

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة

علاقة الترقية بالرضا الوظيفي

-دراسة ميدانية في مؤسسة الخزف الصحي -الميلية، -جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الاستاذ:

د. بولبينة جمال

إعداد الطالبة:

- بوربيع هند

لجنة المناقشة

أ. شربال مصطفى ..... رئيسا

أ. بولبينة جمال ..... مشرفا ومقررا

أ. غراز طاهر ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
أب	مقدمة
<p>الباب الأول: الإطار النظري</p> <p>الفصل الأول: موضوع الدراسة</p>	
05	تمهيد
06	أولاً: الإشكالية
07	ثانياً: فرضيات الداسة
12	ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع
13	رابعاً: أهداف الدراسة
14	خامساً: أهمية الدراسة
14	سادساً: تحديد المفاهيم
23	سابعاً: الدراسات السابقة
<p>الفصل الثاني: الترقية</p>	
41	تمهيد
42	أولاً: أشكال الترقية
43	ثانياً: أنواع الترقية
44	ثالثاً: شروط الترقية
46	رابعاً: أهمية الترقية
47	خامساً: أنظمة الترقية
50	سادساً: مشاكل أنظمة الترقية
53	سابعاً: موانع الترقية

57	ثامنا: أهداف الترقية
59	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	
61	تمهيد
62	أولا: أبعاد الرضا الوظيفي
63	ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي
64	ثالثا: مظاهر الرضا الوظيفي
65	رابعا: مظاهر الرضا الوظيفي
66	خامسا: كيفية حدوث الرضا الوظيفي
67	سادسا: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
68	سابعا: طرق قياس الرضا الوظيفي
72	ثامنا: معوقات الرضا الوظيفي
73	تاسعا: أشكال وصور إنعدام الرضا الوظيفي
74	عاشرا: نتائج الرضا الوظيفي
74	أحدى عشر: عناصر لتحسين مستوى الرضا الوظيفي
76	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: المداخل النظرية لدراسة عوامل الرضا الوظيفي	
78	تمهيد
79	أولا: النظريات الكلاسيكية
79	1- نظرية الإدارة البيروقراطية لـ "ماكس فيبر"
81	2- نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور"
84	3- نظرية التكوين الإداري لـ "هنري فايول"
86	ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية
86	1- النظرية البنائية الوظيفية
91	2- نظرية العلاقات الإنسانية
93	3- نظرية إتخاذ القرارات

95	ثالثا: النظريات الحديثة:
95	1- نظريات المحتوى للدافعية:
95	1-1- نظرية الحاجات الإنسانية
98	1-2- نظرية التدرج الهرمي
100	1-3- نظرية ذات العاملين
101	1-4- نظرية دافع الإنجاز
104	2- نظريات حوافز السلوك:
104	2-1- نظرية التعزيز
106	2-2- نظرية العدالة
107	2-3- نظرية وضع الأهداف
108	2-4- نظرية (x) و (y)
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
114	تمهيد
115	أولا: مجالات الدراسة
118	ثانيا: المنهج
119	ثالثا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
123	رابعا: العينة وطريقة اختيارها
124	خامسا: أساليب التحليل
125	خلاصة
الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة	
127	تمهيد
128	1- الخاصة بالبيانات الشخصية
136	2- الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى
141	3- الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية
147	3- الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة

الفصل: السابع: مناقشة نتائج الدراسة	
156	تمهيد
157	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
162	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة
166	ثالثاً: القضايا التي تثيرها الدراسة
166	رابعاً: التوصيات والإقتراحات
168	خلاصة الفصل
170	الخاتمة
172	قائمة المراجع
الملاحق	
ملخص الدراسة	

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	128
02	يمثل أفراد العينة حسب متغير السن	128
03	يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	129
04	يمثل أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	130
05	يمثل أفراد العينة حسب متغير بعد السكن عن مكان العمل	131
06	يمثل أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية	132
07	يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	133
08	يمثل أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري	134
09	يمثل أفراد العينة حسب كفاية الراتب	135
10	يمثل أفراد العينة حسب الإستفادة من الترقية	136
11	اسس الترقية في المؤسسة	136
12	الإضطلاع على إجراءات الترقية يزيد من الشعور بالأمان الوظيفي	138
13	وضوح شروط الترقية والشعور بالعدالة	138
14	المشاركة في صياغة سياسات الترقية (تحديد معايير الترقية)	139
15	المشاركة في تحديد معايير الترقية	140
16	زيادة الأجر يزيد من الثقة بالنفس	141
17	الخبرة في العمل تزيد من الشعور بالإنتماء	142
18	الكفاءة في العمل والشعور بالأهمية في المؤسسة	143
19	إعتراف الإدارة بالجهود	143
20	الخبرة تمنح الأفضلية في الإستفادة من الترقية	144
21	نظام الترقية	145
22	الإستفادة من الترقية والشعور بالتفوق	146
23	الإستفادة من زيادة الدخل بعد الترقية	147

148	تناسب الأجر مع المتطلبات الإقتصادية وزيادة الإنتاجية	24
149	المصاريف الصحية المنخفضة تزيد من المواظبة على العمل	25
150	الإستفادة من السكن	26
151	تحقيق المكانة الإجتماعية وزيادة المبادرة في العمل	27
152	توسيع المهام يزيد من تطوير النفس	28
152	تناسب الأجر مع الأدوار الجديدة في العمل	29
153	زيادة المسؤوليات وزيادة إستغلال وقت العمل	30
154	الإستفادة من مكتب خاص بعد الترقية	31
155	إعتبار الشهادات العلمية كمعيار للترقية في الدرجة والرفع من الجدية في العمل	32

## فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	سلم "ماسلو" للحاجات	96
02	سلم الحاجات لـ"ألدرفير"	99
03	نظرية الأهداف	108
04	نظرية (X) و (Y)	111



مقدمة

إن موضوع الترقية هو من أهم المواضيع التي يتم تناولها في الساحة العلمية من قبل المفكرين والباحثين، لإرتباطها بالموارد البشري الذي يعتبر هو المحرك الأساسي للمنظمة والذي من خلاله تزدهر هذه الأخيرة أو تتعرض للزوال، ومنه إكتسب هذا المورد الأهمية التي جعلته محل الإهتمام من خلال بحث المؤسسات والعلماء على حد سواء عن الأساليب التي تحقق رضاه وترفع معنوياته من أجل ضمانها للسير الحسن نحو تحقيقها لأهدافها، ومنه فقد ظهرت العديد من الدراسات والنظريات التي أكدت على ضرورة الوقوف على عوامل رضا العمال في بيئة العمل في عملية تفاعلهم مع زملاءهم والإدارة، وكذلك ضمان تحقيقهم لأهدافهم وزيادة شعورهم بالتقدير والإحترام، ما يحسن من أداءهم ويقلل من مظاهر عدم رضاهم الوظيفي ويرفع من ثقتهم بأنفسهم وبإدارة مؤسستهم.

ولأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بتوزيع كفاءاتها في الوظائف والمهام المناسبة وكذلك هو مرتبط بمدى رضا العمال عن مسارهم المهني وتحقيقهم لأهدافهم من خلال المنظمة فإن الترقية هي بين الآليات التي تنتهجها المؤسسات والتي تكفلها القوانين بإعتبارها حق مشروع للعامل، يشعر من خلاله بالتفوق والتقدير والقدرة على تحقيق حاجاته المادية كون أن الترقية تتضمن زيادات معتبرة في الأجور تحمل معها إمتيازات للعامل في بيئة العمل وخارجه، ما يشجعه على العمل للحصول عليها ومنه تحقيق المنظمة لأهدافها.

وعليه فإن موضوع الترقية أصبح من المتغيرات التي لها علاقة بالرضا الوظيفي لدى العمال، وهذا ما تطرقت إليه العديد من الدراسات ومنها دراستنا الحالية التي إهتمت بالبحث في موضوع الترقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ومن أجل ذلك قسم هذا البحث إلى بابين، باب نظري وباب تطبيقي، الأول تناولنا فيه الجانب النظري والذي إشتمل على أربعة فصول وهي:

**الفصل الأول:** جاء بعنوان موضوع الدراسة وأبرزنا فيه إشكالية الدراسة التي إنبثقت عنها مجموعة من الفرضيات الجزئية للدراسة وتناولنا فيه المبررات الأساسية لإختيار الموضوع، وقد قسمت إلى إعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية، وكذا أهداف الدراسة وأهميتها ثم الإطار المفاهيمي وإعطاء كل مفهوم مفهومه الإجرائي، وإنتهاءا بالدراسات السابقة التي تناولت وإهتمت بموضوع البحث.

**الفصل الثاني:** جاء بعنوان الترقية، وبدأنا فيه بالتعرض لأشكال الترقية، ثم أنواع الترقية، شروط الترقية، أهمية الترقية، أنظمة الترقية ومشاكلها، موانع الترقية وأهداف الترقية.

**الفصل الثالث:** تناولنا فيه الرضا الوظيفي، بدءا بأبعاد الرضا الوظيفي، خصائص الرضا الوظيفي، مظاهر الرضا الوظيفي، أهمية الرضا الوظيفي، كيفية حدوث الرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، معوقات الرضا الوظيفي، أشكال وصور إنعدام الرضا الوظيفي، نتائج الرضا الوظيفي وعناصر لتحسين مستوى الرضا الوظيفي.

**الفصل الرابع:** المعنون بالإتجاهات النظرية، تم فيها عرض مجموعة من الإتجاهات النظرية وقد تم تصنيفها إلى كلاسيكية، نيوكلاسيكية، ونظريات حديثة.

أما الباب الثاني فقد تناولنا فيه الجانب الميداني وقد إحتوى على ثلاثة فصول وهي:

**الفصل الخامس:** تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة وتطرقنا فيه إلى تحديد مجالات الدراسة (المكاني (الجغرافي)، المجال البشري، المجال الزمني) بالإضافة إلى منهج الدراسة ثم الأدوات التي تم إستخدامها لجمع البيانات، وعينة الدراسة، إنتهاءا إلى أساليب التحليل الكمية والكيفية الخاصة بالدراسة.

**الفصل السادس:** بعنوان عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة وقد تم من خلاله عرض وتحليل البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة وتفسيرها.

**الفصل السابع:** تمت مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء فرضياتها الجزئية وفي ضوء الفرضية العامة وفي ضوء الدراسات السابقة للتأكد من مدى صدقها ومطابقتها، بالإضافة إلى القضايا التي أثارها الدراسة، ثم عرض بعض التوصيات والإقتراحات، وأخيرا إنتهت دراستنا بخاتمة.

الباب الأول  
الإطار النظري

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة:

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

## تمهيد:

تعتبر الترقية من أهم العوامل المؤثرة على أداء و مردودية العمال ما يعتبر مؤشرا قويا عن رضاهم عن عملهم وعن بيئة العمل، لتكون الترقية بذلك من أهم ما يطرح في الساحة العلمية بغية البحث والتحليل والتقصي، إضافة إلى أن رضا العمال عن ما يحققونه من أهداف شخصية خاصة تلك المتعلقة بمسارهم المهني سينعكس على أهداف المنظمة ومدى تحقيقها لها، فنجاح هذه الأخيرة مرتبط مباشرة بما يقدمه العنصر البشري من مجهود وبمدى إتقانه ورضاه عن ما يوكل إليه من مهام، كونه الفاعل الأساسي في عملية الإنتاج والتخطيط والتنفيذ وغيرها من المهام التي تحدد مصير المؤسسة.

وبناء على ذلك فإننا نحاول تقديم تحليل للعلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي بالتطرق إلى مجموعة من المتغيرات التي تساعد على الوصول إلى فهم التأثير الذي تلعبه الترقية على تحقق الرضا الوظيفي وأبعاد كل منهما للأفراد أو المنظمة.

## أولاً - الإشكالية:

يتميز العالم المعاصر بالتطور المستمر وكثرة التحولات التي تؤثر على إستراتيجيات الدول وهيكلها خاصة تلك التي تعتمد عليها هذه الأخيرة لتحقيق أهدافها وهو ما أفرز ظهور التنظيمات التي إرتبط ظهورها بالثورة الصناعية والتطورات الإقتصادية والتكنولوجية التي تبعتها والتي بسببها تطورت المنظمة من كونها مجرد ورشة إلى أهم بناء إقتصادي قانوني وإجتماعي في وقتنا الحاضر.

فالمنظمة هي بناء تقني وإجتماعي يعتمد وجوده على عمليات التخطيط والتنفيذ وعلى إمتلاك وحسن إستغلال وسائل الإتصال والإنتاج وكذلك على مهارات وخبرات المورد البشري الذي يمثل الجانب الآخر من المنظمة كونه المحرك الأساسي لعملية الإنتاج والذي يفرز تفاعله العديد من الظواهر داخل بيئة العمل سواء كان هذا التفاعل مع الإدارة المسيرة لنشاط المنظمة أو كان بين العمال فيما بينهم، وبالتالي التأثير على مردودية العمال ومنه الإنتاج كماً ونوعاً، مما جعل التنظيمات بجميع جوانبها محل دراسة وتحليل من مختلف الدوائر العلمية بمختلف تخصصاتها كعلوم الإدارة وعلم الاجتماع ما أثنى هذا الموضوع بالعديد من الآراء والنظريات المتوافقة والمتعارضة الأمر الذي جعلها من أكثر المواضيع المتجددة المطروحة للنقاش بين المفكرين، فالأفراد داخل المؤسسة يقومون بتأدية مهام معينة من أجل إشباع حاجياتهم التي يحاولون تلبيتها من خلال ما توفره لهم هذه المؤسسة من عوائد لقاء ما يقدمونه من مجهودات لكي تتمكن من بلوغ أهدافها وبذلك فالأفراد بدورهم لهم طموحات وأهداف يسعون إلى تحقيقها ويعملون من أجلها بغية تحسين وضعيتهم الإجتماعية والإقتصادية وحتى النفسية.

ومن هنا أصبحت الترقية إحدى أهم الوسائل التي تلجئ إليها المنظمات لتحفيز وتوجيه سلوك الأفراد العاملين بها بإعتبارها إنتقال الموظف أو العامل من مستوى إلى مستوى أعلى في مساره المهني وهو ما يجعله يتميز بإمميزات تنعكس على مستواه المعيشي والإجتماعي والنفسي إيجاباً.

فكون الترقية من بين أكثر المكافآت التي يرغب بها العامل لإرتباطها بالبيئة المادية للعمل التي لها دور في تكيّفه مع عمله، فإذا كانت متغيرات هذه البيئة لا تتناسب تطلعاته ستكون لديه مشاعر سلبية حولها وبالتالي سيكون غير راضٍ عن عمله وهذا ما تشير إليه المدرسة الكلاسيكية فحسب "تايلور" الحوافز المادية تساعد الفرد على الشعور بالرضا الذي يترجم في زيادة إنتاجيته وإقباله على العمل.

وبالنظر لأهمية المورد البشري في المنظمة فالإهتمام به وبمطالباته وإحتياجاته أضحي من أولويت المؤسسات إذ يمثل أهم عنصر في بلوغ المنظمة لأهدافها و إستمرارها فهو من يقوم بالعمليات داخلها ومن يتحكم في الآلات ويقوم بصيانتها ورضاه هو جزء من نجاح المؤسسة.

والرضا هو شعور الموظف أو العامل بقدرته على تحقيق ذاته من خلال المهام التي يؤديها في المنظمة "فماسلو" يبين من خلال سلم الحاجات، حاجة ورغبة العامل في تحقيقه لذاته ولإحترام والتقدير عن طريق تقلده لمناصب أعلى في السلم في المؤسسة ما يجعله يحتل مركزا إجتماعيا أعلى وشعورا أعلى كذلك بالأهمية والثقة بالنفس.

ومن هذا المنطلق حاولنا الوقوف عند العلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي نظرا لما لهذين المتغيرين من أهمية بالغة في المؤسسة الجزائرية إضافة لكونه من أبرز المواضيع التي تستدعي الدراسة والتحليل.

وإنطلاقا مما سبق يمكننا صياغة التساؤل الرئيسي:

ما علاقة الترقية بالرضا الوظيفي؟

وتحت السؤال الرئيسي تتدرج مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

1- هل للترقية في الرتبة علاقة بزيادة ثقة العامل بنفسه؟

2- هل تزيد الترقية في الدرجة من رغبة العامل في العمل؟

3- هل لوضوح سياسات الترقية علاقة بشعور العامل بالإرتياح؟

و ستكون فرضيات هذا البحث ترجمة لهذه الأسئلة.

**ثانيا - فرضيات الدراسة:**

بعد إضطلاعنا على التراث النظري لموضوع الدراسة الذي يتمحور حول الترقية والرضا الوظيفي وعلى ضوء دراستنا لمختلف المداخل النظرية ومن خلال إضطلاعنا على الواقع الذي يعيشه أفراد مجتمع البحث نحاول أن نتحقق من مدى الصدق الأمبريقي للفرضيات التي قمنا بصياغتها ذلك أن للأفكار التي يكونها الباحث أهمية بالغة في توجيه بحثه فهي تعتبر بمثابة الإنطلاقة التي يبدأ منها عملية البحث سواءا



نظريا أو ميدانيا بهدف الوقوف على العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة وتكمن أهمية هذه الخطوة بإعتبارها إجابة محتملة توجه وتقود الباحث نحو تحديد بناء بحثه كما أنها تعتبر الرابط بين كل من الجانبين النظري والميداني كونها تعطي تفسيرات وتحليلات حول العلاقة بين متغيري الدراسة وتعرف الفرضية على أنها: "تقدير أو إستنتاج مبني على معلومات سابقة أو نظرية أو خبرة علمية محددة، يقوم الباحث بصياغتها وتبنيها مؤقتا لتفسير بعض الحقائق أو الظواهر التي يلاحظها"<sup>1</sup>

كما أنها تعرف بأنها: "هي إجابة مقترحة لسؤال البحث ويمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاثة التالية: التصريح، التنبؤ، ووسيلة التحقق الأمبريقي".<sup>2</sup>

وهي أيضا: "تفسير مؤقت لوقائع وظواهر معينة، لايزال بمعزل عن إمتحان الوقائع، حتى إذا امتحن في الواقع، أصبحت بعد ذلك فرضيات زائفة يجب العدول عنها إلى غيرها من الفرضيات الأخرى، أو صارت قانونا يفسر مجرى الظواهر".<sup>3</sup>

ولأهمية فروض الدراسة، وبعد تحديد الإشكالية البحثية وصياغة التساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضية العامة التي مؤداها:  
للترقية علاقة بالرضا الوظيفي.

ولأن لكل بحث علمي متغيراته فإن لبحثنا متغيرين رئيسيين:

أ/ المتغير المستقل: وهو ما يفترض أنه سبب حدوث الظاهرة والسبب الإفتراضي لحدوث المتغير التابع، ويتمثل في بحثنا في:

-الترقية.

ب/ المتغير التابع: وهو النتيجة المتوقعة أو المفترضة من المتغير المستقل ويتمثل في هذا البحث في:

(<sup>1</sup>) علي غربي، أبجديات المنهجية في الكتابة الرسائل الجامعية،مخبر علم إجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص59.

(<sup>2</sup>) موريس أنجريس منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب، الجزائر، 2004، ص151.

(<sup>3</sup>) المركز الديمقراطي العربي برلين - ألمانيا، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الإجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية برلين - ألمانيا، 2019، ص51.

- الرضا الوظيفي.

وتنبثق عن الفرضية العامة فرضيات فرعية هي:

## 2-الفرضية الفرعية الأولى:

لوضوح سياسات الترقية علاقة بشعور العامل بالإرتياح.

\*مؤشرات وضوح سياسات الترقية:

1-إضطلاع العمال على إجراءات الترقية. 3-مشاركة العمال في صياغة سياسات الترقية.

2-وضوح شروط الترقية. 4- مشاركة الإدارة في وضع قائمة المرشحين للترقية.

\*مؤشرات الشعور بالارتياح:

1- الشعور بالعدالة. 3- التعاون مع الإدارة.

2- الشعور بالأمان الوظيفي. 4- الشعور بالإطمئنان.

\*التجاذب:

1- إضطلاع العمال على إجراءات الترقية  $\longleftrightarrow$  شعور العمال بالأمان الوظيفي.

2- وضوح شروط الترقية  $\longleftrightarrow$  الشعور بالعدالة.

3- المشاركة في صياغة سياسات الترقية  $\longleftrightarrow$  التعاون مع الإدارة.

4- مشاركة الإدارة في وضع سياسات الترقية  $\longleftrightarrow$  الشعور بالإطمئنان.

\*الترابط:

- إضطلاع العمال على إجراءات الترقية يشعرهم بالأمان الوظيفي.

- وضوح شروط الترقية يشعر العمال بالعدالة.

- المشاركة في صياغة سياسات الترقية يزيد من تعاون العمال مع الإدارة.
- مشاركة الإدارة في وضع سياسات الترقية يشعر العمال بالإطمئنان.

## 2- الفرضية الفرعية الثانية:

- الترقية في الرتبة تزيد من الثقة بالنفس.

### \* مؤشرات الترقية في الرتبة:

- الخبرة في العمل.
- الكفاءة في العمل.
- زيادة الأجر.
- إعتراف الإدارة بالجهود.

### \* مؤشرات الثقة بالنفس:

- زيادة الثقة بالنفس.
- الشعور بالأهمية.
- زيادة الولاء.
- الشعور بالإنتماء.

### \* التجاذب:

- 1- الخبرة في العمل  $\longleftrightarrow$  الشعور بالإنتماء.
- 2- زيادة الأجر  $\longleftrightarrow$  الشعور بتحقيق الذات.
- 3- الكفاءة في العمل  $\longleftrightarrow$  الشعور بالأهمية.
- 4- إعتراف الإدارة بالجهود  $\longleftrightarrow$  زيادة الولاء.

### \* الترابط:

- 1- الخبرة في العمل تشعر العامل بالإنتماء.
- 2- زيادة الأجر تزيد من الشعور بالثقة بالنفس.
- 3- الكفاءة في العمل يشعر العامل بالأهمية.

4- إعترااف الإدارة بالجهود يزياء الولاء.

## 2/ الفرضية الفرعية الثالثة:

الترقية في الاءة تزياء من راءة العمال في العمل.

\*مؤشرات الترقية في الاءة:

1- آءقيق المكانة الإاءماعية.

3- إءآبار الشهااءات العلمية.

2- آءفيض مصاريف المرافق الصاءية.

4- الاءصول على مكآب آاص.

\*مؤشرات الراءة في العمل:

1- الآوافق المهني.

3- المواءبة على العمل.

2- الاءية في العمل.

4- المباءرة في العمل.

\*الآاءاب:

1- آءقيق مكانة إاءتماعية  $\longleftrightarrow$  المباءرة في العمل.

2- آءفيض مصاريف المرافق الصاءية  $\longleftrightarrow$  المواءبة على العمل.

