلات الأفراد وتؤثر أيضا على مكانة الفرد الاجتماعية حيث تقاس الأجور منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب مالية وتدفع

(¹) موفق، عدنان عبد الجبار الحصري، أمين أحمد محبوب المومني. هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق. ط1. الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2011، ص170.

(²) محمد، حافظ حجازي. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ص171.

(³) حفيان، عبد الوهاب. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، ص116.

(⁴) ناصر، دادي عدون. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003، ص46.

الأجور الأفراد للترقي الوظيفي والعلمي عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته ومؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور والمكافآت.¹

الحوافز:

لغة: بمعنى حث وجد وأسرع وتهياً للمضي، واستعد ومنه فالتحفيز هو تعبير عن تلك العوامل والمؤثرات التي تدفع وتحث على الحركة والعمل.²

اصطلاحاً: تعرف بأنها "مجموعة الوسائل التي تتيحها المنظمة أمام المشرف المباشر لاستخدامها في استمالة وحث العاملين لانجاز أهداف العمل كوسيلة لإشباع حاجات الموظفين الشخصية سواء المادية أو المعنوية منها".³

ويعرفها "عبد الرحيم مطر الهيثي" الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.⁴

ويعرفها "خيرى خليل" على أنها مجموعة العوامل أو الأساليب التي تحفز العاملين على بذل الجهد الكبر والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدرات العاملين نحو المزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً للأهداف رسالة المنظمات التابعين لها.⁵

خامساً: أهداف الدراسة:

- التدريب على العمل المنهجي في إعداد البحوث الاجتماعية.
- التحقق من صحة الفرضيات والإجابة عن التساؤلات المطروحة حول الموضوع.

(¹) بشار، يزيد وليد. الإدارة الحديثة للموارد البشرية. عمان: دار الولاية للنشر والتوزيع، 2008، ص112.

(²) موريس، أنجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، متابعة مصطفى ماضي، الجزائر: دار القصة للنشر والتوزيع، 2009، ص 158.

(³) حبيب، الصحف. معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين. ط1. لبنان: مكتبة لبنان، 1997، ص86.

(⁴) خالد، عبد الرحيم مطر الهيثي. إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص255.

(⁵) خيرى، خليل. التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع). الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص22.

- الهدف العلمي الذي يتمثل في انجاز مذكرة التخرج في علم اجتماع التنظيم والعمل كجزء مكمل لنيل شهادة الماجستير.
- محاولة تشخيص الواقع الفعلي للترقية.
- صياغة إطار تصوري لمسألة الترقية والرضا الوظيفي ومحاولة صياغة شبكة المفاهيم التي تحكم مفاهيم الترقية والرضا الوظيفي.

سادسا: أهمية الدراسة:

- تعتبر الترقية من بين أحد الموضوعات الهامة التي ينبغي أن تضل موضوعا للبحث والدراسة داخل المؤسسات
- تغطية الضوء على الترقية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
- قد تفيد الباحثين في مجال الدراسات العليا في دراسة موضوعات متشابهة.
- من خلال النتائج المترقب الوصول إليها، ومدى مساهمتها في الكشف عن أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية:

أولا: منهج الدراسة:

يعتبر المنهج من الخطوات الهامة لأي بحث، وطبيعة الموضوع هي التي تفرض استخدام منهج معين في البحث، وحتى تكون دراستنا علمية اخترنا منهجا علميا تسيير وفقه هذه الدراسة.¹

والمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة واكتشافه الحقيقة وهو حديقة البحث يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها وتنظيرها، للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية تمكنه من الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يسيرها البحث.²

وفي دراستنا هذه تم اختيار المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج ملائمة لدراستنا وبالتالي تقديم تفسير علمي، وعلى وجه التحديد يمكن القول أن طبيعة المنهج تختلف باختلاف طبيعة موضوع الدراسة،

(¹) إحسان، محمد حسن. مناهج البحث الاجتماعي. ط2. عملن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص11.

(²) خالد، محمد. منهجية البحث فالعلوم الاجتماعية والإنسانية. ط1. دار جسر للنشر والتوزيع، 2008، ص122.

وكذا الهدف منها، ويمكن اعتبار أن المنهج الوصفي هو المنهج الأنسب والأكثر ملائمة لهذه الدراسة التي تتناول الترقية والرضا الوظيفي، الذي يعتبر موضوعا يتطلب رصد المعلومات كافية حوله، لأن الدراسة الوصفية لا تقتصر على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك من خلال تقديم تفسير للنتائج المتوصل إليها.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه: "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها أو الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو موضوع محل البحث".¹

ويعرف أيضا على أنه "منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو موضوع محل البحث والدراسة".²

ثانيا: مجتمع الدراسة:

يعرفه محمد غريب بأنه "مجموعة من الوحدات الإحصائية المعروفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على البيانات".³

وبناء على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها فقد تم تحديد مجتمع الدراسة والذي يتمثل في "عمال مديرية الخدمات الجامعية بجيجل" والبالغ عددهم 100 عامل مقسمون إلى 5 أقسام:

- قسم المراقبة والتنسيق: 32.
- قسم المالية: 26.
- قسم الموارد البشرية: 18.
- قسم المدير والأمانة: 06.
- قسم المنح: 18.

(¹) شحاتة، سليمان، محمد سليمان. مناهج البحث بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 2005، ص 377.

(²) عياد، أحمد. مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص 101.

(³) محمد، السيد، أحمد غريب. البحث الاجتماعي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2002، ص 42.

ثالثا: عينة الدراسة:

تعتبر العينة من أهم شروط البحث العلمي للقيام أي دراسة ميدانية وتعرف بأنها: "جزء وفئة من المجتمع تحتوي على بعض العناصر التي يتم اختيارها منه، ومن خلال دراسة العينة يستطيع الباحث أن يستنبط استنتاجات يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة".¹

وتعرف أيضا على أنها: "عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة و إجراء الدراسة عليها، ومن تم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي".²

وبما أن كل دراسة تعين مجتمع البحث، فلا بد من تحديد العينة المناسبة، لذلك تم اختيارنا للعينة العشوائية الطبقية والتي تعتبر من العينات الشائعة الاستخدام، والتي يتم فيها تقسيم المجتمع إلى مجتمعات جزئية تسمى الطبقات، بحيث تتكون مفردات كل طبقة متجانسة بالنسبة للخصائص المطلوب دراستها وباختيار عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة من هذه الطبقات يتم أخذ العينة العشوائية الطبقية.

ولذلك يمكن حساب حجم العينة كما يلي:

$\begin{array}{l} 100\% \longrightarrow \text{عامل } 100 \\ 40\% \longrightarrow x \end{array}$	$x = (40 * 100) / 100$
---	------------------------

ومنه لتتحصل على حجم العينة الكلي وهو: 40 مفردة.

رابعا: أدوات جمع البيانات:

إن الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع واللازمة لإجراء الدراسة الميدانية لا تتم بطريقة مباشرة أو احتياطية، وإنما عن طريق مجموعة من الأدوات التي تعتبر من الوسائل الضرورية والأساسية لهذه العملية، وهذا حتى يستطيع الباحث الإلمام بجميع معطيات موضوع البحث، وكما أن هذه

(¹) زيد، منير عبوي. معجم المصطلحات الإدارية العامة. ط1. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص2003.

(²) محمد، بيدات، محمد أبو نصار وآخرون. منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. ط2. عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص74.

الأدوات تتحدد وفقا لطبيعة البيانات والمعلومات المراد جمعها، وتعرف الأدوات المستخدمة بأنها: "مجموعة الأدوات الفنية التي تستخدم في جمع المادة العلمية من أجل الوصول إلى تحديد جوانب ظاهرة اجتماعية بطريقة علمية وموضوعية تؤدي في النهاية إلى التوصل إلى نتائج علمية".¹ وعليه فإن الأدوات التي قمنا باستخدامها هي:

1- الملاحظة :

ويعرف ربحي مصطفى عليان بأنها: "عملية مراقبة ومشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث، ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط هادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته".²

وتعرف أيضا على أنها: "عبارة عن المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة".³

وقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة في هذه الدراسة، حيث يعرفها جودت عزت عطوي الملاحظة البسيطة بأنها: "ملاحظة لا تهدف إلى الكشف عن حقائق محددة وهي يأتي دون ضبط علمي أو اتخاذ إجراءات معينة أو استخدام أجهزة أو أدوات قياس دقيقة لتحديد أبعاد أو سمات الظاهرة المدروسة، ويقوم الباحث فيها بملاحظة الظواهر والأحداث كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط الاجتماعي".⁴

ويعرفها سلاطينة بلقاسم وحسان الجليلي الملاحظة البسيطة بأنها: "ملاحظة الظواهر كما تحدث في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي ودون استعمال أدوات دقيقة للقياس والتحليل".⁵

(¹) محمد، شفيق. البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص120.

(²) ربحي، مصطفى عليان. جمع البيانات والمعلومات لغرض البحث العلمي. ط1. عمان: دار الصفاء، 2009، ص32 ص33.

(³) عرفة، ناهد. مناهج البحث العلمي. القاهرة: مركز الكتاب، 2006، ص38.

(⁴) جودت، عزت عطوي. أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته طرقه الإحصائية. ط1. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007، ص121.

(⁵) سلاطينة، بلقاسم، وحسان الجليلي. أسس البحث العلمي. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص67.

وقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة من خلال الزيارات المتعددة للمؤسسة وكتفينا بمعرفة الظروف المحيطة بالعمال ومشاهدة سلوكياتهم وكذا طريقة تعامل القادة مع العمال وطبيعة العمل، وملاحظة النشاطات التي يقوم بها العمال وعلاقاتهم مع بعضهم ومع رؤوسهم، فأثبتت بعض الملاحظات ما يلي:

- ظروف عمل مادية.
- الحضور لمكان العمل في الوقت المحدد.
- الانضباط في العمل واحترام قوانين العمل.
- وجود لوائح تعليمية وتنظيمية داخل المؤسسة.
- هناك جو التفاهم والتعاون بين العمال وهناك واحترام متبادل.

2- استمارة استبيان:

وتعرف الاستمارة على أنها: "عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف أو يتم تنفيذ الاستمارة، إما عن طريق المقابل الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".¹

ويعرفها حسين عبد الحميد رشوان استمارة استبيان بأنها: "وسيلة من وسائل جمع البيانات، انتشرت في كثير من البحوث النفسية والاجتماعية، ويأتي ذلك عن طريق استمارة أو كشف يضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية وكمية، وكيفية من جماعات كبيرة الحجم، ويقوم المجيب بالإجابة عنها وغالبا ما تكون الإجابة على اختيار واحد من عدد الاختبارات".²

وتعرف أيضا على أنها: مجموعة من أسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها أو الآراء المحتملة أو بفرغ الإجابة وبطلب من المجيب عليها الإشارة إلى ما يراه مهما، أو ما يعتقد أنه هو الإجابة الصحيحة".³

(¹) رشيد، زرواتي. تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ط1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص182.

(²) حسين، عبد الحميد رشوان. أصول البحث العلمي. مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2003، ص169.

(³) إبراهيم، عبد العزيز الدعليج. مناهج وطرق البحث العلمي. ط1. عمان: دار صفاء، 2010، ص97.

3- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية في جمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة موضوع الدراسة، وهي من الوسائل البسيطة الأكثر شيوعاً واستعمالاً في مختلف البحوث الاجتماعية.

يعرفها عامر قنديلجي المقابلة بأنها: "عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة تكون بين الباحث عادة من جهة وشخص أو الأشخاص آخرين من جهة أخرى، وذلك بفرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث التوصل إليها والحصول عليها في ضوء أهداف بحثه".¹

ويمكن أن تعرفها بأنها: "عملية تقصي علمي تقوم على مسعى اتصالي وإعلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث".²

وتعرف أيضاً على أنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية".³

وقد قمنا بإجراء المقابلة للاستفادة من المعلومات التي يمكن توفرها، وقد تم استخدامها للحصول على المعلومات المتنوعة الخاصة بميدان الدراسة الميدانية (المجال الجغرافي والبشري للشركة والوثائق اللازمة) وتم إجراء المقابلة مع بعض العمال للوقوف على طريقة تعاملهم، وكذا معرفة القوانين السائدة في المؤسسة ومن خلال النتائج المتوصل إليها من المقابلات التي قمنا بإجرائها، يمكننا التأكد من مدى صدق إجابات العمال في استمارة البحث.

4- الوثائق والسجلات:

تعتبر إحدى الأدوات المساعدة على جمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة، حيث يلجأ إليه

(¹) عادل، قنديلجي. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية -أسسه، أساليبه، مفاهيمه، أدواته- . ط2. الأردن: دار المسيرة، 2010، ص174.

(²) سعيد، سبعون، حفصة جرادي. الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والوسائل الاجتماعية في علم الاجتماع. الجزائر: دار القصبه للنشر والتوزيع، 2012، ص173.

(³) محمد، الجوهري. طرق البحث الاجتماعي. ط1. القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2008، ص212.

الباحث باعتبارها توفر له الكثير من الوقت والجهد.¹

وتعرف أيضا على أنها: "من أدوات جمع البيانات بحيث الوثيقة هي مادة توفر معلومات وإرشادات، وهي الوعاء المادي للمعرفة وتوجد أنواع كثيرة من الوثائق، ولا بد لخبير المعلومات أن تجيد معرفة خواصها وتحديد نوعها حتى تجري عليها المعالجة المناسبة ويستعملها الاستعمال المناسب".²

ولقد اعتمدنا في دراستنا على الوثائق والسجلات التي منحت لنا أثناء زيارتنا الميدانية للمؤسسة:

- بيانات حول موقع ونشأة المؤسسة.
- بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها.
- بيانات متعلقة بالعدد الإجمالي للمؤسسة.

خامسا: الأساليب الإحصائية:

يجب على الباحث أن يدمج قدر المستطاع بين التحليل الكيفي والكمي وقد استعملنا في دراستنا هذه كلا النوعين كالآتي:

الأسلوب الكيفي: "وهو الذي يحاول تطبيق الأعداد والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات ابعده وأعمق من مجرد أرقام صماء".

فالتحليل الكيفي يكسب للمحتوى بعدا إنسانيا كما يساعد على ترابط وتكامل أجزاء البحث ومختلف عناصره مع بعضها البعض، ومن الصعوبة هنا التعبير عن هذه الأرقام بمعاني فلسفية وإنسانية كما لا يقتصر التحليل الكيفي عند هذا الحد وإنما يساهم في تدعيم وتقوية ورفع المستوى العلمي من حيث الاستشهاد بحقائق ومعطيات، إذن فالأسلوب الكيفي يقوم بإعطاء تحليلات وتفسيرات بعد تجميع البيانات وتصنيفها.

(¹) عمار، بوحوش، محمد محمود الديبيان. مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص210.

(²) زكي، مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم. أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي. عمان: دار صفاء، 2010، ص194.

الأسلوب الكمي: قد استخدمنا الأسلوب الكمي في تكيم المعطيات والأجوبة المتحصل عليها من خلال استمارة استبيان، حيث اعتمدنا على أسلوب إحصائي هو:

- حساب عدد الإجابات حسب الأسئلة وحساب نسبتها المئوية في الجدول.

سادسا: مجالات الدراسة:

إن تحديد مجالات الدراسة عملية ضرورية هامة لي بحث حيث أنها تساعد الباحث على مراجعة مشكلة بحثه بكل موضوعية وعلمية كما تغطي على البحث أكثر مصداقية وتبعده عن أي التباس أو نقص، الذي من شأنه أن يشكك في النتائج المتوصل إليها ويجتمع الباحثون الاجتماعيون أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية هي: المجال المكاني، المجال البشري والمجال الزمني.

1- المجال المكاني:

التعريف بالمؤسسة:

تعتبر مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- مؤسسة عمومية ذات طابع إداري موضوعة تحت تصرف الديوان الوطني للخدمات الجامعية، هذه الأخيرة التي بدورها موضوعة تحت تصرف الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي، أنشأ طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 95/84 في 21 شوال 1541هـ الموافق ل 22 مارس 1995.

وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 ذي القعدة عام 1425هـ الموافق ل 22 ديسمبر 2004 المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها، وقائمة الإقامات الجامعية التابعة لها ومشمولاتها المعدل والمتمم، افتتحت مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- في جويلية 2005، وقد كانت هناك اقامتان موجودتان أصلا أصبحتا بعد هذا التاريخ تابعتان لها وهما الإقامة الجامعية بوساعة عبد الرحمن الإقامات الجامعية بوخرص حسين.

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

مهام المؤسسة:

تقوم مديرية الخدمات الجامعية بمهام أساسية منها:

- السهر على تحسين ظروف المعيشة الطالب داخل الإقامة الجامعية.
- المساهمة على إعداد تنفيذ برنامج خاص بشبكة النقل الجامعي.
- متابعة ومراقبة تسيير المنح.
- ضمان تنظيم وقاية للطلبة الأجانب المسجلين نظاميا في المؤسسات التعليم العالي طبقا للتنظيمات المنصوص عليها.
- وضع نظام إعلامي ووثائقي لفائدة الطلبة داخل الإقامة الجامعية والعمل على ترقيته.

أقسام ومهام مديرية الخدمات الجامعية:

قسم المراقبة والتنسيق: ويشمل المصالح التالية:

- مصلحة النشاطات الرياضية والصحية.
- مصلحة الإطعام.
- مصلحة النقل.
- مصلحة الإيواء.

ويتكلف قسم المراقبة والتنسيق بالمهام التالية:

- إعداد مخططات النقل الجامعي الخاص بالإقامة الجامعية التابعة للمديرية ومراقبتها وتنسيقها.
- اقتراح كل تدابير الهادفة لعقلانية استعمال الموارد البشرية المخصصة لنشاطات الخدمات الجامعية -جيجل-.

قسم المالية: وتتمثل مهام قسم المالية في ما يلي:

- ضمان تكفل برواتب المستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.
- تسيير الوسائل المادية والمالية الموضوعة تحت تصرف مديرية الخدمات الجامعية.

- ضمان متابعة عمليات بناء وتجهيز الإقامة الجامعية بالتنسيق مع المصالح المعنية.

قسم الموارد البشرية: وتتمثل مهام قسم الموارد البشرية فيما يلي:

- تسيير المسار المهني للموظفين التابعين للمديرية مع التعيين إلى غاية إنهاء العمل، حيث يتمتع الموظف بمختلف الخدمات الجامعية المقدمة.
- ضمان وضع حيز التنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى للمستخدمين التابعين للمديرية، إذ يقوم القسم بتحسين المستوى عن طريق إرسالهم لأعمال التعليم والتكوين أو عن طريق تدريبهم بشكل أحسن.

قسم المنح: وتتمثل مهام قسم المالية فيما يلي

- ضمان معالجة ملفات الطلبة المستفيدين من المنح و تابعتها.
- ضمان تجديد المنح بالتنسيق مع المؤسسات الجامعية الموجودة في مجال اختصاص مديرية الخدمات.
- ضمان الدفع المنتظم للمنح لكل ثلاثي. ضمان معالجة منح الطلبة الأجانب و التكفل بها

المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري مجتمع البحث الذي حدده واختاره الباحث لإجراء بحثه وأخذ عينة منه لجمع المعطيات والبيانات. إذ بلغ عددهم عامل 100 موزعون على 5 أقسام: قسم المراقبة والتنسيق، قسم المالية قسم الموارد البشرية، قسم الأمانة والمدير وقسم المنح. وهذا يعود لطبيعة العمل المتبع داخل مؤسسة الخدمات الجامعي.

قسم المراقبة والتنسيق: 32.

قسم المالية: 26.

قسم الموارد البشرية: 18.

قسم الأمانة والمدير: 6.

قسم المنح: 18.

المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقت فيها الدراسة الميدانية بمؤسسة مديرية الخدمات الجامعية - جيجل - حيث استغرقت مدة إجراء هذه الدراسة حوالي 5 أشهر تقريبا والتي قسمت إلى قسمين:

- 1- **القسم النظري:** وتم فيه جمع المعلومات والمراجع الممكنة بهدف الإحاطة النظرية بالموضوع، حيث قمنا بوضع إطار تصوري نظري لموضوع بحثنا وذلك في شهر فيفري وامتد وصولا إلى شهر أفريل.
- 2- **القسم الميداني:** حيث تم الاتصال بالإدارة الخاصة بمديرية الخدمات الجامعية - جيجل - يوم 04-04-2021، بعد طلب التصريح من إدارة علم الاجتماع بجامعة محمد الصديق بن يحي - تاسوست - جيجل لإجراء الدراسة الميدانية وقد قسمت الدراسة إلى أربعة مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: حيث قمنا بأول زيارة استطلاعية إلى مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية وذلك على الساعة 9:30 صباحا، حيث قمنا بتقديم طلبنا المتمثل في تسهيل لنا إجراء دراستنا في إدارة المؤسسة، حيث تمت الموافقة على إجراء الدراسة.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة قمنا بالاتصال بقسم إدارة الموارد البشرية وذلك يوم 18-04-2021 وذلك على الساعة 10.00 من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، والمتمثلة في المجال الجغرافي، المجال البشري، الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية.

المرحلة الثالثة: وفي هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستمارة التجريبية على بعض العمال لمعرفة مدى استجابة المبحوثين لها وذلك في يوم 25-04-2021، وقد قمنا باسترجاعها في نفس اليوم.

المرحلة الرابعة: يوم 16-05-2021 قمنا بتوزيع الاستمارة النهائية على المبحوثين، حيث وزعنا 40 استمارة على عمال مديرية الخدمات الجامعية، و قمنا باسترجاعها في نفس اليوم.

سابعا: صعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت المخصص للدراسة.
- صعوبة الوصول إلى جميع أفراد العينة وذلك تزامنا مع عطلة السنوية.

- صعوبة في التطبيق الميداني لأننا لم نتعود على الخرجات الميدانية.
- عدم توفر الكتب والمراجع اللازمة من مجلات ودراسات، ودوريات وكتب أجنبية تدعم بحثنا.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة:

تمهيد:

المبحث الأول: الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات الغربية:

ثانياً: الدراسات العربية:

ثالثاً: الدراسات الجزائرية:

المبحث الثاني: النظرية المفسرة للتوظيف:

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

ثانياً: النظريات الحديثة.

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للتوافق المهني.

أولاً: نظرية منسوتا

ثانياً: نظرية نموذج مظهر الرضا.

ثالثاً: نظرية الثبات (الاتساق).

رابعاً: نظرية ذات العاملين.

خامساً: نظرية سلم الحاجات لأبرهام ماسلو

سادساً: نظرية التوقع.

سابعاً: نظرية القيمة.

ثامناً: نظرية هارسون.

تاسعاً: نظرية داويس.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن خوض الباحث في موضوع محدد ومحاولة دراسته يجب عليه أن يستند إلى بعض الأطر النظرية التي يعتبرها كخلفية نظرية ينطلق منها، لأن هذه الخلفية النظرية تعتبر إحدى الوسائل التي يستعملها الباحث في التعرف أكثر على الموضوع محل الدراسة، حيث يقدم رؤية واضحة له، وفي هذه الدراسة يتم الاستعانة بعرض بعض المقاربات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة.

وعليه ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى أهم النظريات التي فسرت التوظيف الكلاسيكية والحديثة ومن بين هذه النظريات نذكر نظرية الإدارة العلمية، نظرية البيروقراطية، ونظرية العلاقات الإنسانية، نظرية التكوين الإداري، هذا بالإضافة إلى النظريات المفسرة للتوافق المهني ومن بينها نظرية منسوتا، نظرية نموذج مظهر الرضا، نظرية العاملين، نظرية التدرج الهرمي، كما تناولنا في هذا الفصل الدراسات السابقة والمتضمنة للدراسات الغربية، العربية والدراسات الجزائرية.