3- الاءصول على مكآب آاص  $\longleftrightarrow$  الآوافق المهني.

4- إءآبار الشهااءات العلمية  $\longleftrightarrow$  الاءية في العمل.

\*الآرابط:

1- آءقيق مكانة إاءتماعية يزياء من المباءرة في العمل.

2- آءفيض مصاريف المرافق الصاءية يزياء المواءبة على العمل.

3- الاءصول على مكآب آاص والشعور بالآوافق المهني.

4- إءآبار الشهااءات العلمية يرفع من الاءية في العمل.

### ثالثا-أسباب ومبررات اختيار الموضوع:

موضوع الترقية هو من أهم المواضيع التي يهتم بها مختلف الباحثين فهي مرتبطة مباشرة بالموارد البشري الذي يساهم بشكل كبير في نجاح المنظمة وتمكن أهمية موضوع الترقية في أنه يعتبر من أهم أساليب تطوير العامل لنفسه ومساره المهني، ومنه مصيره في التنظيم ما ينعكس على شعوره داخل بيئة العمل الذي يعتبر بدوره محل بحث وتقصي من مختلف الدوائر العملية لما له في أهمية في تحقيق المنظمة لأهدافها وإستمرارها.

#### 1/المبررات الموضوعية

- 1- موضوع الترقية و الرضا الوظيفي في الحقيقة ليس موضوعا جديدا نظرا لأن هناك عدة دراسات سبق وأن تناولته في جوانب معينة تبعا لاختلاف وجهات النظر وقد إرتأيت أن تكون دراستي من بين هذه الدراسات التي إهتمت بهذه القضية لأهميتها في مجال سوسيولوجيا التنظيم والعمل.
- 2- موضوع الترقية والرضا الوظيفي من المواضيع القابلة للدراسات العملية بتطبيق إجراءات منهجية معينة وأدوات بحث في علم الإجتماع للوصول إلى نتيجة.
- 3- الكشف عن العلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي للعمال.
- 4- محاولة افادة المؤسسة الجزائرية بالمعطيات العملية.
- 5- قابلية الموضوع للدراسة.
- 6- توافق هذا الموضوع وتخصيصي في ميدان علم إجتماع التنظيم والعمل.

#### 2/المبررات الذاتية:

- 1- الاهتمام الشخصي لدراسة موضوع الترقية والرضا الوظيفي كما له من أهمية في المنظمة الإقتصادية.
- 2- الرغبة في الإحتكاك المباشر بالمجال والتخصص وبالميدان.
- 3- إثراء معارف الفردية (الخاصة) حول موضوع الترقية والرضا الوظيفي.

- 4- محاولة إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه الدراسة التي لاشك أن عدة مؤسسات ستستفيد منها.
- 5- موضوع الترقية من أكثر المواضيع إثارة لدى الموظفين والعاملين في المؤسسات الإقتصادية و الخدماتية وعلاقته برضا العامل عن الوظيفة التي يباشرها لما يزيد من رفع معنوياته وإقباله على العمل (جهده وإجتهاده وإتقانه للعمل).
- 6- محاولة التعرف على أسباب عدم رضا بعض العمال عن الأنشطة التي يمارسونها.
- 7- الإهتمام الشخصي بحقيقة علاقة الترقية بالرضا الوظيفي.

#### رابعاً - أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي مجموعة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها من خلال ما يتوصل إليه من نتائج نظرية أو تطبيقية وهي تشكل الوجه الأساسي لدراستنا النظرية و الميدانية.

#### الأهداف المجتمعية:

- 1- إبراز أثر الترقية بالنسبة للفرد وكذا المؤسسة التي يعمل بها.
- 2- توضيح العلاقة بين متغيري الدراسة حسب التراث النظري القائم.
- 3- الوقوف على أهم العوامل المؤدية للرضا الوظيفي.
- 4- محاولة تشخيص الواقع الفعلي لموضوع الدراسة بغية الوصول إلى أساليب لرفع من درجة رضا العامل عن وظيفته.
- 5- زيادة الإهتمام بالموارد البشري في الجزائر إستنادا إلى نتائج البحث.
- 6- الوصول إلى بعض النتائج التي يمكن إدراجها كتوصيات من خلال وضع إستراتيجية مضبوطة وخطة عمل مدروسة لزيادة مستوى (درجة) الولاء والرضا.

## خامسا أهمية الدراسة:

إن أهمية دراستنا مستمدة من ذات الموضوع الذي نبحث فيه وهو الترقية والرضا الوظيفي في الساحة العلمية خاصة لكون الترقية من بين الحوافز التي تؤثر على أداء العمال.

### الأهمية العلمية:

- 1- الكشف عن أثر الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل عن المهمة التي يقوم بها.
- 2- معرفة بعض طرق الترقية وأسسها.
- 3- إبراز دور الترقية في المؤسسة بصفة عامة و المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة وما يترتب عنها من آثار إيجابية أو العكس.
- 4- محاولة تقديم تصور علمي حول علاقة الترقية بالرضا الوظيفي للمؤسسات المعنية لأخذها بعين الاعتبار.
- 5- المشاركة في إثراء التراث العلمي في ميدان علم إجتماع التنظيم و العمل.

### الأهمية المجتمعية:

- 1- الإيضاح على واقع الترقية في المؤسسة الجزائرية.
- 2- تقديم تحليل علمي حول إشكالية العلاقة الموجودة بين الترقية والرضا الوظيفي من خلال ربطها بمرجعية نظرية معينة.

## سادسا - تحديد المفاهيم:

تحتل خطوة تحديد المفاهيم أهمية بالغة إذ تعتبر ضرورية في كل الدراسات السوسيولوجية لما تحمله من دلالات تختلف في تفسيرها حسب الأطر النظرية والتخصصات العلمية والإتجاهات الفكرية سواءً بالنسبة لصانعيها أو بالنسبة للباحثين في مختلف الميادين العلمية، وهو ما يجعل المفاهيم غامضة يستوجب توضيحها في كل البحوث والدراسات العلمية، كما أنها تعتبر حلقة وصل بين الجانب النظري والتطبيقي للبحث كون أن إختيار وتحديد المفاهيم مرتبط مباشرة بالإطار النظري المتبنى في الدراسة،

ويعرف "معن خليل عمر" المفاهيم بأنها: "الصور الذهنية الإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع ميدان البحث".<sup>1</sup>

وعليه فإننا نحاول صياغة المفاهيم المتعلقة بدراستنا والتي تتدرج تحت التراث النظري المتبنى وذات العلاقة بالبحث وهي كالتالي: الترقية، العلاقة، الرضا، الوظيفة، الرضا الوظيفي.

## 1- الترقية:

**لغة:** "الإرتقاء والرقى وهذه تعني الصعود للأعلى وتحسين الأوضاع والأحوال".<sup>2</sup>

**إصطلاحاً:** يعرفها "محمد اسم القريوتي" بأنها: "عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، ويصاحب الترقية عادة زيادة في المزايا المادية أو المعنوية التي يتلقاها الموظف أو كلاهما معا".<sup>3</sup>

كما يعرفها "نواف كنعان" بأنها: "رفع الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى في السلطة والمسؤولية، وذلك بعد إستيفاءه لإشترطات شغل الوظيفة المراد الترقى إليها".<sup>4</sup>

ويعرفها "محمد أنس قاسم جعفر" بأنها: "تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية لما يقترب ذلك من نمو الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات و يصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر".<sup>5</sup>

وهي عند "صلاح الدين عبد الباقي": "نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى يترتب عنها زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل وزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقي إليها".<sup>6</sup>

(1) معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، الأردن، 1996، ص56.

(2) عامر خيضر لكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص141.

(3) محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل، 2010، ص 243.

(4) نواف كنعان، القانون الإداري، دار الثقافة، عمان الأردن، 2010، ص 122.

(5) محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها على فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص 23.

(6) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، عمان، الأردن، 200، ص 276.



كما أنها: "مكافأة عن إنجازات الموظف السابقة وتقدير التقدم في قدراته، وهذا يعني إنتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى هي أفضل وأوسع في مسؤولية العمل والصلاحيات والنفوذ المعنوي والأجر وما يلحقها من امتيازات واعتبارات".<sup>1</sup>

عرفت المادة 106 الترقية في الدرجة كالتالي: "تتمثل الترقية في الدرجات في الإنتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم".<sup>2</sup> إذن فالترقية هي عملية إدارية وهي تعني تقدم الموظف في مساره المهني، تحمل له إمتيازات مادية وإجتماعية، إضافة إلى زيادة في المهام والمسؤوليات وذلك حسب ما تنص عليه سياسات الترقية المعمول بها.

### التعريف الاجرائي:

الترقية هي تدرج الموظف في رتبة أعلى مع زيادة في الأجور والمسؤوليات والمكانة الإجتماعية ما ينعكس على نفسيته.

### 2- العلاقة:

لغة: "جاء في كتاب المنجد في اللغة العربية والإعلام أن العلاقة: جمع علائق، ويقال ما بينهما علاقة أي شيء يتعلق به أحدهما على الآخر".<sup>3</sup>

إصطلاحاً: "جاء في معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية أن: العلاقة رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير أحدهما تغيير الأخرى، وقد تكون علاقة إتفاق أو شبه تبعية، ويقال (مبدأ العلاقة) وهو أحد مبادئ التفكير لأن العمل الذهني في جملته محاولة ربط طرفين أحدهما بالآخر".<sup>4</sup>

كما عرفها "محمد عاطف غيث": "أن العلاقة الإجتماعية لنموذج التفاعل بين شخصين أو أكثر ويمثل هذا النموذج أبسط وحدة من وحدات التحليل السوسيولوجي، كما تتطوي على الإتصال الهادف والمعرفة المسبقة لسلوك الشخص الآخر".<sup>5</sup>

(1) مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج، ط 1، عمان، الأردن، 2013، ص217.

(2) بوطبة مراد، نظام الموظفين في القانون الجزائري، دار هوم، الجزائر، 2018، ص849.

(3) المنجد في اللغة العربية والإعلام، دار الشروق، لبنان، ط 1، ص526.

(4) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية انجليزي فرنسي عربي، مكتبة لبنان، لبنان، 1982، ص 352.

(5) مجدوب فايزة، علاقة العنف الأسري بإنحراف الأحداث، مذكرة ماجستير، علم إجتماع الجريمة، قسم علم الإجتماع والديمقراطية، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2011-2011، ص08.

## 3- الرضا:

لغة: "ضد السخط وقد رضي وروضاء ورضوانا، ونظره بشكران ورجحان، ومرضاة، فهو راضٍ من قوم رضا، ورضيَّ من قوم أرضياء: إعطاء ما يرضى به، إرتضاه رآه له أهلا، رضي عنه أحبه وأقبل عليه".<sup>1</sup>

## التعريف الإجرائي:

الرضا هو حالة عاطفية تعبر عن الإرتياح والقبول والتوافق يشعر بها الفرد.

## 3/ الوظيفة:

لغة: "وظف الشيء على نفسه ووظفه توظيفا، إلزامها إياه".<sup>2</sup>

اصطلاحا: "مجموعة المراكز الوظيفية المتشابهة في المهام والواجبات".<sup>3</sup>

ومنه فالوظيفة هي ما يقوم به الفرد ويلتزم بأداءه.

## التعريف الإجرائي:

الوظيفة هي مجموعة من المهام التي يلتزم الفرد بأدائها داخل المنظمة.

## الرضا الوظيفي:

هو شعور الموظف الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط به في بيئة العمل".<sup>4</sup>

(1) محمد عافث شالمان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية المال الأعمال، جامعة آل البيت، الكويت، 2016-2017، ص29.

(2) ابن منظور، لسان العرب، المجلد 3، باب الراء، دار المعارف، القاهرة، 1986، ص 4664.

(3) مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء، عمان، الأردن، 2009، ص 127.

(4) محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 135.

"إن الرضا يستند إلى العاطفة الإيجابية الكلية أو الحالة المزاجية أو المشاعر الإيجابية تكونها الوظيفة لدى الفرد، وبذلك فإن الدرجة المسجلة على مقياس الرضا الوظيفي تعكس أساسا الحالة العاطفية للفرد".<sup>1</sup>

بينما يرى "vroom" أن الرضا الوظيفي هو: "المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيمة إيجابية: أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ، وأنه الإتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه عملهم وإتجاهاتهم المهنية".

وقد عرف "robbins": الرضا الوظيفي عل أنه: "الإتجاه العام للفرد نحو عمله، بحيث أن الشخص الذي يشعر بدرجة كبيرة من الرضا ستكون إتجاهاته ومواقفه إيجابية نحو العمل، بينما الفرد الذي لا يشعر برضا عن عمله سوف يتخذ موقفا سلبيا من عمله".<sup>2</sup>

فإن الرضا الوظيفي هو تلك المشاعر التي يكونها الفرد من خلال ما يعيشه ويتلقاه داخل بيئة العمل.

### التعريف الإجرائي:

هو حالة عاطفية وجدانية قد تكون سلبية أو إيجابية يكونها العامل إتجاه عمله نتيجة تأثره وتفاعله مع متغيرات بيئة العمل.

### \*بعض المفاهيم ذات العلاقة بالترقية:

#### 1-الأجور:

لغة: "أجر، اجرا وإجارة، وأجر، إيجارا، الرجل على كذا: كافأه وأثابه عليه، الأجر ج اجور وآجار: المكافأة".<sup>3</sup>

(1) عبد الحميد، عبد الفتاح مغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2008، ص 266.

(2) محمد عافت شامان العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

(3) جمال عبد الناصر، المعجم الإقتصادي، دار أسامة، دار المشرق الثقافي، ط 1، عمان، الأردن، 2006، ص 12.

**إصطلاحاً:** "هو الدخل الذي يتقاضاه العامل، أو الدخل الذي يتحصل عليه مقابل عمل في عملية بيع و شراء، بإعتبار العمل سلعة، كأى شيء آخر في الإقتصاد الذي يتميز بحرية النشاط، وبعمل قانون العرض والطلب في مختلف الأسواق ومنها سوق العمل".

ويقدم "حماد محمد شطا" تعريف للأجر كما يلي: الأجر أو المرتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، يتحدد بما يضمن مستوى لائق من الحياة، طبقاً للمستوى الإقتصادي والحضاري لبلد ما، ويتفاوت هذا الأجر أو المرتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي".

ويرى "جون مارشال": "أن الأجر هو دخل الفرد الذي ليس لديه لكي يعيش إلا قوة عمله، دخل الإنسان الذي ليس لأسماليا ولا رئيس مؤسسة، ولكنه مجرد إنسان وليس أكثر، فالأجر هو دخل إنساني خالص".

وحسب موسوعة "Daloz 1961" في القانون: لم يعد الأجر إلا جزءاً من كسب العمل، وإن هذا الكسب لا يتكون فقط من المبالغ المدفوعة مقابل العمل ولكن أيضاً من المبالغ المدفوعة بمناسبة العمل، وما ذلك إلا أنه قد أصبح للأجر وظيفة غذائية مهيمنة تفصله عن المقابلة للعمل المقدم بواسطة العامل، لقد توحد الأجر بالمرتب الذي هو مجموعة من الإمتيازات اللصيقة بالوظيفة العامة، يهتم بإحتياجات العامل أكثر بكثير من إهتمامه بقيمة العمل الذي يؤديه".<sup>1</sup>

وعليه فالأجر يمثل قيمة مالية معينة يتلقاها الفرد نتيجة خدمة أو جهد أو نشاط يقوم به وهو يتميز بالتفاوت حسب قيمة النشاط الذي يقدمه الفرد.

### التعريف الاجرائي:

الأجر هو عائد مادي يكسبه الفرد من خلال تأديته لمهام ووظائف معينة وهو مرتبط بما يقدمه من مجهودات من حيث الكم والنوع.

(<sup>1</sup>) ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص ص 45، 46.

## 2-المسار الوظيفي:

"هو عدد من الخطوات والأنشطة في شكل وظائف متعاقبة يشغلها الفرد على إمتداد حياته الوظيفية والتي تتأثر بآماله وطموحاته وإتجاهاته ورغباته وأحاسيسه وقيمه"

"كما أن المسار الوظيفي يتحدد ففي ضوء الحركية داخل التنظيم وعلى مستويات الهيكل التنظيمي".<sup>1</sup>

"وهو تعاقب المواقع الوظيفية التي يحتلها الفرد من خلال حياته الوظيفية".<sup>2</sup>

وبذلك فالمسار الوظيفي هو شغل الموظف على شغل أكثر من وظيفة في حياته المهنية.

## التعريف الاجرائي:

هو تعاقب مهام ومسؤوليات العامل خلال حياته المهنية بما يجعله يشغل أكثر من وظيفة.

## 3-المؤسسة:

**لغة:** "أسس، الأس، الأساس، كل مبتدأ شئ، والأسس والأساس، أصل البناء، والأسيس: أصل كل شئ".<sup>3</sup>

**إصطلاحا:** يعرفها "J.Meles" بأنها: نظام متكون من مجموعة من العناصر المترابطة والتي تتطوي بصفة دائمة وتهدف إلى غاية معينة تحت ضغط محيطها الخارجي".

وحسب "Francois Peroux" تعرف بأنها: "شكل إنتاج بواسطته وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المتقدمة، من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار".

(1) سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، 2011، ص 165.

(2) صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 411.

(3) ابن المنظور، لسان العرب، مرجع سابق، ص 78.

كما تعرف بأنها: "منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات وقدرات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال من أجل إنتاج السلع".

إنّ فالمؤسسة هي بناء اجتماعي وإداري، ذات هدف ربحي تقوم على وجود كفاءات ذات مهارات معينة وعلى رؤوس الأموال لبلوغ أهدافها".<sup>1</sup>

### التعريف الاجرائي:

المؤسسة هي نظام يتكون من جانب إنساني وآخر مادي يقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات حسب ما يتناسب ومتطلبات البيئة الخارجية لهذا النظام.

### 4-العوائد:

"تمثل كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفقا لما قدموه من جهد في تأدية مهامهم".<sup>2</sup>

ومنه فالعوائد هي مجموعة من المكافآت التي يتلقاها العمال نظير جهودهم.

### المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي:

#### 1-الدافعية:

يعرفها "Ball 1983": "الدافعية هي العملية التي تتضمن إثارة وتوجيه السلوك والإبقاء عليه".

ويعرفها "Markova 1990": "بأنها تركيبة متكاملة من العناصر تتضمن الأسباب، الأهداف والإنفعالات العاطفية".<sup>3</sup>

(1) ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 33، 34.

(2) كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير، رسالة ماجستير، تخصص أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2015، ص 11.

(3) أحمد دوقه وآخرون، سيكولوجية الدافعية، للتعليم في التعليم ما قبل التدرج، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، ص 11، 12.

"الدافعية" كذلك هي: "العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولاً إلى هدف ما، والدوافع تمثل قوة داخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك بإتجاه معين".

"وهي رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع إحتياجات هذا الفرد ويتضمن هذا التعريف ثلاث مكونات هي: الجهد، الأهداف التنظيمية، الحاجات الفردية".<sup>1</sup>

كما يعرف "ناصر دادي عدون" الدافع بأنه: "يعبر عن حالة نفسية تؤدي إلى تحديد إتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه، فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له".<sup>2</sup>

إذن فالدافع هو مجموعة من العواطف والإنفعالات التي يشعر بها الفرد لإشباع حاجاته، تترجم في سلوكيات توجه سلوكه .

### التعريف الإجرائي:

الدافعية هي حالة وجدانية تحدد وتوجه سلوكيات الأفراد نحو أهداف معينة داخل المنظمة.

### 2/ الحوافز:

"الحوافز هي مجموعة من الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد الذين يسعون لإشباعها عن طريق العمل".

"الحوافز هي العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الاهداف المرسومة".<sup>3</sup>

وعرفت كذلك بأنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات التي ترفع العامل إلى بذل جهد أكبر في العمل بالشكل الذي يحقق أهدافهم ويحقق أيضا أهداف المنظمة".

(1) سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 252.

(2) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 64.

(3) سامح عبد المطلب، مرجع سابق، ص 299.

"وهي تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالإستمرارية والتجديد".<sup>1</sup>

"وهي مجموعة العوامل الخارجية التي تجذب العامل بإعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته وذلك من خلال التأثير على سلوكه حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها".<sup>2</sup>

ومنه فالحوافز هي تلك المثيرات التي تدفع الأفراد للقيام بسلوكيات معينة لقاء إشباعهم لحاجاتهم.

### التعريف الإجرائي:

الحوافز هي تلك العوامل التي توفرها المنظمة لإثارة وتوجيه سلوك عمالها بما يخدم مصالحها.

### سابعا: الدراسات السابقة:

تمنح الدراسات السابقة للباحث القدرة على جمع معلومات أكثر حول موضوعه كونها من أهم الوسائل التي يعتمد عليها لتوسيع معارفه وإثرائها ما يجعله ملما بجميع أبعاد الموضوع قيد الدراسة، إضافة إلى أنها تثري البحث بالنتائج العلمية التي توصلت إليها هذه الدراسات، كما أن إضطلاع الباحث عليها يمكنه من إدراك الجوانب التي لم يتم تناولها في الموضوع ومن ثمة التطرق إليها والتغلب على بعض المشاكل والمعوقات التي يمكن أن تكون قد واجهته فيعرف كيف يتصدى لها أو يواجهها ويقوم بترويضها فتصبح هذه الدراسات بمثابة الدعامة الأساسية لدراسته، وهي المرشد أو الموجه في البحث وهي في الوقت نفسه تعمق موضوع البحث من جوانبه المختلفة ومحاولة الإحاطة به نظرا لأنه ليس من السهل أن نتحكم في كل أبعاده.

كما يمكننا الإستعانة والإستفادة من نتائجها في وضع تساؤلات أو فروض ننطلق منها في البحث وأيضا المقابلة (المقارنة) بين النتائج التي إنتهت إليها هذه الدراسات مع نتائج دراستنا، إضافة إلى أنها تساعدنا من الناحية المنهجية في معرفة المنهج والأدوات التي يمكن إستخدامها والإعتماد عليها وتحليل

(1) محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس، 2009، ص22.

(2) مزغيش جمال، طاطاي كمال، واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية لفي قطاع الوظيفة العمومية مع دراسة حالة بلدية خرايسية ولاية الجزائر، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد 24، العدد 02، 2021، الصفحات (686/667)، ص 672.



بعض الأفكار والتصورات للوصول إلى معارف قيمة حول موضوع الدراسة، كما تقيدنا أيضا في التوصل إلى بعض المراجع القيمة من خلال إضطلاعنا على القائمة البيبليوغرافية (قائمة المراجع) المعتمد عليها.

وإستنادا إلى ما سبق فإن هذه الدراسات عالجت متغيرات دراستنا وإن إختلفت في زمانها ومكانها فقد إهتمت ببحث ودراسة بعض الأبعاد والمؤشرات وفيما يلي نحاول أن نقدم بعض من هذه الدراسات.

## أولا- الدراسات الغربية:

### 1- دراسة "زيونت زويا" وآخرون:

وهي دراسة نظرية تطبيقية بعنوان "الرضا الوظيفي للموظفين وأداءهم في العمل كعناصر تؤثر على سلامة العمل"، وقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة تعدين وقام الباحثون بها بهدف تقييم الرضا الوظيفي للموظفين وأدائهم في العمل.

تم إستخدام منهج المسح البسيط بين الموظفين وقد أخذ البحث شكل إستبيان تم ملؤه من قبل 47 موظف تم إختيارهم.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

\*تم إعطاء أدنى تصنيف للعبارة "مستوى الإستقرار الوظيفي في الشركة مرض"، "طريقة ترقية الموظفين مناسبة"، "لقد تم إعلامي بخطط الشركة" هذه العبارات متعلقة بتطوير الموظفين والمؤسسة نفسها وربما لا يشعر الموظفون بالأمان في المؤسسة، فهم غير متأكدين من مستقبلها وبالتالي مستقبلهم المرتبط بالتناوب العام للموظفين في السوق.

\*عبارة مقلقة تتعلق بطريقة الترقية، الموظف يحتاج إلى معرفة مسار الترقية لتحسين وضعه في المؤسسة، وهذا الجهل له تأثير سلبي على الدافع، حيث أن الموظف ليس متأكد مما إذا كان سيتم ملاحظة عمله أو عملها وسيقدر كل شيء من قبل الرئيس.

\*صرح الموظف بأن مشرفيهم لا يأخذون رأيهم بشأن العمليات الصحيحة ولا يسمح لهم بالعمل بشكل مستقل، وليس للموظفين فرصة للمشاركة في تحسين المؤسسة مما يؤثر على معنوياتهم وقبل كل شيء دوافعهم.<sup>1</sup>

### علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

تتناول هذه الدراسة أحد متغيرات بحثنا وهو الرضا الوظيفي للموظفين، وقد قام الباحثون بدراسة أداء العمال الذي يعتبر أحد أهم مؤشرات الرضا الوظيفي، ما عمق معرفتنا بموضوع الرضا وأبعاده وآثاره على العمال خاصة من ناحية الأداء.

لقد إستخدم الباحثون الإستبيان الذي يعد الأداء الأساسية في بحثنا إضافة إلى أن البحث قد تم في شركة تعدين، ما يتوافق مع طبيعة نشاط مكان إجراءنا لدراستنا الميدانية (مؤسسة الخزف الصحي) أي أن كل من الدراستين أجريتا في مؤسسة ذات نشاط صناعي، رغم إختلاف المادة المصنعة (المخرجات).

لقد كشفت هذه الدراسة عن مستويات من عدم الرضا وعدم إستقرار العمال وعدم شعورهم بالأمان في مؤسستهم ما ساعدنا على صياغة أسئلة الإستمارة بمؤشرات خاصة فيما يتعلق بعبارة "لقد تم إعلامي بخطط الشركة" فالموظف بحاجة لأن يعرف ما تتجه نحوه هذه المؤسسة من خلال مشاريعها وخططها، وعبارة "طريقة ترقية الموظفين مناسبة" إذ أن الموظف يحتاج لمعرفة مسار الترقية لتحسين وضعه في المؤسسة، وإن نتائج هذه الأخيرة قد أوضحت بأن الترقية (متغير مستقل في دراستنا) لها دور هام في شعور العمال بالأمن والرضا الوظيفي كما أنها أثرت معارفنا بدور إشراك العمال في تحسين أو وضع وإبداء الآراء في المؤسسة في إحداث الرضا الوظيفي داخل بيئة العمل وشروطها وهو ما قمنا بالتطرق إليه في فرضيات بحثنا.

(<sup>1</sup>) DZUIBBA.et- all 2020, Employee's job satisfaction and their work performance as elements einflusencing work safety. Czoto 2020,volume 2, issue 1, pp -18-25

## 2- دراسة "إيميلي كومو":

رسالة ماجستير بعنوان "عوامل الرضا الوظيفي لدى مرشدي متحف الحضارة الكندي" تركز هذه الدراسة على العوامل التي تؤثر على الرضا والتحفيز لعمل الموظفين غير الدائمين يعملون في مجال السياحة، وتهدف إلى معرفة العوامل المؤثرة على رضا ودافع عمل المرشدين في المتحف الكندي للحضارة في "جاتينو-كيبيك" لتقديم توصيات للمديرين.

تم استخدام الاستبيان على مدى شهرين إضافة إلى سلسلة المقابلات الموجهة التي أجريت أثناء البحث هي ذات طبيعة نوعية.

تم استخدام البرنامج الإحصائي spss للتحليلات، تم إجراء تحليلات التردد والعوامل والتباين مكونة من بيانات من الإستبيان، التردد والمتوسط والانحراف.

ومن بين أهم نتائج هذه الدراسة:

\*تكشف تحليلات التردد أن 52.2% (28.3% لا يوافقون بشدة، 23.9% غير موافق) من أفراد العينة غير راضيين عن رواتبهم والفوائد المقدمة لهم، كشف تحليل عامل وجود "نمط" بين الردود ظهر عاملين بمتوسط ألفا كرومباخ 0.5123 على عامل "تفاصيل العقد" المعاد تسميته والنظام والدفع و"متوسط ألفا 0.5400 على العامل المعاد تسميته "الرضا عن الاجور والمزايا"

أظهر تحليل التباين أن العمر والمستوى التعليمي يبرزان في توزيع هذه العوامل.<sup>1</sup>

\*سهولة الوصول وجودة إتصال المستجيبين مع المشرف عليهم 60% اتفاق 45.8% موافق بشدة 14.6% من أفراد العينة يشعرون أنهم محظوظون لمقابلة مشرفهم، ويمكنهم مناقشة العناصر معه.<sup>2</sup>

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

<sup>1</sup> Émilé comeau, les facteurs de satisfaction au travail chez les guides du musée cadien des civilisation ,mémoire de la maitrise au loisir, culture et tourisme , université du québec à Trois-Rivières, 2005.

تناولت هذه الدراسة أحد متغيرات دراستنا الحالية "الرضا الوظيفي" وقد استخدمت هذه الدراسة أداة الإستبيان إضافة إلى تشاركتها مع دراستنا في بعض الأساليب الإحصائية.

عمدت هذه الدراسة للكشف عن العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي ولقد تناولنا "الترقية" باعتبارها أحد هذه العوامل وعلاقتها بالرضا الوظيفي ولقد كشفت هذه الدراسة عن أهمية الأجر في تحقيق الرضا الوظيفي والذي قد أشرنا إليه في أسئلة إستمارتنا، كون أن الأجور هي من عوائد الترقية الأهم بالنسبة للموظفين ويسعى إليها الفرد لتلبية حاجاته المعيشية ولها إنعكاس على مستواه الإجتماعي وعلى نفسيته، كما أنها أوضحت من خلال نتائجها بأن سهولة التواصل مع المشرف تحقق الرضا للعمال ولكون الترقية هي تطوير وتقديم العامل في مساره المهني فهي قد تجعله يعمل في مناصب أقرب للإدارة التي تمثل الجهة الأولى المشرفة على العمال، فكلما ترقى الفرد في الدرجة إقترب أكثر من الإدارة وسهولة تواصله معها سيجعله أكثر رضا وأكثر تعاوناً وهو ما أدرجناه في إحدى أسئلة استمارة بحثنا.

لقد ساعدتنا هذه الدراسة في التعرف أكثر على الأساليب الإحصائية التي تستعمل في البحوث الإجتماعية كتحليل التباين والانحراف والمتوسط الحسابي.

ولقد تناولت الباحثة عدة جوانب وعوامل من شأنها التأثير على رضا العمال إلا أنها أغفلت عامل الترقية الذي يعتبر من أكثر المكافآت المرغوبة من قبل العمال وعدم تلبيةها يفرز العديد من المظاهر السلبية داخل بيئة العمل أهمها الغيابات والإستقالات.

## ثانياً: الدراسات العربية:

### 1-دراسة "مدثر حسن سالم عز الدين"، "أمير محمد عبد المؤمن".

هي دراسة نظرية تطبيقية بعنوان "دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين"، قام الباحثان بهذه الدراسة بهدف الإلمام بمدى إلتزام الجامعة بوضع سياسة محددة للترقية والإلمام بمدى إلتزام الجامعة بوضع سياسة محددة للنقل، إضافة إلى إبراز أثر سياسة الترقية والنقل على كفاءة أداء العاملين بالجامعة وهذا تحت الفرضية التالية:

\*من المتوقع وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وجود سياسة محددة للترقية وبين كفاءة أداء العاملين بجامعة "دنقلا".

يستخدم الباحثان "المنهج الوصفي التحليلي" ومن خلاله يقوم الباحثان بإستخدام دراسة حالة وتتمثل مصادر جمع البيانات في:

المصادر الأولية: تشمل الإستبانة والمقابلة الشخصية.

مصادر ثانوية: المتمثلة في الكتب والمراجع والدوريات والقوانين واللوائح المنظمة.

تم إختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية حيث تم إختيار طبقة إعضاء هيئة التدريس وطبقة الموظفين كما تم إختيار عينة بسيطة من كل طبقة وبلغت عينة الدراسة 200 مفردة بنسبة 45% من إجمالي العينة الكلية للدراسة.<sup>1</sup>

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تتم الترقية بجامعة "دنقلا" بناء على تقارير أداء الشخص المترقي وذلك بنسبة 63,03%.
- عدم وضوح ما إذا كانت جامعة "دنقلا" تقوم بوضع خطة أداء الموظف المستقبلي بالتعاون مع رئيسه المباشر.
- عدم وضوح ما إذا كانت جامعة "دنقلا" تشجع العاملين ذوي القدرات الكامنة في تخطيط مساهم الوظيفي.
- هناك اسس للترقية بجامعة "دنقلا" وذلك بنسبة 50%.
- إنقسام الرأي وعدم الوضوح حول ما إذا كانت هناك سياسات محددة للترقية والنقل بجامعة "دنقلا".
- وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين وجود سياسة محددة للترقية والنقل وكفاءة أداء العاملين بالجامعة.<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>) مدثر حسن سالم، أمير محمد على المؤمن، دور سياسات الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين، دراسة حالة في

جامعة "دنقلا" بجمهورية السودان، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، عدد 03، سبتمبر (أيلول)، 2019.

(<sup>2</sup>) مدثر حسن سالم، أمير محمد على المؤمن، المرجع السابق.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

إن هذه الدراسة تحاول تعريف الترقية وتوضيح ما يجب ان تراعيه سياستها لترقية الموظفين والعمال لضمان ممارسات عادلة بهذا الشأن، بالإضافة الى أنها تهدف إلى إبراز أثر سياسات الترقية والنقل في زيادة كفاءة العاملين، كما تحاول إعطاء بعض التوضيحات حول مفهوم الكفاءة الذي هو مرتبط بالعامل وأداءه ويعتبر مهما لكل المنظمات على اختلاف نشاطاتها.

وتكمن أهمية هذه الدراسة بالنسبة لدراستنا في أنها تبحث في وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين وجود سياسة محددة للترقية وبين أداء العاملين وهو ما يرتبط بمتغير الرضا الوظيفي كونه يؤثر على أداء العمال والموظفين ومنه تأثر كفاءة العنصر البشري في المنظمة.

كما أنها قد ساعدتنا في صياغة فرضيات الدراسة وأسئلة الإستمارة وتشارك هذه الدراسة مع دراستنا في استخدامنا لنفس أدوات جمع البيانات فكل من الدراستين استخدم الاستمارة (الاستبيان) والكتب والمراجع المختلفة، اضافة الى المنهج المستخدم.

## 2- دراسة ضرار عبد الحميد التوم العتيبي:

هي دراسة موسومة بـ "دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد"، وتهدف هذه الدراسة الى:

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد والتعرف على العوامل المؤثرة على مستوى الرضا عن العمل لدى اعضاء هيئة التدريس بشكل عام.
- ترتيب العوامل المحددة لمستوى الرضا الوظيفي حسب أهميتها النسبية لأعضاء هيئة التدريس.
- قياس درجة الاختلاف بين اعضاء هيئة التدريس الراضين عن العمل وفئة غير الراضين من حيث (الدرجة العلمية، الخبرة، السن، الجنسية).
- محاولة اقتراح اساليب وطرق للتغلب على التأثير السلبي لبعض العوامل على مستوى كفاءة اعضاء هيئة التدريس ومستوى رضاهم في العمل.

حسب الخصائص المميزة لهم (الدرجة العلمية، التعليم، الخبرة، السن، الجنسية).<sup>1</sup>

تمت هذه الدراسة على عينة حددت على اساس (377) مفردة مستخدما في ذلك جدول تحديد حجم العينة عند مستوى معنوية (5%) وحدود ثقة (95%) مع الافتراض بان الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع متوفرة بنسبة (50%) وقد تم اختيار العينة بحيث تمثل قطاعات مجتمع (كلية العلوم، كلية التربية، كلية الشريعة، كلية الطب و الهندسة...)

وقد لجئ الباحث الى اختيار اسلوب العينة الطبقية العشوائية ولجئ الى اختيار مفردات العينة داخل كل طبقة عشوائيا.

وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الادوات على: قائمة استقصاء، المقياس المتدرج (ليكرت)، المقابلات الشخصية والاستقصاء المكتوب.

إضافة الى الإستبيان وبرنامج (spss) والنسب والتكرارات والمتوسط المرجح بالأوزان واختبار (Z) واختبار (كا<sup>2</sup>)

وقد خلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- لا يوجد إتفاق بين اعضاء هيئة التدريس الوطنيين السعوديين والمتعاقدين على ترتيب العوامل المحدد لدرجة الرضا الوظيفي حيث اتضح انه:
- بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس (الوطنيين) فكان ترتيب عوامل الرضا لديهم: (راتب، ادارة الكلية، الترقية، ظروف العمل، العلاقات بين الزملاء، الامان الوظيفي، ادارة القسم).
- أما بالنسبة لاعضاء هيئة التدريس المتعاقدين فقد كان ترتيبهم لعوامل الرضا كالتالي: (الراتب، الأمان الوظيفي، ظروف العمل، الترقية، إدارة الكلية، العلاقات بين الزملاء، إدارة القسم)
- وجود عوامل ذات تأثير على مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن أعمالهم تمثل بعضها في:
- الراتب الذي يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس.

(<sup>1</sup>) ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة -جامعة الأزهر-، العدد التاسع -يناير- 2012.

- نظام الترقية المعمول به في الجامعة.

- ظروف العمل لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.<sup>1</sup>

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا وعلى العوامل المؤثرة عليه كما تهدف إلى ترتيب العوامل المحددة لمستوى الرضا الوظيفي حسب أهميتها وهو ما يمكننا من معرفة أولويات العمال للوصول إلى درجة من الرضا تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أفضل

### 3/ دراسة محمد عافث شامان العنزي:

رسالة ماجستير بعنوان "أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت".

ولقد إنطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت؟

إستعان الباحث بالمنهج "الوصفي التحليلي" ولقد إستعمل أداة الإستبانة والكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة ومواقع الإنترنت.

ولقد قام الباحث بسحب عينة ميسرة من مجتمع الدراسة، حيث تم الإعتماد في تحديد العينة المسحوبة على حجم المجتمع الكلي، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

- مستوى الحوافز الممنوحة من قبل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .

- مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .

- أثر الحوافز في الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

(<sup>1</sup>) ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، المرجع السابق.



وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها:<sup>1</sup>

- مستوى الحوافز المقدمة في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت بدرجة تقييم متوسط، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد الحوافز المعنوية بدرجة تقييم متوسط وفي المرتبة الثانية جاء بعد "الحوافز المادية" بدرجة تقييم متوسط .

- جاء المتوسط الحسابي لمجال الحوافز المقدمة في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت (13.3) ودرجة تقييم متوسط وتعزى هذه النتيجة إلى أن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة بشقيه (الحوافز المادية و المعنوية) كانت غير كافية لإشباع حاجات ورغبات الأفراد المبحوثين و بالتالي كان هناك رضا متوسط عن هذه الحوافز .

- أما فيما يخص بعد الحوافز المعنوية فقد جاء بمتوسط حسابي بلغ (22.3) وبدرجة تقييم متوسط وتعزى هذه النتيجة إلى وجود رضا عام عن أسلوب التمكين المتبع في المؤسسة و الذي يساعد في حسن سير الأعمال فيها كما تشير هذه النتيجة إلى مشاركة العاملين في وضع الاقتراحات و الحلول لتحسين العمل.

- جاء المتوسط الحسابي لبعء الحوافز المادية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت (3.03) ودرجة تقييم متوسط وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية العاملين في المؤسسة راضون عن التأمين الصحي و الإجازات الممنوحة لهم إضافة إلى المقابل المادي الذي يتقاضونه و الذي يتناسب مع الجهد المبذول و لكنه لا يتناسب مع الشهادات العلمية التي يحملها هؤلاء العاملون حسب وجهات نظر الأفراد المبحوثين كما أن الزيادة السنوية و البدلات التي يتقاضاها العاملون تتناسب مع غلاء المعيشة.

- الوظائف التي يشغلها الأفراد المبحوثين لا تحقق طموحاتهم الشخصية مت حيث إكتسابهم لخبرات جديدة وهذا إن دل فانه يدل على البيروقراطية تسود إجراءات عمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية لدولة الكويت.

- حسب العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية ففي دولة الكويت فقد كان للحوافز المعنوية أثر أكبر من الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد عافث شامان العنزي، مرجع سابق.

<sup>2</sup> - محمد عافث شامان العنزي، مرجع سابق.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة وهو ما ساعدنا على معرفة مدى أهمية الحوافز المعنوية لبلوغ العمال لدرجة من الرضا عن وظائفهم إلى جانب الحوافز المادية كالتأمينات الصحية والإجازات إضافة إلى أنها كشفت عن أهمية تحقيق الأفراد لأهدافهم وطموحاتهم الشخصية داخل المنظمة وما له من انعكاس على رضاهم الوظيفي وهو ما وافق دراستنا في واحدة من الفرضيات التي إعتدنا عليها إذ أن هناك أثر للحوافز المادية والمعنوية التي يستفيد منها العامل في تحقيق الرضا الوظيفي وهذا شيء مهم لأنه يزيد من ولائه للمؤسسة، الرفع من الروح المعنوية للعامل، الجدية أكثر في العمل وكذلك المواظبة عليه التي هي إحدى مؤشرات إستمارتنا (إستبانتنا) ونحاول أيضا مقابلتها (مقارنتها) بالنتائج التي نتوصل إليها.

كما أنها تشابهت مع دراستنا من حيث الأدوات المستخدمة في جمع البيانات كالإستماراة والكتب والمجلات العربية والأجنبية منها، وساعدتنا في وضع بعض محاور الإستماراة وصياغة بعض الأسئلة.

### ثالثا-الدراسات الجزئية:

#### 1-دراسة رقام ليندة:

دراسة بعنوان "مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف"، إنطلقت الباحثة في دراستها من التساؤل التالي: هل تساهم سياسة الترقية المطبقة في ولاية سطيف في الرفع من مستوى الرضا لدى موظفيها؟

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي وكذا دراسة حالة المتمثلة في هيئة الولاية تم هذا بالعودة للمراجع ذات العلاقة، أما في الجانب التطبيقي فقد تمت الإستعانة بأدات بحث رئيسية وهي المقابلة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1- يستفيد موظفي الولاية من الترقية في الدرجة رغم تحفظهم على علامة التقييم.

- 2- لا يستفيد موظفي ولاية سطيف من الترقية في الرتبة ولا في السلك بسبب عدم توفر مناصب وظيفية عليا شاغرة للترقى إليها.
- 3- الترقية في الرتبة هي محل رغبة لدى كل العاملين لكنها لا تتحقق لدى أغلبهم لذلك فهم يشعرون بالإحباط.
- 4- لا تبذل السلطات المعنية أي مجهود لفتح مناصب جديدة يستفيد منها موظفي الولاية من الترقية.
- 5- الترقية في الرتبة والسلك تعتبر مصدر سخط كبير وعدم رضا عالي المستوى لدى موظفي الولاية بسبب عدم إستفادتهم منها.
- 6- معايير التقييم غير واضحة ودقيقة مما سمح بتدخل العوامل الذاتية في التقييم، من ثم تغييب العدالة والموضوعية في هذه العملية والتي على أساسها تتم الترقية سواء في الدرجة أم في الرتبة.
- 7- لا تقوم الولاية بأي دراسة إحصائية لموظفيها حيث لا يتم إحصاء عدد الشكاوى سنويا ومن ثم تبويبها حسب مواضيعها، مما صعب علينا الأمر للقيام بدراسة هذه، كذلك الأمر بالنسبة لحساب معدلات الغياب ودوران العمل والتي تعتبر مؤشرات مهمة تدل على مستوى الرضا الوظيفي السائد فيها.

#### علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

إن هذه الدراسة لها أهمية كبيرة لدراسة الحالية كونها تناولت مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف وقد كشفت من خلال نتائجها عن مدى أهمية الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمات خاصة لكونها محل رغبة من طرف الموظفين وبذلك ساعدتنا هذه الدراسة في توجيه بحثنا من خلال نتائجها التي توصلت إليها، ولقد تناولنا هذه الدراسة لتشابهها مع موضوعنا.

لقد ساعدتنا هذه الدراسة في الاستفادة من الموضوع بكل جوانبه والتعمق وإثراء المعرفة وأيضاً تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات ومنه تحديد أسئلة ومحاور الإستمارة (الإستبانة)، وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث إستخدامها للمنهج الوصفي لكنها تختلف في الأداة البحثية كون الباحثة إستخدمت المقابلة كأداة بحث رئيسية إلا أننا استخدمنا أداة الإستمارة (الإستبانة) كأداة رئيسية.

## 2-دراسة جبلي فاتح:

وهي مذكرة ماجستير بعنوان "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني"، إنطلق الباحث من الفرضية الرئيسية التالية:

\*هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني.

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالإستقرار المهني من خلال:

- إبراز المتغيرات المتعلقة بالترقية وحاجة العامل الى هذا النموذج.
  - معرفة مدى إنسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير والأسس المتبعة في سياسة الترقى.
  - الإيضاح والتحقق من كيفية توزيع القوى داخل المؤسسة ميدان الدراسة، وذلك على الأصعدة: التوجيه، الإنتقاء، التوازن بين مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذه الأخيرة تعد بمثابة مرتكزات لنظام الترقية.
  - إبراز أهمية الإستقرار في العمل في المجال الصناعي وتأثيره على أهداف المؤسسة.
  - محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا وكيفية الربط بين الخلفية النظرية والعمل.<sup>1</sup>
- وقد تمثلت عينة الدراسة في 90 مفردة من مجموع مفردات عددها 903 بنسبة مختارة مقدرة بـ 10%، وبما أن وظائف أفراد مجتمع الدراسة غير متجانسة وهذا حسب التقسيم المطبق في المؤسسة فلقد تم تقسيمهم إلى ثلاث طبقات تمثلت فيما يلي:
- أعوان التنفيذ ويبلغ عددهم 418 مفردة.
  - أعوان التحكم ويبلغ عددهم 385 مفردة.
  - الإطارات ويبلغ عددهم 100 مفردة.