المبحث الأول: الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة تراث ومصدر غنيا لجميع الباحثين إذ تساعدهم في تكوين خلفية عن مواضع دراستهم وأبحاثهم، وذلك من خلال تقديم المساعدات لتحديد الإطار النظري للموضوع، كما تساعد على معرفة بعض الجوانب الموضوع المراد دراسته، فالدراسات السابقة تساهم في توضيح أبعاد المشكلة وتبيان موقع البحث المقترح من الجهود السابقة الأخرى مع نتيجة الدراسة، وكذلك المصادر التي لم تتمكن من معرفتها أو العثور عليها ومعرفة طبيعة المادة العلمية الموجودة.

ونستعرض الدراسات السابقة التي استطعنا الحصول عليها وذلك بهدف الوقوف على جوانب التشابه والاختلاف بينها وبين موضوع الدراسة الحالية وتحديد مدى الاستفادة منها:

أولاً: الدراسات الغربية:

دراسة بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الأكاديمية Marray 1999 هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود الرضا الوظيفي بين طبقة العاملين في المكتبات في شمال كارولينا بالولايات المتحدة الأمريكية من حيث التخصص، ومن ثم دراسة الأسباب التي تكمن وراء وجود هذا الفرق في مستوى الرضا الوظيفي، وقد استخدم الباحث طريقة المسح الميداني لاستطلاع رأي هؤلاء العاملين، وفيما يخص العينة فقد بلغت 140 موظف وموظفة من موظفي المكتبات ومن الأدوات التي استعملها الباحث الاستبانة وقد استخدم طريقة paul specters stasfaction survey. وهي أداة قياس متطورة لاستطلاع الرأي صممت خصيصاً لقياس الرضا الوظيفي، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

بعد أن تمت عملية الاستطلاع تبين أن العاملين من كلا الطبقتين العاملين في المكتبات الأكاديمية المتخصصين منهم وغير المتخصصين كانوا راضين بشكل عام عن أعمالهم، إلا أنه تبين أن هناك فرق في مستويات الرضا الوظيفي من حيث عدة جوانب حيث تبين أن العاملين المتخصصين كانوا أكثر رضا من العاملين غير المتخصصين في مجال علم المكتبات، وأن هذا الفرق في مستوى الرضا بدت آثاره واضحة في مقدار الاستمتاع في العمل نفسه، وفي الرضا عن الأجر والترقيات والتقدير والاعتراف بمجهودهم من قبل رؤسائهم.

التعليق: حيث تتشابه مع دراستنا من خلال إن كل العمال راضين عن عملهم غير إن هناك فرق

في مستويات الرضا الوظيفي فيما بينهم من حيث الرضا عن الأجر والترقيات والاعتراف بمجهودهم من قبل رؤسائهم كما تختلف هذه الدراسة من حيث المنهج ومكان الدراسة وأدوات جمع البيانات.

ثانياً: الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: لـ اللبوشي بعنوان "نظم الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي"¹ للعمال وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الترقية ورضا العاملين بوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكذلك مدى رضا العاملين عن معايير الترقية في المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة، وأجريت هذه الدراسة من قبل الباحثة اللبوشي سنة 2001 على عينة عشوائية من الموظفين العاملين بوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات، واعتمدت الباحثة على المنهج القانوني لدراسة الجوانب القانونية للترقية بالدولة بصفة عامة وفي وزارة التربية بصفة خاصة، كما اعتمدت على المنهج السلوكي للتعرف على مدى تأثير الترقية على الرضا الوظيفي للعاملين وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن نظام الترقية القائم على الأقدمية والجدارة من أهم النظم لكثرة مزايا وقلة العيوب وأن هناك ثلاث نظم تتبعها وزارة التربية والتعليم في الترقية هي: مستوى التعليم، مدة الخدمة، والجهد التي يعمل بها أفراد العينة. كما أن الأسس والمعايير التي تتبعها الوزارة في المفاضلة بين المرشحين للترقية بحاجة ماسة إلى إعادة نظر، وتطبيقها بشكل موضوعي، كما أن اعتماد العاملين بهذه كفاية أو عدم كفاية الأسس المتبعة في المفاضلة بين المرشحين للترقية يتأثر ببعض العوامل: جهة العمل التابع لها الفرد المستوى التعليمي للأفراد مدة الخدمة بالوزارة نظم الترقية المتبعة، كما تشير نتائج الدراسة إلى وجود انخفاض في فرص الترقى المتاحة للعاملين وانخفاض درجة الرضا الوظيفي بالوزارة عن الإجراءات المتبعة في الترقية.

التعليق:

- أنهما دراستان أجريتا في مؤسسة خدماتية، الأولى في وزارة التعليم والتربية بالإمارات، والثانية في مديرية الخدمات الجامعية بجيجل - الجزائر -.
- الدراسة السابقة اعتمدت على المنهج القانوني والسلوكي لدراسة الجوانب القانونية والسلوكية للترقية والتعرف على مدى تأثير الترقية على الرضا الموظفين، بينما اعتمدت دراستنا على المنهج

(¹) شمسة، سالم البلوشي: نظام الترقية وتأثيره على الرضا الوظيفي للعمال، رسالة ماجستير، جامعة محمد نايف الأمنية للعلوم، القاهرة، 2001.

الوصفي والتعرف على مدى تأثير الترقية على الرضا الوظيفي للعمال.

- اختلاف مكان إجراء الدراسة الأولى أجريت في الإمارات العربية أما الدراسة الثانية فقد أجريت بالجزائر، وبالتالي من الطبيعي أن يختلف نظام الترقية المعمول به في الجزائر عن المعمول به في الإمارات وبالتالي لا يمكن أن نعمم وان تكون النتائج المتحصل عليها في الدراسة الأولى مثلما في دراستنا.

الدراسة الثانية: لـ محمد بدر محمد آل مسعود بعنوان "اتجاهات الضباط نحو الترقية بالسعودية"¹ أجريت هذه الدراسة سنة 2003 وحاول من خلال هذه ل الدراسة معرفة طبيعة اتجاهات الضباط نحو قيمة وأهمية الترقية في حياتهم، وكذلك رؤيتهم وشعورهم نحو أساليب ومعايير الترقية المتبعة داخل الأجهزة العسكرية، وقد اعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي، معتمدا على مدخل المسح الاجتماعي والمدخل الوثائقي في الجانب النظري.

وقد أجريت هذه الدراسة على 168 ضابط في ثلاث قطاعات أمنية، الجوازات قوات الأمن، حرس الحدود وتوصل من خلال دراسة النتائج التالية:

- إن هناك اتجاهات ايجابية لدى الضباط، ولذلك وصلت نسبة معينة إلى 43% أي أن هؤلاء العمال راضون عن تلك المعايير.
- توجد هناك اتجاهات محايدة بنسبة 29.5% نحو أساليب ومعايير الترقية.
- إن الاتجاهات السلبية للمعايير وأساليب الترقية حوالي 27.5 % أي أنهم يرون أن هذه المعايير غير، لأن الترقية ثم اعتبارات شخصية الموضوعية.

التعقيب:

- إن الدراسة تناولت المتغير المستقل لدراستنا، وهو الترقية وحاولت معرفة طبيعة الاتجاهات لدى الضباط في السعودية ومدى أهمية الترقية بالنسبة لهم.
- اختلاف حدود الدراسة المكانية، فقد أجريت هذه الدراسة في السعودية أما دراستنا فقد أجريت في الجزائر، كما أن مجتمع الدراسة مختلف فالأولى أجريت على الضباط والثانية على العمال.

(¹) محمد، بدر بن آل سعود: اتجاهات الضباط نحو الترقية في السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف الأمنية للعلوم، الرياض، 2003.

ثالثا: الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى:

للباحث ناصري مختار 2016 بعنوان "أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"¹، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة وأيضا التعرف على الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي وقياس مدى ارتباط الترقية بالرضا الوظيفي. وتحددت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى أثر الترقية على الرضا الوظيفي للعاملين في العيادة الطبية الجراحية الضياء ؟

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على "المنهج الوصفي التحليلي" في دراسة الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها كميا وكيفيا بأسلوب دراسة الحالة لتدعيم مختلف جوانب البحث، حيث بلغ حجم العينة، مستخدما الاستبيان والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أهم أساليب الترقية كالتقسيم السنوي الجيد، الخبرة المهنية.
- بعض العاملين يرون أن نظام الترقية نظام غير عادل إن يعرقل مساهمهم الوظيفي .
- أغلب العاملين محايدون بخصوص فرص الترقية بالمؤسسة .

التعليق:

- لقد تناولت هذه الدراسة الترقية والرضا الوظيفي وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كلا المتغيرين، إلا أنهما يختلفان من حيث المنهج حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي أما دراستنا المنهج الوصفي واختلاف أيضا مكان الدراسة وقد ساعدتنا هذه الدراسة في التحكم في موضوع دراستنا بشكل أفضل وذلك من خلال استفادتنا في كيفية صياغة الإشكالية والفرضيات، أما من الناحية المنهجية فقد ساعدتنا على اختيار الإجراءات المنهجية.

(¹) ناصري، مختار: أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2016.

الدراسة الثانية:

للباحث لجبلي فاتح بعنوان "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني"¹ وتهدف هذه الدراسة إلى رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي إضافة إلى أبرز المتغيرات المرتبطة بالترقية وحاجة العامل إلى هذا النموذج والدور الذي تلعبه للإدارة في عملية الاستقرار العمال وعدالتها في ترقية الأفراد.

لقد اعتمد الباحث في دراسته على "المسح الاجتماعي" باستخدام الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات ويتشكل مجتمع دراسته في المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة حيث تكونت عينة الدراسة من 90 عامل مقسمين إلى فئات حسب الدرجة المهنية: 10 إدارات، 38 أعوان تحكم، 42 أعوان تنفيذ، حيث توصل الباحث إلى جملة من النتائج نلخصها فيما:

- وجود ارتباط تدرج وظيفي أعطى شعور العامل برضا وارتياح في عمله.
- هناك علاقة ارتباطيه بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية وللاستقرار المهني.

التعليق:

- أنهما دراستان تناولتا متغير الترقية إلا أنهما يختلفان من حيث المنهج والزمان والمكان حيث أجريت هذه الدراسة في الجامعة أما دراستنا في مؤسسة خدماتية، وقد ساعدتنا هذه الدراسة في استخراج مؤشرات الاستمارة.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للتوظيف:

أولت نظريات التنظيم لموضوع التوظيف أهمية بالغة لكونه مرتبط ارتباطا وثيقا بالعنصر البشري والذي عرف اهتماما كبيرا في الفكر الإداري، لذلك تعددت النظريات التي أولت له أهمية على اعتباره عاملا مؤثرا في نشاطات المنظمة ومساهما فعالا في بلوغها لأهدافها.

(¹) جبلي، فاتح. الترقية والاستقرار المهني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006.

فقد أجمع المفكرون في مجال التسيير والتنظيم على ضرورة الاعتناء بالعنصر البشري وتحفيزه ومحاولة كسب ولائه، والعمل على توفير واستقطاب أكثر العاملين كفاءة، وهذا اقتناعاً بأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة.

وفيما يلي سنحاول التطرق إلى أهم النظريات التي تناولت موضوع التوظيف بشكل مفصل.

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

يقصد بالنظريات الكلاسيكية النظريات التي ظهرت في بداية القرن 20 نتيجة لمختلف المشكلات والأزمات التي عانت منها العديد من المؤسسات آنذاك، إذ تعتبر أولى ما تم طرحه في مجال الفكر الإداري والتنظيمي، وهذه النظريات هي:

1- **نظرية الإدارة العلمية:** لفريدريك تايلور **Fredrickw. Taylor** يحتل فريدريك تايلور مكان مهما في تاريخ علم الإدارة، إذ يعتبر أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث وبمنهجية علمية تجريبية¹، وأول من اهتم بالسلوك الإنساني في العمل في بداية القرن 19 حيث أشار إلى أهمية العنصر البشري والذي كان أول من نادى بالعناية بظروف العمل وشروطه لرفع الكفاية الإنتاجية من خلال مجموعة من التجارب التي قام بها، وألف على إثرها كتاب أسماه "مبادئ الإدارة العلمية"، كان تايلور يعتمد اعتماداً كلياً على تقسيم العمل وقياس الحركة والزمن الذي يتطلبها العمل وعليه فإنه يشترط تحديد العمل بدقة متناهية، وأيضاً تحديد الزمن الذي يستغرق لإنتاج وحدة معينة من طرف العامل.

إن الهدف الذي كان تايلور يسعى لتحقيقه هو الوصول إلى أكبر قدر من الإنتاج والأرباح وبأقل التكاليف، يتجسد ذلك في التركيز على توظيف العامل المناسب بقدراته وهذه الأخيرة تنطوي تحتها القدرة العضلية والبدنية والكفاءة المهنية التي يكتسبها الشخص من التكوين والتدريب الذي يتلقاه، وذلك من أداءه في العمل وكل ذلك حتى لا يتكاسلوا وتتحقق بذلك الزيادة في الإنتاج، وعليه فإن التوظيف في هذه النظرية يتم انطلاقاً من وصف المركز (المنصب) بدقة واختيار أفضل الموارد المتاحة والتي لها قوة بدنية كبيرة مع اعتبار العنصر البشري من التكاليف الثقيلة التي تتحمل المؤسسة وعلى ذلك وجب خفضها إلى

(¹) محمد، قاسم القريوتي. "نظرية المنظمة والتنظيم". عمان: دار وائل، ط4، 2010، ص76.

أدنى حد ممكن.¹

2- النظرية البيروقراطية (1864/1920):

جاء بها المفكر الألماني "ماكس فيبر" وهو عالم اجتماع واقتصاد، وضع مبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة لتجنب الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن 19 ورأى الحل هو ما أسماه النظام البيروقراطي الذي يعني حكم المكتب.²

حيث أشار "ماكس فيبر" إلى أن المؤسسة المثالية هي المؤسسة البيروقراطية ومن بين خصائصها ما يلي³:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية لضمان سير أنشطتها وأعمالها وفق قواعد واضحة ومحددة.
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به.
- تعيين الأفراد العاملين وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديها.
- تؤدي المؤسسة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي من خلال التقاعد وزيادة الرواتب والعمل على إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني، ذلك من خلال حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية وخلق سبل الرقابة على الأداء واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج.
- وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة تحدد حقوق العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم.
- يجب أن تقوم العلاقات بين العاملين في المؤسسة مع بعضها البعض ومع غيرهم على أسس موضوعية عقلية لا تتأثر بالأمور الشخصية أو العاطفية.⁴

وينطلق النمط المثالي البيروقراطي عند "فيبر" من مفهومي السلطة ومنها على أسس معينة للشرعية وهي:

(¹) علي، غربي وآخرون. "تنمية الموارد البشرية". الجزائر: دار الهدى، 1998، ص45.

(²) إبراهيم، بن عبد العزيز آل عليج. "الإدارة العامة والإدارة التربوية". الأردن: دار الرواد، ط1، 2009، ص37.

(³) خليل، محمد حسن الشماع، خضر كاظم محمود. "نظريات المنظمة". الأردن: دار المسيرة، 2003، ص34-36.

(⁴) فاروق، عبد الله فليح، والسيد محمد عبد المجيد. "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية". الأردن: دار المسيرة، 2005، ص56-67.

- السلطة الملهمة:

ويستند هذا النمط شرعية من الخصائص غير عادية التي يتصف بها القائد أو الحاكم وبطبع الأفراد أوامر القائد المهم اعتقادهم وإيمانهم به نظرا لتميزه عنهم.

- السلطة التقليدية:

وتستمد شرعيتها من قدسية العادات والتقاليد ويرث القائد مكانته ويؤدي الأفراد التابعين ولاءهم له وحقه في ممارسته للسلطة عليهم.

- السلطة القانونية:

تستمد شرعيتها من القواعد والقوانين الموضوعية¹

بنى " ماكس فيبر " نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية²:

- تقسيم العمل إذ أن رواد هذه النظرية نادوا بضرورة تقسيم العمل وتحديد وفق قواعد ثابتة وعلى أساس التخصص الوظيفي.
- توزيع الأعمال والأنشطة على العاملين بعد تحديد واجباتهم تحديدا دقيقا.
- يختار العاملون على أساس الكفاءة والمعرفة الفنية.
- ضرورة الفصل بين الملكية العامة والملكية الشخصية والتميز بين دخل الفرد وثروته الشخصية.
- أن تتصف التعليمات بالثبات والعمومية والشمولية.
- توزع السلطة الأزمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقا للقواعد واضحة محددة وتحدد هذه القواعد مدى المهمة التي تمنح لعضو التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذًا شكلا هرميا وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة، حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا.³

(1) اعتماد، محمد علام، جلال إسماعيل حلمة. " علم اجتماع التنظيم". مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 2003، ص48.

(2) منال، طلعت، محمود. " أساسيات في علم الإدارة". الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص28.

(3) محمد، عبد السلام. "تطورات حديثة في الفكر الإداري والتنظيمي". مصر: دار الكتاب الحديث، 2008، ص113.

وإذا ما أخذنا مبدأ من هذه المبادئ لنفصل فيها فنجد أول مبدأ وهو التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح، إذ أن توزيع المهام وفق تخصص كل شخص أثناء التوظيف كفيل بضمان استمرار وتحقيق أهدافها بعيدا عن العشوائية وتحديد غير عقلاني لمختلف أنشطة المؤسسة بما يتناسب بما يملكه الفرد من خصائص ومهارات وكفاءات وقدرات بمعنى التحديد الوظيفي لكل عامل وموظف.

كما يضمن التسلسل الرئاسي تحديد العلاقات بين المديرين والمرؤوسين قائمة على أسس موضوعية عقلية دون التأثير بالأمور الشخصية العاطفية، كما أن وجود نظام للإجراءات ضروري يحدد سير أعمال المؤسسة بشكل واضح يمنع أي شخص التدخل سلوكيات غير عقلانية تمس استقرار المؤسسة.

أما بالنسبة لاختيار العاملين في المؤسسة البيروقراطية فيكون مبني على أساس الجدارة، وأن يكون التوظيف داخلها تماما كتوزيع المسؤوليات والترقيات على الكفاءة والقدرة الفنية التخصصية للعامل والموظف، من أجل تفادي أي ميل للمحاباة والمحسوبية وفق جملة من المعايير الموضوعية تخضع لها عملية التوظيف كالمسابقات، الاختبارات، الشهادات، الأقدمية، ويمكن تلخيص التوظيف من وجهة نظر البيروقراطية في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

2- نظرية التكوين الإداري (1841-1925):

قدم "هنري فايول" (1841-1925) العديد من الأعمال والإسهامات المتعلقة بالتنظيم الإداري والتي نشرها في كتابه الإدارة العامة والصناعة سنة 1916، وقد أصبحت المبادئ والقواعد التي وضعها أثناء دراسته وتحليله للعملية الإدارية بمثابة مرتكزات رئيسية لتسيير أي منظمة وتحقيق أهدافها.¹

وقد ركزت أعمال "فايول" على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمركز، حيث أكد على أن كل من العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة للقيام بالتدريب من أجل تدعيم قدراته وكفاءاتهم واكتسابهم لمهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية ويتم ذلك عن طريق التدريب والتكوين المستمر ووفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص مؤكدا في ذلك الرجل المناسب في المكان المناسب.²

(1) محمد، قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص78.

(2) حسين، عثمان. "الإدارة العامة". مصر: دار الجامعة، ط1، 2003، ص37.

وقد حدد "فايول" مجموعة من المبادئ الإدارية يجب مراعاتها للحصول على نتائج أفضل ورأى أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات ومن بينها نجد:¹

- تقسيم العمل Division of Work
- السلطة والمسؤولية Authority and responsibility
- وحدة الأمر Unity of responsibility
- الانضباط Dicipline
- سلسلة التدرج Scolarchain
- وحدة التوجيه
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- تفويض الأفراد Renumeration
- المركزية Centralization
- التركيب Order
- المساواة Equity
- استقرار الأفراد
- المبادرة Intiative
- روح التعاون Esprit de Corpas

قدمت هذه النظرية إسهامات عظيمة في الفكر الإداري فقد أصبحت مرجعا للمدراء في تسييرهم للمنظمات، كما أنها أكدت على العديد من النقاط في عملية التوظيف وكذلك كيفية التعامل مع الموظفين، فقد أوضحت المعايير الواجب احترامها لتوظيف عمال أكفاء وأيضاً كيفية التعامل معهم وذلك من خلال فرض الرقابة عليهم ودفعهم للرفع من الإنتاج والتكوين المستمر والانضباط بالإضافة إلى تحفيز العمال مادياً وغيرها من المبادئ المنظمة لسير العمل.

ثانياً: النظريات الحديثة:

تعددت مداخل النظرية الحديثة في نظرتها للتنظيم، فعلى عكس النظريات الكلاسيكية وما يميزها

(¹) كمال، بربر. "الإدارة عملية ونظام". لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات، ط1، 1996، ص31.

من صرامة وجمود، حيث اهتمت النظريات الحديثة بمحاولة فهمها للجوانب السيكولوجية والاجتماعية للعمال داخل التنظيمات من خلال التركيز على اتجاهاتهم على أراء التنظيم ومن بين هذه النظريات ما يلي:

1- النظرية اليابانية:

استمدت نظرية (Z) اليابانية مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ومن طبيعة ودور البناء الاجتماعي والثقافي والتربوي للمجتمع الياباني، وقد حددت معالم هذه النظرية بثلاث مرتكزات أساسية تضمنت "الثقة" "المهارة" و"المودة". فقد أكدت النظرية على الجوانب الإنسانية، وتعميق مفاهيمها في ميادين العمل.¹

الإدارة اليابانية تعتبر أن الاهتمام بالجانب الإنساني من بين السبل لزيادة إنتاجية العمال ودفعهم للعمل وهذا من خلال التأكيد على أهمية العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار وجعل العامل يحس بأهميته ومكانته في المنظمة مع غرس روح المواطنة وفتح المجال للإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.

والالتزام بهذه الإستراتيجية تتبع الإدارة اليابانية سياسات عديدة منها:

- 1- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة.
- 2- التأكيد على الجماعة ودورها في صنع القرارات ونمط الاتصالات.
- 3- التركيز على نمط عمل الفريق في علاقات العمل.
- 4- تأكيد الانتماء المؤسسي والالتزام والانضباط في العمل وتحمل المسؤولية.²

هذا العنصر الأخير الذي تؤكد فيه الإستراتيجية اليابانية على تأكيد الانتماء المؤسسي والالتزام والانضباط في العمل وتحمل المسؤولية ويقصد به أن على العامل الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وأن يعمل فيها بإخلاص وكأنها مؤسسة وأن يربط مصيره بمصيرها ويعمل حتى تستمر المؤسسة ويستمر هو في العمل بحيث يعمل بإتقان وأن لا يقوم بأعمال قد تضر بمصلحة المؤسسة.

فمثلا إذا رأى العامل أن هناك سلعة تنتجها المؤسسة والطلب عليها مرتفع في السوق فيجب على

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضر كاظم حمود. "نظرية المنظمة". عمان: دار المسيرة، 2014، ص110.

(2) محمد، قاسم القريوتي. مرجع سابق، ص143.