<sup>1</sup> - جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والإستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت -وحدة لخروب- قسنطينة، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005.

ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدم الباحث كل من منهج المسح الإجتماعي والمسح بالعينة، وإستعمل مجموعة من الأدوات تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، الوثائق والسجلات، أسلوب التحليل الميداني.

من نتائج هذه الدراسة مايلي:

1- إتضح من خلال نتائج الفرضيتين أن الفرضية العامة محقة إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينته الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية الموجودة في الجداول، الإستقرار في العمل يرتبط الترقية إلى حد كبير بنسبة قدرت ب 84% من إجمالي العينة وترتبط أيضا بالحوافز المادي (الاجور، العلاوات، المكافآت) بنسبة 83% من إجمالي العينة.

2- ما يؤكد صدق الفرضية العامة أيضا هو وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين الترقية الوظيفية والإستقرار المهني، في حين كانت نسبة أفراد العينة التي ترى غير ذلك 15.6% فالفرق بين النسبتين يبين وجود هذه العلاقة ذات الدلالة الإحصائية والتي تقدر هذه الأخيرة ب 68.8% من إجمالي العينة.<sup>1</sup>

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

تؤكد هذه الدراسة من خلال النتائج التي توصلت إليها أن الترقية تؤدي إلى إستقرار العمال، إضافة الى ضرورة الإهتمام بتحفيز العمال في مختلف المصالح من شأنه أن يزيد من رضا العاملين في المنظمة، وهو ما نحن بصدد دراسته في بحثنا إضافة إلى أنها ساعدتنا في صياغة كل من الإشكالية وفرضيات الدراسة ومحاور الإستمارة من خلال إضطلاعنا على فرضياتها والنتائج التي توصلت إليها والتي ساعدتنا كذلك في بناء تصور اعمق للموضوع قيد الدراسة، خاصة بالنظر للتراث النظري الذي تطرقت إليه.

إستخدم الباحث عدة أدوات بحثية منها أداة الإستمارة ولقد شاركت هذه الدراسة مع دراستنا في محاولة رصد واقع الترقية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وفي محاولة التحكم في التقنيات البحثية ميدانيا وكيفية الربط بين الخلفية النظرية والجانب الميداني للبحث.

<sup>1</sup> - جبلي فاتح، المرجع السابق.

كما تشابهت الأسئلة التي إنطلق منها الباحث وفرضيات بحثه مع أسئلة وفرضيات بحثنا، إلا أنهما يختلفان في نوع المنهج المستخدم.

### 3- قداش سمية وآخرون:

وهي دراسة بعنوان "أثر الترقية الوظيفية على الإلتزام التنظيمي"، انطلقوا فيها من تساؤل رئيسي مفاده ما مدى تأثير عملية الترقية الوظيفية على الإلتزام لدى موظفي مقر البلدية الجهوية للميزانية ومصلحة الرقابة المالية لولاية ورقلة؟

إعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى اعتمادهم على الإستبيان، ولقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 54 عامل من عمال الرقابة المالية لولاية ورقلة وعمال المديرية الجهوية للميزانية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- وضع معايير دقيقة لعملية الترقية.
- رصد وتقدير حجم وأشكال الترقية الإدارية للموظفين.
- إستقصاء وجود أو عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.
- محاولة قياس تأثير عمليات الترقية التي قامت بها المديرية الجهوية للميزانية بورقلة لمستخدميها على مستوى التزامهم التنظيمي.<sup>1</sup>
- تقييم عمليات الترقية من حيث اعتبارها معيارا لمدى تجسيد الأهداف المسطرة من طرف المديرية الجهوية للميزانية بورقلة فيما يتعلق برفع مستوى الأداء الوظيفي لمستخدمي المديرية الجهوية للميزانية بورقلة.
- تقييم مدى تأثير عمليات الترقية الإدارية على الإلتزام التنظيمي بإعتبارها حافزا من الحوافز المادية والمعنوية على أداء المسار المهني لمستخدمي المديرية الجهوية.

<sup>1</sup> - قداش سمية وآخرون، أثر الترقية الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، سداسية دولية محكمة، المركز الجامعي ايليزي، العدد 04، ص 201.

- تقييم أداء وطموحات الموظفين بعد الترقية.

- هل هناك آثار تحفيزية للأثر المالي من خلال الترقيات على الموظفين.

وقد توصل الباحثون لنتائج منها ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والالتزام الشعوري، وهو أمر منطقي أن تقترن الترقية الوظيفية مع الالتزام الشعوري إذ يتأثر هذا الأخير بالترقية الوظيفية فكلما وجدنا ترقية وظيفية يكون هناك التزام شعوري ورغبة العامل في الإستمرار في العمل داخل هذه المؤسسة.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الترقية والالتزام المعياري أي أن المديرية الجهوية كمقر ومصلحة الرقابة المالية لولاية وبلدية ورقلة تشارك موظفيها في وضع الخطط والأهداف والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي.

كما تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والالتزام المستمر، وهذا يعني كلما زادت الترقية فإن الالتزام المستمر سيتأثر إيجابيا، لأن هذا الأخير إرتباطه مصلحي بالدرجة الأولى ما دام يتحصل على منافع في مؤسسته أكثر من المؤسسات الأخرى.<sup>1</sup>

#### علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

تطرقت هذه الدراسة إلى إحدى متغيرات بحثنا وهو الترقية إضافة إلى تطرقها إلى متغير الالتزام التنظيمي الذي يعد من أحد أهم مؤشرات الرضا الوظيفي، الذي مثل أحد متغيرات بحثنا، مما أثرى دراستنا وخاصة إستمارة البحث إلى جانب الأسئلة التي صاغها الباحثون لتي ساهمت في بناء فرضيات الدراسة.

تشابهت الدراستين في إستخدامهما للمنهج الوصفي وإستخدام الإستبيان (الإستمارة).

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم عمليات الترقية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للعمال، ما ساعدنا على التعرف أكثر على مدى أهمية عملية الترقية في رفع أداء العمال الذي يعتبر هو الآخر من أهم مؤشرات الرضا الوظيفي، كما أنها هدفت إلى التعرف أو تقييم أداء وطموحات الأفراد بعد الترقية.

<sup>1</sup> - قداش سميو وآخرون، المرجع السابق.

ساعدتنا هذه الدراسة في صياغة الفرضيات بكشفها عن وجود علاقة بين ترقية المؤسسة لموظفيها بالمشاركة في وضع الخطط والأهداف والتفاعل بطريقة إيجابية ما يقرب وجهات النظر بين العمال والإدارة فينتج مستوى من الرضا الوظيفي بهذا التقارب في الآراء والأفكار، إذ ينتج جسر حوار بين مكونات التنظيم يسمح للعامل بالتعبير عن ما يريد وما لا يريد وبذلك تقل مظاهر عدم الرضا الوظيفي كالغيابات والصراعات بين العامل والمنظمة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

إن أهمية موضوعي الترقية والرضا الوظيفي أفرزت العديد من الأدبيات حول هذين الموضوعين، فتعددت بذلك الدراسات التي تناولت تعريف كل منهما وتأثير الترقية على الرضا الوظيفي وهذا ما توضحه إحدى الدراسات الجزائرية التي تناولناها من خلال أن سياسات الترقية تساهم في تحقيق الرضا كون أن هذه الأخيرة أي الترقية هي محل رغبة لدى العمال، وأن أوجه الاستفادة من هذه الدراسات تكمن في أنها إهتمت بدراسة كل من متغيري بحثنا، وما تم التوصل إليه من نتائج قد ساعدنا في دراستنا من خلال مساعدتنا في ضبط لمفاهيم المتعلقة بالدراسة الحالية وصياغة فرضياتها، وكذلك إضطلاعنا على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات، كما إستطعنا من خلالها التعمق أكثر حول إطار الدراسة العام المتمثل في علاقة الترقية بتحقيق الرضا الوظيفي، وعليه فإن الدراسة الحالية قد تشابهت مع الدراسات السابقة في موضوع دراستها.

ومن خلال ما تم عرضه والتطرق إليه في الدراسات السابقة فإننا نستخلص التالي:

- إتفقت بعض الدراسات على أهمية الرواتب وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين.
- إتفقت بعض الدراسات على أهمية الترقية بالنسبة للأفراد.
- إتفقت معظم الدراسات على تأثير الحوافز على العمال.
- معظم الدراسات إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي المبني على الأساليب الإحصائية.
- إعتداد أغلب الدراسات على المقابلة والإستبيان.
- بعض الدراسات كانت ذات جانب نظري وآخر تطبيقي.



- إنطلاق جل الدراسات من أسئلة رئيسية وفرضيات تم التحقق منها ميدانيا.
- إختلاف دراستنا مع جل الدراسات من حيث تناولها لمتغير واحد فقط في كل منها، كما أنها تختلف معها في طرح إشكالية الدراسة وفرضياتها وتساؤلاتها ومنه الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، كما أن دراستنا تختلف مع الدراسات السابقة في ميدان الدراسة.

## الفصل الثاني: الترقية

تمهيد:

أولاً: أشكال الترقية

ثانياً: أنواع الترقية

ثالثاً: شروط الترقية

رابعاً: أهمية الترقية

خامساً: أنظمة الترقية

سادساً: مشاكل أنظمة الترقية

سابعاً: موانع الترقية

ثامناً: أهداف الترقية

خلاصة.

### تمهيد :

إن عملية الترقية هي عملية تحويل الموظف من رتبته الحالية الى رتبة أعلى حسب ما تنص عليه الإجراءات الإدارية والقوانين والتشريعات المعمول بها، وهي أحد أهم العمليات التي تقوم بها المنظمة كونها تحدث تغييرات عديدة داخل المنظمة سواء كانت تلك التغييرات تمسها أو تمس العامل المترقي.

ونظرا للأهمية البالغة التي تحتلها الترقية فإنها لقيت إهتمام العديد من المفكرين ومع التحولات الإدارية المستمرة والمعقدة فقد أصبح من الضروري بالنسبة للمنظمات إيجاد عمال أكثر كفاءة وإنتاجية وخبرة لشغل الوظائف العليا التي تتسم بالدقة أكثر من الوظائف الدنيا، إضافة إلى حاجة العمال لتلبية حاجاتهم وطموحاتهم من خلال المنظمات التي يعملون ويقدمون أقصى جهودهم من أجل بلوغها لأهدافها.

وانطلاقا من هنا وبناءا على الأهمية التي تحتلها الترقية فإننا نحاول تقديم تحليل لموضوع الترقية ومعرفة أنواعها وشروطها وأنظمتها.

لقد قمنا بتعريف الترقية والتي هي تدرج الموظف في رتبة أعلى مع زيادة في الأجر والمسؤوليات تحمل للعامل صعودا في المكانة الاجتماعية ما ينعكس على نفسيته.

وسنتطرق الآن الى:

### أولاً: أشكال الترقية:

تعددت وتنوعت أشكال الترقية ويمكن حصرها فيما يلي:

#### أ/ تبعا لمصادرها:

\*ترقية داخلية: يعطي بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة فرصة لشغل الوظيفة الشاغرة بها، وتسمى هذه السياسة بالترقية من الداخل، ولهذه السياسة العديد من المميزات التي ترفع من الروح المعنوية للعاملين وتساهم في تحقيق رضاهم واستقرارهم وانسجامهم مع زملائهم كما تحفز على العمل أكثر ومنه زيادة الإنتاجية والفعالية.

\*ترقية خارجية: تميل بعض المؤسسات الى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة لتجنب الجمود وعقم الأفكار والتقليل من التكاليف.

#### ب/ تبعا لمجالها:

\*ترقية مفتوحة: تشمل جميع أفراد المؤسسة باعتبارهم مرشحين محتملين لشغل الوظائف الأدنى منها في المستوى بإمكانية الانتقال والتحرك إليها شريطة انطباق شروط الترقى عليها.

\*ترقية مغلقة: هنا لا يتح للأفراد فرصة الترقى باعتبار وظيفتهم هي نقطة النهاية لشاغلي هذه الوظيفة، ومنه تقتصر الترقية على بعض الأفراد فقط وقد تقتصر على المستويات الدنيا.

#### ج/ تبعا لامتيازاتها:

\*ترقية في الأجر: تحدث نتيجة للكفاءة أو الأقدمية وتحدث من مستوى إلى آخر داخل الدرجة أو من درجة إلى أخرى.

\*ترقية في المستوى التنظيمي: يجب أن تحدث فقط حينما تتوافر مواصفات شاغل الوظيفة الأعلى في الفرد الذي يشغل مستوى تنظيمي أدنى.<sup>1</sup>

### ثالثا: أنواع الترقية:

1- الترقية في الدرجة: ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقة، يترتب عنها تغير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتحسبها زيادة في المرتب، وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية، وتطبق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة ومعياريها الأساسي هو الاختيار على أساس الجدارة والإستحقاق مما يؤكد أهمية الترقية كنظام اجتماعي عادل.

2- الترقية في المرتبة: ويترتب على النوع زيادة في الراتب دون زيادة في المسؤوليات والواجبات وتجمع بين الأقدمية والكفاءة وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتب بينما تمثل الكفاءة أساساً ثانوياً عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها.

3- الترقية في الفئة: نظام الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف من حيث نوع العمل وماهية ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة فهي تحيز معاملة من حيث الأجر وغيرها من أوجه شؤون الأفراد وهذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة والترقية في المرتبة أي لا يترتب عنها تغير في الوظيفة ولا تكون هناك زيادة في المسؤوليات والواجبات وتستند إلى كفاءة العامل.<sup>2</sup>

فالترقية في الفئة تجمع بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة وفي المرتبة لذا فالاختيار يتم وفق لدرجة كفاءة العامل ولا تصاحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تتفق مع الترقية في الدرجة لذا فالاختيار يتم وفقاً لدرجة كفاءة العامل ولا تصاحبها الزيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تتفق مع الترقية في المرتبة في ذلك.<sup>3</sup>

(1) سمية أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2008، ص 11.

(2) جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والإستقرار المهني، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 30.

(3) جبلي فاتح، المرجع السابق، ص 31.

4- الترقية الجافة: وفيها يرتفع المركز الأدبي للعامل ولا يرتفع الأجر، وهي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على المكافآت وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمسؤوليات العليا من التنظيم.

5- الترقية السائلة: ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر وزيادة المسؤوليات والاختصاصات، ويترتب عليها تحسين المركز الأدبي والاجتماعي للعامل مما يؤثر على حالته النفسية.

6- الترقية الاجتماعية: يجب إعتبار الترقية الإجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين والتأهيل مهما كانت طبيعتها أو أسلوبها الذي تتبعه، فهي مرتبطة ومتعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل، وسميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على مؤهلات عليا لأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابق، أو إختبارات مخصص أساسا لهذا الغرض بالاضافة الى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة، وتتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا، وبالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية.<sup>1</sup>

### ثالثا: شروط الترقية:

لكل عملية إدارية شروط ومعايير ينبغي على الإدارة الرجوع إليها والعمل بها خاصة فيما يتعلق بالترقية ومن بين هذه الشروط:

1- أن تكون الترقية للدرجة التالية مباشرة للدرجة التي يشغلها الموظف، وذلك حتى يتدرج الموظف في ممارسة مهما الوظائف، واكتساب الخبرات، وتحمل المسؤوليات ولكي لا تحابي الإدارة بعض الموظفين فتتخطى بهم الدرجات وتلحقهم بأعلى المستويات دون تدرج أو استحقاق.<sup>2</sup>

2- أن تكون الترقية لوظيفة شاغرة أي خالية، وهذا ما تمليه قواعد التنظيم الإداري السليم، فليس من المقبول أن يرقى الموظف الى وظيفة لا تزال مشغولة بموظف آخر يتولى أمرها فمن شأن ذلك أن يؤدي إلى التضارب والإزدواج في توزيع الاختصاص، فضلا عن الاسراف.

(<sup>1</sup>) جبلي فاتح، المرجع السابق، ص31.

(<sup>2</sup>) ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص ص 265، 266.

3- أن تكون الترقية لوظيفة من ذات مجموعة الوظائف ذات النوعية التي تتدرج فيها وظيفته، وذلك حفاظاً على مبدأ التخصص بما له ضرورة ومزايا لا يمكن إغفالها، وحتى لا يرقى الموظف إلى وظيفة مغايرة لنوع تخصصه الوظيفي فلا يحسن القيام بأعبائها وهو أمر كثير الحدوث في البلاد المتخلفة خاصة في مجال الترقية من الوظائف الفنية إلى وظائف الرئاسة الادارية دون اعداد سابق أو دراسة أو تدريب، ويعتقد البعض خطأ أن وظائف الرئاسة ليست إلا وظائف شرفية تضافي على صاحبها من مظاهر السلطة والجاه ولا تتطلب منه غير الترفع وإصدار الأوامر وهو إعتقاد بالغ الخطئ والخطورة، فالرئيس الإداري يجب أن يمثل القدوة الحسنة لمؤوسيه.<sup>1</sup>

4- أن تتوفر في الموظف المراد ترقيته شروط شغل الوظيفة الشاغرة، فنظام الموظفين السليم يضع لكل وظيفة شروطاً يلزم توافرها في شاغلها حتى يحسن القيام بأعمالها، ويجب التأكد قبل الترقية من توافر شروط شغل الوظيفة في الموظف الذي سيتولاها بعد الترقية.

5- أن يجتاز الموظف المراد ترقيته البرنامج التدريبي الذي تقره الجهة الإدارة، حيث لا يجوز إستفادة الموظف من الترقية بكونه لم يجتاز الدورات التدريبية في مجال عمل الوظيفة المراد الترقية إليها، منا ذلك أن تكون الجهة الإدارية قد أتاحت له هذه الدورات وفي أوقات تتناسب والعمل الموكل إليه، بحيث يخضع المتربص إلى نفس واجبات لموظفين، ويتمتع بنفس حقوقه مع مراعات القوانين الأساسية وأن فترة التربص فترة خدمة فعلية، تأخذ في الحسبان عند احتساب الأقدمية في الرتبة وفي الدرجات.

6- أن يكون الموظف قد أمضى الحد الأدنى للمدة المقررة للبقاء في الدرجة التي يشغلها قبل الترقية، لضمان جدية تطبيق نظام الدرجات وإتاحة الفرصة أمام الموظف ليتمكن من الممارسة الفعالة للأعمال المتصلة بوظائف كل درجة قبل الانتقال إلى الدرجة الثانية في صعوده المنظم على درجات السلم الإداري.

(<sup>1</sup>) بلعربي عبد الكريم، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد الأول، ديسمبر، 2013، ص ص 28، 29.

7- تشترط بعض القوانين فضلا عن ذلك بالنسبة للموظف المنقول أن يكون قد أمضى مدة معينة في الجهة التي تنقل اليها وذلك ليس فقط لعدم المساس بحقوق موظفي هذه الجهة أو إثارة الأحقاد في نفوسهم وإنما كذلك ليكون الموظف المنقول قد تمكن من الإحاطة بظروف العمل في الجهة المنقول إليها.<sup>1</sup>

8- أن يكون الموظف على مستوى لائق من الكفاءة في عمله يبرر ترقيته وتجمع القوانين على أن الموظف الذي يقدم عنه تقرير بتقدير ضعيف لا يترقى في السنة التالية لتلك المقدم عنها التقرير أما الموظف الذي حصل على تقدير مقبول فتحيز بعض القوانين الى تخطيه في الترقية بشرط أن يكون المرقى بدلا عنه حاصلا على تقدير جيد على الأقل.<sup>2</sup>

9- ألا يكون العامل في إعاره أو إجازة بدون مرتب تجاوزت مدتها أربع سنوات متصلة وتعتبر المدة متصلة إذا تتابعت أيامها أو فصل بينها فاصل زمني يقل عن سنة.<sup>3</sup>

#### رابعاً: أهمية الترقية:

إن أهمية الترقية على مستوى المؤسسة حقيقة مؤكدة وضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة في أي مستوى من المستويات التخطيطية وفيما يلي سنتناول أهميتها:

- 1- إن طموح الموظف في الحصول على مرتب أعلى وأحسن يفتح له المجال في استمراره وبقاءه فيه.
- 2- تعمل على جذب أفراد جدد للعمل والاحتفاظ بهم.
- 3- تساعد الترقية على سيادة روح الطاعة والنظام باعتبارها وسيلة يستعملها الرؤساء لترغيب الموظفين.
- 4- إذا كان هناك برنامج للترقيات مطبق بشكل صحيح فإنه يعمل على تحسين كفاية الأفراد ورفع المنافسة فيما بينهم في العمل مما يعود بالأثر الطيب على الإدارة.

(<sup>1</sup>) ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص 266.

(<sup>2</sup>) ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص 266.

(<sup>3</sup>) ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص 266.



5- إن وجود وتطبيق برنامج جيد وواضح للترقية والابتعاد عن المحسوبية والتحيز والمحاباة سيفتح فرص للترقية والتقييم أمام الموظفين المجددين وبالتالي يؤدي إلى الرفع من معنوياتهم وتقوية روح الولاء والإخلاص للمؤسسة أو الإدارة التي ينتمون إليها.

6- أهمية الترقية تكمن في أنها هدف وغاية يسعى الموظفون لنيلها، وهذا لما لها من مزايا وتعدد أنواع وأنظمة الترقية من مؤسسة إلى أخرى.<sup>1</sup>

### خامسا: أنظمة الترقية:

تتخصر أنظمة (اسس) الترقية "Promotion Systems" في ثلاث أسس هي الأقدمية "Seniority"، والكفاءة "Merit"، ثم الأقدمية والكفاءة معا "Seniority And Merit"، وسوف نشير فيما يأتي بإيجاز إلى كل منها:

#### 1- نظام الترقية على أساس الأقدمية:

يقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الفرد التي تؤخذ في الاعتبار عند ترقيته لوظيفة أعلى من وظيفته الحالية، بمقتضى ذلك يكون للفرد الذي أمضى في وظيفته الحالية فترة زمنية أطول من تلك التي أمضاها زملاؤه، أولوية الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة، وبمعنى ذلك أن الترقية على أساس الأقدمية تعتمد على نقطة أساسية وهي أن قضاء الفرد لفترة أطول في وظيفته الحالية يكسبه خبرة أكبر وأعمق، بحيث تصبح له أولوية الترقية.