العامل أن ينتج أكبر عدد ممكن من تلك السلعة لكي تزيد مبيعات الشركة وتحقق أرباحاً، في حين كذلك تضمن الشركة أو المؤسسة عمل دائم كما ذكرنا.

ومن المبادئ التي قامت عليها نظرية Z:

- **توظيف دائم مدى الحياة:** أي أن الموظف له الحق في الحصول على وظيفة دائمة ولا يكون مهدداً بفقدانها ولا يمكن فصله إلا إذا أصر على الاستقالة أو ارتكب خطأ ما.
- **بطيء التقييم والترقية:** أي أن عملية التقييم والترقية تتم بعد مرور فترة زمنية طويلة من التوظيف والعمل لضمان استمرارية العطاء وإثبات العامل لجدارته.
- **عدم التخصص المهني:** حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها للعمل في مختلف التخصصات والوظائف لاكتساب الخبرة وتعلم تحمل المسؤولية.

2- نظرية (X.Y) نظرية الفلسفة الإدارية (ماجريجور دوغلاس):

تعود هذه النظرية لصاحبها "ماجريجور دوغلاس" 1960 الذي تأثر بدراسات "هاوثورن" وأفكار "ماسلو"، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتابه الوجه الإنساني من المشروع، وهي نظرية حاولت الجمع بين الجوانب الاجتماعية والمادية داخل المؤسسة.¹

حاول ماجريجور أن يقدم نظرية في التسيير وكيفية إدارة وقيادة الأفراد وإذ حاولنا قراءة موضوع بحثنا من وجهة نظرية دوغلاس ماجريجور الذي قال بأن الموارد البشرية عبارة عن طاقة كامنة وبالتالي وضع تصور الطريقة الأفضل من أجل إدارتهم.

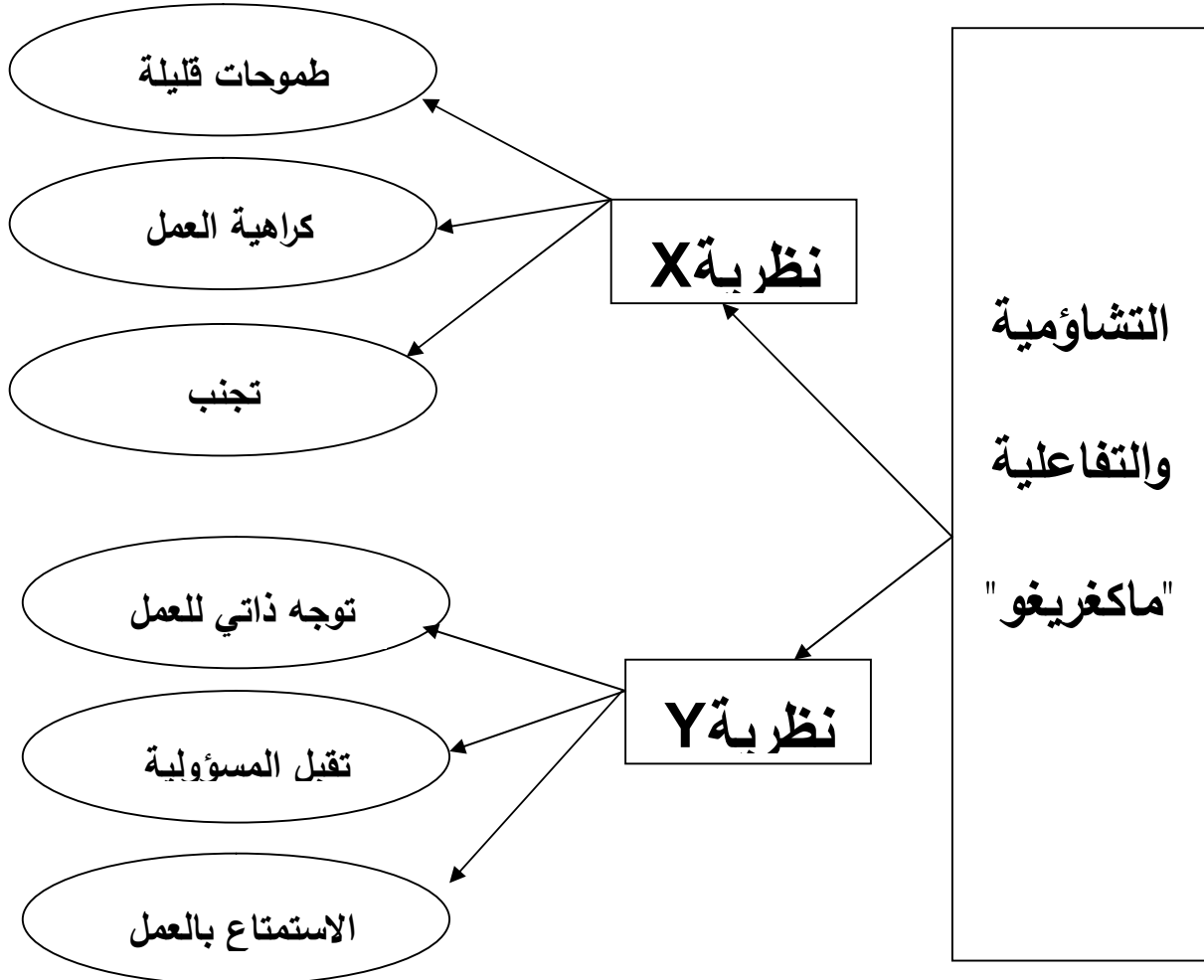
لأن أغلب المديرين يسيرون بحسب إدارتهم لأمن إدارة عملية بل بأفكارهم اتجاه الأفراد وانطلاقاً من هذا قام بصياغة نظرية تصورين متناقضين للإنسان في العمل سماها نظرية X ونظرية Y بالنسبة للنظرية X يقوم تصورها بأن الفرد داخل العمل كسول بطبعه ولا يحب العمل ويفتقر إلى القوة ولا يحب تحمل المسؤولية ويفضل أن يقوده الآخرون ولا يهتم بحاجات وأهداف المؤسسة وإنما بنفسه فقط، يقاوم التغيير ليس ذكياً وتسهل قيادته من قبل الآخرين، وبالتالي فإن الإدارة تسلك سلوكات تتسجم مع هذه الافتراضات بمعنى أن عملية الاختيار يجب أن تتوافق مع طبيعة المترشحين ولا تكون إلا بالأسلوب المتشدد وحتى

(¹) إحسان، دهش حلاب، كاظم ظاهر الحسيني. "إدارة التمكين والاندماج". الأردن: دار صفاء، ط2، 2014، ص17.

يضمن لهم التحكم في المترشحين بالطريقة التي تضمن نفسها أثناء شغلهم للوظائف لأن الفرد لا يهتم من منطلق هذا الافتراض إلا بالمال أو الأجر دون الاهتمام بجوانب أخرى متعلقة به أو بالمنظمة.

أما بالنسبة لنظرية Y فهي تختلف عن الافتراضات السالبة في سلوك الإنسان، فهي تؤمن بدوافع العمل وحاجاتهم فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني، حيث أن الإنسان في هذه النظرية يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف، وإن زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء.

الشكل رقم (1) يوضح نظرية الفلسفة الإدارية



المصدر: منير بن أحمد بن ديردي. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب-الحواجز. عمان: دار الابتكار، ط1، 2013، ص69.

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للتوافق المهني:

تتعدد الأطر النظرية المفسرة لسلوك الفرد داخل المنظمات، فهي تتقاطع وتختلف في جوانب التغطية النظرية، وبالتالي فهي تحاول في الدراسة الحالية أن نتطرق إلى نظريات التوافق المهني التي فسرتها من خلال أبعاده وهي كالتالي:

أولاً: نظرية منسوتا 1964 TWA:

تتنمي نظرية التوافق المهني في العمل إلى مجموعة من النظريات التي تعرف بنظريات (P.E) والتي تتعامل مع الفرد (P) Person في البيئة (E) Environment ومدى التوافق بينهما كما تتعامل مع تفاعل الفرد (P) مع البيئة (E) وهناك العديد من الجوانب المتعلقة بالبيئة أو هناك العديد من البيئات (ES)، البيئة الطبيعية، البيئة المدرسية، العمل، الأسرية، الاجتماعية وتتعلق نظرية منسوتا ببيئة العمل.

وتستخدم نظرية منسوتا مكونين للدلالة على العلاقات بين الفرد والبيئة (P.E) حسب ما أوضحه براون ولينت هما: التوافق والتفاعل.

1-1- التوافق أو المواءمة (FIT): يشير إلى الدرجة التي تتوافق بها خصائص الفرد أو سماته مع متطلبات البيئة فمثلاً نجد أن العديد من الأفراد العاملين (PS) لديهم مهارات مختلفة ووظائف ومهام مختلفة (E) تتطلب العديد من المهارات.

والتوافق معناه أن بعض العاملين لديهم مجموعة المهارات التي تتطلبها الوظيفة أو المهنة، ولكن الآخرين ليس لديهم هذه المهارات، أو بعض الوظائف والمهن تتطلب مجموعة من المهارات لدى أحد العاملين أو بعضهم لدى الآخرين.

1-2- التفاعل: يشير إلى أن أفعال (p) الفرد و (E) البيئة المهنية وردود أفعالها مع بعضها البعض فالعاملون وبيئات النمو ليسوا كيانات جامدة لا تتغير، ولكنهم كيانات تستطيع أن تتغير وهي بالفعل تقوم بتغييرات، فمثلاً العاملين الذين لديهم الرضا أو الكفاية عن عملهم يسعون لأداء شيء لتغيير هذه المواقف غير المرضية مثل التقدم بشكوى لمدير العمل، أحد زيادة ساعات العمل وزيادة الجدية لكي يثبتوا للإدارة أنهم يستحقون معاملة أفضل، قد تتجاوب الإدارة مع الشكاوي بشكل سلبي أو تتجاوب معها بشكل إيجابي بزيادة أجور العاملين.

نشأت نظرية التوافق في العمل من الفروق الفردية بين الأفراد والتنوع البشري أدى إلى إيجاد طريقة لوصف الفروق الفردية.

المفاهيم الأساسية للنظرية: تركز نظرية منسوتا على الفرد (P) وعلى سلوك الفرد فنجد أن الفرد لا يتصرف من فراغ فالفرد دائما يوجد ويتصرف ويتحرك في البيئة (E) المحيطة.

1- إن الفرد ككائن حي له متطلبات وحاجات لابد من الوفاء بها الكثير من هذه الحاجات تتحقق من خلال البيئة.

2- أن الفرد له قدرات تجعله يحاول سد هذه الحاجات.

3- معظم سلوكيات الفرد في ما يعرف بالحاجات Needs وهي الحاجات البيولوجية التي تساعد على بقاء حياة الفرد، كما نجد الحاجات النفسية التي تؤدي دورها في المحافظة على جودة حياة الفرد، ومن المفترض أن تتطور الحاجات من المورثات الجينية الموجودة في الفرد لتتفاعل وتتكيف مع البيئات المختلفة (ES) التي يتعرض لها الفرد، حيث يتم التوصل إلى حالة الاستقرار وفي حالة نظرية منسوتا فإن ما يهم هو بيئة العمل كما تعنى النظرية بالفرد العامل أو الموظف وتتصور هذه النظرية أن الفرد والبيئة متوازنان ومتكاملان، ولذلك فهي تفترض أن البيئة بالتوازي مع الفرد لها متطلبات لابد من الوفاء بها ولها قدرات تجعلها قادرة على الوفاء بهذه المتطلبات.

والعملية التكاملية تعني أن بعض متطلبات البيئة يمكن الوفاء بها بواسطة الفرد بنفس الطريقة التي تمكن من الوفاء ببعض متطلبات الفرد بواسطة البيئة، وهكذا فإنه في محيط العمل يتضح أن الفرد والبيئة يتوافقان معا، لأن كل منها له متطلبات يمكن الوفاء بها من الطرف الآخر.

كما يشير "براون ولينت" إلى وجود أربع حالات (04) محتملة التي يمكن أن يكون عليها الفرد وهي :

- Satisfied And Satisfactory: أي توافق الفرد مع البيئة وتوافقها معه.
- Satisfied But Unsatisfactory: أي أن الفرد متوافق مع البيئة والبيئة التي تعنى بحاجات الفرد.
- Dissatisfied And Satisfactory: أي أن الفرد غير متوافق مع البيئة لكن البيئة تعنى بحاجات الفرد أو تمكن أن تفي بحاجاته.

- Dissatisfied And Unsatisfactory: أي أن الفرد غير متوافق مع البيئة كما أن البيئة لا تفي بحاجات الفرد.

وترى النظرية أن الحالة الأولى هي الحالة الوحيدة المعززة للسلوك وهي التي تبقى على حالة صحية من التفاعل بين (P.E) أي سلوك البحث عن التوافق وعلى طرفي خط المعادلة يمكن أن تتهار العملية التفاعلية (إما أن يترك الفرد البيئة وهي مؤسسة العمل وأن البيئة أو مؤسسة العمل تلفظه خارجا) عن عملهم هو البحث واكتشاف ماذا يريد الأفراد من عملهم ومحاولة توفير هذه الرغبات بقدر المستطاع.

ثانيا: نظرية نموذج مظهر الرضا: ¹

طور بورترولولر عام 1968 نموذج (فروم) وقد ربطاه بكل من الإنجاز والعائد فهما يضعان حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد أنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز والجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتمد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد كما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة من عدم الرضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.

ولذلك فإن من أبرز إضافة نموذج بورترولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد وقد يبين بورترولولر أن هناك نوعان من العوائد:

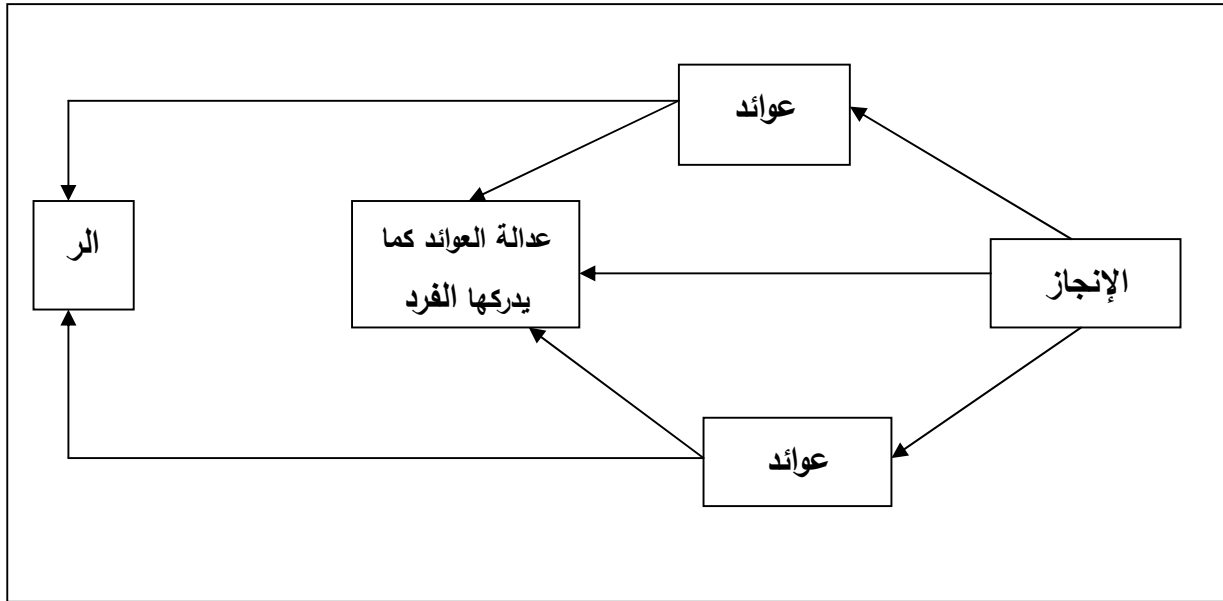
أولاً: عوائد ذاتية: (Intrinsic Rewards): وهي التي يسعى بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المتوقع، وهذه تشبع الحاجات العليا لدى الفرد.

ثانيا: عوائد خارجية (Extrinsic Rewards) وهي التي يتحمل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا (كالترقية والأجور والأمن الوظيفي)²

(¹) محمد، سعيد، أنور سلطان. السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 229.

(²) عماد، كشرود. علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث. بنغازي. منشورات جامعة قار بونس، 1995، ص 457.

شكل رقم(02): يوضح مخطط بورتولولر



يوضح نموذج بوتر ولور التداخل بين عملية الحفز والإنجاز والإشباع (الرضا) وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على الإشباع.

ثالثاً: نظرية الثبات (الاتساق)¹:

تم تطوير هذه النظرية من قبل "Rorman" (1976) وتهتم بالعلاقة بين مستوى تقدير الذات للعامل والأداء الوظيفي، وبناء على هذه النظرية هناك علاقة موجبة بين الاثنين إضافة إلى أن العمال ذوي التقدير العالي للذات يرغبون في أداء عملهم على مستويات عالية، بينما ذوي التقدير المنخفض للذات يؤدون أعمالهم على مستويات منخفضة، وهناك ثلاثة أنواع من تقدير الذات مهمة للأداء الوظيفي وهي:

- 1- تقدير الذات المزمّن: الذي يعني شعور الفرد العام حول نفسه.
- 2- تقدير الذات الموقفي: الذي يعني شعور الفرد حول نفسه في موقف معين كتشغيل آلة أو مخاطبة الآخرين.

(¹) عماد، كشرود. علم النفس الصناعي والتنظيم الحديث. ص463.

3- تقدير الذات تأثيرا اجتماعيا: الذي يعني كيف يشعر الفرد بنفسه بناء على توقعات الآخرين وبالإمكان تحسين أداء العامل وذلك بزيادة مستوى تقديره الذاتي لكن زيادة مستوى تقدير الذات خاصة تقدير الذات المزمّن، فيكون صعبا، بالرغم من أن هناك طريقتين لذلك:

الطريقة الأولى: تعطي للعمال فكرة دقيقة حول قواهم خاصة في ورشات العمل أو في جماعات الحساسية وهذه الأفكار يعتقد أنها تزيد من مستوى تقدير الذات وذلك بإبلاغ العامل أو (العمال) عن قواه العديدة وأنه شخص جيد.

الطريقة الثانية: تعطي للعامل مهمة سهلة جدا يكون من المؤكد النجاح فيها، فهذا النجاح يعتقد أنه يزيد من مستوى تقدير الذات، الذي قد يزيد بدوره من الأداء والذي يؤدي بدوره إلى زيادة مستوى تقدير الذات.

ركزت نظرية الثبات على العلاقة بين تقدير الذات للعامل ومستوى الأداء الوظيفي له، وأهملت تأثير تقدير الآخرين للجهود والتي يبدلها العامل على أدائه الوظيفي، والحوافز المادية ولكن بما أن الفرد يوجد لديه مساحات مرنة من رضا نفسه عن البيئة وكفاية لبيئة فإن الفرد يبقى في البيئة، وتحاول البيئة أن تبقى فيها والفترة التي يبقى فيها الفرد في البيئة هي ما نسميها في نظرية منسوتا أي فترة بقاء الفرد واستمراره في البيئة التي يعمل فيها.

وهذه النتائج الثلاثة هي المؤشرات الأساسية في عملية التوافق وفق نظرية منسوتا بأن التوافق المهني قد يتخذ شكلين أساسيين هما:

- **التوافق السلبي:** ويتم بتقبل واقع مفروض لا يمكن للفرد تغييره، وهو ما يشير إلى الرضا كرضا عن الدخل والرضا عن الإدارة والزملاء.
- **التوافق الإيجابي:** ويعتمد على فاعلية الفرد في قيامه بتكوين علاقة اتساق مع البيئة من خلال تعديلها أو التحكم فيها (كالانتقال) إلى عمل أفضل أو تنمية قدرات ومهارات جديدة ويشير هذا الجانب إلى الفاعلية أو الإرضاء.¹

(1) هشام، زروقة. "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني". أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث. جامعة بسكرة. الجزائر. 2017. ص85.

رابعاً: نظرية ذات العاملين:

لقد قدم فريديريك هيرزبرغ عام 1959 نظرية ذات العاملين منذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام العديد من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كل الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا.

فصاغ فريديريك نظريته بناء على دراسة أجراها على (200) محاسب ومهندس حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليها فيها الشعور بالاستياء من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل كثيرة يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين:

-المجموعة الأولى: (العوامل الداخلية):

سماها بالعوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وتتعلق بالعمل مباشرة وتتسجم مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات كما تتضمن العوامل الدافعة (الداخلية) الإنجاز في العمل، التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز المسؤولة لإنجاز العمل، الترقية واحتمالية التقدم والتطور، طبيعة العمل ومحتواه.¹

ويؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا.

أما المجموعة الثانية (العوامل الخارجية):

وتتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل أو أطلق عليها عوامل الصحة أو الوقاية انسجاماً مع الحاجات الفيسيولوجية والأمن والجماعة في هرم ماسلو وتشمل:

- سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها، أسلوب الإشراف، العلاقة بين قمة الهرم الإداري.
- العلاقات بين المشرف والمرؤوسين، العلاقة بين المرؤوسين، العلاقات بين الزملاء في العمل.
- الأجور والرواتب، الأمن الوظيفي، المركز الوظيفي، ظروف العمل المادية والفيزيائية.

(¹) نوري، منير. تسيير الموارد البشرية. جامعة شلف (الجزائر): ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2014، ص294.

- إن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضا لكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا وإن تمنع حالات عدم الرضا بمعنى إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم رضا العاملين لكن توافرها لا يؤدي في نفس الوقت إلى حفز الأفراد أو زيادة الإنتاجية لأن عملية الرضا والإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية، ولذلك نجد تأثيرا محدودا للعوامل الخارجية على دفع الأفراد العاملين لتحسين جهودهم.¹

خامسا: نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو:

يعتبر عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو من أهم المنخرطين السلوكيين، حيث قام بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في مجال الدوافع الإنسانية حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني، وتشكله وتقوم هذه النظرية على أربعة افتراضات وهي:²

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

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

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

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

و بناء على هذه الافتراضات يؤكد ماسلو أن حاجات الأفراد مرتبة في شكل هرم حسب أولويتها وأهميتها كما يلي :

(1) صلاح الدين، محمد عبد الباقي. السلوك الفعال في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية، 2004، ص129.

(2) جمال الدين، الغزاوي. مهارات الممارسة في العمل الاجتماعي. القاهرة: مطبعة الإشباع الفنية، 2016، ص74.