من مزايا الترقية على أساس الأقدمية أنها تعتبر أكثر الطرق موضوعية وأنه لا مكان لوجود تحيز على اعتبار أن ترقية الفرد من وظيفة إلى أخرى مرتبطة بطول مدة خدمته في المنشأة، وأن طول الخدمة هذه قد أكسبته خبرة ومهارة بحكم ممارسته لوظيفته خلال سنوات الخدمة التي قضاها فيها، وبهذا فإن الموظف قد أصبح أكثر كفاية وأكثر قدرة على حمل مسؤوليات الوظيفة الأعلى المرقى إليها إلا أن هناك عيوباً لأسلوب الترقية بالأقدمية منها:

(<sup>1</sup>) قداش سمية وآخرون، أثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي، مجلة آفاق للبحوث والدراسات سداسية، دولية محكمة، المركز الجامعي ايليزي، العدد 04، جوان، 2019، ص ص 163، 164.

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

ب- العمل على تسرب الكفاءات إلى خارج المنشأة بسبب عدم التمييز بين الموظف الكفؤ والأقل كفاءة

ج- ضعف إجتذاب عناصر جديدة ذات كفاءة من الخارج لشغل الوظائف الإدارية الوسطى والعليا والاحتفاظ بها في المنشأة وبذلك تبقى هذه الوظائف مقتصرة على الموظفين الحاليين دون إمكانية إمداد المنشأة بأفراد جدد ذوي خبرات وكفاءات جديدة.<sup>1</sup>

## 2- نظام الترقية على أساس الكفاءة:

إن الكفاءة هي من أهم ما يميز العامل عن غيره من زملائه داخل بيئة العمل وهي من أهم ما تحتاجه المنظمة في موظفيها، وإن اعتمادها لترقية العمال سيشجعهم على تطوير مهاراتهم لنيل الترقية ويستند نظام ترقية العاملين على أساس الكفاءة على التالي:

أ- قيام نظام فعال لقياس كفاءة الموظف وهو ما يتم غالبا بأسلوب التقارير والقيام بتحديد الجاه التي تقرر الترقية وتحدد الوسائل والأساليب التي يجب عليها اتباعها لإنهاء عملية الترقية وتقوم بتوحيد أسلوب المتابعة وتقييم الموظف من طرف رؤسائه في الوظيف من خلال القيام بواجباته وما يأمره به رئيسه.<sup>2</sup>

ب- إن الترقية بالكفاءة تمنح للجهة الإدارية مجال أوسع من السلطة التقديرية، يرى البعض أن ذلك قد يؤدي بالجهة الإدارية إلى التعسف في استعمال السلطة والانحراف بها، إلا أن الإدارة تمارس سلطتها تحت رقابة القضاء الإداري الذي يقوم بالتأكد من أن النتيجة التي خلصت إليها الإدارة قائمة على أسس وعناصر ثابتة ومشروعة.<sup>3</sup>

(1) مصطفى، نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الشروق، عمان، الأردن، 2005، ص ص 278، 279.

(2) سامي جمال الدين، التنظيم الإداري للوظيفة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1990، ص ص 123، 124.

(3) محمد أحمد عبد الله محمد، الوظيفة العامة، دار الكتب والوثائق القومية، مصر، 2015، ص 116.

الترقية بالكفاءة تفتح المجال للكفاءات وشغل الوظائف من قبل أحد العناصر.<sup>1</sup>

إلا أن هذا النظام يفتح الباب أمام الاعتبارات الشخصية والتي لا مناص من وجودها في عملية التقييم، كما يخلق الحقد والحسد بسبب شكوك المرؤوسين في نزاهة رئيسهم مما ينتج عنه ضعف قدرات الموظف وتفرغه لمهامه.<sup>2</sup>

### 3- نظام الترقية بالكفاءة والأقدمية:

وهو المعيار الثالث الذي تعتمد عليه التنظيمات كأساس للترقية حيث أثبتت الدراسات على أهمية الإعتماد على المعيارين معا لأن كل منهما يكمل الآخر ويخفي عيوبه عند المزج بينهما، ولقد لقي هذا القرار الاستحسان من طرف العاملين وذلك لإيمانهم الكبير بأن تطبيق هذين المعيارين معا سوف يضمن تحفيزهم المستمر ولاسيما على مستوى الأفراد الذين تتم ترقيتهم بالكفاءة لقاء إستحقاقهم للمنصب الأعلى.<sup>3</sup>

في المستويات الوظيفية الأدنى يفضل الجمع بين عاملي الأقدمية والكفاءة، ويكون ذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة، ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية، وذلك في كل مستوى وظيفي، على أن تزيد نسبة الأقدمية على نسبة الكفاءة في الوظائف الدنيا، ثم نأخذ نسبة الأقدمية في التناقص تدريجيا كلما ارتفع المستوى الوظيفي حتى تختفي تماما في مستوى الوظائف العليا.<sup>4</sup>

ومن مزايا هذا المعيار في الترقية أنه يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات التي تنطلق دون أن يحددها إطار جامد يتمثل في اعتبارات زمنية مطلقة (الأقدمية) وفي نفس الوقت سيراقي اعتبار الأقدمية، ومن ثم يكون للموظفين القدامى نصيب من الفرص المتاحة للترقية.<sup>5</sup>

(<sup>1</sup>) محمود عاطف البناء، مبادئ القانون الإداري في الأموال العامة والوظيفة العامة، دار الفكر العربي، مصر، ص 243.

(<sup>2</sup>) سامي جمال الدين، مرجع سابق، ص 120.

(<sup>3</sup>) نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية، القاهرة، 1992، ص 328.

(<sup>4</sup>) نبيل مسقر الشفراني، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 33، 34.

(<sup>5</sup>) تيشات سلوى، أثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2012، ص 89.

#### 4- التوافق بين الفرد والوظيفة:

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

#### سادسا: مشاكل أنظمة الترقية:

تفرز إجراءات الترقية العديد من المشاكل من بينها:

##### 1- خيبة أمل بعض المرشحين للترقية "Disappointed condidates"

تتم في العادة اختيار عدد من المرشحين للترقية إلى وظائف أعلى بسبب قلة الوظائف الشاعرة والمتاحة للترقية إليها ، فان عددا من هؤلاء الذين يطمحون للترقية ولم يحصلوا عليها سوف يصابون بخيبة أمل، وهذا لسوف يؤثر على روحهم المعنوية بالانخفاض وبالتالي ستخف انتاجيتهم، خاصة وإن كان الفرد منهم يعتقد بأنه له يستحق هذه الترقية.

ولتجنب هذه المشكلة على الإدارة العليا "Top Managenent" في المنشأة أن تضع برنامجا واضحا للترقية، على أن يتم تطبيقه بدقة حتى لا يمكن أن يتم تجاوز لأحد من العاملين عن استحقاقه للترقية، إذ ان تجاوز الفرد المستحق للترقية يخلق عنده شعورا سلبيا نحو رؤسائه و نحو المنشأة وهذا يؤثر على روحه المعنوية وبالتالي على أدائه.

(<sup>1</sup>) نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، مرجع سابق، ص 515.

## 2- رفض بعض العاملين للترقية "Some Refue Pnemoon":

على الرغم من أن معظم العاملين يرغبون في التقدم من وظائفهم عن طريق ترقيةهم إلى وظائف أعلى، وذلك للحصول على راتب أو أجر أعلى، وكذلك للحصول على المركز الأعلى في المنشأة، إلا أن هناك بعض الأفراد الذين قد لا يرغبون في الترقية بسبب إدراكهم لحدود إمكانياتهم وقدراتهم، وبذلك يخشون احتمال الفشل في الوظيفة الجديدة التي يمكن أن يتم ترقيةهم إليها، في حين أن البعض الآخر لا يرغب في تغيير محيطه الإنساني الذي اعتاد العمل فيه، إذ أن عند ترقيةه يجد نفسه يعمل في مجموعة جديدة من الأفراد، كما أن البعض قد يرفضون الترقية بسبب تفضيلهم للراحة في وظائفهم الحالية مقابل الجهد الكبير الذي سيبدلونه في الوظائف الجديدة التي سيتم ترقيةهم إليها، ومضحين بذلك بالراتب أو الأجر الأعلى الذي يصاحب عادة هذه الوظائف الأعلى خاصة أولئك الموظفين الذين كبر أبنائهم وبذلك قلت التزاماتهم المالية.<sup>1</sup>

كما قد نجد بعض الأفراد ذوي الأعمال الفنية الذين اكتسبوا مهارات معينة لا يرغبون بتغيير أعمالهم هذه إلى أعمال إدارية حتى وإن كانت تعتبر ترقية لهم وذلك مثل بعض المهندسين والأطباء وغيرهم من ذوي الأعمال الفنية والذين يرغبون في الاستمرار في ممارسة أعمالهم.<sup>2</sup>

## 3- عدم موافقة المشرف على التخلي عن الفرد: "Supervisor will not release the employee":

أحيانا يرى بعض المشرفين أنه لا يمكن التخلي عن مرؤوسيهم بس الحاجة الماسة إلى أعمالهم، مما لا يمكن الموافقة على التنازل عنهم بترقيتهم إلى وظائف أفضل، ونقلهم إلى إدارات أخرى في المنشأة، وهذه النظرة يمكن أن تحصل بساطة إذا كان المشرف أنانيا، كما يمكن أن يتم ذلك أيضا لأن المشرف كان قد قام بتدريب مرؤوسيه جيدا، وهولا يرغب في أن يتركوا إدارته أو قسمه مما يمكن أن يؤثر على مستوى الأداء، خاصة وأنت سيتم تعيين أفراد جدد تنقصهم الخبرة والتدريب معا.

يمكن تجنب مثل هذه المشكلة عن طريق مكافئة المشرفين الأكفاء الذين يستطيعون تدريب الأفراد تدريباً جيداً لمقابلة متطلبات الترقية، مما يؤدي إلى قيام كافة المشرفين في الإدارة المختلفة ببذل المجهود

(<sup>1</sup>) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص

(<sup>2</sup>) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص.

اللازم لتدريب موظفيهم لمقابلة احتياجات إداراتهم مما يؤدي إلى وجود اكتفاء من الأيدي العاملة المدربة في كل إدارة وهذا يقلل من قيام بعض الإدارات بالتحفظ على أفضل موظفيها.

#### 4- عدم التكافؤ فرص الترقية: "Promotion Opportunities Not Equitable":

ليس من السهل دائما ان توفر المنشأة فرصا متكافئة لجميع العاملين فيما يتعلق بترقيتهم، فإذا كان أساس الترقية هو الكفاءة وذلك بالاسترشاد بالتقارير التي يقدمها المشرفون عن مرؤوسيههم، فإننا نجد أن بعض المشرفين يعطون تقديرات عالية، بينما مشرفين آخرين يعطون تقديرات منخفضة مما يحرم مرؤوسيههم من فرص الترقية.<sup>1</sup>

كما أن هناك بعض الوظائف التي تتيح لشاغليها فرصة الاتصال والإحتكاك المستمر بالإدارة العليا في المنشأة، مما يؤدي دائما إلى اختيار مثل هؤلاء الأفراد عند الترقية، كما أن بعض العاملين في المؤسسات الصناعية والحاصلين على تدريب في خاص كالمهندس والكيميائي، لا تكون لهم نفس الفرصة في الترقية مثل الإداريين الذين يمكن لأن تتم ترقيتهم إلى وظائف إدارية بسرعة كبيرة و في مجالات متعددة، بعكس الفنيين الذين تكون فرص ترقيتهم محدودة ومحصورة في مجالات محددة وضمن إداراتهم الفنية.

ولعلاج مثل هذه المشكلة بالنسبة للفنيين تقوم بعض المنشآت بإنشاء ما يسمى طرق موازية للنجاح "Parallel Path To Success" يتم وضع عدد من الدرجات ذات الرواتب العالية، ضمن نفس الوظيفة، والتي يمكن للفرد أن يتدرج فيها، وبذلك يحسن من مستوى دخله بدلا من الجمود عند راتب معين في حال عدم ترقيته إلى وظيفة أعلى.<sup>2</sup>

(1) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص..

(2) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص..

## سابعا: موانع الترقية:

### أ- موانع ترقية بسبب العقوبة التأديبية:

لما يرتكب الموظف أخطاء مهنية عند ممارسته لوظيفة فيتعين من السلطة المختصة فرض عليه عقوبة تأديبية تتناسب مع الخطئ المرتكب، وقد بين الأمر 06-03 ورتبتها بموجب المادة 07 منه في أربع درجات، وبالمقابل تفرض على مرتكب الخطئ عقوبات تأديبية تتدرج في شدتها حسب جسامه الخطئ وهي الأخرى على أربع درجات، ومن شأنها التأثير على المسار المهني للموظف المعاقب ماديا ومعنويا وقد ترتبط بحقه في الترقية.

والعقوبات التأديبية التي تعد كمانع لترقية الموظف تأخذ صورتين عقوبات تأديبية ذات تأثير غير مباشر وأخرى تأديبية ذات تأثير مباشر على الترقية.<sup>1</sup>

### 1- العقوبات ذات التأثير غير المباشر:

بالنسبة لهذه الصورة أي العقوبات ذات التأثير غير المباشر على الترقية والتي نصت عليها المواد 163، 174 من الأمر 03-06 وهي كل من التنبيه والإنذار الكتابي والتوبيخ اذ تسمى بالعقوبات المعنوية فهي ليس لها تأثير فوري على المسار المهني الموظف لأي أن هذا الأخير لا يحرم فورا من الترقية بل يؤجل النظر فيها إلى الوقت الذي يعاد فيه الاعتبار برفع العقوبة من ملفه بطلب منه بمرور سنة أو بقوة القانون بمرور سنتين، وخلال هذه الفترة المحصورة بين السنة والسنتين تحرم السلطة المعنية بالتعيين الموظف المعاقب قبل رد الاعتبار له من الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى منها، وعدم تسجيله في قائمة التأهيل كما أن ترقيته في الدرجة تكون في الوتيرة القصوى.<sup>2</sup>

إلى جانب العقوبات المعنوية هناك ما يسمى بالعقوبات الاستبعادية أو الإقصائية وهي التوقيف عن العمل لأيام (La Mise a Pied) والتوقيف التحفظي (La Suspensaire Pour Rserver) وفيها يستبعد الموظف عن ممارسة مهامه جبرا لارتكابه خطأ وظيفيا تقدر خطورته ويتناسب مع عقوبة ذات

(1) نبيلة أقوجيل، خصوصية نظام الترقية في الأمر رقم 03-06، مجلة الإجتهد القضائي، المجلد 13، العدد 01، العدد التسلسلي 26 مارس 2021، مخبر أثر الإجتهد القضائي على حركة التشريع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021، ص 419، 420.

(2) نبيلة أقوجيل، المرجع السابق، ص 420.

درجة ثانية أو الثالثة أو رابعة كل منها تؤثر بصورة غير مباشرة في ترقية الموظف المعاقب وذلك وفقا لمايلي:

1- التوقيف عن العمل لأيام يكونا محصور بين يوم كحد أدنى و8 أيام كحد أقصى ويتم خصم أيام التوقيف من المسار المهني للموظف، ومنه تؤجل ترقيته أو يحرم منها بصفة مؤقتة ويقول "Alaim penlay" ان التوقيف عن العمل لا يحرم الموظف من الترقية بصورة نهائية بل يسمح بتأخيرها.

أما التوقيف التحفظي المؤقت هو إجراء أداري يتخذ حفزيا في مواجهة الموظف المرتكب لخطئ جسيم أو أفعال تؤدي إلى متابعة جزائية فيستوجب التحقيق معه، والملاحظ أن كل من المادتين 173 و174 من الأمر 03-06 المتضمنين لأحكام هذا الإجراء صراحة سواء في حالة الموظف المرتكب لخطئ جسيم أو كونه متابع جزائيا لم توضحا صراحة آثار إجراء التوقيف التحفظي المؤقت على ترقية الموظف المعاقب، ولهذا وضعت التعليمات الوزارية رقم 267 وأقرت صراحة أن الموظف في كلتا الحالتين الوارديتين في المادة 173 و174 من الأمر 03-06 يحرم فيها من الحقوق التي تعد بمثابة مزايا مالية مستقبلية والمتمثلة في الترقية في الدرجات والتسجيل في قائمة التأهيل للترقية إلى رتبة أعلى وبالتالي إجراء التوقيف بنوعيه يعد مانعا مباشرا للترقية.<sup>1</sup>

#### ب- العقوبات التأديبية ذات التأثير المباشر على الترقية:

وهي عقوبات تفرضها السلطة المعنية على الموظف المرتكب لأخطاء من شأنها ان تؤدي إلى تجميد مركزه القانوني مباشرة وفورا، وقد نصت المادة 163 من الأمر 03-06 هذه العقوبات في الشطب من قائمة التأهيل والتنزيل من درجة إلى درجة وكذلك التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة.

المتأمل لهذه العقوبات يجد أنها موانع أصلية للترقية وخطيرة فهي تؤثر على المسار المهني للموظف الذي ثبت ارتكابه خطئ وظيفي يرقى إلى الدرجة الثانية أو الثالثة أو الرابعة وهو الأخطر فيهم، اذ يقابله التنزيل في الرتبة، فإن كان الموظف المعاقب في الرتبة الأولى حتما سيكون مصيره التسريح أو يعاد تعيينه في وظيفة أسفل سلكه وهذا أمر خطير ونفس الشيء بالنسبة للتنزيل بدرجتين خاصة عندما

(<sup>1</sup>) نبيلة أقوجيل، المرجع السابق، ص 420.



يكون الموظف حديث الترسيم والتثبيت، لأن العقوبة ستؤدي إلى وضع حد لعلاقته الوظيفية، و ذلك بتسريحه لعدم وجود رتب دنيا.

### 1- موانع الترقية الخارجة عن التأذيب:

هذه الموانع عبارة عن وضعيات وحالات يوجد فيها الموظف بسبب ظروف معينة فتجعل الإدارة أي السلطة المختصة في التعيين تحرمه من الترقية لكن بشكل مؤقت فقط، وفي هذا الإطار نظم المشرع الجزائري هذه الموانع في القانون 03-06 وحددها ضمن أربع حالات وهي حالة وضعية خارج الإطار، حالة الإستبعاد، حالة العطل، حالة الغيابات، حالة التقارير السنوية السلبية.

أ- وضعية خارج الإطار والإحالة على الإستبعاد مانعين للترقية:

ان كل من وضعية خارج الإطار والإحالة على الاستبعاد تعد مانعا للترقية حسب الأمر رقم 06-03 وهي تؤثر سلبيا على الترقية وعلى المسار الوظيفي للموظف، فبالنسبة للوضعية خارج الإطار بين أحكامها المشرع الجزائري في نص المادة 141 من الأمر 03-06 حيث جاء فيها: (لا يستفيد المواطنون الذين يوضعون في حالة خارج الإطار من الترقية في الدرجات) بمعنى أن التأثير السلبي لحالة خارج الإطار يمس الترقية في الدرجة دون الترقية في الرتبة أو في المجموعة، وهذا يكون طيلة 05 السنوات كمدة قصوى مسوح بها والمقررة قانونا لهذه الوضعية.<sup>1</sup>

وكمانع لآخر للترقية ضمن الوضعيات القانونية الأساسية التي حددها المشرع بموجة الفصل الرابع من الباب السادس من الأمر 03-06 (الوضعيات القانونية الأساسية للموظف وحركات نقله) نجد وضعية حالة الإستبعاد حيث أن أحكامها المتعلقة بالترقية جاءت من المادة 145 من الأمر رقم 03-06 والتي تنص: (تتمثل الإحالة على الإستبعاد في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل، وتؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد).

ب- العطل و الغيابات كموانع لترقية الموظف:

تؤدي العطل والغيابات إلى انقطاع الموظف عن وظيفته ويكون ذلك لأسباب مرضية أو لقوة قاهرة أو غيرها مما يؤثر على مسألة ترقيته فنجد هذا التأثير يختلف حسب نوع السبب فيكون مباشر.

(1) نبيلة أفوجل، المرجع السابق، ص ..

فالبنسبة للعطل المرضية اعتبرها المشرع من قبل حالات القيام بالخدمة وهذا ما نصت عليه المادة 199 من الأمر 03-06 حيث جاء فيها: ( يعد في وضعية الخدمة أيضا الموظف:....، الموجود في عطلة مرضية أو حادث مهني، الموظفة الموجودة في حالة امومة...) ومعنى ذلك أن هذا الموظف لا ولن يتقاضى راتباً أثناء فترة الغياب عن عمله أي فترة العطلة المرضية، كما أنه لا يمكن أن يرقى أثناء تلك الفترة وهو غير موجود ولا يزاول عمله، بل أنه بعد انتهاء فترة العطلة والتحاقه بوظيفته سيعوض عن ذلك الخصم من راتبه وكما تحتسب له فترة العطلة المرضية في الأقدمية وهذا يعني أن تأثير العطل المرضية في الترقية هو تأثير عرضي فقط يتمثل في تأجيلها إلى حين التحاقه بمنصبه.

إلا أن الغيابات تكون آثارها على ترقية الموظف وهذا يستشف من نص المادة 215 من الأمر رقم 03-06، حيث جاء فيها: (يمكن أن يستفيد الموظف من رخصة استثنائية للغيابات غير مدفوعة الأجر لأسباب الضرورة القصوى المبررة لا يمكن أن تتجاوز مدتها (10) أيام في السنة، ومنه يمكن القول أنه بالرغم من الضرورة القصوى التي استدعت الغياب إلا لأن الموظف يحرم من راتبه ونفهم من ذلك ضمناً أنه في بالنسبة للحقوق الأخرى لن يبقى الموظف خلال هذه الفترة متمتعاً بها ومن بينها الترقية، وهذا الأمر ينطبق على الغياب المبرر و بدون مبرر فكلها موانع تؤثر سلباً على الترقية حيث لا تحتسب الأيام التي تغيب فيها في مساره الوظيفي.<sup>1</sup>

#### ج- التقارير السنوية كمانع للترقية:

عرفنا أنه عند ترقية موظف تلجأ السلطة المختصة في التعيين إلى الاستعانة لسقا بتقارير تعدها السلطة السلمية، تتضمن تقييماً للموظف يركز على الأسس التالية:

أ- تبيان مدى كفاءة الموظف وفعاليته و مردوديته.

ب- إحترامه للواجبات العامة و الواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.

ج- كيفية أدائه للخدمة.

تضع السلطة السلمية علامة تقييم الموظف في هذا التقرير يتراوح بين 0 إلى 20 وتقدير نهائي عام يكون من ممتاز إلى ضعيف، وبناءً على هذه التقارير الدورية يتبين مدى إمكانية تسجيل الموظف

(<sup>1</sup>) نبيلة أقوجيل، المرجع السابق، ص ص 241، 242.