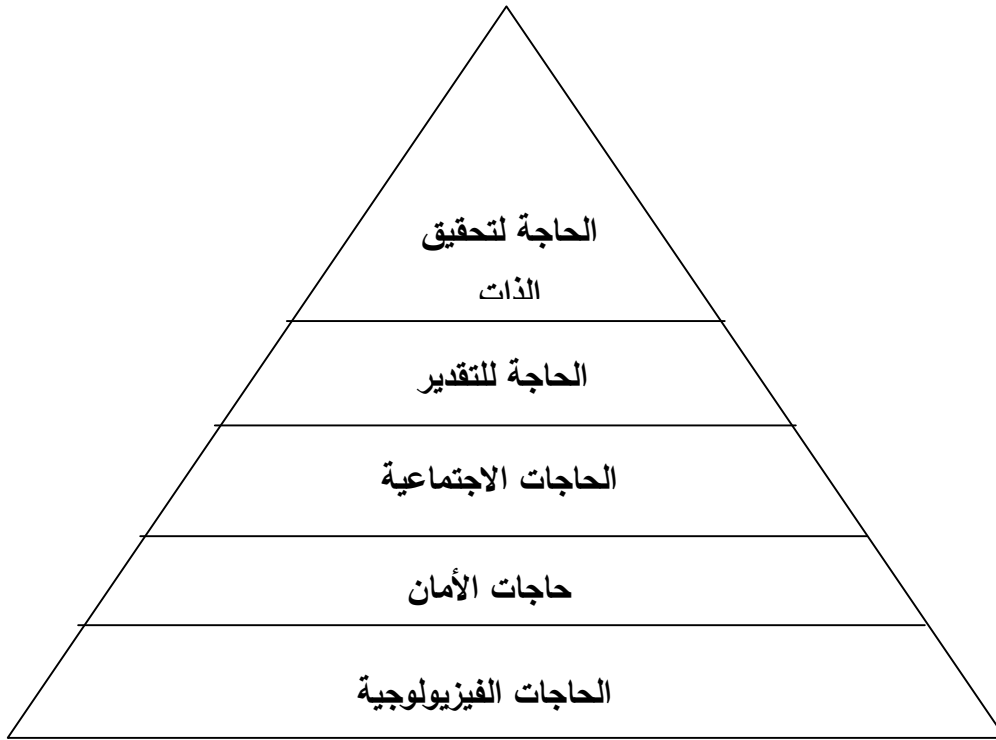
- 1- **الحاجات الفيزيولوجية (الطبيعية):** وهي الحاجات الأساسية للفرد وهي ذات علاقة بالتكوين البيولوجي والفيزيولوجي للإنسان، وتتمثل هذه الحاجات في المأكل والمشرب والهواء والنوم والملبس.... وفي التنظيمات تشبع هذه الحاجات بالأجر الكافي وظروف العمل الملائمة.
 - 2- **حاجات الأمن والحماية:** وهي تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه مثل: الأمن، الثبات والحماية وفي التنظيمات يمكن إشباع هذه الحاجات من خلال ظروف العمل الملائمة، الاستقرار الوظيفي والتأمينات المختلفة.¹
 - 3- **الحاجات الاجتماعية:** ترتبط هذه الحاجات بالحياة الاجتماعية للفرد، كالحاجة للانتماء إلى جماعة معينة والحاجة لتكوين صداقات وفي مجال العمل يمكن إشباعها عن طريق تنمية روح الفريق وتشجيع الاتصال وتوفير مناخ عمل جيد.
 - 4- **الحاجة إلى الاعتراف والتقدير:** تتمثل حاجات التقدير في تأكيد شعور الإنسان بالثقة في نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس ويمكن إشباع هذه الحاجة في مجال العمل عن طريق الاعتراف بالإنجازات وتكليف الأفراد بأنشطة فعلية، المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة.²
 - 5- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي تتعلق بالحاجات الخاصة اتجاه الفرد بالتعبير عن ذاته ممارسة قدراته ومواصلة تطوير شخصيته على الإبداع والابتكار، إذ تقترن هذه الحاجة بالميل الشديد عند الفرد إلى تطوير كل قدراته والبحث عن كل الفرص التي تجعل منه مبدعا وقادرا على الأخذ بالمبادرة في ميدان العمل لتجسيد المهارة والابتكار والوصول إلى تحقيق أقصى الطموح على أرض الواقع.³
- وبناء على هذه النظرية فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ومرتبطة تصاعديا حسب الأهمية كما يشير الشكل التالي:

(¹) حسين، حريم. السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الأردن، دار حامد، 2004، ص112.

(²) سهيلة، محمد، عباس. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الأردن، ط2، دار وائل، 2006، ص168.

(³) تريكي، حسان. مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة "السنة الثالثة"، علم الاجتماع تسيير موارد بشرية. جامعة الطارف. الجزائر. 2015، ص ص53 54.

الشكل 03: التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية.



هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الحاجات الفيزيولوجية تحتل المقام الأول في الترتيب لما لها من دور في المحافظة على وجود الفرد وبقائه، وبعد الإشباع بشكل مرضي لهذه الحاجات ينتقل الفرد تلقائياً إلى الحاجة المادية من حيث الأهمية والمتمثلة في الحاجة للأمن، ويفترض ماسلو أن كل من الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن محدودتان بطبيعتهما وأن طرق إشباعهما تكون معروفة وبسيطة، بعدها ينتقل الفرد إلى ممارسة جانبه الاجتماعي، وانطلاقاً من فكرة أنه كائن اجتماعي بطبعه، وهو يسعى لإشباع هذه الحاجة ابتداءً من تكوينه لصداقات وانتماءات جماعية يكون فيها فاعلاً اجتماعياً.¹

أما بالنسبة للحاجات الموجودة في أعلى الهرم، نجد الحاجة للتقدير والاحترام وفي هذا الإطار أكد ماسلو أن الإنسان يحتاج إلى الحب والمودة والانتماء والقبول، والتي أهميتها بالنسبة له بعد استثناء وإرضاء كلا من الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن والأمان على السواء، فالفرد الآمن هو الذي يكون

(¹) شوقي، ناجي، جواد. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. الأردن: دار الحامد، 2010، ص97.

قادرا على العطاء والتواصل مع الأحبة والأصدقاء والانتماء لأقرانه وعشيرته.¹

وفي النهاية الأخذ على عاتقه مسؤوليات اجتماعية، أما في أعلى الهرم فنجد الحاجة لتحقيق الذات التي تشكل أعلى دافع إنساني في تسلسل هرم الحاجات والحاجة إلى تحقيق الآمال والطموحات وأن يكون الإنسان متكامل القدرات والوجود، وقد أدرك ماسلو في بحثه عن سمات الناس القادرين على تحقيق الذات أن أعداد محدودة فقط من الناس سيكون بإمكانهم تحقيق هذه الحاجة في يوم من الأيام.²

سادسا: نظرية التوقع:

طور هذه النظرية فكتور فروم (Victor Vroom) عام 1964 وتفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري العديد من العمليات العقلية والتفكير قبل أن يؤدي الأمر إلى سلوك محدد، وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحمل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد وبالتالي تورد خصائص هذه النظرية من خلال:

- أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث عناصر هي:

- 1- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.
- 2- توقع الفرد هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.
- 3- توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له.

وهذه العناصر الثلاثة تمثل عملية تقدير شخصي للفرد وباختلاف الأفراد يختلف التقدير.

ترى هذه النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابق وإعطائها تقديرات وقيم.

وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:

التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

التوقع الثاني: أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافئة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته

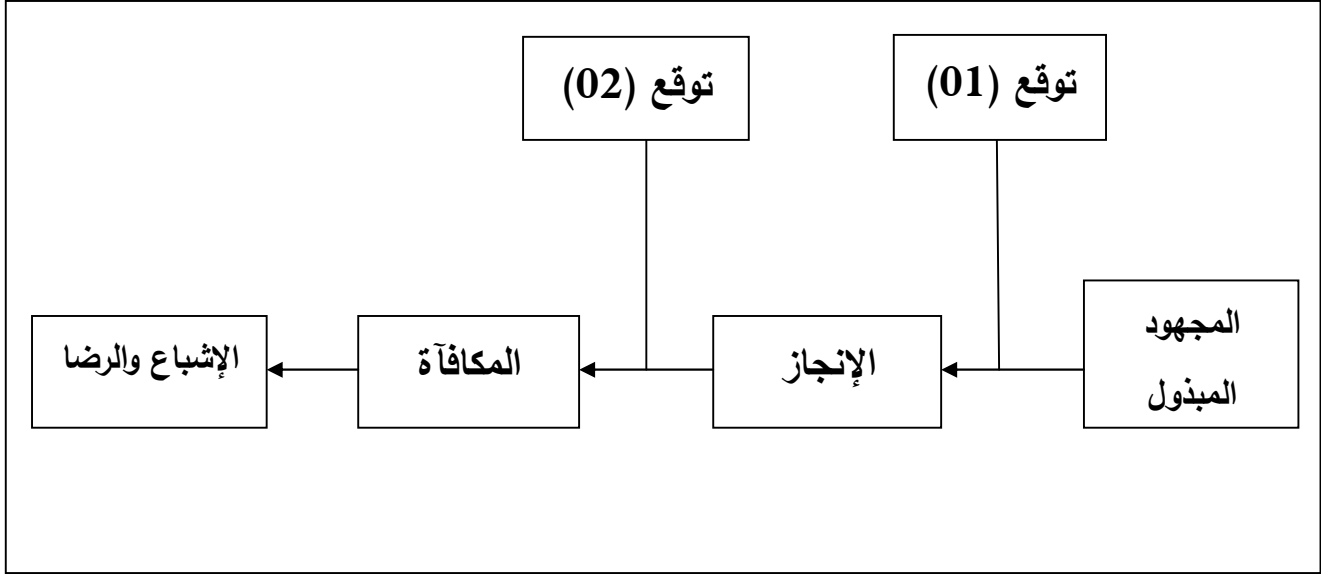
(¹) اعتماد، محمد، علام. دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. ط1. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ، 1994، ص93.

(²) طارق، طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة. القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2007، ص322.

وبالتالي تحقق الرضا كما يظهر في الشكل التالي:¹

نموذج التوقع:

الشكل رقم 04: يبين نموذج التوقع لفكتور فروم



وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعا من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة، حيث يقوم الأفراد بإجراء مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج وبين احتمال تحققها.

كما تعتبر نظرية التوقع ضمنا وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفا بحد ذاته وإنما تكون وسيلة أو وسيطا لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، مثال ذلك الفرد الذي يرغب في الترقية في وظيفته ليست الهدف الترقية إنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي من أجور ورواتب.

وبالتالي نستنتج بأنه في حال لم يتطابق التوقع بالنتيجة للفرد العامل ينعكس سلبا على أدائه في المؤسسة أو المنظمة وكذا عدم رضاه عن آلية تحقيق إشباع رغباته وعدم توافقه مهنيا.

(¹) ناصر، دادي، عدون. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية. جامعة الجزائر، دار المحمدية العامة، 2003، ص82، 83.

سابعا: نظرية القيمة (Value Theory):

يرى أودين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل وأن العوائد التي يرغب بها الفرد هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بما يولد من عوائد يرى أنها تتناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتتناسب ورغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والأمان وأي عوائد يراها مناسبة.¹

فالرضا عن العمل هو نتيجة لحصول الفرد على ما يرغب فيه، وقد أبدت نتائج الأبحاث هذا الرأي فكلما زاد التباعد بين ما هو قائم بالفعل، وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة لعملهم مثل الدفع، الترقية، كلما شعر الفرد بالاستياء أو عدم الرضا عن العمل، وتكون هذه العلاقة أكبر بالنسبة لهؤلاء الأفراد الذين يعطون لهؤلاء الأفراد أهمية أكبر لهذا الجانب المعين.²

ومن أهم المضامين التطبيقية لنظرية القيمة هو جذبها بجوانب العمل التي تحتاج إلى التغيير لكي يتحقق الرضا عن العمل خاصة، وفقا لمدخل القيمة فإن أكثر الطرق فعالية لتحقيق رضا الأفراد.

ثامنا: نظرية هارسون:

قام هارسون ورفقائه بتحديد التوافق المهني في بعدين هما:

أ- مدى إدراك الفرد لملائمة ذاته لمتطلبات المهنة (الذات)

ب- مدى إدراك الفرد لملائمة المهنة لحاجاته (الوظيفة)

كما وضعوا مؤشرات للاستدلال على كلا البعدين، فتمثل مؤشرات الاعتقاد بملائمة الفرد للمهنة في النقاط التالية:

(1) محمد، سعيد، أنور سلطان. السلوك التنظيمي. القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص201.

(2) العطاس، عبد الله أحمد. فصائل الدم وقياس العمل والتوافق المهني لدى العاملين في مجموعة من الوظائف المهنية في مدينة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص171، 172.

- 1- القدرات العقلية.
- 2- الاستعدادات الخاصة.
- 3- الميول.
- 4- الصفات الشخصية.
- 5- الإمكانيات الصحية والبدنية.
- 6- التضحيات.
- 7- التدريب والخبرة.
- 8- القيم.¹

بينما تتمثل مؤشرات الاعتقاد بملائمة المهنة للفرد في النقاط التالية:

- 1- الدخل والحوافز المادية
- 2- الظروف البيئية للعمل
- 3- الأمان الوظيفي
- 4- المناخ الاجتماعي للوظيفة
- 5- موقع العمل
- 6- فرص الترقى
- 7- طبيعة العمل كمهام وظيفية
- 8- اتجاهات الأسرة والأقارب نحو المهنة.²

فالتوافق في تلك النظرية هو ذلك التواءم بين الفرد ومهنته، ويتخذ شكل من أشكال التناسق المتبادل الذي يؤدي إلى تحقيق أفضل عائد وظيفي كل من الفرد ومهنته على السواء، وهذا يعني أن التوافق المهني يبنى أساسا على المعرفة السليمة بملابسات المهنة من جهة ومن جهة أخرى على إدراك متطلبات أو حاجات الفرد وقدرته على مواجهة المتطلبات وقدرة المهنة على إشباع حاجات الفرد.

(¹) محمد، رقيي ومحمد فتحي عيسى. "التوافق المهني وعلاقته بالاحترق النفسى لدى معلمات الرياض. المجلة التربوية، العدد34، المجلد9 (1995) ص120.
(²) المرجع نفسه، ص120.

تاسعا: نظرية دوايس:

اعتمد "دوايس" في نظريته للتوافق المهني على فكرة الفرد في مقابل بيئة العمل، فكل منها متطلبات ومتوقعات معينة من الآخر، ويتحقق التوافق إذا استجاب الفرد لمتطلبات بيئة العمل، وفي نفس الوقت إذا تمكنت بيئة العمل من تحقيق متطلبات الفرد.

ويرى "دوايس" بأنه يمكن الاستدلال على التوافق المهني من خلال مؤشري: الرضا والإرضاء فالرضا يشير إلى مشاعر العامل الإيجابية والسلبية المتعلقة بالعمل ويضم عوامل عامة كالرضا الداخلي والرضا الخارجي، حيث يشير الداخلي إلى الشعور بالسعادة الناجمة عن ممارسة أنشطة العمل، بينما يشير الخارجي إلى مشاعره ونحو الجوانب الخارجية للعمل كالأجر، أما الإرضاء فهو طبيعة أداء العمل وسلوكه في العمل ويضم عوامل عامة مثل الأداء والطاعة.¹

(¹) عبد الحميد، إبراهيم شوقي. "الاهتمامات المهنية: دراسة مقارنة حسب كل من التخصص والتحصيل الدراسي وتعليم الوالدين لدى عينة من طالبات جامعة الإمارات". مجلة الشؤون الاجتماعية، العدد 69، (2003): ص ص 137، 138.

خلاصة:

وما يمكن قوله في الأخير أن النظريات التي سبق ذكرها اختلفت كثيرا في مقولاتها المنهجية والنظرية، وهذا راجع للإطار المرجعي الذي انطلقت منه، وتبعاً للسابق الاجتماعي الذي عالجه وتناوله فقد قدمت بعض النظريات تفسيرات عامة من خلال تناولها الواقع جزئي أولاً واقع عام.

ومن هنا نستخلص بأن النظريات والتي أشرنا إليها قد اتفقت في نظرتها حول أهمية نظام الترقية في أي مؤسسة وأن له دور كبير في تحسين رضا الأفراد سواء كانت الترقية مادية أو معنوية، كما اتفقت على أن عملية تقسيم الأداء، سوف تدفع الفرد إلى تحسين مستواه وهذا ما اعتبره البعض عملية أساسية وضرورة للكشف عن الرضا الفعلي للعاملين.

كما تطرقنا في هذا الفصل كذلك إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولها الباحثون السابقون في دراسة جوانب هذا الموضوع، والتي يمكن الاستفادة منها من خلال ما تناوله هذه الدراسات في تحليل ومناقشة النتائج.

الفصل الثالث: الترقية

تمهيد:

أولاً: أهمية وأنواع الترقية.

ثانياً: شروط الترقية.

ثالثاً: أهداف الترقية.

رابعاً: أسس الترقية.

خامساً: مناهج الترقية.

سادساً: سياسات وبرامج الترقية.

سابعاً: معوقات الترقية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر الترقية من أهم الموضوعات التي لها أهمية بالغة في المنظمات، فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية ووسيلة تدفع العامل للتنمية الذاتية لما لها من آثار ايجابية فهي ركيزة من ركائز شؤون الموظفين ومن أهم الحقوق التي يتمتعون بها داخل المؤسسة فالعامل حيث التحاقه بوظيفة ما يسعى دائما إلى أن يحسن قدراته ويزيد في عمله فهي تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة للقوى البشرية، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال أهمية الترقية والبرامج التي تتبعها.

أولاً: أهمية الترقية:

تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من المنظمة والعاملين فالمنظمة تسعى من وراء توفير نظام

ترقية للعاملين لتحقيق الآتي:¹

- رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.
 - توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.
 - خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
- ومن ناحية أخرى لسياسة ملاء الشواغر في الداخل انعكاسات ايجابية على العاملين من أهمها:²
- إتاحة الفرصة للنمو والارتقاء في السلم الوظيفي.
 - خلق الرغبة في التدريب والتأهيل لشغل وظائف أعلى.
 - الحد من البحث عن فرص عمل خارج المنظمة من قبل العاملين الحاليين.
 - تجنب سلبيات تعيين موظفين في مراتب عالية من خارج المنظمة قد ينظر إليهم على أنهم دخلاء، يجري التحزب والتكثف ضدهم.
 - خلق الحافز للموظف للتطوير الذاتي.
 - زيادة انتماء والتزام العاملين commitment بأهداف وسياسات المنظمة.

أنواع الترقية:

1- الترقية من الداخلية: وهي التي تتم داخل المؤسسة، حيث تحدد أية مؤسسة الوظائف التي يمكن أن

تشغل بالترقي من داخلها وتلك التي تملأ من الخارج ومن مميزات الترقية من الداخل:

- أنها وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين وانسحابهم حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع التنظيم ويستقرون بسهولة.
- أن الترقية من الداخل تحفز أكثر من العمل وتدفع العاملين في زيادة إنتاجهم ورفع روحهم المعنوية، ويتفانون في بذل جهود أكثر إذا علموا بأن ذلك سيؤدي إلى ترقيةهم.

(¹) يوسف، حجيم، الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وآخرون. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص496.

(²) حنا، نصر الله. إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2011، ص151.

- تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة، حيث أن إمكانية الترقى والتدرج في الوظائف والمسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي يشرك في نفوسهم إحساس بالرضا، زيادة على ذلك فإن العاملين يتربون دائما الصعود والتدرج للوظائف العليا في نفس مؤسستهم أين يوجد زملاؤهم.¹

2- **الترقية من الخارج:** يمثل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك بحجة تطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة وذلك تجنباً للجهود، كما إن ملاءمات الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التدريب.²

ثانياً: شروط الترقية:

تعتبر شروط الترقية من المسائل الجوهرية التي ينبغي مراعاتها والتأكد من تحققها عند ممارسة المنظمة سلطتها في الترقية سواء ما كان منها متعلق بالوظيفة المراد الترقية إليها أو ما كان منها متعلق بالعامل المرشح للترقية، فإذا تخلف أحد هذه الشروط وتحقق الباقي فسدت الترقية وانعدمت لمخالفتها الضوابط التشريعية المنظمة للترقية.

الشروط الخاصة بالوظيفة:

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

الشروط الخاصة بالعامل³:

- أن تكون مستوفياً لاشتراطات تشغل الوظيفة طبقاً لمطالب التأهيل الواردة ببطاقات الوصف.
- الحصول على تقرير كفاية بمرتبة جيد جداً على الأقل في السنة الأخيرة.

(¹) رولا، نايف، المعاينة، صالح سليم الحموري. إدارة الموارد البشرية دليل عملي. عمان: دار الكنوز للنشر والتوزيع، 2012، ص 59.

(²) علي، غربي، اسماعيل قيرة وآخرون. تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص 114.

(³) محمد، الصيرفي. تنمية المهارات الإدارية وسلوكية للعاملين الجدد. القاهرة: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009، ص 43.

- أن يكون مستوفيا لمدد الخبرة المبينة بجدول المعرفة النظرية والخبرة العملية.
- أن يكون المرشح للترقية لشغل وظائف المستوى الأول قد أمعن في الوظيفة المرقي منها سنة على الأقل، بالنسبة للمستوى الثاني والثالث سنتين على الأقل سواء كانت الترقية داخل المستوى ذاته أو المستوى الأعلى.

ثالثا: أهداف الترقية:

تضع المؤسسات المختلفة برامج لترقية العاملين فيها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الآتية¹:

- 1- تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع، إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية، يمكن إدارة المنشأة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة واللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المنشأة للاستفادة من المميزات الجاذبة للعمل فيها والتي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.
- 2- ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المنظمة لتختار من بينها يصلح لشغل الوظائف الشاغرة.
- 3- خلق الشعور بالرضا عن العمل، لأن وجود فرص للترقية والتقدم أمام العاملين تخلق لديهم هذا الشعور.
- 4- خلق الحافز لدى الأفراد لبذل المزيد من الجهد، الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة، لأنهم سوف يكافئون على مجهوداتهم.
- 5- التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.
- 6- تهيئة حافز الإشباع حاجات الأفراد إلى الأمن والتقدير وثبات الذات بإتاحة فرص التقدم والتطور الوظيفي.²

(¹) مصطفى، نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 672.

(²) سعيد، بن يمينة. تنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص 123.

رابعاً: أسس الترقية:

قد تختلف أسس ومعايير ترقية العاملين في الحياة، ولكن تنحصر هذه الأسس في الآتي:

1- الترقية على أساس الكفاءة:

يساعد هذا الأساس علو وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية، فمن المنطق أن يرقى الشخص على أساس قدراته ومهاراته وهذا يبدو منطقياً من الناحية النظرية، لأن هناك كثير من الصعوبات للتطبيق. ومن أهم هذه الصعوبات عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف، ف نظام الاعتماد على كمية الإنتاج كأساس للترقية، قد لا يكون معياراً دقيقاً أيضاً، فهناك عوامل كثيرة تؤثر على كمية الإنتاج ولا يكون للعامل دخل منها.

ومن ناحية أخرى هناك صعوبة في تقييم الأعمال المترابطة والتي يصعب تحديد إنتاجية كل عامل على حدة. والاعتماد في الترقية على أساس كفاءة الموظف في عملة الحالي لا يعني بالضرورة صلاحية لشغل وظيفة الأعلى المرقى إليها، وعلى ذلك فمن المفضل الاعتماد على مقياس إضافي بجانب الكفاءة الحالية للحكم على كفاءته ونجاحه في الوظيفة الأعلى ذات الصلاحيات والمستويات الأكبر، ولكم ذلك يصعب تحقيقه، فقد لا يمكن التنبؤ بقدرات الشخص في المستقبل، فالقدرات ذاتها تتوقف على مجموعة من العوامل يصعب قياسها بدقة وموضوعية وبشكل كمي.¹

2- الترقية على أساس الأقدمية:

يقوم هذا الأسلوب على فرضية بأن طول فترة الخبرة كفيلة باكتساب الموظف خبرة وكفاءة مؤهلاته للترقية وتحمل مسؤوليات أكبر في المنظمة وتجدر الإشارة إلى أن النقابات العمالية تشجع وتؤيد المنظمات في تبنيها أسلوب الترقية على أساس الأقدمية نظراً لما توفره من عدالة ولبعده عن المجاببات والتحيز، ومن الناحية العملية قد تكون طول مدة الخدمة في بعض الوظائف دليل على زيادة معارف وخبرات العاملين، إلا أن طول المدة لا يجوز اعتبارها مقياساً أو مؤشراً على اكتساب الموظف خبرات ومهارات، خاصة فيما يتعلق ببعض الوظائف الكتابية وفي أعمال الإنتاج التي يطبق فيها التخصص

(¹) صلاح الدين، محمد عبد الباقي. الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2001، ص294.