في الجدول السنوي للترقية سواء الدرجة أو في الرتبة، فإن كان التقرير سلبيا لمنحه علامة منخفضة وتقديرا ضعيفا فاحتمال لن يسجل ولن تتم ترقية، فيؤدي ذلك إلى ما تأجيلها لكن، هذا التقرير سيكون دون جدوى في حالة ترقية الموظف إلى درجة أعلى بقوة القانون، أي أن له أقدمية الثلاث سنوات ونصف، أي استوفى مدة الترقية بالوتيرة القصوى ففي هذه الحالة حتى وإن كان التقرير سلبيا فلا معنى له أمام قوة القانون لأنه يعطي الحق في الترقية على الأساس الاقدمية.<sup>1</sup>

### ثامنا: أهداف الترقية:

- استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوافر عليها الموارد البشرية.
- الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة ومسؤولية من خلال الحركة الرأسية حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى.
- توسيع وتنويع مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية.<sup>2</sup>
- 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 و اللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المنشأة للاستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها والتي يشكل نظام الترقية أحد عوامل الجذب هذه.
- ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة الحالية التي اكتسبت المهارة الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال الملقاة على عاتقها، ومن ثم الاختيار من بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية.
- خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من المجهود وشعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم وبالتالي في معيشتهم دون حاجة إلى تغيير مكان عملهم.
- التوصل إلى مستوى عالٍ من الرضا بين الأفراد العاملين عن الجوانب التالية:

(<sup>1</sup>) نبيلة أقوجيل، المرجع السابق، ص ص 422، 423.

(<sup>2</sup>) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، ط 1، 2007، ص 115.

- الرضا عن الوظيفة.

- الرضا عن الأجر.

- الرضا عن فرص النمو والإرتقاء الوظيفي.

- الرضا عن أسلوب الاشراف والقيادة.

- الرضا عن مجموعة العمل.

- الرضا عن الجوانب الاجتماعية.

وذلك ضمن خطة ترمي إلى تحقيق فعالية المنشأة وزيادة مستوى الإنتاجية معدلاتها المخططة.<sup>1</sup>

- تحقيق المواءمة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين و أهداف المشاة اذ أن المنشأة الاقتصادية الناجحة هي المنشأة التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة وهذا لن يتم إلا بإشباع حاجات الأفراد العاملين فيها.

- وجود وتطبيق برنامج ترقية واضح وجيد بعيد عن المحسوبية والتحيز يفسح فرص الترقية أمام العاملين المجددين يؤدي إلى تحسين معنوياتهم و يؤدي إلى إخلاصهم وانتمائهم للمنشأة التي يعملون فيها.<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 277.

(<sup>2</sup>) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 277.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نلاحظ أن موضوع الترقية من المواضيع الغنية والواسعة والمتعددة الجوانب ما يصعب علينا الإحاطة بهذه الجوانب، حيث تعتبر الترقية أحد أهم الإجراءات الإدارية في التنظيم، كونها تؤثر على سير المنظمة وتحقيقها لأهدافها ومنه إستمراريتها.

كما تطرقنا إلى أشكالها المتعددة والمرتبطة بمصادرها إضافة إلى أنظمة ومشاكل أنظمة الترقية، وعليه تعتبر الترقية مهمة للمنظمة ومن الضروري الإهتمام بأنظمتها لضمان سيرها الحسن.

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد:

أولاً: أبعاد الرضا الوظيفي

ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي

ثالثاً: مظاهر الرضا الوظيفي

رابعاً: أهمية الرضا الوظيفي

خامساً: كيفية حدوث الرضا الوظيفي

سادساً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

سابعاً: طرق قياس الرضا الوظيفي

ثامناً: معوقات الرضا الوظيفي

تاسعاً: أشكال الرضا الوظيفي

عاشراً: نتائج الرضا الوظيفي

أحد عشر: عناصر لتحسين الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

### تمهيد:

حضي الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين من مختلف التخصصات لكونه يعبر عن حالة وجدانية يصعب قياسها والتعرف عليها وعلى أسبابها، وهو ما مهد لظهور العديد من الدراسات حول هذا الموضوع لما أفرز بدوره العديد من الأفكار والآراء المتضاربة حوله بسبب كونه مرتبط بكثير من المتغيرات سواء داخل بيئة العمل أو خارجها ما جعل نتائج الأبحاث في هذا الموضوع غير كافية على كثرتها، ومنه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهمية الرضا الوظيفي وأبعاده وخصائصه إضافة إلى مظاهر الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه والعوامل المؤثرة فيه وصولاً إلى طرق قياس الرضا الوظيفي، وانتهاءً بمعوقات وأشكال وصور انعدام الرضا الوظيفي وأخيراً عناصر لتحسين مستوى الرضا عن العمل.

### أولاً: أبعاد الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية قد تكون سلبية أو إيجابية يكونها العامل اتجاه عمله نتيجة تأثره وتفاعله مع متغيرات بيئة العمل.

يتخذ الرضا الوظيفي ثلاث أبعاد رئيسية هي:

1- الرضا بسياسات العمل داخل المنظمة وتشتمل تلك السياسات على الاجور والمكافآت وأنظمة الترقيات والتعويضات والادخار والتقاعد وغيرها.

2- الرضا بعلاقات العمل والتي تتضمن علاقات الزملاء داخل المؤسسة فيما بينهم، وعلاقات الرؤساء بالمرؤوسين، وعلاقات الموظفين بأفراد الجمهور.

3- الرضا بالعمل ذاته بما ينطوي عليه من واجبات ومسؤوليات ومدى ملائمة هذه الواجبات بمؤهلات الموظف وقدرته في الجانب النفسي أو البدني أو الذهني، وقدرة العمل نفسه على إشباع دوافع وحاجات الموظف.

ومن الجدير بالذكر أن رضا الفرد عن واحد من هذه الأبعاد لا يعني رضاه عن الأبعاد الأخرى، حيث يختفي رضا الموظفين عن هذه الأبعاد تبعاً للعديد من العوامل مثل العلاقة مع الزملاء أو الأقدمية أو القدرة على أداء الفرد لمهامه، إضافة إلى إختلاف النظرة الشخصية للعاملين نحو الوظائف التي يقوم بها.<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>) سارة حمد القليش، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في التلفزيون الكويتي، رسالة ماجستير، تخصص الإعلام، الصحافة، كلية الإعلام جامعة اليرموك، 2016/2017، ص ص 25، 26.



## ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- تعدد المفاهيم وطرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وتوجهاتهم حول الرضا الوظيفي، وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما يتم النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد له حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة إلى أخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أُجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء لتحقيق أهداف التنظيم.

5- يتميز الرضا الوظيفي بخاصية الارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل فيكشف من خلاله الفرد عن نفسه في العمل وإدارته بما يحقق النجاح الشخصي له وللتنظيم بصفة عامة.

6- رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلا حول رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلا كافيا حول رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين

ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الأفراد الآخرين، وإن فعل فليس بالضرورة أن يكون له نف قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.<sup>1</sup>

### ثالثاً: مظاهر الرضا الوظيفي:

1- زيادة معدل الأداء: لمعدل الأداء أنواع، فهناك المعدلات الكمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، وهناك معدلات نوعية وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وهناك معدلات كمية ونوعية، وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.<sup>2</sup>

وقد حدد الفكر الإداري أن هناك إتجاه يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، وهناك إتجاه آخر يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا، واتجاه ثالث يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين<sup>3</sup>

2- انخفاض معدل الغياب: إرتفاع معدل الغياب يعد مظهراً لانخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى العاملين، فإذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده بالعمل أكثر من الرضا الذي يحصل عليه إذا تغيب عن العمل، فهنا يمكن التنبؤ بأن العامل سوف يحضر دائماً إلى العمل والعكس صحيح.<sup>4</sup>

وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور وخاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس إجبارياً وربما كان السبب في ذلك أن الحضور عن العمل يمثل سلوكاً معيناً، فإذا كانت توابع هذا السلوك إيجابية مثل حب

(1) يونس مختار، عاشوري ابتسام، الثقافة التنظيمي ودورها في الرضا الوظيفي، مجلة مدارات للعلوم الإجتماعية والإنسانية، تصدر عن المركز الجامعي، غليزان - الجزائر - العدد 1، جانفي، 2020، ص 77.

(2) شاويش 1990، ص 102

(3) أحمد بدر، 1982، ص 156.

(4) رقام ليندة، مرجع سابق، ص 95.

العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل، لأن حضوره يتبعه حصوله على شيء إيجابي وهو كونه سعيداً في جو العمل، أما إذا كان العامل غير سعيد أو غير راض عن العمل وبالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية.<sup>1</sup>

3- قلة الشكاوى: تعبر قلة الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا عند الفرد نحو منظمته، وقد تكون هذه الشكاوى فردية أو جماعية، وتعبر عن واقع حقيقي أو وهمي، وفي هذه الحالة على الإدارة أن تعالج أسباب هذا التوتر من خلال دراسة هذه الشكاوى موضوعياً لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ويصبح من الصعب معالجتها.<sup>2</sup>

#### رابعاً: أهمية الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل، حيث يعتبر هو الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد وأيضاً رغبة الموظف في الابتكار والتطوير، كما يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين هما: الأمراض النفسية وأمراض القلب المختلفة التي يتعرض لهما الموظف بسبب الضيق النفسي وعدم الارتياح في العمل، وقد أظهرت الدراسات أن هناك ارتباطاً واضحاً بين الرضا الوظيفي وظاهرة الإنهاك الجسدي والعقلي في العمل مما يؤكد على أهمية النواحي النفسية للفرد بوجه عام مهما كان عمله ومدى تأثيرها عليه سلباً أو إيجاباً.

كما أنه إذا شعر الموظف بأن وظيفته تقدم له فرصاً عظيمة ومثيرة للتحفيز لن يتخلى قطعاً عنها بسهولة، أما إذا شعر بعدم الأمان وأن وظيفته في الشركة تأخذ إلى طريق مسدود، فإنه قطعاً سيحاول البحث عن فرصة عمل أخرى، وهناك خطأ فادح تقع فيه بعض الشركات وهو حينما تضطر إلى تخفيض الحد الأدنى للتكاليف فتبدأ أولاً بمرتبات الموظفين، مما يدفعهم للشعور بالغبن الذي يفقدون القدرة على الإبداع والإنتاج بل والبحث عن فرص أفضل في أماكن منافسة.<sup>3</sup>

(1) فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، الاسكندرية، مصر، 2011، ص 42.

(2) محمد عافت شامان العنزي، مرجع سابق، ص 37.

(3) منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية، ط 1، القاهرة، مصر، 2015، ص 39، 40.

وقد ذكر "ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة، إضافة إلى تدني منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين.<sup>1</sup>

#### خامساً: كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، أي أن الأداء سيؤدي للرضا، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:

أ- الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع.

ب- الدافعية: تولد الحاجات قدراً من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقعة إشباع تلك الحاجات من خلالها.

ج- الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبموجه خاص في عمله، اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.

د- الإشباع: يؤدي الأداء الفعّال إلى إشباع حاجات الفرد.

هـ- الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها إشباع حاجاته.<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>) عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك، ط 1، القاهرة، مصر، 2015، ص 12.

(<sup>2</sup>) مروان أحمد حويحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008، ص 11، 12.

### سادسا: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

كون الرضا مفهوما متعدد الأبعاد فقد اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد، فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي وذكرها البعض الآخر على أنها محددات الرضا الوظيفي، فيما ذكرها آخرون على أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي، ونظرا لاختلاف هذه المسميات مع أنها تتفق في المضمون فإنه سيتم معالجتها من خلال استعراض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

وهذه العوامل المؤثرة بعضها داخل المنظمة وبعضها خارجها:

- 1- البيئة العامة: يقصد بها الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والحضارية والسياسية.
  - 2- خصائص المنظمة: وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية وعلاقة ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل.
  - 3- خصائص الفرد: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وذكاؤه وطموحه ومدى ولاءه وانتماءه للمنظمة، والعمل والتجارب والدخل الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤوليات الوظيفة.
  - 4- الإنجاز: وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الموظف خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسبب الوظيفي وظوران العمل.<sup>2</sup>
- وفي عام 1967م حدد "ويس، weiss" وزملاؤه عشرين جانبا من بيئة العمل يسهم كل منها في تشكيل الرضا الوظيفي للفرد في أي تنظيم، ومن أبرز هذه العناصر: استغلال القدرات، الانجاز، النشاط، التقدير، السلطة، الزملاء، الإشراف، سياسة العمل، الإستقلالية، الرواتب، التقدير، الأمن والإستقرار.
- أما "فليبو" فيذكر قائمة من العوامل المؤثرة في رضا الأفراد تصلح لدراسة الرضا عن العمل لدى الأفراد بهدف الإرتقاء بمستوى الرضا عن العمل لدى العاملين وهذه العوامل هي: الأجر، الاستقرار في العمل، ظروف العمل، تقدير العمل المنجز، القيادة العادلة، الكفاءة، والفرص المتاحة للترقية.<sup>3</sup>

(1) سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، أطر ونظريات وتطبيقات عملية، دار الصفاء، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 98.

(2) ريم فاطم معجل المطيري، الرضا الوظيفي لدى الصحفيات السعوديات والعوامل المؤثرة فيه، ماجستير، قسم الإعلام، كلية الدعوة والإعلام، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1429، 1430هـ، ص32.

(3) سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 101.

### سابعا: قياس الرضا الوظيفي

إن قياس الرضا الوظيفي داخل المنظمات يسمح لها بالتعرف على مدى رضا عمالها عن وظائفهم ومهامهم وكل ما يتعلق بالمناخ التنظيمي السائد في بيئة عملهم، ما من شأنه أن يتيح للمنظمة معالجة المشاكل التي يواجهونها والتي تعيق تحقيقهم للرضا الوظيفي، ضمانا لسيورها الحسن وتجنباً لحدوث أي مظاهر سلبية تعرقل بلوغها لأهدافها مستقبلاً، ونميز نوعين من طرق قياس الرضا الوظيفي هما:

#### 1- الطريق المباشرة في قياس الرضا الوظيفي:

تقوم الطريقة المباشرة على تصميم قائمة استقصاء تتضمن أسئلة توجه للموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا من أجل الحصول على تقرير مباشر منها عن درجة رضاها الوظيفي، ونميز هنا بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى أسئلة قوائم الاستقصاء هما:<sup>1</sup>

1- طريقة تقسيم الحاجات: وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه "ماسلو" للحاجات الإنسانية، وهي الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والإحترام، حاجات تحقيق الذات، وتصميم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى ما تتحيزه لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة.

#### 2- طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي:

وفق طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من أجر، ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل، الإشراف، ظروف العمل المادية.

ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين من خصائص وظيفته باستخدام عدة أساليب نذكر منها:

(<sup>1</sup>) شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010/2009، ص ص 10،11.

أ- طريقة التدرج التجميعي ل "ليكرت":

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة "ليكرت" من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، وبحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة، ويكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة، مثال ذلك:

إنني أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ:

01	02	03	04	05
لا أوافق أبدا	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة

وتعطى الإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 01 و 05 كما هو موضح في المثال أعلاه وبتجميع الدرجات التي حمل المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي.

ب- طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لا وزجرد وزملانه:

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة الفروق الفردية من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي وهذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره، مثال ذلك

ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه؟

مثير							ممل
	01	02	03	04	05	06	07

ويجمع الدرجات التي أعطاهها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية، يكون هذا المجموع ممثلا لدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه.<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>) شاطر شفيق، المرجع السابق، ص ص 11، 12.

ج- طريقة الوقائع الحرجة:

تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤالين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاها الوظيفي وهما:

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية (شهر، سنة، 03 سنوات...) مع تحديد الأساليب التي أدت إلى هذا الشعور.

- حاول أن تتذكر الأوضاع التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك في الفترة الماضية مع تحديد الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من البحوث الميدانية إذا لم نقل أغلبيتها تستخدم طريقة التدرج التجميعي لـ "ليكرت" في قياس مستوى الرضا الوظيفي، وهذا بسبب ما تتميز به هذه الطريقة من سهولة كبيرة في جمع الكثير من البيانات المتعلقة بمشاعر الموارد البشرية اتجاه وظائفها في وقت قصير، وكذا إمكاني ترجمة هذه البيانات إلى أرقام يتم من خلالها تحديد مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

## 2- الطريقة غير المباشرة في قياس الرضا الوظيفي:

تعتمد الطريقة غير المباشرة في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها معدل دوران العمل، معدل التغيب عن العمل، معدل الإنتاج المرفوض، وفيما يلي شرح لهذه المعدلات.<sup>1</sup>

**1- الغياب:** يمكن استخدام درجة انتظام الفرد في وظيفته كمؤشر للتعرف على درجة رضاه العام عما يقوم به، ويعرف على أنه تخلف الموظف عن الحضور إلى مكان عمله وأدائه لوظائفه نتيجة لظروف يمكن التحكم بها، إذ يلجئ إلى هذا الغياب كتعبير عن عدم رضاه عن عمله أو رغبة منه في ترك هذا العمل.<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>) شاطر شفيق، المرجع السابق، ص 12.

(<sup>2</sup>) سارة احمد الفليش، مرجع سابق، ص 32.



$$\text{معدل الغياب خلال فترة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد في المنظمة}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين } x \text{ عدد أيام الغياب}}$$

بحيث: \*مجموع أيام الغياب للأفراد: والتي نحصل عليها بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

\*متوسط عدد الأفراد العاملين: وهو متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين آخر الفترة.

\*عدد أيام العمل: أي عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية والرسمية.

يستخدم المعدل المتحصل عليه بالمقارنة بين معدلات الأقسام ومجموعات العمل المختلفة في المنظمة، عبر الفترات الزمنية المختلفة (شهر، فصل، سنة)، وأيضاً بين المنظمة والمنظمات الأخرى في نفس الصناعة أو نوع النشاط، فمثل هذه المقارنات تفيد في التعرف على أي معدلات الغياب تزيد عن المعدل العادي، وبالتالي في تحديد مجالاتها ومواقع الرضا وعدمه.<sup>1</sup>

2- معدل دوران العمل: يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوماً على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل اختياريًا}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}}$$

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو التالي:

$$\text{متوسط عدد الوارد البشرية} = \frac{\text{عدد الموارد البشرية في أول المدة} + \text{عدد الموارد البشرية في آخر المدة}}{2}$$

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع أكثر من (5%) فإن ذلك يعتبر عن عدم الرضا والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

3- معدل الإنتاج المرفوض:

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

(<sup>1</sup>) نور الدين عسلي، الرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2008/2009، ص 37.

$$\text{معدل الإنتاج المرفوض} = \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض مرتفعة (أكثر من 05%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.<sup>1</sup>

### ثامناً: معوقات الرضا الوظيفي:

إن لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة تتخلله العديد من الصعوبات والعوائق منها:

1- العمل الروتيني: هو الشعور بالاستياء وعدم الرضا لدى العمال في كل الأوقات، كما يؤثر كذلك على الحم الساعي للعمل والظروف المادية والفيزيائية على العمل.

2- التفكير السلبي: تلازم الأفكار السلبية للإنسان في كل الأوقات خاصة في بعض الحالات المرضية، وهذا ما يؤدي إلى الإحباط وكبح الطموحات التي يسعى إلى تحقيقها ولعل ما يساهم في التفكير السلبي:

\* ظروف العمل غير المناسبة وتسريح العمال.

\* الإعلام والدعاية وتأثيرها السلبي في وسط العمال.

3- الخلافات مع الرئيس: تساهم العلاقات السيئة بين المرف والعمال في خلق حالة الشعور بعدم الرضا لدى العمال، حيث أن المشرف الذي لا يتفهم عماله ولا يشعر بظروفهم، ويكون اهتمامه فقط منصبا على الإنتاج يولد خلاف وسوء التفاهم مع العمال.

4- سوء اختيار المهنة: حيث تكون امكانية وقدرات الفرد لا تتوافق مع طموحاته، وقد لا ترضي دوافعه ولا تشبع حاجياته المادية والمعنوية وقد يكون سوء الاختيار ناتج عن الظروف الإقتصادية والإجتماعية القاهرة، كعدم وجود فرص عمل تلائم التعليم الذي تلقاه، وحالة البطالة والفقر، وهذا يجعل وظيفته أقل من كفاءته، مما يولد حالة من عدم الرضا.

(<sup>1</sup>) شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 13.

5- ضعف الأجر: يعتبر ضعف الأجر من أهم العوائق في تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، ذلك أنه يمثل وسيلة لإشباع الحاجات المختلفة للعامل، كما يمثل مؤشرا لمكانة ودرجة الفرد والمجتمع، لذا فإن ضعف الأجر لا يسمح للعامل بتحقيق متطلباته ورغباته وحاجياته، مما يولد له حالة عدم الرضا.

6- التقدم التكنولوجي: يؤدي التقدم التكنولوجي في بعض الأحيان إلى إحباط العمال وإحداث حالة استياء لديهم، حيث يجد العامل نفسه عرضة للتسريح بسبب استخدام آلة جديدة تقوم بالعمل الذي يقوم به، أو يجد نفسه عاجزا عن تشغيلها ما يجعلهم في حالة خوف على مناصبهم وشعورهم بعدم الرضا والاستياء.<sup>1</sup>

### تاسعا: أشكال وصور انعدام الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا في مجال ما ينعكس على غيره من المجالات، ويتعرض العاملون في المؤسسة إلى مظاهر من عدم التوافق الوظيفي وفقا لتأثير أحد المسببات أو حزمة العوامل المتفاعلة بما ينعكس على انتاجيتهم وأداءهم ويتكون سوء التوافق الوظيفي لأسباب ذاتية ترجع للعاملين أي ترجع للشخص نفسه، كانهخفاض مستوى اجتهاده، أو انعدام التدريب المستمر، أو لعدم توافق مهاراته مع طبيعة الوظيفة مما ينعكس بالسلب على مختلف الوظائف النفسية.

هناك أشكال متعددة لسوء التوافق تختلف في مستواها، فقد يظهر على شكل انحراف ضئيل أو سلوك غير معتاد، أو على شكل انحراف سلوكي، كذلك انخفاض القدرة الانتاجية والاحساس بالضجر حيال العمل المؤسسي، وتعدد العلاقات داخل المؤسسة وخارجها، وتعدد الصور لعدم التناغم الوظيفي تتم عن عجز الشخص عن التأقلم مع معطيات مهامه المادية والاجتماعية معا، مثل: ضعف الإنتاج كما وكيفا، زيادة معدل الحوادث، المشكلات الفنية، سوء التعامل مع المعدات والتقنيات، التغيب الكثير والتمارض بعذر أو بدون عذر، كذلك الإحتكاك الزائد مع الرؤساء والزلاء وعدم الإلتزام بتعليمات المؤسسة، وتحريض الزلاء على الشكاوى والتذمر من أنظمة العمل في المؤسسة، ويتوجب الإنتباه إلى أن عددا من الأشخاص يبقون في عملهم رغم سخطهم أو إنزعاجهم، لا سيما من يملكون حضوزا ضئيلة للإنتساب لعمل أو وظيفة جديدة، ومن لديهم إلتزامات إقتصادية عالية.<sup>2</sup>

(1) شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 13.