الدقيق حيث تبقى خبرة الموظف محصورة في مجال ضيق لا جدوى من طول مدة خدمته في تلك الوظيفة لأن خبرته ومعرفته تبقى مقتصرة في مجال ضيق وتحدد المنظمات التي تتبع أسلوب الأقدمية كأساس لترقية العاملين لديها مدة زمنية معينة لانتقاله من درجة إلى أخرى في السلم الوظيفي.

وبذلك تتوقف أية عملية ترقية للموظف على إكماله تلك الفترة كالشرط للترقية، ولا تصلح أسس الترقية بالأقدمية للوظائف كلما تقدمنا في السلم الوظيفي فالوظائف العليا تحتاج إلى مهارات جديدة وصفات شخصية معينة (القيادة، اتخاذ القرارات، القدرة على التحمل مسؤوليات أكبر، والقدرة على توجيه الآخرين) وهذه الصفات لا تتوافر في جميع المرشحين للترقية على أساس الأقدمية المطلقة.¹

3- الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا:

إن المزج بين عاملي الكفاءة و الأقدمية يكون أساسا سليما يقوم عليه نظام الترقيات، لكن هناك حدودا لهذا المزج وفقا ما يلي:²

1- في الوظائف العليا يجب أن تركز الترقيات على أساس الكفاءة وحدهما باعتبار أن الوظائف تتطلب قدرات ومهارات إدارية لا تتوافر بالضرورة في كافة المرشحين على أساس الأقدمية وحدها، على أنه إذا تساوت كفاءة المرشحين للترقية بفضل الأقدم منهم، بمعنى إن يتم التقييد بالأقدمية في ذات مرتبة الكفاءة.

2- في المستويات الوظيفية الذين يفضل المزج بين عاملي الكفاءة و الأقدمية 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 عن نسبة الكفاءة في الوظائف الدنيا ثم تأخذ نسبة الأقدمية في التناقص تدريجيا كلما ارتفع المستوى الوظيفي حتى تتلاشى تمام في مستوى الوظائف العليا.

ويكفل هذا الأساس إتاحة الفرص للكفاءات لكي تتطلق دون أن يحدها إطار جامد يتمثل في اعتبارات زمنية مطلقة، وفي نفس الوقت سيراعي اعتبار الأقدمية ومن ثم يكون لقدامى العاملين نصيب من الفرص المتاحة للترقية.

(¹) محمد، الكرضي. إدارة الموارد البشرية. ط2. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010، ص228.

(²) زكي، محمود هاشم. إدارة الموارد البشرية. دار السلاسل للنشر والتوزيع، ص 388.

خامسا: مناهج الترقية

تعتمد سياسات الترقية على ثلاثة مناهج هي:¹

المنهج الأول: ترقية الموظفين العاملين داخل المؤسسة وهذه وسيلة مهمة كما أسلفنا لحفز الموظفين على مزيد من العمل، ويشجعهم على الولاء للمنظمة مثل هذه الساسة تعطي العاملون الفرصة للوصول إلى وظائف أعلى بحيث لا تبحث المؤسسة عن أشخاص من خارجها إلا بعد التأكد أنه ليس هناك من يشغل الوظائف الشاغرة.

المنهج الثاني: فتح المجال للتقدم أمام العاملين داخل المؤسسة أو من خارجها وفي هذه الحالة فإن كثيرا من مآخذ الأسلوب الأول ان لم يكن كلها ممكن تجنبها إذ أن حق العاملين في المؤسسة في التنافس على الوظائف المعلنة موجود ولكنهم لا يتمتعون بأفضلية بأن يحتكروا مثل هذه الفرصة مما يجعل المؤسسة في وضع أفضل لأن تختار العدد المطلوب من حجم عينة أكبر.

المنهج الثالث: اعتماد الترقية على التدريب فيجب على الإدارة أن تقوم بالربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية للمؤسسة ذاتها حتى يصبح التدريب الوسيلة الفعالة في إعداد العاملين والموظفين لشغل الوظائف الأعلى والتي قد يصبح شاغرة يضاف إلى ذلك أن الملامح السياسية التي سوف تشمل عليها سياسة الترقية سوف تحدد إلى درجة كبيرة الاحتياجات والخطة التدريبية المطلوبة للفترة المستقبلية، وبالتالي يمكن أن يترجم ذلك مقدما إلى أشكال وأنواع مختلفة من برامج التدريب التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المختلفة من المهارة والخبرة والتخصصات المطلوبة لشغل الوظائف من داخل المؤسسة ذاتها.

سادسا: برامج وسياسات الترقية

على ضوء الأهداف الرئيسية لأية منظمة، لابد لكل منظمة ناجحة من أن تضع برنامجا معيناً للترقية، ولا تترك الموضوع دون تحديد، وحسب ظهور الحاجات المستجدة ويندرج تحت الأسلوب العلمي لإدارة برامج الترقية ضرورة عمل ما يلي:

(¹) نوري، منير. تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص314.

- 1- توضيح السياسة التي تتبناها المؤسسة حول مصادر تعبئة الوظائف الشاغرة فيها سواء كانت من الداخل أو من الخارج، 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.
 - 2- توضيح القنوات التي تمر بها عملية الترقية سواء القنوات المنتظمة أو تلك التي يتم فيها تجاوز الخطوات التقليدية، كأن تمنح تلك الترقية لموظف متفوق بغض النظر عن عدد السنوات الخدمة.¹
 - 3- توضيح أسس الترقية، فإذا كانت السياسة المعتمدة تقوم على إتاحة المجال للعاملين في المؤسسة للتقدم أو التنافس على الوظائف المفتوحة، فمن اللازم وضع معلومات وافية حول الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها والراتب المخصص لها، وإعلام كافة العاملين بذلك بمختلف الوسائل حتى تكون فرص الترقى متساوية وبتنافسية.
 - 4- اعتماد سياسة التدريب وتطوير العاملين، بحيث يهيئوا أنفسهم باستمرار لتحمل أكبر من خلال التأهيل والتدريب الذي يلقي الدعم من المؤسسة سواء ثم التدريب بإشرافها أو مبادرة العاملين أنفسهم بطرق مختلفة
 - 5- تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين والإدارة، وبين المنظمة الأعمال والبيئة الخارجية، حتى تكون مصادر اجتذاب المؤهلين متاحة بشكل دائم.²
- وتعتمد سياسات الترقية أسلوبين هما:

- 1- الاعتماد على مصادر داخلية في عملية ترقية الموظفين، وهذه وسيلة مهمة تحفز الموظفين على مزيد من العمل، وخلق الولاء المؤسسي، فوفقاً لهذه السياسة يعطي العاملون الفرصة للوصول إلى وظائف أعلى بحيث لا تلجأ المؤسسة للبحث عن أشخاص من الخارج إلا بعد التأكد أنه ليس هناك من يشغل الوظائف الشاغرة من الداخل، ويعاب على هذا الأسلوب أنه قد لا يتيح مجالاً للأفكار ويقلل اقتتصار فرص الترقية على الداخل من عدد المتنافسين على الوظيفة، مما يعني بالتالي فرص أقل أمام المؤسسة للحصول على أكفاء الأشخاص. أما المأخذ الثالث على هذا الأسلوب أنه قد يزيد من حدة التنافس بين العاملين، مما قد يترك أثراً سلبية على روح التعاون فيما بينهم.³

(1) محمد، قاسم القريوتي. الوجيز في إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص253.

(2) نادر، أحمد أبو شيحة. إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص186.

(3) مصطفى، نجيب شاويش. مرجع سابق، ص58.

2- فتح المجال أمام العاملين للعاملين داخل المؤسسة أو خارجها للتنافس على الترقيات، وفي هذه الحالة فإن كثيرا من المأخذ على الأسلوب الأول يمكن تجنبها، حيث يبقى حق العاملين في التنافس على الوظائف المعلنة موجودا، ولكنهم لا يتمتعون بأفضلية على الآخرين ولا يحتكرون مثل هذه الفرصة، مما يجعل المؤسسة في وضع أفضل لأن تختار العدد المطلوب من الموظفين من مجتمع أكبر، وفي كلتا الحالتين فإن أسس تقييم المتقدمين للترقية وصلاحياتهم لشغل الوظيفة يجب أن تتم على أسس موضوعية.¹

سابعا: معوقات الترقية:

هناك عدة مشاكل تترتب على تطبيق الترقية يمكن إيجازها فيما يلي:

- **خيبة أمل المترشحين للترقية:** عادة ما يتم اختيار عدد محدد من المترشحين للترقية إلى وظائف أعلى سبب قلة الوظائف الشاغرة والمتاحة للترقية إليها، فإذا كان عدد من هؤلاء يطمحون للترقية ولم يحصلوا عليهم فإنهم سيصابون بخيبة أمل، مما يؤثر على روحهم المعنوية وبالتالي انخفاض إنتاجهم.
- **عرقلة ترقية العاملين من جانب المشرفين:** وذلك بسبب الحاجة الماسة إلى أعمالهم، إما بسبب أنانية المشرف أو لأن المشرف قام بتدريب مرؤوسيه جيدا، مما يمكن أن يؤثر على مستوى الأداء خاصة إذا تم أفراد جدد تتقصم الخبرة والتدريب عادة.²
- **عدم التكافؤ في فرص الترقية:** ليس من السهل دائما أن توفر المؤسسة فرص متكافئة لجميع العاملين فيما يتعلق بترقيتهم، إما عن سواء استخدام تقارير الأداء من بعض المترفين وتحيز الحكم على مرؤوسيه.
- **رفع بعض الأفراد للترقية:** بالرغم 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 لإدارة لا يرغب الشخص في العمل بها، أو لأن الوظيفة لا تثير اهتمام الفرد.³

(¹) يوسف، حمد الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل وآخرون. إدارة الموارد البشرية. الأردن: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2006، ص496.

(²) <http://www.annajah.net>. 2021/05/23. 21:30.

(³) محمد، عبيد محمد. مجتمع المصنع (دراسة علم الاجتماع تنظيم وعمل). الإسكندرية: 1980، ص108.

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل خلصنا إلى أن الترقية هي إحدى عوامل تطلعات العامل في عمله لما تحمله من مزايا تعود عليه وعلى مؤسسته، وحصول العامل على الترقية يعني زيادة في الأجر وارتقائه إلى منصب أعلى هذا ما ينعكس عليه الحياة الاجتماعية، فهي عامل يساعد الاستقرار الوظيفي وحل للمشاكل المادي لعامل.

الفصل الرابع: الرضا الوظيفي.

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي.

ثانياً: عناصر الرضا الوظيفي.

ثالثاً: أنواع الرضا الوظيفي.

رابعاً: خصائص الرضا الوظيفي.

خامساً: محددات الرضا الوظيفي.

سادساً: مظاهر الرضا الوظيفي.

سابعاً: مسببات الرضا الوظيفي.

ثامناً: طرق قياس الرضا الوظيفي.

تاسعاً: النتائج المترتبة عن الرضا وعدم الرضا وطرق زيادته

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم حيث يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة لأنه من الطبيعي جدا إن يختلف أداء فرد يشعر أنه راضٍ عن عمله بفرد آخر لا يشعر به ولا يلمس أن المؤسسة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته، وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة. ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف جوانبه.

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي:

من خلال توضيح أهمية الرضا الوظيفي يتم التركيز على المورد البشري، المؤسسة والمجتمع نوضحها كما يلي:¹

- 1- أهمية الرضا بالنسبة للمورد البشري: ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:
 - زيادة القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوظيفة النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها أمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
 - زيادة الرغبة في الإبداع و الابتكار: فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل، شرب، سكن... الخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي... الخ متبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
 - زيادة في مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
 - الرضا حياة العمل: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.
- 2- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
 - ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزاً على عملها.
 - ارتفاع في المردودية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين أدائهم.
 - تخفيض التكاليف، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب في العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.
 - ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها اشتملت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.
 - يعتبر الرضا الوظيفي هو أحد من أهم العناصر التي تسمح بالتنبؤ بالرفاه.

(¹) أمال، زرقاوي. أثر الصراع التنظيمي على العاملين- دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر: 2013، ص37.

2- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي

بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاجتماعية.

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

كما يمكن توضيح أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:¹

- إشباع حاجات الفرد إشباعا كاملا في العمل.

- التوازن بين قدرات الفرد الخاصة والمهنية للوصول إلى قمة الأرباح التي تزيد المؤسسة تحقيقه.

- تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانات و قدرات الفرد وطاقاته الكامنة في محيط العمل.

- تقديم المساعدة لمديرين والمشرفين على تصميم بيئة العمل المناسبة ونظام الحوافز فعال يساعد على

الحفاظ على الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي.

- انخفاض ملموس وواضح في مستوى الغياب ودوران العمل والحوادث والصراعات العمالية.

- زيادة روح الثقة والتعاون بين القادة والإداريين والمرؤوسين وبين العاملين أنفسهم، مما يساهم في

تحقيق الإنجاز الفعال في هذا المجال.

- عندما يشعر الفرد بأنه راضي عن العمل الذي يقوم به فان هذا الشعور سوف يؤثر على قدراته

وقياسه وسماته الشخصية بطريقة ايجابية.

- شعور الفرد بالرضا الوظيفي يمكنه من القيام بأداء عمل جيد وكذلك تتحقق طموحاته ورغباته.

ثانيا: عناصر الرضا الوظيفي:

هناك عدة عناصر مكونة للرضا الوظيفي، وهم أهم العناصر المكونة والمختلفة للرضا الوظيفي نذكر

منها:

1- الأجر: يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن

ويرمز إلى المكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته وفي حالات

آخري يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات

(¹) اسماعيل، علي محمود. الرضا الوظيفي. ط1. القاهرة: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، 2018، ص15.

الاجتماعية مع الآخرين.¹

2- **مستوى العمل:** إن طبيعة وتكوين التي تؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير في درجة

الرضا وفيما يلي عرض لأهم متغيرات محتوى وعلاقتها بالرضا:

- درجة تنوع المهام: يمكن القول هنا بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة، وبالتالي زادت درجة الرضا في العمل والعكس صحيح.

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: وهنا يمكن القول بأنه كلما زادت درجة الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل.

- درجة استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.²

- خبرات النجاح والفشل في العمل: أن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا في العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا وكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها كلما زاد أثر الخبرات على مشاعر الرضا لديه.

3- **فرص الترقية:** أي كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.

4- **نمط الإشراف:** أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسه والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة و الاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عاليا بين مرؤوسيه عن ذلك المشرف الذي يفقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه.

5- **جماعة العمل:** يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين

(¹) محمد، الصيرفي. السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية. ط1. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2006، ص135.

(²) فاروق، عبد خليه، محمد عبد المجيد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005، ص262.

يخلق توتر لديه كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبا في درجة رضائه عن العمل.¹

6- ساعات العمل: ومعناه أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.²

7- ظروف العمل المادية: بصفة عامة تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله إلى أعلى درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح.³

ثالثا: أنواع الرضا الوظيفي:

يأخذ الرضا الوظيفي عدة أشكال وفقا لاعتبارات ومعايير معينة يمكن إبرازها فيما يلي:⁴

1- من حيث شموليته: يقسم الرضا الوظيفي إلى:

- الرضا العام: يعرف بأنه الاتجاه العام نحو عمل ككل فإما الموظف راضي أو غير راضي عامة (مطلقة) ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضي عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا ترضي عنها أصلا أنه يقيد في إلقاء نظرة عامة مع موقف العامل زاد عمله بصفة عامة.

- الرضا الجزئي (النوعي): يشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب سياسة المؤسسة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المؤسسة والعلاقات مع الزملاء، وتقيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

(¹) أحمد، صقر عاشور. تنمية المهارات القيادية والسلوكية- تدريبات وأنشطة- ط1. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997، ص 69 ص 70.

(²) أحمد، صقر عاشور. السلوك الانساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 149.

(³) سهيل، محمد عباس، علي حسين علي. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 179.

(⁴) فرج، طريف شوقي. السلوك القيادي والفعالية الإدارية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 221.

- 2- من حيث زمن حدوثه: ويقسم الرضا الوظيفي إلى:
- الرضا الوظيفي المتوقع: يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا، إن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
 - الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف يشعر حينها بالرضا الوظيفي.

رابعاً: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد أهم الخصائص للرضا الوظيفي فيما يلي:¹

- 1- تعدد المفاهيم وطرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق معين وتعدد التعاريف حول الرضا الوظيفي.
- 2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما يتم النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردياً، فيمكن أن يكون رضا شخص مقابل عدم رضا شخص آخر وقد انعكس هذا كله على طرق القياس المستخدمة.
- 3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة إلى أخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تتناول الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

خامساً: محددات الرضا الوظيفي:

تعرف على أنها مجموعة من العوامل المؤثرة في العامل سواء بالإيجاب أو السلب والتي تؤدي إلى الرضا أو عدم الرضا عن العمل ومن أهم العوامل:²

(¹) عبد الخالق، ناصف. بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية. الكويت: دار القلم، 1986، ص81.

(²) رواية، حسن. السلوك التنظيمي المعاصر. مصر: دار الجامعة، 2003، ص172 ص173.

1- **التباعد:** أي أن الرضا عن العمل يتحقق من خلال النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها، وتلك التي تحصل عليها فعلا في مجال العمل.

2- **العدالة:** أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل.

3- **الوضع الشخص المسبق للفرد:** فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل، فبرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغير بيئة العمل، إلا أن المواقف الشخص للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الإيجابية في بيئة العمل.

فالرضا هو دال في بعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق والتباعد بين نواتج العمل التي يرغب في تحقيقها الفرد والنواتج التي يحصل عليها فعلا وبصفة أكثر فان الفرد يحقق درجة أكبر من الرضا عندما يحقق نواتج العمل الذي يريدها، أو يحقق مستوى أعلى منها. فالفرد يدرك عدالة النواتج للعمل مقارنة بما يحصل عليه الآخرين ويدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نواتج العمل. أما النواتج التي يرغب الأفراد في تحقيقها من الأصل، فهي دالة في نظام القيم الشخصي واعتبارات العدالة والمساواة، وتتمثل هذه النواتج في معتقداتهم عن طبيعة عن طبيعة ما يؤدونه، ومن هنا فان الرضا الوظيفي يمثل مجموعة من الاتجاهات المتعلقة بالعمل والمنبثقة عن معتقدات وقيم الفرد.

سادسا: مظاهر الرضا الوظيفي:

ومن أهم تلك المظاهر ما يلي: ¹

1- **انخفاض معدلات الغياب العمل:** فالعامل الذي يرضى عن عمله ومهنة عادة ما ينتظم فيها يواظب عليها ويقبل عدد مرات غيابه ويكون حريصا في غالب الأمر على الالتزام بمواعيد الحضور والانحرف بقدر الإمكان.

2- **زيادة الإنتاج وتحسين مستواه:** فالإنتاج السيد والكمية الكبيرة منه، لا يمكن أن تصدر إلا عن أفراد يعملون يرضى كبير عن عملهم.

3- **قلة الفاقد والتالف:** ويرجع ذلك عادة إلى الاهتمام الذي يوليه العاملون بعملهم وتركيزهم الشديد وحرصهم على المصلحة العامة وكل ذلك ينبع في غالب المر من رضاهم عن عملهم.

(¹) حسين، التهامي. التفكير الخلاق - السلوك التنظيمي في الإدارة - ط1. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2013، ص ص144-146.

- 4- **حسن التعامل مع الجمهور الخارجي للمؤسسة:** تعبر المعاملة الحسنة من جانب العاملين بالمؤسسة لجمهورها على جانب كبير من الرضا عن العمل الذي يمارسونه، وعلى العكس من ذلك، فالمعاملة الغير الحسنة من قبلهم للجمهور الخارجي تعكس تدمرا في الغالب على عدم الرضا عن وظيفتهم.
- 5- **انخفاض معدل دوران العمل:** إذا قلت معدلات ترك العمل من جانب العاملين بالمؤسسة للالتحاق بمؤسسات أخرى إلا في أضيق الحدود والأسباب ودوافع قوية، فان ذلك يعني أن معدل دوران العمل في المؤسسة منخفض مما يعكس رضا العاملين عن أعمالهم بصورة كبيرة.
- 6- **قلة حالات الشكاوي والاستياء بين العاملين:** فالعامل الذي يرضى عن عمله يتقبل بعض النواحي التي قد لا يوافق عليها وعادة ما تقل شكاواه في حين أن العامل الذي لا يرضى عن عمله يعبر عن عدم الرضا بالشكوى والتذمر سواء من استياء حقيقة أو ربما يكون قد توهم تلك الاستياء.
- 7- **اتجاهات العاملين بالمؤسسة:** غالبا ما تعبر الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو قادتهم ونحو زملائهم عن رضاهم عن المنظمة وبالتالي عن رضاهم الوظيفي.
- 8- **الموقف الدفاعي للعاملين بالمؤسسة:** إن دفاع الموظف الدائم عن نظمته ومساندته لها بالكلمات وبالأفعال إنما يعبر عن رضاه عن العمل بها في غالب الأحيان، فعندما يهب الموظف أو العامل لإنقاذ المنشآت والأجهزة الموجودة في وحدته أو في مكان عمله إذا تعرضت لحريق فهذا يعبر عن حرصه على المنظمة، وبالتالي يمثل ذلك مظهرا من مظاهر الرضا عن عمله.
- 9- **قلة مقاومة العاملين لمتغيرات التنظيمية:** إن قلة وجود مقاومة لأي تغيير تقوم به المنظمة إنما يعتبر في الحقيقة مظهر للرضا عن العمل من جانب العاملين، و خاصة مع حرص المنظمة على إعداد وتهيئة العاملين لحدوث التغيير بفترة كافية.
- 10- **انخفاض حالات السلوك الغير السوي بين صفوف العاملين:** يعبر السلوك الغير السوي اتجاه المؤسسة عن رضا الموظف عن عمله في أحيان كثيرة، فالسلوك العدواني أو السلوك الإنسحابي والاعتزالي أو العمل على تعويق العمل أو تعطيل الإنتاج أو نشر الشائعات كلها سلوكيات تعبر عن وسائل دفاعية يلجأ إليها الموظف الذي لا يرضى عن عمله غالبا.
- 11- **المشاركة المتميزة في أنشطة المؤسسة:** إن المشاركة الإيجابية وخاصة ما لا يفرض منها على العاملين إنما تعكس رضا العاملين عن عملهم، وعلى العكس من ذلك فان العامل الذي لا يرضى عن عمله يحجم في الغالب عن المشاركة في أي نشاط.

12- قلة الصراع والتعارض: إذا أحب الموظف عمل فانه في الغالب يكون مرتبطا بعلاقات حسنة بزملائه وبالتالي تضعف الصراعات والنزاعات فيما بين الموظف وزملائه.

سابعا: مسببات الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين:¹

1- المسببات التنظيمية للرضا:

1-1- نظام العوائد: مثل الحوافز، والمكافآت، والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إن كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.

1-2- الانحراف: إن أدوات الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه في الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظرة حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين و إحصائية لهم.

1-3- سياسات المنظمة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل، ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه.