(2) عز الدين محمد الغريز، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني، رسالة ماجستير في الصحافة، قسم الصحافة، كلية الآداب، الجامعة الإسلامية بغزة، 2018، ص 56.

### عاشرا: نتائج الرضا الوظيفي:

إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات التالية:

1- الرضا عن العمل ومعدل دورانه: أثبتت الدراسات أنه كلما زاد رضا الفرد ع عمله زاد الدافع إليه من أجل البقاء، أنه هناك علاقة عكسية بين الرضا ودوران العمل ومعدل دورانه العمل كلما زاد الرضا عن أداء عمله ودوره كلما أدى ذلك إلى إنخفاض معدل دوران العمل.

2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب: من العوامل الأساسية التي يمكن الإعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب لدى الأفراد هو الرضا، حيث يحصل على درجة عالية عند وجوده في مكان العمل أكثر من التي يمكن أن يتحصل عليها في غيابه.

3- الرضا عن العمل والإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أوترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم الرضا الفردي عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، فالعلاقة بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل هي علاقة سلبية.

4- الرضا عن العمل ومعدل الأداء: دلت نتائج الدراسات تزداد درجة حماسه للعمل وينعكس ذلك على إنتاجيته.

### أحدى عشر: عناصر لتحسين مستوى الرضا عن العمل:

بسبب بعض الآثار السلبية التي تحدث بسبب عدم الرضا عن العمل فإن الإدارة يجب أن تهتم بتحسين حالة الرضا عن العمل، ومن بين الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال:

1-اجعل العمل مسليا: فكثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تنثير الضجر والملل، مما يضفي الكآبة على جو العمل ويخلق الإحساس بعدم الرضا، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها للتخفيف من ذلك منها: إذاعة بعض المقطوعات الموسيقية ونشر بعض الصور عن المواقف المضحكة في العمل، وتوزيع بعض الهدايا البسيطة وما شابه ذلك.

- 2- العدالة في الأجور والمكافآت: حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذلك لابد أن تحرص الشركة على بناء نظام الأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد العدل في المعاملة.
- 3- تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم: فكلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض الشركات تساعد في ذلك.
- 4- تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لجى الأفراد: لأن الفرد يكون أقل رضا إذا كان مملا ويثير الضجر والملل، وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على كل مشكلة.
- 5- إن من أهم واجبات المديرين حفز المرؤوسين لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذلك من المهم للإدارة البحث عن حاجات المرؤوسين والعمل على إشباعها، بحيث إن حاجات الفرد والمنظمة ليست دائما واحدة، وبالتالي يتعين على الإداريين العمل على توحيدها وتكاملها، وذلك بالنظرية الثاقبة ومعرفة حاجات الأفراد وتوجيهها نحو الحاجات التنظيمية.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في دراسة الرضا الوظيفي الذي يعتبر مجموعة من الأحاسيس التي يكونها الفرد العامل والموظف اتجاه متغيرات البيئة التي يعمل فيها، وقد تكون هذه الأحاسيس تبعث عن الفرح والتقبل، كلما استطاعت المنظمة تلبية حاجياته، ما ينعكس على أدائه وجودة إنتاجه وتوافقه مع عمله والعكس صحيح إذا لم تستطع المنظمة تلبية متطلباته وهو ما يفرز العديد من الظواهر السلبية التي لا تخدم أهداف المنظمة، ومنه فالرضا الوظيفي يعتبر من أهم الظواهر النفسية التي تحدث داخل المنظمات، ولقد تمكنا من خلال دراسة هذا المتغير من التعرف على أهم طرق قياس الرضا الوظيفي، وعناصر لتحسين مستوى الرضا عن العمل، إضافة إلى أننا أشرنا إلى معوقات الرضا الوظيفي والتي تعتبر من أهم أسباب حالات عدم الرضا في العمل.

## الفصل الرابع: المداخل النظرية لدراسة عوامل الرضا الوظيفي

تمهيد:

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

- 1- نظرية الإدارة البيروقراطية لـ"ماكس فيبر".
- 2- مدرسة الإدارة العلمية لـ"فريدريك تايلور".
- 3- نظرية التكوين الإداري لـ"هنري فايول".

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية:

- 1- النظرية البنائية الوظيفية.
- 2- نظرية العلاقات الإنسانية.
- 3- نظرية إتخاذ القرارات.

ثالثاً: النظريات الحديثة:

I. نظريات المحتوى للدافعية:

- 1- نظرية التدرج الهرمي.
- 2- نظرية الحاجات الإنسانية.
- 3- نظرية ذات العاملين.
- 4- نظرية دافع الإنجاز.

II. نظريات حوافز السلوك:

- 1- نظرية التعزيز.
- 2- نظرية العدالة.
- 3- نظرية وضع الأهداف لـ"إدوين لوك".
- 4- نظرية (X)-(Y) لـ"ماك غريغور".

### تمهيد:

لقد ظهرت العديد من النظريات والدراسات حول موضوعي الترقية والرضا الوظيفي التي حاولت تحليل وتفسير أبعاد الترقية في المنظمة وأثرها على نفسية العمال وكيف تترجم هذا الأثر في المنظمة، وهو ما جعل هذا الموضوع غني بالآراء والأفكار التي أصبحت نظريات تفسر بعض جوانب هذا الموضوع والتي تكون متعارضة أو متوافقة ومتراصة فيما بينها، ما جعلنا نستعرض بعض هذه النظريات لنقصي الحقيقة العلمية ومعرفة مدى مساهمتها في تطوير مفهومي الترقية والرضا الوظيفي.

وباعتبار هذه الأخيرة من أهم القضايا في مجال التنظيم كان لابد من تناولها من خلال هذه النظريات.

وعلى إثر هذا حاولنا تسليط الضوء على أهم هذه النظريات انطلاقاً من النظريات الكلاسيكية مروراً بالنظريات النيوكلاسيكية وانتهاءً بالنظريات الحديثة.



## أولاً: النظريات الكلاسيكية:

### 1- النظرية البيروقراطية:

تعود "ماكس فيبر" عالم الاجتماع والاقتصاد الألماني وتقوم نظريته البيروقراطية على:

1-التحديد الدقيق لأهداف وسياسات وإجراءات العمل عبر قوانين وتعليمات تصدر في لوائح ليتقيد ويلتزم بها من يقوم بأداء العمل فالتركيز يكون على العمل لا على من يقوم بالعمل اذ يتم اختياره وفق ضرورات ومواصفات العمل كما يجري الزامه بالتقيد بالدقة بما يفرضه دونما استثناء.

2- الخدمة العامة ولا تحيز فيها لمن تنطبق عليه شروط الاستفادة منها وعلى الموظف او العامل التفريق بين دوره الرسمي في العمل وعلاقاته ومصالحه الشخصية وعدم افساح المجال لها بان تؤثر في دوره الرسمي الذي تحدده القوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية.

3-تطبيق مبدأ تقسيم العمل لتشجيع التخصص وهذا لزيادة الكفاءة الانتاجية وسهولة ضبطها كما يهدف الى تبسيط العمل بالنسبة للعامل.

4-تتميط الأنشطة الخاصة بالعمل وكذلك سياساتها وإجراءاتها لتسهيل عملية مراقبة وتقييم الاعمال وتحقيق مبدأ العدالة والمساواة سواءا كان في عملية الانتاج او في عملية تصريف المنتج اي بين العاملين في المنظمة ومع المتعاملين معها.

5-تدرج الوظائف في مستويات السلطة حرص "فيبر" على ان تكون السلطة في تحديد مسؤوليات العاملين فنظم الوظائف وفق التنظيم العمودي او العسكري للسلطة بحيث ربط مرجعية كل وظيفة بتلك التي تعلوها في هرم الوظائف وفق خطوط السلطة الرسمية وبالتالي جعل الارتباط وظيفيا وليس شخصيا في الهرم الاداري.

6- تسخير المؤهلات والخبرات الوظيفية والتقي دبهما عبر اختيار العامل او الموظف والابتعاد عن اية مؤثرات شخصية او نفعية في هذا المجال.

7-الاعتماد على التوثيق لضبط المعاملات والرجوع اليها مستقبلا عند الحاجة:ادخل فيبر العمل المكتبي لتدوين كافة الانشطة المتعلقة بالعمل والتعامل في المنظمة لكي يسهل ضبطها والرجوع اليها مستقبلا سواء بالنسبة لإدارة المنظمة او للعاملين فيها او المتعاملين معها.

8-وضع نظام خدمة للعاملين في المنظمة:يبين كافة الامور المتعلقة بهم منذ لحظة اختيارهم للعمل الى حين تركهم له نهائيا مع بيان حقوقهم وواجباتهم، ان مثل هذا النظام يضع العامل او الموظف منذ البداية أمام حقوقه وواجباته في المنظمة وينير له الطريق أثناء مسيرته العملية فيلتزم به عن علم.

9-مركزية السلطة: ركز فيبر على ان سلطة اتخاذ القرار او تعديله يجب ان تبقى في يد الادارة العليا وانه لا مانع من خلال المشاورات او اللجان المخصصة المساهمة في عملية صنع القرار اما اتخاذه او تعديله فيجب ان يبقى من اختصاص السلطة العليا في المنظمة كي لا تتعرض قوانين وأنظمة وتعليمات العمل الى الانتقاد والتغيير المستمر مما يفقدها المصداقية والالتزام.<sup>1</sup>

واستنادا الى هذه الخصائص فانه بالإمكان تحديد موقف الموظف الذي يعمل في النظام البيروقراطي بما يلي:

- 1-إن الوظيفة في التنظيم البيروقراطي مهنة تحتاج الي الخبرة والممارسة والتدريب.
- 2-ان اختيار الموظف يتم عن طريق الاختبارات وليس الوراثة او الصداقة الشخصية.
- 3-قبول الشخص بالوظيفة يفيد قبوله بالتزامات معينة مقابل ما يقدم له التنظيم من الاستقرار الوظيفي وضمان العمل.
- 4-يعين الموظف بواسطة سلطة عليا وليس الوراثة او الانتخاب.
- 5-يتدرج الموظف في السلم الوظيفي ويعتبر هذا التدرج اساسا في تطوره الوظيفي.

(<sup>1</sup>) ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، ط 1، عمان، الأردن، ص ص 33، 34.

6- يتمتع الموظف البيروقراطي باحترام وأهمية اجتماعية مصدرها الوظيفة التي يشغلها وترتيبها في السلم الوظيفي والقواعد التي تحرم إهانة شاغل الوظيفة.<sup>1</sup>

حسب النظرية البيروقراطية فإن العامل الذي تحدد له أهداف المنظمة سيعزز على تحقيقها وفق القوانين المنصوص عليها وذلك بالتزامه بالعمل المنسوب له ما يجعله متخصصا فيه دون غيره فيقتنه ما يسمح للإدارة بمراقبة سير العملية الإنتاجية ومنه ترقية الموظف حسب مبدأ تدرج الوظائف في مستويات السلطة، كون أن السلطة عند فيبر عمودية ووظيفية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية أي أنها تقوم على القوانين وهو ما يشعر العامل بالرضا لكونها محددة ومضبوطة قانونيا كما أنها محددة وواضحة لدى الجميع ما يشعره بالراحة وبأن حقه في الترقية لن يضيع وسيستفيد منها حسب ما ينص عليه القانون.

إلا أن هذه النظرية قد غفلت العديد من الجوانب وتعرضت للعديد من الانتقادات أهمها أنها ركزت بصورة واضحة على الجوانب الرسمية وعلى الإدارة الرشيدة في رفع إنتاجية العاملين، ولم يرد في نموذج "فيبر" المثالي أي ذكر للعلاقة الإنسانية التي تنشأ داخل التنظيمات غير الرسمية، كذلك لم يشر إلى الجماعات غير الرسمية ومدى تحكمها في الإنتاج وفي تأثيرها على التنظيمات الرسمية.<sup>2</sup>

## 2-نظرية الادارة العلمية:

تقوم نظرية الادارة العلمية "لفريدريك تايلور" على ضرورة اعتماد الاسس العلمية في دراسة الوقت والحركة وتجهيزه في الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة أو بأقل كلفة مادية ممكنة.

وقد بنى فلسفته على نفس الاسس تقريبا التي اعتمدها "ماكس فيبر" من حيث الرشد (أو العقلانية) في أداء الفرد والاهتمام بالجوانب المادية فقط لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

وتقوم هذه النظرية على:

(<sup>1</sup>) كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ والأسس والوظائف المنشأة مع الحداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، ط 1، 2007، ص 103.

(<sup>2</sup>) حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر، 2008، ص 33.

\*النظر للعامل بما يشبه الآلة الانتاجية، يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه فيقبل بالتوجيه وبما يطلب منه تنفيذه بعيدا عن آثار الجماعة التي يعمل معها او التأثير بها.

\*إعتماد مبدأ تقسيم العمل او التخصص بين العاملين لأنه يؤدي الى زيادة خبراتهم وكفاءتهم في الأداء بسبب تخصصهم بجزء صغير محدود منه وإتقانه بالتكرار.

\*تحديد نطاق الإشراف، اي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء.

\*يعد الأجر المادي المدفوع للعامل دافعا رئيسيا لتحسين كفاءة الأداء، حيث كلما قامت المنظمة بدفع أجر أعلى وحوافز مادية أكثر كلما ضاعف العامل جهده في انجاز الفعاليات الانتاجية المناطة به.

\*يتصرف الانسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها، حيث أنه رجل اقتصادي ومثالي في التفكير بطبيعته فهو يعتبر الجانب المادي أساسا لمضاعفة جهده الإنتاجي وقبوله لمتطلبات الإدارة في تحقيق أهدافها.

\*لابد من اعتماد اسلوب دراسة الوقت والحركة لغرض استبعاد الضياع في الجهد الانتاجي المبذول واعتباره أساسا إداريا وعلميا سليما لقياس كفاءة الأداء بموضوعية، بعيدا عن المواقف الشخصية في تحديد المكافآت في المنظمة الصناعية.

\*الاهتمام بالحركة الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

ويمكن القول أن تايلور كان مهتما بالأداء المنظم للعمال على وفق طرائق محددة واستخدام تقنيات علمية لتحسين إنتاجية الأفراد في عملهم وفقا للتصور التالي:

الأداء المنظم للعمل = استخدام الطرق العلمية في وضع ضوابط الأفراد وتدريبهم على الأداء الأفضل .. تنظيم وتقليص وقت إنجاز المهمة.. زيادة إنتاجية العاملين (تحقيق افضل انجاز)<sup>1</sup>.

وطالما كان الاجر يحسب على اساس عدد القطع المنتجة، فإن زيادة إنتاجية العامل وتحسينها ستعود بالفائدة عليه، من خلال زيادة قيمة الاجر المدفوع عن الكمية الاضافية التي ينتجها، كما يعود

(<sup>1</sup>) خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط 2، عمان، 2005، ص47، 48.

بالفائدة على المنظمة (الشركة التي يعمل فيها) نتيجة زيادة الكميات المنتجة من قبل العاملين ومن ثم تحقيق هدفها في زيادة الربحية.<sup>1</sup>

إذ من أهم مبادئ نظرية الادارة العلمية استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسعة او المعدل المطلوب واستخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الافراد على العمل.<sup>2</sup>

إن الحوافز المادية حسب هذه النظرية تحقق الرضا للعامل كالأجر والعلاوات التي يستفيد منها الموظف من خلال الترقية وتوفيرها يجعله يؤدي عمله بروح معنوية مرتفعة ما يترجم في زيادة انتاجيته ف+ هذه النظرية تربط شعور العامل بالرضا بزيادة فاعليته ومجهوداته في التنظيم كونها ترى بأنه سيستجيب بطريقة ايجابية للحوافز المادية ومنه فترقية العامل تجعله راضيا عن عمله وعدم توفرها يكون لديه جملة من الاحاسيس السلبية اتجاه بيئة المنظمة عامة وعن مهامه خاصة لأنها لا توفر له ما يحتاجه من عوائد مادية والامتيازات الاقتصادية الاخرى كالسكن الوظيفي والزيادة في الاجر الذي يعتبر من اولى اهتمامات العمال لانعكاسه المباشر على حياتهم خارج المؤسسة فهو ما يحدد مستواهم المعيشي الاقتصادي والاجتماعي.

وكأي نظرية علمية قد تعرضت نظرية الادارة العلمية لانتقادات من اهمها:

\*مثالث دعما قويا للرأسمالية ومشاريعها من خلال حرص "taylor" على زيادة الانتاج وضمان اقصى معدلات الربح والمنفعة لصاحب العمل في مقابل المزيد من الاستغلال والاستنزاف لقوى العمال الذين لا يملكون بيع قدراتهم وطاقتهم في سوق العمل لسد رمقهم.

\*كذلك تأكيدها على الانتاجية لتحقيق الربح جرد العامل من الطابع الانساني حيث تجاهلت الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد في التنظيمات، ولم تنظر اليهم الى من الناحية الميكانيكية والفيزيولوجية دون

(<sup>1</sup>) صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، اليازوري، عمان، 2008، 57.

(<sup>2</sup>) على غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، الفجر، 2002، ص 36.

الالتفات الى قدرتهم على الابتكار والتطوير خدمة للعمل والعملية الانتاجية ما حول العامل الى آلة مجردة من كل مظاهره الفكر ويطلع اعماله نوع من الرتبة ينتج عنها الملل والسأم والإجهاد.<sup>1</sup>

### 3 نظرية التكوين الاداري:

يعتبر "هنري فايول" من المفكرين الذين قدموا الكثير من الاسهامات المميزة في مجال الفكر الإداري، ولهذا يعتبر فايول هو أول من قام بتحديد وظائف إدارية محددة، يرى بأن هذه الوظائف تشمل على التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، ويرى أيضا أن هذه الوظائف تعكس بدرجة كبيرة جوهر عملية الإدارة<sup>2</sup>

وقد حدد أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة يمكن إيجازها فيما يلي:

-تقسيم العمل: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيمه بين الأفراد بحث يكونون مختصين فيه.

السلطة والمسؤولية: تعني السلطة الحق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فتعني مصادر المسائل الناتجة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.<sup>3</sup>

الانضباط: يجب على الأفراد داخل المنظمة احترام النظم واللوائح والاتفاقيات وطاعة الأوامر.

وحدة الأمر: أن كل فرد يحصل على أوامر من فرد آخر.

وحدة التوجيه: يعني أن كل مجموعة من الأنشطة المتجانسة ذات الهدف الواحد يجب أن يكون لها رئيس أو مدير واحد.<sup>4</sup>

إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: الأولوية لمصلحة المجموعة عن مصلحة الفرد.

مكافأة (العدالة في الأجر): يجب أن يمنح العاملون مكافآت عادلة نظير ما يقدمونه من جهد ووقت.<sup>5</sup>

(1) بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية والديمقراطية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009، ص 37.

(2) علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء، ط 1، عمان، الاردن، 2011، ص 20.

(3) صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، ط 1، 1993، ص 25.

(4) علاء الدين عبد الغني، محمود، مرجع سابق، ص 86.

(5) لوكتا الهاشمي، نظرية المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، د.س، ص 54.

المركزية: تشير إلى نطاق تركيز السلطة لدى متخذي القرار .

تدرج السلطة: أي أن سلسلة السلطة يجب أن تتدفق من أعلى إلى أسفل المنظمة.<sup>1</sup>

الترتيب والتنظيم: يرى فايول أنه لكي تستقيم الحياة في المنظمة وتحقق نجاحها، يجب أن يكون هناك أماكن مخصصة لكل شيء.

المساواة والعدل: المساواة في معاملة الأفراد.

إستقرار العمالة: الاستقرار في موقع العمل والموقع الوظيفي.

المبادرة: إتاحة الفرصة للعاملين من أجل المبادرة والابتكار وتشجيعهم على ذلك.

روح الجماعة: يجب على الإدارة أن تحرص على خلق روح الفريق والإحساس بالوحدة والتماسك.<sup>2</sup>

حسب ما تقول به هذه النظرية فإن إنجاز العامل وما يقدمه للمنظمة يحتل مكانة لدى الادارة وهو أساس مكافأتها له اي ان العامل المجد ذو الخبرة والكفاءة العالية والمستوى العلمي العالي سيستفيد من الترقية الوظيفية ما يجعله راضيا عن سياسة المنظمة وعن عمله كونها تحقق له العدالة ويجعله راضيا عن السلطة فيها، ما يقلل عدم الرضا بين كل من السلطة والموظفين وهو من أهم مظاهر الرضا الوظيفي.

ومن ابرز الانتقادات التي وجهت الى هذه النظرية ان الكثير من المبادئ التي وضعها "فايول" تصلح كشعارات لا أكثر كما انه تتوقف صلاحية المبادئ التي وضعها "فايول" على الظروف التي تمر بها كل منظمة وكل بلد حيث لا يمكن فصل القضايا الادارية عن الاعتبارات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وقد تتصادم هذه المبادئ مع الواقع العملي ما يتطلب اللجوء الى تعديلها بما يتلائم مع الواقع المعيشي.

اضافة الى ان هذه المبادئ تتسم بالروتين والجمود وإعطاء صلاحيات للمديرين (الاقوياء) بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء (المرووسين) والسيطرة عليهم من جهة ومن جهة اخرى فلا

(<sup>1</sup>) صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري، عمان، الأردن، د.ط، ص 54.

(<sup>2</sup>) علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سابق، ص 87.

يمكن فصل القضايا (التسييرية) عن المتغيرات المحيطة (السياسية الاقتصادية الثقافية الاجتماعية والقانونية) مما يؤدي الى وجود خلافات في تطبيق هذه المبادئ على ارض الواقع.<sup>1</sup>

يتضح لنا من العرض السابق للنظريات الكلاسيكية في هذا الموضوع انها تقوم على الهرمية والتطبيق الصارم للقوانين واللوائح في التنظيم الإداري، ويلتزم بها كلا الطرفين في المنظمة بحيث تكون هذه القوانين واضحة ومفهومة لهم ليسهل على العمال تطبيقها من جهة ويسهل على الادارة مراقبة سير العمل من جهة اخرى، ويبدوا ذلك واضحا في كل من النظرية البيروقراطية والإدارة العلمية في تحليلهما للعملية الادارية ومن أجل ضبط سلوك المديرين وضمان حسن ادائهم لمهامهم ما ينعكس على رضا العمال حيث تفسر هذه النظرية الرضا الوظيفي من خلال انتاجية العمال.