1-4- تصميم العمل: حينها يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل، والأهمية والاستقلال وتوافر المعلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

1-5- ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة تساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، والحرارة والتهوية وحجم المكتب، والتلفون، وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها.

2- المسببات الشخصية للرضا:

أظهرت عدة دراسات أن الرضا الوظيفي عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:

(¹) أحمد، ماهر. السلوك التنظيمي مدخل بناء المسارات. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص230-ص231.

2-1- احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداء برأيهم، واحترام ذاته، والعلو بقدرة كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يمني قدرهم، أو عدم اعتداء بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضيين عن العمل.

2-2- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا أما أولئك الذين يتقاعدون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.

2-3- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

2-4- الرضا العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التمساء في حياتهم والغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فاتهم عادة ما ينقلون هذه التماسة إلى عمله.

ثامنا: طرق قياس الرضا الوظيفي:

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة أدى الفرد اتجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها، ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يتم الاعتماد في قياس الرضا الوظيفي على ما يذكره الفرد، وهناك أساليب متعددة تم تميميتها لقياس الرضا عن العمل ومنها:

1- المقاييس الرتيبة وقوائم الإحصاء: تعد قوائم الاستقصاء هي المدخل الشائع لقياس الرضا عن العمل وهي تتضمن بعض الأسئلة التي يجيب عليها الأفراد معبرين من خلالها عن ردود أفعالهم اتجاه عملهم.¹

2- أسلوب الأحداث الحرجة: وهو أسلوب أو إجراء آخر يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله، وهنا يصف الفرد بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختيار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا. فمثلا إذا ذكر عديد من

(¹) رواية، حسن. مرجع سابق، ص170.

الأفراد مواقف في العمل والتي تم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف يلعب دورا هاما في رضا الأفراد من العمل.¹

3- المقابلات الشخصية: وهي الطريقة الثالثة لتقييم رضا الأفراد، وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية ووجها لوجه، وسؤال الأفراد عن اتجاهاتهم، غالبا ما يفصح الفرد بصورة أكثر تعمقا عن استخدام قوائم الاستقصاء، فمن خلال سؤال الأفراد والحصول على إجاباتهم يمكن التعرف على الأسباب المختلفة التي سببت الاتجاهات المتعلقة بالعمل.

تاسعا: النتائج المترتبة عن الرضا وعدم الرضا وطرق زيادته:

نتائج الرضا الوظيفي:

لرضا الوظيفي عدة نتائج ايجابية لدى الأفراد في المؤسسة نذكر منها:

1- ارتفاع مستوى الأداء: دلت نتائج الدراسات على أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع أو العكس صحيح، فالموظف الراضي عن عمله تزداد درجة حماسه للعمل، ويعكس ذلك على إنتاجيته و أدائه.

فقد أثارت العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء اهتمام وفضول العديد من الباحثين فقد اهتمت الدراسات بعلاقة الرضا الوظيفي الغير مباشرة بالأداء مثل: دوران العمل التغيب والتأخير عن العمل وكذلك إصابات العمل والسرقة وغيرها وأشارت إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والسلوكيات المذكورة، حيث أن العامل الذي يشعر بدرجة عالية من الرضا الوظيفي لا يميل إلى ترك العمل أو التغيب أو التأخر على الدوام... الخ والعكس صحيح.²

2- تحسين سلوك الفرد: لقد أظهرت الدراسات أن الفرد الراضي في عمله يتحسن سلوكه اتجاه زملائه واتجاه عمله، بحيث أنه كلما زاد رضاه زاد الدافع لديه بالبقاء في هذا العمل وكسب ود الآخرين.

3- تحسين الصحة النفسية: أن الرضا عن العمل يؤدي إلى تحسن واكتساب الفرد صحة نفسية جيدة، ويرجع ذلك إلى زيادة احترام الآخرين والشعور بالسعادة والرضا عن الحياة عموما.

(¹) صلاح الدين، محمد عبد الباقي. السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص235.

(²) مصطفى، يوسف كافي. إدارة الأداء. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016، ص131.

4- ارتفاع معدل الاستقرار: كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، فالعلاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الاستقرار بعض أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل معدل الاستقرار إلى الانخفاض.

5- انخفاض معدل الغياب: من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال والرضا عن العمل، حيث أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول على إذا تغيب عن العمل نستطيع التنبؤ بحضوره والعكس صحيح. فالعلاقة الموجودة بين درجة الرضا عن العمل وبين معدل الغياب هي علاقة عكسية.¹

6- انخفاض معدل الإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن الغياب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته.

7- ارتفاع الالتزام التنظيمي: رضا الموظف يؤدي إلى الالتزام التنظيمي فالموظف الذي يحب وظيفة فانه من الممكن أن يكون لديه ولاء وإخلاص للمؤسسة، أما الذين يكرهون وظائفهم أو أية عوامل أخرى متعلقة بالوظيفة فانه من الممكن أن يعبر عن شعوره بالغياب، التأخير أو يكون لديه ردة فعل خفية بعمل تشويش على المؤسسة عكس الموظف الذي يحب وظيفته.²

نتائج عدم الرضا الوظيفي:

وفيما يلي نتائج عدم الرضا الوظيفي على الفرد والمؤسسة:

1- نتائج عدم الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد: تتمثل هذه النتائج في:³

1-1- الغياب: تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله أو بعبارة أخرى نسبة معدل غيابا ته مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا التام عن عمله.

(¹) حسين، حريم. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار حامد، 2013، ص388.

(²) أحمد، سيد مصطفى. إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة. ط2. مصر: مطابع الدار الهندسية، 2008، ص474.

(³) نور الدين، شوقي. "تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، الجزائر. أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية غير منشورة تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص191.

1-2- ترك العمل: عندما يتخذ الفرد قراره بترك العمل من تلقاء نفسه فإنه تعبير عن عدم رضاه في العمل، فلا يمكن للفرد أن يستمر في أداء عمله وهو غير راضي عن عمله، خصوصا إذا كانت لديه فرصة بديلة في إمكانية أن يجد عمل في مؤسسة أخرى تلبي احتياجاته وتحقق له الرضا.

1-3- التوقف عن العمل: يتمثل في ما يلي:

- الإضراب: يعبر الإضراب في حالة من الفوضى و التذمر والإهمال التي يعيشها الفرد العامل داخل المؤسسة، فهو أقوى مؤشرات عدم الرضا مدة، ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانت صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الدفعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية... الخ.

- الإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد، وبالتالي انعدام الدوافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة فيه نجد العامل لا يشعر بدرجة عالية من الرضا ونجده أقرب.

- التمارض: فالتمارض ادعاء المرض فهو ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم الرضا للعامل، تلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المؤسسة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة الابتعاد عن محيط العمل.

- الشكاوي: أظهرت الدراسات أن ارتفاع الشكاوي التظلمات يظهر كثيرا في مؤسسات يغلب عليها عدم الرضا، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكوى كآثر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأساليب التي جعلته في حالة عدم الرضا عن عمله أو غيرها.

- اللامبالاة والتخريب: المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة تجهيزات المؤسسة غير أنهم لا يدركون أن أساس المؤسسة هو العامل، وإن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأدية لعملة ما ينتج على ذلك وقوعه في حالات عن الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان إلى قيام العامل بتخريب أدوات العمل.

2- نتائج عدم الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة

تتحصل المؤسسة تكاليف إضافية في حالة ظهور هذه الآثار وتزايد المشاكل الناجمة عن عدم رضا الأفراد عن أعمالهم، فالغياب حتما سيقبل مرد ودية العامل وعمله رجوعا إلى انخفاض ساعات العمل التي يؤديها العامل، وترك العمل يجعل المؤسسة في حاجة ماسة لعمال جدد يخفون المستقلين،

وهذا يجرها إلى تحصل مجموعة من التكاليف مثل تكلفة التعيين، والتدريب... وأيضاً الإضراب يؤدي إلى شلل العمل في المؤسسة، وكذلك الحال مع باقي آثار عدم الرضا أن إدراك المؤسسة لهذه الآثار يجعلها دوماً متيقظة وحريصة على رفع مستوى رضا العمال بكل الوسائل والطرق الممكنة.

الإجراءات والسياسات لزيادة الرضا الوظيفي:

وهناك العديد من الإجراءات والسياسات التي يمكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين ومنها:¹

- زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية.
- إثراء الوظيفة وجعلها أكثر تشويقاً للموظف، وذلك عن طريق العمل الجماعي والتنوع في المهمات.
- تدريب الموظفين للحصول على مهارات وقدرات جديدة.
- تحسين ظروف وبيئة العمل.
- العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين.
- إعطاء الفرصة للموظفين للتطوير من خلال الترقيات.
- زيادة الاتصالات الفعالة في المنظمة مابين الإدارة والموظفين
- الاستخدام الفعال للحوافز.

وأهم من ذلك كله يجب أن تحقق المنظمة في اختيار المديرين الذين لديهم القدرة على التعامل مع الموظفين إسناد المهام لهم وتحفيزهم وتشجيعهم وتفجير طاقات الابتكار والإبداع لديهم.

(¹) بيوني، محمد البراد علي. تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية. ط1. القاهرة: دار أنثراك للنشر والتوزيع، 2005، ص59.

خلاصة:

في الأخير يمكن القول بأن للرضا الوظيفي أهمية بالغة في المجتمعات، فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية الاجتماعية، والمهنية والمادية لكن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر تؤثر فيه عدة عوامل، لكن ما يهم المنظمة هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهدافها وأهداف العاملين معا، ويحسن الأداء ويزيد من درجة ارتباطه بالمؤسسة أكثر من خلال العديد من الوسائل مثل مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة والغامضة وتوفير ظروف عمل أحسن كالترقية والمكافآت والعلاوات، مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم عن العمل.

الجانب

الميداني

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

واستخلاص النتائج

تمهيد:

أولاً: عرض خصائص أفراد العينة:

ثانياً: الاستنتاج الجزئي الخاص بأفراد العينة:

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

رابعاً: الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الأولى:

خامساً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

سادساً: الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثانية:

سابعاً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

ثامناً: النتائج العامة للدراسة:

خلاصة الفصل

تمهيد:

تمثل خطوة عرض وتحليل البيانات الخطوة الأخيرة في المرحلة النهائية من مراحل البحث الاجتماعي، والتي يتم فيها عرض وتحليل وتفسير معطيات الدراسة الميدانية المتحصل عليها وعلاقتها بمشكلة البحث وأهدافه وفروضه، والتي وضعت من أجل التأكد منها والتي تتطلب التحليل الكمي و الكيفي للمعطيات التي تم الحصول عليها من الجانب الميداني من خلال طرق جمع البيانات وذلك من أجل التأكد من مدى صحة وصدق العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهذا من خلال عرض و تحليل بيانات وفرضيات الدراسة، وعرض نتائج الجزئية لكل فرضية، وفي الأخير سنتطرق إلى النتائج العامة للدراسة.

أولاً: عرض وتحليل خصائص أفراد العينة

الجدول رقم(01)

يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
32.5%	13	ذكر
67.5%	27	أنثى
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(01) أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث 67,5% أما نسبة الذكور فقدت ب 32.5%

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين هم من جنس إناث، ويمكن تفسير ذلك إلى أن متطلبات الحياة العصرية وما يتبعها من احتياجات اقتصادية أهم العوامل التي ساهمت في خروج المرأة بأعداد كبيرة للبحث عن وظيفة تلبي لها احتياجاتها أو لمساعدة الرجل على تحسين مستوى المعيشة لأفراد الأسرة، كما يمكن تفسير ذلك أيضا إلى أن المؤسسة استلمت طلبات التوظيف من جنس الإناث بنسبة كبيرة.

الجدول رقم(02)

يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
05%	02	أقل من 31 سنة
50%	20	من 31 إلى 39 سنة
37.5%	15	من 40 إلى 49 سنة
7.5%	03	أكثر من 50
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم(02) أن أغلبية المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 31 الى 39 سنة بنسبة 50% تليها نسبة 37.5 الممثلة للفئة العمرية الذي تتراوح أعمارهم ما بين 40الى 49 سنة تليها نسبة 7.5% للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين أكثر من 50 سنة، كما سجلنا نسبة 5 % لأقل من 31 سنة.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين من فئة الشباب وهذا دليل على أن مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية تعتمد على يد عاملة شابة لمليء المناصب الشاغرة في المؤسسة حيث أن هذه الفئة لها القدرة على العمل وبذل الجهد وتحمل أعباء العمل والقيام بجميع مهام العمل الموكلة لهم. وهذا يرجع لقدم المؤسسة التي تحتفظ بموظفيها الذين يملكون الخبرة الكافية في العمل لمدة أطول في المؤسسة وهذا يعود بالإيجاب عليها.

الجدول رقم(03)

يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
20%	8	أعزب
80%	32	متزوج
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم(03) نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت عند المتزوجين ب80%، أما نسبة العزاب فقدرت ب20% ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين متزوجين.

الجدول رقم(04)

يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
20%	8	بكالوريا
25%	10	تقني سامي
27.5%	11	ليسانس
22.5%	9	ماستر
5%	2	دراسات عليا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول رقم (04) أن 11 مفردة من بين 40 المستوى التعليمي لديهم هو ليسانس وهذا بنسبة 27.5% وهي أعلى نسبة مسجلة، تليها نسبة 25% والتي تمثل 10 مفردة المستوى التعليمي لديهم تقني سامي، أما نسبة 22.5% مستواهم التعليمي ماستر وتمثل 9 مفردات وتليها نسبة 20% والتي تمثل 08 مفردات المستوى التعليمي لديهم بكالوريا، وأخيرا نسبة 5% تمثل مفردتين 02 مستواهم التعليمي دراسات العليا.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين ذوي مستوى تعليمي ليسانس وتقني سامي ماستر في مديرية الخدمات الجامعية جيجل، وهذا راجع إلى شروط الوظيفة باعتبارها وظائف ادارية تتطلب الجهد الفكري، وتتطلب أفراد عاملين على شهادات وقادرين على انجاز المهام المقدمة لهم، ويمكن أن نستنتج أيضا أن مديرية الخدمات الجامعية تعتمد على جميع الفئات والمستويات التعليمية العليا.

الجدول رقم(05)

يوضح توزيع الباحثين حسب الأقدمية المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية المهنية
25%	10	أقل من 5 سنوات
17.5%	7	من 6 سنوات إلى 9 سنوات
47.5%	19	من 10 سنوات إلى 14 سنة
10%	4	أكثر من 15 سنة
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم(05) أن أكبر نسبة للباحثين الذين لديهم أقدمية في مجال العمل من 10 سنوات إلى 14 سنة وقد بلغت نسبتهم 47.5% تليها نسبة 25% لأقل من 5 سنوات للذين يتمتعون بالخبرة المهنية، وتليها أيضا نسبة 17.5% من الباحثين من 6 سنوات إلى 9 سنوات من الخبرة المهنية، أما الباحثين الذين لديهم الخبرة في العمل أكثر من 15 سنة فقدرت نسبتهم ب 10%.

نستنتج مما سبق أن أغلبية الموظفين من خريجي الجامعة التحقوا بها قديما واستقروا داخل المؤسسة الأمر الذي يقودنا إلى التوصل إلى أن أفراد العينة هم من الأشخاص الذين يملكون خبرات كبيرة و أقدمية طويلة في عملهم وهذا ما يعود على المؤسسة بالإيجاب.

الجدول رقم(06)

يبين توزيع الباحثين حسب الدخل الشهري

النسبة المئوية	التكرارات	الدخل الشهري
20%	8	أقل من 20.000 دج
65%	26	من 20.000 دج إلى قل من 40.000 دج
15%	6	أكثر من 40.000 دج
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة 65% من المبحوثين التي تمثل 26 مفردة وهي أعلى نسبة مسجلة تتراوح أجورهم الشهرية من 20.000دج إلى أقل من 40.00دج، تليها فئة أقل من 20.000دج حيث يقدر عددهم ب 8 مفردات بنسبة 20%، ثم تليها مباشرة في الأخير الفئة أكثر من 40.000دج حيث يقدر عددهم ب6 مفردات بنسبة 15%

مما سبق يمكن القول أن أغلب أجور العاملين منخفضة ومتقاربة ومتنوعة وهذا راجع بالدرجة الأولى للطابع العمومي للمؤسسة الذي يتميز بثبات في الأجور وزيادة طفيفة ناتجة عن الترقية في المنصب والدرجة حسب الأقدمية.

الجدول رقم(07)

يوضح توزيع المبحوثين حول الترقية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
60%	24	نعم
40%	16	لا
100%	40	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم(07) نلاحظ أن أغلبية العمال تمت ترقيتهم بنسبة 60% من أفراد العينة أما الأفراد الذين لم تتم ترقيتهم 40% ويرجع ذلك إلى عدة عوامل الأقدمية والكفاءة والجهد المبذول.. داخل المؤسسة، حيث أنها تعتمد على هذه العوامل من أجل ترقية موظفيها.

الجدول رقم(08)

يوضح توزيع المبحوثين حسب طريقة ترقيتهم

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
37.5%	15	أدنى
47.5%	19	متوسطة
15%	6	أقصى
100%	40	المجموع

من خلال هذا الجدول رقم (08) نلاحظ أن أغلبية الموظفين يترقون بوتيرة متوسطة بنسبة 47.5% ثم تليها نسبة 37.5% بوتيرة أدنى، تليها بوتيرة أقصى بنسبة 15% ونستنتج من خلال هذا يرجع إلى طبيعة العمل بالمديرية وقلة المناصب العليا، مما يؤدي ذلك إلى ترقيتهم بوتيرة متوسطة.

الجدول رقم (09)

يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الترقية

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة الترقية
42.5%	17	الترقية في الدرجة
27.5%	11	الترقية في الرتبة
30%	12	كلاهما معا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أغلبية الموظفين هم الذين تحصلوا على الترقية في الدرجة بنسبة 42.5% البالغ عددهم 17 مفردة وهي أعلى نسبة مسجلة، تليها نسبة 30% والتي تمثل 12 مفردة وهم الذين تحصلوا على الترقية في كلاهما معا، ثم تليها مباشرة في الأخير نسبة 27.5% والتي تمثل 11 مفردة وهم الذين تحصلوا على الترقية في الرتبة.

ومن خلال ذلك يمكن القول أن أغلبية عمال مديرية الخدمات الجامعية تم ترقيتهم في الدرجة وهذا يرجع إلى طبيعة العمل في المديرية وقلة المناصب العليا، كما أن الترقية في الدرجة لا تحتاج إلى منصب بل تتوقف على الزيادة في الأجر، أما الترقية في الرتبة فهي تحتاج إلى المناصب وهذا يعكس واقع المديرية لقلة المناصب العليا.

الجدول رقم (10)

يوضح توزيع المبحوثين حسب عدد مرات الترقية

النسبة المئوية	التكرارات	عدد مرات الترقية
10%	4	صفر ترقية
32.5%	13	ترقية واحدة
17.5%	7	اثنان
20%	8	ثلاثة
20%	8	أكثر من ثلاثة
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (10) ووفق البيانات الموضحة في الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال تم ترقيتهم حيث أن النسبة 32.5% من المبحوثين والتي تمثل 13 مفردة تحصلوا على الترقية مرة واحدة، ومنهم من تحصل عليها أكثر من ثلاثة ترقيات بنسبة 20% أي 8 مفردات، وكذلك بالنسبة للذين تحصلوا على الترقية ثلاث مرات فتقدر أيضا نسبتهم بـ 20% أي 8 مفردات ومنهم من تحصل عليها مرتان أي بنسبة 17.5% أما العمال الذين لم يتم ترقيتهم فتقدر نسبتهم بـ 10% أي 4 مفردات وهذا راجع لفترة دخولهم المهنة قصيرة بحيث تلعب الأقدمية دورا في العمل.

ومن هنا نستنتج من نتائج الجدول أن أغلبية العمال تحصلوا على الترقية، وهذا ما يدل ويؤكد لنا النتيجة المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (05) ومفاده الأقدمية المهنية وهذا ما يدل أيضا على أن مديرية الخدمات الجامعية تقدم ترقيات لعمالها حسب المدة التي يقضيها العامل في العمل.

الجدول رقم (11)

يوضح توزيع المبحوثين حول أسباب الحصول على الترقية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
60%	24	الأقدمية
10%	4	التأهيل
15%	6	شهادات
15%	6	الكفاءة
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن أغلبية أفراد العينة تحصلوا على الترقية من خلال الأقدمية بنسبة 60% ثم تليها نسبة 15% لشهادات والكفاءة وهي متساوية ثم التأهيل بنسبة 10%.

نستنتج من خلال هذا أنهم حصلون على الترقية من خلال الأقدمية في العمل لأنها تكسبهم الخبرة والمهارة ومعرفة تفاصيل العمل داخل المديرية وهذا راجع إلى أن اختيار العمال يكون على أساس الأقدمية بالدرجة الأولى داخل المؤسسة.

الجدول رقم (12)

يبين توزيع المبحوثين حسب غايتهم من الترقية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
57.5%	23	الزيادة في الأجر
5%	2	السلطة
2.5%	1	حصول على التقدير
7.5%	3	الاستفادة من العلاوات
20%	8	تحسين المركز المهني
7.5%	3	إشباع الحاجات
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) نجد نسبة 57.5% من النسبة الإجمالية ينتظرون من الترقية الزيادة في الأجر والتي تمثل 23 مفردة وهي أعلى نسبة مسجلة في الجدول، تليها نسبة 20% والتي تقدر ب 8 مفردات للفئة التي تسعى إلى تحسين المركز المهني، ثم تليها فئتين إشباع الحاجات والاستفادة من العلاوات بنسبة متساوية تقدر ب7.5% والتي تمثل 3 مفردات ثم تأتي الفئة التي تنتظر من الترقية السلطة بنسبة تقدر ب5% فالأخير تأتي الفئة التي تنتظر الحصول على التقدير حيث يقدر عددهم واحد مفردة بنسبة 5.2% ومنه نستنتج أنه كلما كانت الترقية حيوية وتخضع لظروف موضوعية كلما زادت ثقة العمال في الرؤساء، وكلما زاد ارتباطهم بالمؤسسة التي ينتمون إليها، لأنهم يعملون واثقون أن جهودهم لن تذهب سدا، وإن السياسات العادلة المطبقة من طرف الإدارة ستجعلهم مطمئنين على مستقبلهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (13)

يوضح توزيع المبحوثين حسب المعايير التي تعتمدها المؤسسة في ترقية مستخدميها

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
37.5%	15	الكفاءة
12.5%	5	الانضباط
12.5%	5	المردودية
10%	4	روح المبادرة
27.5%	11	الأقدمية
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأن الكفاءة هو المعيار الأساسي الذي تعتمده المؤسسة على ترقية موظفيها بنسبة 37.5%، ثم تليها نسبة 27.5% الذين يرون أنها تتم على أساس الأقدمية، وهذا حتى تستفيد المديرية من الخبرات التي اكتسبها الموظف طوال مدة عمله، فحين بلغت نسبة أفراد العينة الذين يرون أن الترقية تتم على أساس الانضباط المردودية متساوية ب12.5%، ثم تليها نسبة 10% أن ترقية تتم على أساس روح المبادرة.

ومنه نستنتج أنهم يفضلون الترقية من خلال الكفاءة حيث تصنف في المرتبة الأولى وهذا ما يؤكد أن أغلبية الموظفين معظمهم خريجي الجامعات، حيث ينظرون إلى الكفاءة أنها المعيار الأساسي للترقية داخل المؤسسة حيث أنها تتيح فرص الترقية من أجل التشجيع المستمر للموظفين على بذل الجهد والرفع من المستوى التقني و المردودية المرتفعة وذلك من أجل رفع مستواه المهني.

ثانيا: الاستنتاج الخاص بالخصائص أفراد العينة:

- يغلب على مجتمع البحث جنس الإناث بنسبة 67.5%.
- الفئة من 31 إلى 39 سنة الأكثر تواجدا في مؤسسة مديريةية الخدمات الجامعية وذلك بالنسبة 50%.
- يغلب على مجتمع البحث فئة المتزوجون وذلك بالنسبة 80%.
- يغلب على مجتمع البحث مستوى ليسانس بالنسبة 27.5%.
- تتراوح الأقدمية المهنية الغالبة للمبحوثين من 10 سنوات إلى 14 سنة بالنسبة 47.5%.
- ينحصر الدخل الشهري للمبحوثين بين 20.000 دج إلى أقل من 40,000 دج وذلك بالنسبة 65%.
- أغلبية العمال سبق وأن استفادوا من الترقية بالنسبة 60%.
- أن المبحوثين حصلوا على الترقية بالوتيرة متوسطة بالنسبة 47.5%.
- تبين نسبة 42.5% أن المبحوثين تحصلوا على الترقية في الدرجة.
- تشير نسبة 32.5% من الموظفين أنهم استفادوا من ترقية واحدة.
- أغلبية العمال تحصلوا على الترقية بسبب الأقدمية بالنسبة 60%.
- أن أغلبية الموظفين ينتظرون من الترقية الزيادة في الأجر بالنسبة 57.5%.
- أن أغلبية الموظفين أكدوا أن المعايير التي تعتمدها المؤسسة في ترقية مستخدميها هو معيار الكفاءة بالنسبة 37.5%.

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالزيادة في الأجر و إشباع حاجات العمال:

الجدول رقم (14)

يوضح توزيع المبحوثين عن سياسة الأجور

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
65%	26	نعم
20%	8	لا
15%	6	نوعاً ما
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن أغلبيتهم لها العلم الكامل بكيفية سير سياسة الأجور بنسبة 65% كما نجد في المقابل نسبة 20% لا يدركون لسياسة الأجور المتبعة ثم تليها نسبة 15% نوعاً ما يدركون لسياسة الأجور المتبعة داخل المديرية.

ونسنتج من خلال هذا أن أغلبية العمال مدركون لسياسة الأجور المتبعة وهذا راجع إلى أن أغلبية المبحوثين لهم أقدميه في العمل مما سمح لهم بالاطلاع على سياسة الأجور التي تتبعها المؤسسة، وهذا ما وجدناه من خلال الجدول رقم (05) الأقدمية المهنية في العمل.

الجدول رقم (15)

يوضح توزيع المبحوثين عن مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول وساعات العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
10%	4	نعم
70%	28	لا
20%	8	نوعاً ما
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن معظم أفراد العينة يرون أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع الجهد المبذول وساعات العمل بنسبة 70% في المقابل 10% أجابوا أنه يتناسب مع مجهودهم.

ونستنتج من خلال هذا أن أغلبية أجابوا بان رؤسائهم لا يقدرون المجهود الذي يبذلونه حيث أنه كلما كان هناك تقدير وشكر من طرف رؤساء العمل لموظفيهم، كلما كان ذلك حافزا لهم على بذل قصارى جهدهم لتحسين من مستوى أدائهم داخل المؤسسة وأيضا أن ساعات العمل الطويلة في يوم معين أو زيادة ساعات العمل الأسبوعية تؤثر على رضا العامل عن عمله. ويمكن إرجاع ذلك إلى سياسة الأجور المتبعة من طرف الحكومة، وهذا ما قد يؤثر سلبا على مردودهم.

الجدول رقم (16)

يوضح توزيع المبحوثين عن الأجر الذي يتقاضاه كافي لتلبية احتياجاته المعيشية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
2.5%	1	نعم
70%	28	لا
27.5%	11	نوعا ما
100%	40	المجموع

يتضح من هذا الجدول رقم (17) أن أغلبية الموظفين أقروا بعدم كفاية الأجر الذي يتقاضونه في تلبية احتياجاتهم المعيشية وذلك بنسبة 70% من إجمالي عينة البحث، تليها نسبة 27.5% من عينة البحث للذين أجابوا نوعا ما عن الأجر وكفايته لتلبية احتياجاتهم المعيشية، ثم تليها مباشرة الفئة التي أقرت بكفاية الأجر وتلبيته لاحتياجاته المعيشية بنسبة 2.5% والتي قدرت ب مفردة واحدة.

ونستنتج من خلال هذا أن الأجر الذي يتقاضونه غير كافي لتلبية احتياجاتهم المعيشية، وذلك يرجع إلى غلاء المعيشة وزيادة المصاريف هي من بين الأسباب التي جعلت الراتب لا يكفي لقضاء الحاجات اليومية خاصة أن هناك من يتقاضى أقل من 20.000 دج، حيث حدد الخبراء الاقتصاديون

مبلغ 5 ملايين سنتيم شهريا لكي يعيش المواطن الجزائري في كرم وذلك لأنهم ليست لديهم مصادر أخرى للدخل يعتمدون فقط الأجرة الشهرية للعمل.

الجدول رقم (17)

يوضح توزيع المبحوثين عن مدى الرضا عن الأجر

النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	الرضا عن الأجر	الإجابة
55%	22	27.5%	11	الجهد المبذول أكثر من الأجرة الممنوحة	لا
		27.5%	11	الأجرة غير كافية	
		55%	22	المجموع الجزئي	
15%	6	نعم			
30%	12	نوعا ما			
100%	40	المجموع الكلي			

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن أغلبية أفراد العينة غير راضون عن الأجر الذي يتلقونه وقدرت بالنسبة 55 وهي نسبة عالية وهذا راجع إلى الأجرة غير كافية والجهد المبذول أكثر من الأجرة الممنوحة والتي تقدر نسبتها ب 27.5% لكلا الفئتين ويمكن أن نرجع ذلك إلى أن الموظفين يهتمون بالأجور لعدة أسباب مختلفة فهي تمثل مصدر هام لمعيشة الفرد ومستوى رفايته، أما الأفراد الذين كانوا حياديين في التعبير عن مدى رضاهم قدرت نسبتهم ب30% وذلك راجع إلى كفايته في بعض الأحيان وأخرى لا. أما الأفراد الراضون عن أجرهم والتي قدرت نسبتهم ب 5% وتعتبر هذه النسبة صغيرة جدا حيث تعبر عن مدى رضاهم الكبير على الراتب.

ومنه نستنتج أن أغلبية العاملين في مديرية الخدمات الجامعية غير راضون عن الأجر الذي يتلقونه، وهذا باعتبار أن الأجر هو من العوامل المهمة لأي فرد عامل لتلبية احتياجاته المعيشية والمالية التي يستطيع إن يوفرها لنفسه و لأفراد أسرته ، وهذا ما يؤكد لنا النتيجة المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (06) الدخل الشهري والجدول رقم (15) من مدى تناسب الأجر مع الجهد وساعات العمل .

الجدول رقم (18)

يوضح توزيع المبحوثين الزيادة في الأجر تزيد من الارتباط بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
60%	24	نعم
10%	4	لا
30%	12	نوعا ما
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن أغلبية أفراد العينة أن الزيادة في الأجر تزيد من الارتباط بالمؤسسة وذلك بنسبة 60 %، ثم تليها نسبة 30% نوعا ما تؤدي إلى الارتباط بالمؤسسة، فحين أن 10% لا يقرون بأن هناك ارتباط بينه وبين المؤسسة.

ونستنتج من خلال هذا أن الزيادة في الأجر تزيد من الارتباط بالمؤسسة وزيادة رضا العامل عنها لان الزيادة في الأجر تؤدي إلى تحسين الوضع الاجتماعي وتلبية متطلباته المعيشية خاصة إذا كان حجم الأسرة كبير كما يساعد ذلك على خلق جو من الثقة بين الإدارة والعمال مما يؤدي إلى حب العمل والتفاني فيه وعدم التفكير في مغادرته والنهوض بالمؤسسة والحفاظ عليها مسؤولية كل عامل لأن ذلك يساعد على الاستقرار مادامت مطالبهم تتحقق مما يؤدي إلى ارتباطه بالمؤسسة. وهذا ما أكدته النظريات النفسية أنه كلما كان العامل مطمئن على عمله داخل المؤسسة كلما زادت درجة ارتباطه وولائه للمؤسسة التي يعمل بها.

الجدول رقم (19)

يوضح توزيع المبحوثين عن مدى قيامهم بأعمال إضافية دون زيادة في الأجر

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
57.5%	23	نعم
25%	10	لا
17.5%	7	نوعا ما
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن أغلبية أفراد العينة يقومون بأعمال إضافية داخل المديرية دون زيادة في الأجر وذلك بالنسبة 57.5% وتليها نسبة 25% لا يقومون بأعمال دون زيادة في الأجر، وذلك لأن غالبيتهم من ذوي الخبرة المهنية والأقدمية في المؤسسة، وكذلك طبيعة المناصب التي يشغلونها والتي لا تتطلب بذل مجهود أكبر، ثم تليها نسبة 17.5% نوعا ما يقومون بأعمال إضافية إذا تطلب الأمر ذلك.

وبالتالي فإن المؤسسة تهمل الجهد الإضافي الذي يقدمه العامل من خلال الزيادة في الأجر وهذا ما قد يؤدي بهم إلى تراجع كفاءتهم وتدني مستوى أدائهم داخل المؤسسة، فيفكرون في البحث عن بدائل أفضل وممارسة وظائف أخرى خارج أوقات العمل وهذا ما قد ينعكس سلبا على ممارسة أعمالهم.

الجدول رقم (20)

يوضح توزيع المبحوثين عن زيادة الأجر مع زيادة الحماس نحو العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
87.5%	35	نعم
5%	2	لا
7.5%	3	نوعا ما
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن الزيادة في الأجر يؤدي إلى زيادة الدافعية والحماس نحو العمل بنسبة 87.5%، ثم تليها بنسبة 5% للذين لا يشعرون بالحماس ثم بنسبة 7.5% نوعا ما يشعرون بالحماس اتجاه العمل.

ومن خلال هذا نستنتج أن زيادة الأجر تعد بمثابة حافز مادي من حماس العمال نحو عملهم، وبالتالي تحسين أدائهم وكسب رضاهم الوظيفي وهذا ما أكدته النظرية السلوكية أن الزيادة في الراتب من أهم العوامل الدافعة للعمل وهي التي تحقق الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (21)

يوضح إجابات المبحوثين عن مدى الشعور بالأمان والاستقرار داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
55%	22	نعم
15%	6	لا
30%	12	نوعا ما
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن معظم أفراد العينة يشعرون بالأمان والاستقرار داخل المؤسسة بالنسبة 55% لا يشعرون بالأمان والاستقرار داخل المؤسسة.

ونستنتج من خلال هذا أن المناخ الجيد داخل مكان العمل يساعد العمال على الشعور بالأمان، وليس هذا فقط بل أيضا يمكنهم من العمل بدافعية أكبر وتأدية واجبات العمل بإخلاص دوماً، وبالتالي فإن المؤسسة تهتم باستقرار بيئة العمل حيث أشار "أبراهام ماسلو في هرم الحاجات عن الحاجة إلى الأمن والسلام من أجل حماية الذات من الأذى والمخاطر مثل: المخاطر الصحية وحوادث العمل".

الجدول رقم (22)

يوضح توزيع المبحوثين عن مدى تحقيق طموحاتهم وأهدافهم في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
40%	16	نعم
27.5%	11	لا
32.5%	13	نوعا ما
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أنهم استطاعوا تحقيق طموحاتهم وأهدافهم في المؤسسة وذلك بالنسبة 40% ثم تليها 32.5% كانت إجابتهم نوعا ما من حيث تحقيق طموحاتهم داخل المؤسسة في المقابل 27.5% لم يستطيعوا تحقيق أهدافهم داخل المؤسسة.

ونستنتج من خلال هذا أن أغلبية العمال استطاعوا تحقيق أهدافهم وطموحاتهم داخل المؤسسة، حسب نظرية Y تحرير العمال من ضغط الرقابة المباشرة وترك الحرية لهم في توجيه أنشطتهم وتحمل مسؤولياتهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة والابتكار والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة، يمكن أن تزداد بين كافة العمال، وليست حكرا فقط على من يحتلون المراكز الإدارية العليا.

الجدول رقم (23)

يوضح رأي المبحوثين عن مدى مساهمة المكانة في تحقيق الاحترام والتقدير

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
80%	32	نعم
5%	2	لا
15%	6	نوعا ما
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن معظم أفراد العينة أن مكانتهم في المؤسسة تؤدي إلى تحقيق الاحترام والتقدير حيث يعود ذلك أيضا على المنصب الذي يشغله داخل المؤسسة وذلك بالنسبة 80% ثم تليها نوعا ما بالنسبة 15% في المقابل 5% فقط أجابوا أن مكانتهم لا تؤدي إلى تحقيق الاحترام والتقدير.

ونستنتج من خلال هذا أن العمال يشعرون بالراحة التامة في علاقتهم بزملائهم مما يؤدي إلى تحقيق الاحترام والتقدير المتبادل فيما بينهم داخل المؤسسة.

وهذا ما أكدته لنا أبراها ماسلو في هرم الحاجات أن الفرد يبحث دائما عن الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل والحصول على التقدير والاعتراف به من المسؤولين ومن زملاءه لأن ذلك يحقق له نوعا من الرضا و الارتياح النفسي، ويدفعه لبذل مجهود أكبر ما يشعره بنوع من الثقة في النفس.

رابعا: الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الأولى:

من خلال تحليل المعطيات الخاصة بالفرضية الأولى القائلة بأن: "تساهم الزيادة في الأجر في إشباع حاجات العمال" جاءت النتائج الجزئية المتوصل إليها كما يلي:

- أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأنهم على علم بالسياسة الأجور التي تتبعها المؤسسة بنسبة 65%، كما أن أفراد العينة أكدوا بأن الأجر الذي يتقاضوه لا يتناسب مع الجهد المبذول وساعات العمل في المديرية وذلك راجع إلى أن رؤسائهم لا يقدرهم جيدا الجهد المبذول من طرفهم وذلك بالنسبة 70%، كما أن أغلبية المبحوثين أقروا بعدم كفاية الأجر الذي يتقاضونه في تلبية احتياجاتهم المعيشية وذلك راجع إلى غلاء المعيشة وزيادة المصاريف وكبر حجم الأسرة وكذلك أن أغلبية أفراد العينة متزوجون وذلك بالنسبة 70%، وأيضا عدم رضاهم عن الأجر الذي يتلقونه بالنسبة 55%، وهذا يرجع إلى أن الأجرة غير كافية في تلبية احتياجاتهم مقابل الجهد الذي يبذلونه.

- تبين نسبة 60% من المبحوثين أن الزيادة في الأجر تزيد من الارتباط بالمؤسسة وهذا باعتبار أن الأجر من العوامل المهمة لأي فرد عامل لتلبية مختلف احتياجاته المعيشية وتحسين الوضع الاجتماعي والمالي، كما أن أغلبية أكدوا أن الزيادة في الأجر تؤدي إلى زيادة الحماس في العمل مع بقاء نفس الأعمال بنسبة 85.5% وأيضا أن أغلبية المبحوثين أكدوا بأنهم يشعرون بالأمان

والاستقرار داخل المؤسسة. كما أن أغلبية المبحوثين استطاعوا تحقيق طموحاتهم وأهدافهم في المؤسسة التي يعملون فيها بنسبة 40%، حيث أغلبية المبحوثين أكدوا بأن مكانتهم في مؤسسة تؤدي إلى تحقيق الاحترام والتقدير وذلك راجع إلى أن العمال يشعرون بالراحة التامة في علاقاتهم بزملائهم داخل المؤسسة.

ومن خلال النتائج الجزئية للفرضية الأولى والتي جاءت معظم مؤشراتها ايجابية، يمكننا القول بأن الزيادة في الأجر تساهم في إشباع حاجات العمال، وبالتالي فان الفرضية قد تحققت.

خامسا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم (24)

يوضح توزيع المبحوثين عن مدى تحصلهم على الحوافز والمكافآت مقابل الأعمال التي ينجزونها

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
52.5%	21	نعم
30%	12	لا
17.5%	7	أحيانا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن أغلبية العمال تحصلوا على الحوافز رقم 24 أن أغلبية العمال تحصلوا على الحوافز والمكافآت مقابل الأعمال التي يقومون بها وذلك بالنسبة 52.5% حصلوا على ما يستحقونه من الحوافز ، 30 منهم يشعرون بأنهم لم يحصلوا على ما يستحقونه من الحوافز والمكافآت.

ونستنتج من خلال هذا أن معظم المبحوثين تحصلوا على مكافآت مقابل الأعمال التي ينجزونها وعليه يمكن القول إن المؤسسة تقدر المجهود الذي يبذله العمال اتجاه العمل وتقدره لدى يتم الحصول على هذه الحوافز والمكافآت مما يزيد للعمال الدافعية للعمل وبديل مجهود أكبر في العمل من أجل تطوير المؤسسة واستمرارها وهذا ما يعود بالنفع على العامل وعلى المؤسسة.

الجدول رقم (25)

يوضح توزيع المبحوثين حول أسباب الحصول على الحوافز

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
35%	14	الكفاءة
27.5%	11	قيامك بعمل إضافي
12.5%	5	المنصب الذي تشغله للعمل
25%	10	الأقدمية
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن نسبة 35% من أفراد العينة حصلوا على الحوافز من خلال الكفاءة، ثم تليها نسبة 27.5% يرجعونها على أن القيام بالعمل الإضافي يؤدي إلى الحصول على الحوافز، في المقابل المنصب الذي يشغله في العمل بنسبة 12.5% ثم تليها الأقدمية بنسبة 25%.

مما سبق نستنتج من خلال هذا أن أغليبيتهم يحصلون على الحوافز من خلال كفاءتهم المهنية وذلك لأنها تؤدي إلى خلق الجدية في العمل لأن الوظائف العليا تتطلب مهارات وقدرات وكفاءات عالية لا تكتسب فقط الأقدمية والممارسة لذلك يفضل أن تشغل هذه الوظائف عن طريق الكفاءة حيث تعتبر هذه الوظائف حافزا لهم وأيضا سبب حصولهم على الحوافز سواء مادية أو معنوية مما تؤدي إلى خلق نوع من الحماس والتفاني في مضاعفة جهودهم لزيادة مردودية المؤسسة .

الجدول رقم (26)

يوضح توزيع المبحوثين عن الحوافز المفضلة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
10%	4	مادية
7.5%	3	معنوية
82.5%	33	كلاهما معا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن الحوافز المترتبة عن الترقية والتي يفضل العمال الحصول عليها فكانت أعلى نسبة 82.5% أنهم يفضلون الحوافز المادية والمعنوية معاً، ثم تليها نسبة 10% يفضلون الحوافز المادية ونسبة 7.5% يفضلون الحوافز المعنوية.

ونستنتج من خلال هذا أن الحوافز المادية وحدها لا تكفي لشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله بل يحتاج إلى حوافز معنوية تدفعه لتحسين عمله وإتقانه وكسر الروتين واكتساب احترام الزملاء وتقديرهم لأن أغلبية الحوافز التي تقدمها المؤسسة تتوافق مع احتياجاتهم ومتطلباتهم مما يرفع من معنوياتهم ويدفعهم لبذل جهد أكبر أثناء القيام بالعمل. وهذا ما أكدته لنا نتائج الجدول رقم (12) حول غاية الباحثين من الترقية.

الجدول رقم (27)

توزيع الباحثين عن مدى قيمة الحوافز للبحوث

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
37.5%	15	التحفيز على العمل أكثر
22.5%	9	بدل مجهود أكبر
40%	16	رفع الروح المعنوية
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن نسبة 40% من العمال أجابوا بأن الحوافز الممنوحة لها قيمتها في رفع الروح المعنوية وهذا راجع إلى كون الحوافز الممنوحة لهم تؤثر على روحهم المعنوية وهذا لأن أغلبية الحوافز التي تقدمها المؤسسة تتوافق مع احتياجاتهم ومتطلباتهم مما يرفع من معنوياتهم ثم تليها نسبة 37.5% من الباحثين أجابوا بأن الحوافز المقدمة لهم لها قيمتها على تحفيز عن العمل أكثر وهذا راجع إلى كون الباحثين اقرروا أن تقدير الأفراد وترقيتهم على هذا الأساس يشجعهم على أداء وظائفهم بكل جدية، ثم تليها مباشرة نسبة 22.5% من الباحثين أجابوا بأن الحوافز المقدمة لهم لها قيمتها في بدل جهد أكبر عند حصولهم على هذه الحوافز أثناء القيام بالعمل وهذا ما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة.

ومن هنا نستنتج أن الحوافز لها قيمة ايجابية لحصول الموظفين عليها حيث تساهم في رفع الروح المعنوية وحبهم لعملهم وبالتالي الرضا عن العمل الذي يقومون به مما يشجعهم ويحفزهم على أداء وظائفهم بكل جدية وانضباط ويدفعهم لبذل جهد أكبر أثناء القيام بالعمل وهذا يعود بالنفع على العامل بالدرجة الأولى وعلى المؤسسة بالدرجة الثانية .

الجدول رقم (28)

يوضح توزيع المبحوثين حسب تقديم الحوافز في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
55%	22	على أساس المردودية
7.5%	3	على أساس السلوك
37.5%	15	المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة
100%	40	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (28) عن الحوافز حسب آراء واعترافات عمال مديرية الخدمات الجامعية أن الحوافز تقدم على أساس المردودية حيث قدرت نسبتها بـ 55% من إجمالي عينة البحث أما الذين يقولون أن الحوافز تقدم على أساس المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة فقد قدرت نسبتها بـ 37.5% من أفراد عينة البحث أما بالنسبة للذين يقولون أن الحوافز تقدم على أساس السلوك فقد قدرت نسبتها بـ 7.5% من إجمالي أفراد العينة.

ومن هنا يمكننا القول أن مديرية الخدمات الجامعية تقدم الحوافز على أساس المردودية بالدرجة الأولى كونها تحمل طابع عمومي خدماتي يهتم بمراد ودية العمال ثم المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة ويلبها مباشرة سلوك العمال فيها.

الجدول رقم (29)

يوضح إجابات المبحوثين عن مدى الشعور عند حصولهم على الحوافز والمكافآت

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
42,5%	17	الراحة النفسية
0%	0	عدم الاهتمام
7.5%	3	الشعور بالمسؤولية
50%	20	الدافعية نحو العمل
0%	0	الشعور بعدم الارتياح
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن العمال تزيد دافعيتهم نحو العمل أكثر عند الحصول على الحوافز والمكافآت وذلك بالنسبة 50% وهي تمثل، ثم تليها شعورهم بالراحة النفسية ب 42.5% في المقابل الشعور بالمسؤولية بالنسبة 7.5%، فحين نجد عدم الارتياح وعدم الاهتمام تكون منعدمة وذلك بالنسبة 0%.

ومنه نستنتج أن للحوافز أثر ايجابي فالحصول الموظفين على هذه الحوافز يشعروهم بالدافعية نحو العمل أكثر والرضا عن العمل الذي يقومون به وشعورهم بالراحة النفسية والمسؤولية وحبهم لعملهم حيث أن منح الحوافز للعمال شيء ايجابي يعود بالنفع على العامل بالدرجة الأولى وعلى المؤسسة بالدرجة الثانية.

وهذا ما أكدته " نظرية دوافع العاملين أن العامل عند حصوله على الحوافز والمكافآت يشعر بقيمة ذاتية لقدراته بالنسبة للآخرين وتتاح له الفرصة لتفجير قدراته الكامنة وهذا ما يساهم في شعوره بالرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل".

الجدول رقم (30)

توزيع المبحوثين حول الحوافز داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	العدالة في منح المكافآت	الإجابة
45%	18	22,5%	9	عدم موضوعية التقييم	
		12,5%	5	العلاقات الشخصية	
		10%	4	علاقات القرابة	
		45%	18	المجموع الجزئي	
12.5%	5	نعم			
42,5%	17	أحيانا			
100%	40	المجموع الكلي			

نلاحظ من خلال رقم (30) من أفراد العينة يرون بأنه لا وجود للعدالة في منح الحوافز داخل المؤسسة وهذا راجع إلى عدم موضوعية التقييم التي تقدر نسبتها ب 22.5% من أصل 45 ثم تليها علاقات القرابة بنسبة ب 10 % من أصل 45 أما فيما يخص الأفراد الذين يرون بأنه توجد عدالة في منح الحوافز داخل المؤسسة يبلغ عددهم 5 أي بالنسبة تقدر ب 12,5% وهي قليلة مقارنة بالنسبة 45% ثم تليها مباشرة في الأخير بالنسبة 42,5% حيث يقدر عددهم ب 17 مفردة للذين أجابوا عن العدالة في منح الحوافز.

ومنه نستنتج بأنه لا توجد عدالة. وهذا ما أكدته "نظرية العدالة ل آدمس أن الفرد في المنظمة يقيس درجة العدالة والمساواة من خلال مقارنة نسبة المجهود الذي يبذله في عمله إلى العوائد التي يحصل عليها من تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبالظروف نفسها، فإذا كانت النتائج المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن العمل.

سادسا : الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثانية:

من خلال المعطيات الخاصة بالفرضية الثانية القائلة بأن "تساهم الحوافز والمكافآت التي تمنح للموظف بشعوره بالرضا عن العمل" حيث جاءت النتائج المتوصل إليها كما يلي:

أن أغلبية العمال تحصلوا على الحوافز والمكافآت مقابل الأعمال التي يقومون بها داخل المؤسسة بنسبة 52.5%، بالإضافة إلى أن أفراد العينة تحصلوا على هذه الحوافز من خلال عامل الكفاءة في العمل بنسبة 35%، كما أن أغلبية المبحوثين يفضلون الحوافز المادية والمعنوية معا وذلك من أجل تحسين الظروف المادية والمعنوية وكذلك تحسين المركز المهني والاجتماعي بالزيادة في الأجر بالنسبة 82.5%، حيث أكدوا بأن الحوافز الممنوحة تكون قيمتها في رفع الروح المعنوية للعمال تجاه العمل بالدرجة الأولى وبالتالي الرضا عن العمل الذي يقومون به مما يشجعهم ويحفزهم على أداء وظائفهم بكل جدية وانضباط ويدفعهم لبذل جهد أكبر بنسبة 40%، بالإضافة إلى أن المبحوثين أكدوا على أن الحوافز تقدم في المؤسسة على أساس المردودية بالدرجة الأولى كونها مؤسسة خدماتية، بنسبة 55%، كما أن المبحوثين أقرروا بأن الشعور الذي ينتابهم عند حصولهم على الحوافز والمكافآت هو الدافعية نحو العمل أكثر ويجهد أكبر بنسبة 50%، كما أنه لا توجد عدالة في منح الحوافز بالنسبة 45%، وذلك راجع إلى موضوعية التقييم بالنسبة 22.5%.

ومن خلال النتائج الجزئية للفرضية الثانية والتي جاءت معظم مؤشراتنا ايجابية، مما يمكن القول أن الحوافز والمكافآت التي تمنح للموظف بشعوره بالرضا عن العمل، وبالتالي فإن الفرضية تحققت.

سابعا: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

- توصلنا من خلال دراستنا الحالية إلى أن هناك فرق بين مستويات الرضا وعدم الرضا ترجع إلى الأجر وهذا ما توصلت إليه "دراسة marry" في دراسته للرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الأكاديمية سنة 1999 والتي أجريت في شمال كارولينا بالولايات المتحدة الأمريكية.
- توصلت "شمسة البلوشي" في دراستها حيث أن توفر نظام الترقية من شأنه أن يرفع الروح المعنوية لدى الموظفين، إذ تجعلهم يبذلون قصار جهدهم من أجل تحسين أدائهم، كما أن انخفاض فرص

الترقية يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، وبناء على هذا فان دراسة شمسة البلوشي تتفق إلى حد ما مع دراستنا.

- توصل "محمد بدر آل سعود" في دراسته اتجاهات الضباط نحو الترقية بالسعودية وتوصلت إلى أنه هناك اتجاهات ايجابية لدى الضباط نحو معايير وأساليب الترقية والتي تمثل دور كبير وقيمة أكبر في رضاهم عن العمل، وهذا ما توصلت إليه دراستنا أن الترقية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين ورضاهم عن العمل.

- توصلت دراسة "جبلي فاتح" إلا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والاستقرار المهني، فهذا ما توصلت إليه دراستنا أنه كلما كانت هناك فرص للترقية يؤدي إلى تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة.

- توصلت دراسة ناصري مختار إلى أن معظم العاملين راضون عن ظروف العمل بالمؤسسة، وهذا ما توصلت إليه دراستنا حيث أن الاحترام والتقدير وتحقيق الأمان والاستقرار يؤدي إلى رضا العاملين.

ثامنا: النتائج العامة للدراسة:

من خلال عرض وتحليل المعطيات الميدانية، ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات والتي أثبت فيها صدق الفرضيتين، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها:

- وجود علاقة بين الترقية والرضا الوظيفي.
- تساهم الزيادة في الأجور في إشباع حاجات عمال مديرية الخدمات الجامعية -بجيجل- .
- تساهم الحوافز والمكافآت التي تمنح للموظف بالشعور بالرضا عن العمل.

خلاصة:

تم في هذا الفصل تحويل وتفريغ البيانات ومعلومات الدراسة التي جمعناها في الدراسة الميدانية التي أجريناها في مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية - جيجل - حول موضوع الترقية وتحقيق الرضا الوظيفي إلى معطيات كمية وكيفية متمثلة في مختلف الجداول المتعلقة بأسئلة الاستمارة والمستنبطة من فرضيات الدراسة، وذلك عن طريق تحليلها وتفسيرها وربطها بالجانب النظري للدراسة، والتوصل إلى مجموعة من النتائج في ضوء الدراسات السابقة والنتائج العامة للدراسة.



خاتمة:

تناولت الدراسة الراهنة موضوع الترقية وتحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال دراسته نظريا وميدانيا، حيث تبين في الدراسة أن الترقية متطلب وظيفي في كل بناء تنظيمي حيث تنتج عنا الزيادة في الأجر والمكافآت والعلاوات وتحسين المركز المهني والاجتماعي بالإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية على حد سواء وهذا ما يؤدي إلى رضا العامل عن عمله.


وقد بينت دراستنا الراهنة مدى أهمية الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي، فالهدف الأساسي من الترقية هو استغلال قدرات ومهارات الأفراد الذين ابدوا استعدادات أكبر خلال ممارستهم للعمل وبالتالي فهي وسيلة في يد الإدارة لتوجيه سلوك العمال نحو الغاية التي خطت للوصول لها.

وفي دراستنا هذه خلصنا إلى أن كل بحث ميداني ينطلق من اشغال أو أشكال يحتاج إلى إجابة حيث انطلقنا من تساؤل جوهري يحاول الوصول إلى الكشف عن علاقة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي، وقد تم استخدام منهجية تصب في إطار الدراسة الميدانية التي تم إجرائها بمؤسسة مديرية الخدمات الجامعية بولاية جيجل.

وعليه انطلقنا من فرضيتين تم اعتبارهما ميدانيا بمديرية الخدمات الجامعية وقد كانت هذه الفرضيات محققة وذلك نتيجة منح الوقت الكافي واللازم للتحري والوصف الدقيق لكل صغيرة وكبيرة للحصول على معلومات مناسبة لموضوع البحث.

وبما أن مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- هي مكان إجراء الدراسة الميدانية أما أساليب الترقية منبثقة من النظام الجزائري الخاص الذي يعتمد في ترقية الأفراد على معياري الكفاءة والأقدمية في تقييم مدى استحقاق العامل للترقية، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعامل وهذا ما أثبتته نتائج دراستنا.

وفي الأخير نأمل أن تكون دراستنا هذه بداية لعرض وجهات نظر أخرى أكثر شمولية تغني البحث العلمي من جهة وتثري علم اجتماع تنظيم وعمل بدراسات أكثر توسعا من هذه الدراسة من جهة أخرى.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1- أبو شيخة، نادر أحمد. إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.
- 2- إحسان، محمد حسن. مناهج البحث الإجتماعي. ط2 . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 3- أحمد، سيد مصطفى. إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة. ط2. مصر: مطابع الدار المهنية، 2008.
- 4- أنجرس، موريس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، متابعة مصطفى ماضي. الجزائر: دار القصة للنشر والتوزيع، 2009 .
- 5- بالرياح، محمد. الرضا عن العمل. جامعة وهران: مخبر التطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر.
- 6- بخوش، أحمد، موسى معيرش. المعرفة والبحث العلمي مدخل إلى المنهجية العامة. ط1. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- 7- بشار، يزيد وليد. الإدارة الحديثة للموارد البشرية. عمان : دار الزاوية للنشر والتوزيع، 2008.
- 8- بلال، محمد اسماعيل. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 9- بن يمينة، سعيد. تنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 10- بوحوش، عمار، محمد محمود الديبيان. مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
- 11- بيدات، محمد، محمد أبو نصار وآخرون. منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. ط2 ، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
- 12- بيوني، محمد البراد علي. تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية. ط1. القاهرة: دار أتيرك للنشر والتوزيع، 2005.
- 13- التهامي، حسين. التفكير الخلاق - السلوك التنظيمي في الإدارة - ، ط1. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2013.
- 14- الجوهري، محمد. طرق البحث الإجتماعي. ط1. القاهرة: الدار الدولية الإستثمارات الثقافية، 2008.

- 15- حجازي، محمد حازم. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء لنشر الطباعة والنشر.
- 16- حليم الطائي، يوسف، مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- 17- حريم، حسن. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في منظمات الأعمال. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
- 18- حسن، روية. السلوك التنظيمي المعاصر. مصر: الدار الجامعية، 2003.
- 19- حسين، حريم. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار حامد. 2013.
- 20- حفيان، عبد الوهاب. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع. 2014.
- 21- خيرى، خليل. التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية البناء الإجتماعي للمجتمع. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
- 22- الدعليج، ابراهيم عبد العزيز. مناهج وطرق البحث العلمي. ط1. عمان: دار الصفاء، 2010.
- 23- ربابعة، علي محمد. إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية. ط1. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003.
- 24- رشوان، حسين عبد الحميد. علم اجتماع التنظيم. مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
- 25- رشوان، حسين عبد الحميد. أصول البحث العلمي. مصر: مؤسسة الشباب الجامعة. 2003.
- 26- زرواتي، رشيد. تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ط1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 27- الزيات، كمال عبد الحميد. علم الاجتماع المهني مدخل نظري. القاهرة: مكتبة النهضة للنشر، 1987.
- 28- سالم، مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 29- سبعون، سعيد، حفصة جرادي. الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الاجتماعية في علم الاجتماع. الجزائر: دار القصب للنشر والتوزيع، 2012.

- 30- سليمان، محمد أحمد ، سوسن عبد الفتاح وهب. الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال. الأردن: دار زمزم للنشر والتوزيع. 2011.
- 31- شوايش، مصطفى نجيب. إدارة الأفراد. ط1.الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 32- شحاتة سليمان، محمد سليمان. مناهج البحث بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 2005 .
- 33- شفيق، محمد. البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية. الإسكندرية: مكتب الجامعي الحديث، 2001.
- 34- صلاح الدين ،محمد عبد الباقي - السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 35- الصيرفي، محمد. السلوك الإداري - العلاقات الإنساني - ط1. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2006.
- 36- الصيرفي، محمد. تنمية المهارات الإدارية وسلوكية للعاملين الجدد. القاهرة: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009.
- 37- الطائي، يوسف محمد، مؤيد عبد الحسن الفضل وآخرون. إدارة الموارد البشرية. الأردن: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2006.
- 38- عاشور، أحمد صقر. السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 39- عاشور، أحمد صقر. تنمية المهارات القيادية والسلوكية - تدريبات وأنشطة - ط1. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 1997.
- 40- عباس، محمد سهيلة، علي حسين علي. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
- 41- عباس، سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
- 42- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2011.

قائمة المراجع

- 43- عبد خليه، فاروق محمد عبد المجيد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
- 44- عرفة، أحمد، سمية شلبي. فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي. الإسكندري: مؤسسة شباب الجامعة.
- 45- عطوي، جودت عزت. أساليب البحث العلمي مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية. ط1. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007.
- 46- علام، محمد اعتماد، جلال اسماعيل حلمي. علم اجتماع تنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية. القاهرة: مكتبة النجلو المصرية، 2013.
- 47- علي محمود، اسماعيل. الرضا الوظيفي. ط1. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2018.
- 48- عليان، ربحي مصطفى. جمع البيانات والمعلومات لغرض البحث العلمي. ط1. عمان: دار الصفاء، 2009.
- 49- عليان، مصطفى زكي، عثمان محمد غنيم. أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي. عمان: دار صفاء. 2010.
- 50- العميان، محمد سلمان. السلوك في منظمات الأعمال. ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 51- عون، ناصر دادي. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003 .
- 52- عيا، أحمد. مدخل لمنهجية البحث الإجتماعي. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
- 53- غربي، علي، اسماعيل قييرة وآخرون. تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- 54- غريب، السيد محمد أحمد. البحث الإجتماعي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2002.
- 55- قاسم، سلاطنية، وحسان الجليلي. أسس البحث العلمي. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
- 56- القريوتي، محمد قاسم. الوجيز في إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.

قائمة المراجع

- 57- القريوني، محمد قاسم. السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
- 58- قنديلجي، عادل. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية- أسسه، أساليبه، مفاهيمه، أدواته-. ط2. الأردن: دار المسيرة، 2010.
- 59- الكرضي، محمد. إدارة الموارد البشرية. ط2. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010.
- 60- ماهر، أحمد . السلوك التنظيمي مدخل بناء المسارات. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
- 61- محمد، خالد. منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية. ط1. دار جسور للنشر والتوزيع، 2009 .
- 62- محمد، عبيد محمد. مجتمع المصنع دراسة علم مجتمع تنظيم وعمل. الإسكندرية: 1980.
- 63- محمود، علاء الدنيا عبد الغني. إدارة المنظمات. ط1. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع. 2003.
- 64- مصطفى، يوسف كافي. إدارة الأداء. ط1. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2016.
- 65- مطر الهيثي، خالد عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003 .
- 66- المعايطه، رولا نايف، صالح سليم الحموري. إدارة الموارد البشرية دليل علمي. عمان: دار الكنوز للنشر والتوزيع، 2012.
- 67- منير، نوري. الوجيز في تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 68- موفق، عدنان، عبد الجبار الحصري، أمين أحمد محبوب المومني. هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق. ط1. الأردن: دار اثراء للنشر والتوزيع. 2011 .
- 69- ناصف، عبد الخالق. بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية. الكويت: دار القلم، 1986.
- 70- ناهد، عرفة، مناهج البحث العلمي. القاهرة: مركز الكتاب، 2006.
- 71- نجم، عبد الله، عباس حسين جواد. الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
- 72- نصر الله، حنا. إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2011.

- 73- النعيمي، محمد عبد العال، عبد الجبار توفيق البياني. طرق ومناهج البحث العلمي. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 74- هاشم، زكي محمود. إدارة الموارد البشرية. دار السلاسل للنشر والتوزيع.

المذكرات:


- 1- آل سعود، محمد بدر بن محمد. "اتجاهات الضباط نحو بالسعودية"، رسالة ماجستير. الرياض، 2003.
- 2- أمال، زرقاوي " أثر الصراع التنظيمي على العاملين"، رسالة ماجستير. الجزائر، 2013.
- 3- شرقي، نور الدين. "تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
- 4- شمسة، سالم البلوشي. "نظام الترقية وتأثيره على الرضا الوظيفي للعمال" ، رسالة ماجستير، القاهرة، 2001.
- 5- فاتح جبلي. "الترقية والإستقرار المهني" ،رسالة الماجستير. قسنطينة. الجزائر، 2006.
- 6- مختار ناصري. "أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"،رسالة ماجستير،الجزائر، 2016.

القواميس والمعاجم:

- 1- حبيب الصحاف. معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ط1. لبنان: مكتبة لبنان، 1997.
- 2- زيد ،منير عبوي. معجم المصطلحات الإدارة العامة ط1. عمان: دار كنوز للنشر والتوزيع، 2007.
- 3- عيسى، مومني اماناز - قاموس لغوي - . الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2008.
- 4- معجم مجاني الطلاب. ط5. بيروت: دار المجاني، 2001.

المواقع:

21 :30. 2021/05/23. net.http//www.annajah



الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان

نحن طالبتان بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل بصدد انجاز مذكرة التخرج تحت عنوان "الترقية وتحقيق الرضا الوظيفي" وهذا في إطار نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص- تنظيم وعمل- نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونعدكم بأن المعلومات التي نتلقاها سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية...ولكم منا فائق التقدير والاحترام.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيك.

إعداد الطالبتين:

- بوطابسو سمية

- زويتني سهام

السنة الجامعية 2021/2020

المحور الأول: خصائص أفراد العينة:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 31 سنة من 31 سنة الى 39 سنة
من 40 سنة الى 49 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق
- 4- المستوى التعليمي: بكالوريا تقني سامي ليسانس
ماستر دراسات عليا - أخرى حدد...
- 5- الأقدمية المهنية: أقل من 5 سنوات من 6 سنوات الى 9 سنوات
من 10 سنوات الى 14 سنة أكثر من 15 سنة
- 6- الدخل الشهري: أقل من 20,000 دج من 20,000 دج أقل 40,000 دج
أكثر من 40,000 دج
- 7- هل سبق وأن استفدت من الترقية في مؤسستك؟
نعم لا
- 8- كيف تمت ترقيةك بوثيرة؟
أدنى متوسطة أقصى
- 9- ما طبيعة الترقية؟
الترقية في الدرجة الترقية في الرتبة كلاهما معا
- 10- أذكر عدد المرات الترقية المستفاد منها طوال مشوارك المهني؟
صفر ترقية ترقية واحدة اثنان ثلاثة أكثر من ثلاثة
- 11- ما سبب حصولك على الترقية؟
الأقدمية التأهيل شهادات الكفاءة
أخرى حدد...
- 12- ماذا تنتظر من ترقيةك؟
الزيادة في الأجر الاستفادة من العلاوات
السلطة تحسين المركز المهني
حصول على التقدير إشباع الحاجات
- 13- ما هي المعايير التي تعتمدها المؤسسة في ترقية مستخدميها؟
الكفاءة الانضباط
المردودية روح المبادرة الأقدمية
- أخرى حدد...

المحور الثاني: الزيادة في الأجر وإشباع حاجات العمال

14- هل أنت على علم بسياسة الأجر التي تتبعها المؤسسة؟

نعم لا نوعا ما

15- هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول وساعات العمل؟

نعم لا نوعا ما

16- هل الأجر الذي تتقاضاه كافي لتلبية احتياجاتك المعيشية؟

نعم لا نوعا ما

17- هل أنت راضي عن الأجر الذي تتلقاه؟

نعم لا نوعا ما

- فإذا كانت الإجابة ب "لا" فيعود ذلك الى:

- الجهد المبذول أكثر من الأجرة الممنوحة الأجرة غير كافية
- أخرى حدد...

18- هل تعتقد أن زيادة أجرتك تزيد من ارتباطك بالمؤسسة؟

نعم لا نوعا ما

19- هل يمكن القيام بأعمال إضافية داخل المؤسسة دون زيادة في الأجر؟

نعم لا نوعا ما

20- لو تمت زيادة راتبك مع بقاء نفس الأعمال الموكلة لك هل تشعر بالحماس اكبر للعمل؟

نعم لا نوعا ما

21- هل تشعر لآمان و الاستقرار داخل المؤسسة؟

نعم لا نوعا ما

22- هل تستطيع تحقيق طموحاتك و أهدافك في المؤسسة التي تعمل فيها؟

نعم لا نوعا ما

23- هل ترى أن مكانتك في المؤسسة تؤدي الى تحقيق الاحترام و التقدير؟

نعم لا نوعا ما

المحور الثالث: الحوافز والمكافآت التي تمنح للموظف تشعره بالرضا؟

24- هل سبق وأن تحصلت على الحوافز والمكافآت مقابل الأعمال التي تنجزها في المؤسسة؟

نعم لا نوعا ما

25- ما سبب حصولك على هذه الحوافز؟

الكفاءة قيامك بالعمل الإضافي
المنصب الذي تشغله العمل الأقدمية
أخرى حدد...

26- أي نوع من الحوافز تفضل؟

مادي معنوية كلاهما معا

27- ما قيمتها بالنسبة لك؟

التحفيز على العمل أكثر بدل مجهود أكبر
رفع الروح المعنوية -أخرى
حدد....

28- على أي أساس تقدم الحوافز في هذه المؤسسة؟

على أساس المر دودية على أساس السلوك
المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة
- أخرى حدد...

29- ما هو الشعور الذي ينتابك عند حصولك على هذه الحوافز والمكافآت؟

الراحة النفسية الشعور بالمسؤولية
عدم الاهتمام الدافعية نحو العمل أكثر
الشعور بعدم الارتياح

30- هل هناك عدالة في منح الحوافز داخل المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

-إذا كانت الإجابة ب"لا" فهل يعود ذلك إلى:

عدم موضوعية التقييم العلاقات الشخصية
علاقات القرابة - أخرى حدد...



جيجل في: ... مديرية... المذمات الجامعية
إلى السيدة/... المذمات... الجامعية

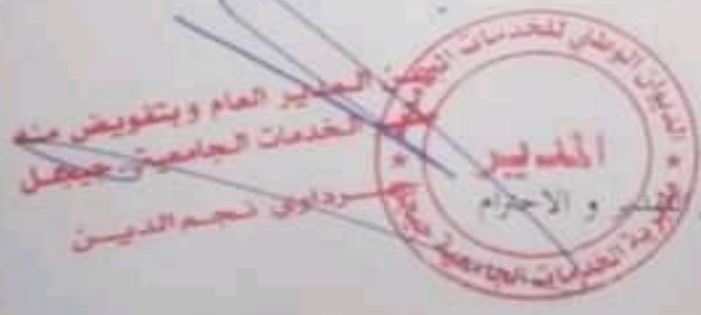
الموضوع: طلب تصديقه

بشرفاً أن تقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقدم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية
أسمائهم، و هذا قصد إجراء ترقيات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:
(ليسانس) تخصص: علم اجتماع..... (ماستر) تخصص: علم الاجتماع ترقية وحاصل

أسماء الطلبة:

- 01- زوريتي... سهام
- 02- بولهايسو... سمية
- 03-
- 04-
- 05-

بالمواد



في الأخير تفضلوا منا سيادتكم فائق

اسم و لقب الأستاذة(ة) المشرف... د. بوعياوي الطاهر

إمضاء الأستاذة(ة):

د. بوقلمون داود

الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية جيجل