إلا ان هذه النظريات قد أهملت الجانب الانساني للعمال ولم تهتم بدراسته كمتغير يؤثر على سيرورة المنظمة او على نفسية الافرادومنه مردوديتهم فقد أفرطت في اعتبار العامل آلة تحفز فقط بالعامل الاقتصادي ولا تهتمه سوى منافع المادية وعدم اهتمام هذه النظريات بالجوانب الانسانية في حياة العامل المهنية لا يلغى وجود هذه الجوانب واهمالها زاد من المشاكل المهنية والمظاهر غير السوية في بيئة العمل، ما جعل العديد من النظريات التي انت بعد النظريات الكلاسيكية تتطرق الى الجوانب الاجتماعية الإنسانية للعمل وتتناولها بالدراسة والتحليل.

## ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

### 1- النظرية البنائية الوظيفية:

إن الوظيفية هي عبارة عن اتجاه او تيار من بين أهم التيارات السائدة في علم الاجتماع، ولقد حضي بتسميات عديدة: "الوظيفية"، "البنائية الوظيفية"، "الاتجاه الوظيفي"، "التحليل الوظيفي" او "النظرية الوظيفية"، ويعرف أكثر باسم "البنائية الوظيفية" Structural Functionalism ويشيع استخدامه اختصارا بـ "الوظيفية" Functionalism.<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>) شكري محمد، هنري فايول ونظرية الإدارة، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية، 14:20، 20.04.2022.

(<sup>2</sup>) علي غربي، علم الاجتماع والثنائيات النظرية، التقليدية -المحدثة-، مخبر علم إجتتماع الإتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص ص 75، 76.



وقد ظهرت لتبرر المعنى الحقيقي للنظم الاجتماعية في ضوء الطرق التي تساعد حياة او صحة الكل الاجتماعي في شموله.

وفي الحقيقة يعتمد الاتجاه الوظيفي أساسا على المسلمات الجوهرية للاتجاه العضوي الذي سيطر على النظريات الاجتماعية في علم الاجتماع ويبقى هذا الاتجاه تسيطر عليه الفكرة الرئيسية والتي تدور حول فكرة التكامل بين الاجزاء والاعتماد المتبادل بين المكونات الاساسية للمجتمع.

إذ تعتبر المجتمع نسقا عاما، يتضمن عددا من النظم الاجتماعية والثقافية وان هذه النظم ترتبط بطبيعة الافعال الاجتماعية التي تعمل من اجل حياة الناس وإشباع حاجاتهم الاساسية " Basic Needs".<sup>1</sup>

وترى بان المجتمع يتكون من بنى اجتماعية وكل بنية تؤدي وظائفها في اطار البنية ككل الذي يمثله المجتمع، وهذه البنيات تسودها علاقات متبادلة ومتكاملة بحيث اذا طرأ خلل على احدى هذه البنيات، فتأثيره يلحق بالبناء كله فبالنسبة لوجهة نظر البنائية الوظيفية فان التفكك في العلاقات بين مختلف البنيات يؤدي الى ظهور مشاكل وتوترات داخل النسق.<sup>2</sup>

ان المنظور الوظيفي يقوم اساسا على تحليل وتفسير السمات البنائية والعمليات الاجتماعية التي تميز المنظمات ويحدد بعض العناصر البنائية التي يجب توافرها التي يجب توافرها في التنظيم كالتالي:

\*وجود جماعة ثابتة لها قيم تضامنية.

\*وجود مجموعة الاهداف المحددة والواضحة التي ترسم أبعاد التنظيم ونشاطاته.

\*وضع نظام رئاسي (متسلسل رئاسي) يحدد واجبات وحقوق كل عضو داخل التنظيم يرتبط به تسلسل محدد للسلطة شكلا هرميا.

\*إتباع نظام عادل في التعيينات والترقيات والأجور والمكافآت.

(<sup>1</sup>) رابح كعباش، الإتجاهات الأساسية في علم الاجتماع، مخبر علم إجتمع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، 85.

(<sup>2</sup>) حميد شاوش، في النظريات السوسيولوجية في التنظيم، النظرية البنائية- الوظيفية، اللبنة الأولى في ميدان دراسة المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية للجامعة أم البواقي، المجلد 08، العدد 02، جوان، ص 417.

\*وجود نظام قانوني يضبط سلوك الأفراد.<sup>1</sup>

ومن أهم رواد هذه النظرية "تالكوت بارسونز" الذي كان مركزا جهده على صياغة نظرية عامة وشاملة شمولية الواقع نفسه، ولهذا جاءت تنظيره متمتعا بمستوى عال من التجريد.<sup>2</sup>

وانطلق باعتبار الفعل الاجتماعي هو الموضوع الملائم للدراسة في علم الاجتماع، ويتصف هذا الفعل الاجتماعي بأنه سلوك إرادي طوعي ويعتمد "بارسونز" على أربعة مفاهيم:

\*"الفاعل Actor": وهو كل انسان الذي يرسم أهدافا ويحدد لها وسائل لتحقيق هذه الاهداف.

\*"الفعل الاجتماعي Social Action": ويمثل الوحدة الاساسية في السلوك البشري، ويعرف الفعل بانه استهدافي، في الحالة التي يعرف فيها الموقف الفاعل تتحدد الظروف التي يحدث فيها الفعل، ويمكن القيام بتحليل هذه الظروف وفقا للإطار المرجعي للفعل Action Form Of Reference كما يمكن تحليل الفعل الى اربعة عناصر هامة والمتمثلة في:

-الفاعل: وهو الشخص الذي يقوم بالفعل.

-الاهداف: هي ما يسعى الفاعل لتحقيقه.

-الشروط: هي الامور التي لا يتحكم فيها الفاعل أي خارج نطاق إرادته.

-الوسائل: هي الأمور التي يتحكم فيها الفاعل ومسخرة له ضمن نطاق إرادته.

-الموقف Situation

-توجيهات الفاعل نحو الموقف Actor Orientations

ويعتقد "بارسونز" ان كل فعل هو سلوك ولا يمكن اعتبار ان كل سلوك هو فعل، وما يميز الفعل عن السلوك هو القصد والتجلي في عنصر اتخاذ القرار المتضمن في الفعل ويوجد بين المثير والاستجابة وتتمثل وحدة التحليل لدى "بارسونز" في الفاعل الذي هو اما الشخص او الجماعة او المجتمع، كما

(<sup>1</sup>) عليوة علي، الإتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم، مجلة ارسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 03، 2019، ص 195.

(<sup>2</sup>) رابح كعباش، مرجع سابق، ص 100.

يتمثل الموقف في أي طرف يكون فيه الفاعل مجبرا على إتخاذ قرار يختار على إثره بين أدوار من غير أخرى يأتيها الفاعل، ويحدد الدور عند "بارسونز" وفق:<sup>1</sup>

-التوجيهات الدافعية: وتمثل الطاقة التي تبذل في الفعل الفعل وهي التي تشير الى جوانب معينة من توجيهات الفاعل اتجاه موقفه، والتي تتعلق بإشباع الحاجات او الحرمان منها، وقد تكون إدراكية (ما يدركه الفاعل)، انفعالية عواطف إزاء شيء معين وتقويمه.

-توجيهات قيمية: وهي كل ما له علاقة بالمعايير الثقافية.

ويواجه نظم الفعل أربعة مشكلات أو متطلبات خاصة ببناء النظام وتتمثل في:

1- التكيف Adaptation: بحيث يجب على كل نسق ان يتكيف مع بيئته.

2- بلوغ الهدف Goal Attainment : يجب على النسق ان توفر على وسائل وأدوات يثيرهاها ليحقق أهدافه ليحصل على درجة من الإشباع.

3-التكامل Integration : لابد على كل نسق أن يحافظ على التوافق والإنسجام بين مكوناته، وإختراع أساليب للقضاء على الانحراف من أجل المحافظة على تماسكه.

4-المحافظة على النمط: ينبغي على كل نسق أن يحافظ على حالة من التوازن قدر الإمكان.<sup>2</sup>

وبذلك فإن الجهود التي يبذلها العامل المتمثلة في أداء مهامه و الالتزام بها وأداءه لدوره في المنظمة وكذلك جهود هذه الأخيرة في تطوير هيكلها التنظيمي ومكافأة العامل والسماح له بالتطور والترقي هي ترجمة للطرح الوظيفي القائل بتكامل أدوار ومهام كل بنية من بنيات المجتمع في شكل سلسلة مترابطة بما يجعل جهود كل طرف في تكامل مع جهود الطرف الآخر.

إضافة الى أن التسلسل الرئاسي الذي يحدد واجبات حقوق الموظفين يعني بوجود نظام لتوزيع السلطة بما يشجع الحركية المهنية خاصة الصاعدة داخل التنظيم كون الترقية هي تحرك العامل نحو الأعلى في السلم المهني وهي كذلك حق للعامل نظير جهوده وخبراته التي يقدمها للمؤسسة التي يعمل

(<sup>1</sup>) رابح كعباش، مرجع سابق، ص ص 105، 106.

(<sup>2</sup>) رابح كعباش، مرجع سابق، ص ص 106، 107.

بها، ما يشكل شعور بالرضا لدى العمال لقدرتهم على التطور والحصول على حقوقهم داخل من خلال عملهم خاصة تحت العدالة القانونية هذا من جهة.

ومن جهة أخرى فإن العامل الذي يريد الترقى يجعل الترقية هدفا يسعى إليه ويستخدم من أجل بلوغ هذا الهدف عدة وسائل حسب "بارسونز"، ويمكن القول ان العامل قد ينتهج وسائل موضوعية تتمثل في الاجتهاد في العمل وإتقانه والمثابرة عليه والسعي على تقديم أفكار أكثر في صالح المنظمة ما يزيد من الابداع والابتكار مقابل الحصول على الترقية، وقد تكون غير موضوعية كالعلاقات الشخصية فالوسائل عند بارسونز هي ما يمكن للعامل التحكم به واستغلاله لبلوغ هدفه، وبذلك فهو يتخذ موقفا بتسطيره هدف إستراتيجته من الترقية وبأدائه لدور معين مستقبلا في المنظمة في مستوى أعلى من مستواه الحالي بغرض إشباعه لحاجاته في التقدير والمكانة الاجتماعية والحاجات المادية، بما يضمن التوافق والانسجام مع مكونات التنظيم وعدم السماح لمظاهر الانحراف بالظهور كعدم الرضا والغيابات وحتى اتلاف الآلات وعدم اتقان العمل وغيرها، اضافة الى المحافظة على توازن المنظمة بترقية العمال الى المرتبة أو الدرجة الأعلى مباشرة من الدرجة التي يشغلونها وفق ما تنص عليه القوانين لكي لا يحدث تجاوز في حقوق العمال ما يفرز لنا مظاهر سلبية أكثر، وهذا دون إحداث خلل في الوظائف كشغور مناصب العمل الدنيا التي تم ترقية العمال منها نحو المنصب الأعلى، والتأكد من عدم إنتقال العمال الى مناصب عمل مشغولة أصلا .

إلا ان هذا الطرح خاصة الطرح "البارسونزي" قد لاقا عدة انتقادات رغم أنه اعتبر أن التنظيم وحدة متكاملة (نسق اجتماعي مترابط) فلقد أغفل الصراع التنظيمي الداخلي بين العمال والإدارة وبالتالي فإن نموذج "بارسونز" جزئي ومتحيز وأن التركيز على مسألة التكامل تقدم رأيا ضيقا ومتحيزا عن التنظيمات.<sup>1</sup>

كما تم إنتقاد "بارسونز" على أن نظريته قامت على زعم خاطئ مفاده أن النظرية السوسيولوجية تصلح أن تكون بمثابة النظرية العامة للسلوك الإنساني ويرى عاطف غيث أن "بارسونز" قدم نظريته بأسلوب بالغ التعقيد اعطى فيه الأفكار القديمة رداء من ألفاظ جديدة واستخدم هذه الالفاظ استخدامات غير مألوفة فأضحت المسائل الواضحة غامضة.

(<sup>1</sup>) بونخلة فريد، تأثير القيادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير، علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007، ص 79.

وفي نفس السياق يتهم "سوروكين" sorokin "بارسونز" بأن نظريته تتسم بالترديد لنظرياته هو وخاصة فيما يتعلق بفكرة النسق وخصائصه ويصف نظرية بارسونز بأنها عبارة عن مجموعة فارغة من الألفاظ ذات الوطنية الكادبة ويبيدي "سوروكين" استغرابه حول المصطلحات الغريبة المستخدمة في تفسيراته والتي أخذها مباشرة من العلوم الطبيعية والحيوية بدون التقيد بمعناها الاصلي، وهو ما يشترك فيه "رايت ميلز" مع "سوروكين" في أن بارسونز قدم نظريته تضمنت مفاهيم صعبة قليلا ما يوفق المرء في فهمها.<sup>1</sup>

ويؤكد "ميلز" على أن "بارسونز" لم يقدم شيئا مهما أكثر من صياغات لغوية كأنها تتسم بالعلمية ولكنها تخفي هدفا ايدولوجيا يمكن كشفه. أن تأكيده على فكرة التوازن الناجمة عن الانصياح للمعايير السائدة يمثل تحذيرا وتخويفا من أي تغيير للأوضاع القائمة عن طريق التمرد أو الثورة وان الافتراض القائل بأن أفراد المجتمع يشتركون في القيم والمعايير لا يقوم على شواهد ودلائل أمبريقية متاحة.

وتظهر وحدة التحليل لديه من خلال التركيز على الفعل وما يحتويه من معان سيكولوجية، كما أن المتغيرات لديه هي متغيرات سيكولوجية وغير سياسية او إقتصادية أو تاريخية، كما تعاني مستويات التحليل عنده بالأنفصام بين الجوانب الحسية والجوانب العقلية من المعرفة العلمية، إذ تتسم مستوياته التنظيرية بالإفراط في العموميات، والتجريدات وعدم الإتساق والأنسجام مع الأدلة الأمبريقية.

كما إنقذ "لويس كوزر" بأن هناك إمكانية لإعتبار الصراع أنه يمثل ظاهرة إيجابية تفرز تأثيرات تكاملية مهمة بحيث يمكن أن يفرغ النسق شحنات التوتر الموجودة فيه من خلال الصراع وي طرح مجموعة من التعديلات في آليات عمله.<sup>2</sup>

## 2- نظرية العلاقات الانسانية:

إهتمت هذه النظرية بالجانب الانساني وقد جاءت بعد دراسة "التون مايو" للاحد المصانع بمدينة شيكاغو ولقد اهتمت هذه النظرية بالعنصر البشري لتبرهن ان الانسان ليس ماديا بطبعه كما يدعي أصحاب المدرسة الكلاسيكية، وقد تشكلت أفكار هذه النظرية من نتائج افكار هوثورن الشهيرة وتقوم عل:

(<sup>1</sup>) رابح كعباش، مرجع سابق، ص 123.

(<sup>2</sup>) رابح كعباش، مرجع سابق، ص ص 124، 125.

\*إن العنصر الإنساني في العمل من أهم العناصر، والإنسان بتركيبته المعقدة وجوانبه النفسية والاجتماعية والجسدية يتطلب تعاملًا واعيًا معه حتى تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب.

\*لا تقتصر دوافع العمل على المكافآت المادية، حيث إن هناك حاجات نفسية واجتماعية للعاملين قد يكون لها الأثر الأكبر في دفع وتحريك السلوك.

\*يكون العاملون فيما بينهم جماعات غير رسمية في موقع العمل ينتمون إليها وقد يكون لها أثر على تفكير أعضائها واتجاهاتهم وقيمهم وبالتالي على دوافع سلوكهم.

\*إن الإتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين كفيل بأن يحقق لهم المناخ الملائم للعمل حيث تشبع حاجاتهم احترام الذات والتقدير وإثبات الذات فيشعرون بالرضا.<sup>1</sup>

وبذلك نقول بأن عدم تلبية المنظمة لرغبة العمال في الترقية وتطوير أنفسهم ومسايرهم المهني سيجعلهم يشكلون جماعة عمالية ساخطة داخلها تقوم على أساس شعورهم بالإحباط وعدم الرضا وتقرز هذه الجماعة نتيجة لتذمرها مشاكل داخل المؤسسة تعكس ما يشعرون به من عدم الرضا وعدم توافق طموحاتهم مع ما تقدمه لهم المنظمة، إضافة إلى أن هذه الجماعة ستصبح تتميز بالقوة والتضامن لتشارك أفرادها في نفس الانشغالات والأهداف ما يجعلها تتكفل ضد الإدارة وهوما يصعب على هذه الأخيرة ضبط سلوك العمال أو المحافظة على استقرار المنظمة من الاضرابات وتسرب العمال أو استغلال قدراتهم وإنتاجيتهم الأمر الذي يتنافى وأهداف المنظمات ومنه فتلبية رغبة العمال في الترقية وانتهاج سياسات واضحة للترقية ضروري لتجنب هكذا ظواهر سلبية وضمان عدالة توزيعية لمكافآت الإدارة ومنه شعور العمال بالرضا والارتياح إضافة إلى ضرورة احترام الجانب الإنساني لهم وتحفيزهم معنويًا.

إلا أن هذه النظرية قد تعرضت كغيرها للنقد ومن أهم الانتقادات التي وجهت لها:

\*الأساليب التي استخدمها "مايو" معتقدا تحقيق النتائج في مجال الإنتاجية والرضا عن العمل قد اتضحت عدم فاعليتها خاصة في مجال الإشراف والاتصال فالنظرة الأحادية الجانب باعتبار الإنسان "الرجل

(<sup>1</sup>) عبد المحسن غازي الرشدي، العوامل الوظيفية والشخصية المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين برئاسة الحرس الوطني، رسالة ماجستير، قسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، 2011،

كلية الآداب واللغة والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، تاسوست - جيجل -، 2010/2009، ص 44

الإقتصادي " عند "تاييلور"، قد أُستبدلت بنظرة أحادية أيضا للإنسان باعتباره "الرجل الإجتماعي" ومن جهة أخرى فإن "مايو" يهتم بتأثير العوامل البيئية التي يوجد فيها التنظيم.<sup>1</sup>

### 3- نظرية اتخاذ القرارات:

يرتكز اهتمام أنصار هذه النظرية على إعطاء أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرارات التي في الإدارة، فلم يعد الاهتمام في هذه المرحلة على المبادئ التي تحكم عملية تصميم التنظيمات، فقد قدم "سيمون" إطار النظرية في التنظيم التي تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا حوله العمليات التنظيمية أي أن السلوك التنظيمي هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم.<sup>2</sup>

تقوم هذه النظرية على:

\*دراسة النظرية العامة للتنظيم يجب أن تتضمن الأسس والمبادئ التنظيمية التي تتضمن التوصل الى قرارات صحيحة تامة كما يجبلا أن تتضمن المبادئ تحقق الأداء الصحيح للأعمال.

\*إن طبيعة النظام الهرمي تستدعي وجود فئتين من المنفذين وهم يتولون الأداء الفعلي للعمل ويوجدون في المستويات الدنيا من التنظيم والفئة الثانية هي فئة متخذي القرارات ويوجدون في المستويات العليا للتنظيم.

\*إعتبار السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي.

\*إن عملية الإختيار التي تسبق أداء العمل تعني أن الفرد يختار من عدة بدائل وهو بذلك يضحي بالبدايل غير المختارة، وهذا النوع من التطرق يطلق عليه تصرف رشيد، التنظيم يحتوي على عدة قرارات متداخلة على اعتبار كل قرار يحقق هدف معين ووجود هذا الهدف يحقق أهداف أخرى.

وترتكز أيضا على:

\*المعرفة الكاملة بكل البدائل في خضم ظروف معينة.

(1) عبد الرشيد كياس، تحليل سوسيولوجي، لعوامل الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، مذكره ماجستير غير منشورة، علم الاجتماع التربوية، ص 08.

(2) ساسي هادف نجا، نظرية اتخاذ القرارات، دراسة نظرية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz)، 16:20، 2022/05/05، ص 05.

\*المعرفة الكاملة بكل النتائج التي تترتب عن كل بدل.

\*قدرة متخذ القرار على ترتيب هذه البدائل.<sup>1</sup>

يمكن القول حسب هذه النظرية أن العامل يتخذ قرارا بتحسين أدائه أو تطوير مهاراته كقرار جزئي من قرار أوسع وهو قراره بالتقدم على اعتبار أن الهدف من تحسين أدائه وتطوير مهاراته على سبيل المثال سيحقق هدفاً آخر وهو الترقية ويكون قرار العامل مبنياً على المعرفة الكاملة بطبيعة الترقية وشروطها وسياساتها وطرق تطبيقها، الأمر الذي يسمح له باتخاذ قرار بشأنها وتفضيلها عن الاستقالة فهو بذلك يضحى بفرصة عمل في منظمة أخرى ما يساعد المنظمة على الاحتفاظ بمواردها البشرية وكفاءاتها، إضافة إلى أن ضرورة وضوح شروط الترقية وسياساتها يجعله يعرف نتائجها ونتائج البدائل الأخرى ومنه ترتيبها ما يسمح له بالانتقال من قرار لقرار بطريقة صحيحة تلبي رغباته وحاجياته حسب أولويتها بالنسبة له وحسب ما يحققه إشباع كل رغبة فالرغبة في الترقية كقرار سيحقق له الشعور بالتوافق الوظيفي وسيحقق له عائدات مادية ما سينعكس على حاجاته النفسية كالارتياح والشعور بالتقدير والانتماء لبيئة عمله، إضافة إلى أن ذلك يجعل الأفراد يفكرون تفكيراً عقلانياً الذي يعتبر من أهم السمات المصاحبة للنظام الرأسمالي ما يصب في مصلحة المنظمة.

إلا أن هذه النظرية قد تعرضت للكثير من الانتقادات التي من بينها أنها أهملت الجانب الإنساني داخل وخارج المنظمة وركزت على الجانب الفني في اتخاذ القرار، فسلوك الإنسان يخضع لمجموعة من العوامل، والعامل البشري يحتوي بشكل عام على درجات من عدم الرشد.

كما أن الرشد مفهوم سلبي لا يؤدي دائماً إلى القرارات الأنسب ومتخذ القرار يمكن أن لا يكون عقلانياً أو منطقياً في اتخاذ القرار ويتأثر بالعوامل المحيطة به هذا من جهة ومن جهة أخرى فوجود الأهداف المتناقضة أمام متخذ القرار تجعل عملية المرشد أمر غير مضمون في اتخاذ القرار وأن القرار ليس لديه دائماً معلومات أو معارف كاملة على الظروف الذي فيه ضمن المستقبل أن يعرف كل البدائل وكذلك كل النتائج المتوقعة.

من العرض السابق للنظريات النيوكلاسيكية فإننا نرى بأنها أولت أهمية بالغة للعامل داخل المنظمة، فهي تقوم على الاهتمام بالجانب الإنساني للعمال ولا تنظر لهم كآلات باعتبار أن العامل يتأثر

(<sup>1</sup>) ساسي هادف نجا، المرجع السابق، ص 06.



بكل ما يحيط به من بيئة عمله وهذا ما يظهر في أفكار نظرية العلاقات الإنسانية التي تقر بوجود حاجات نفسية واجتماعية للعمال ينبغي الوقوف عندها ومعالجتها في المنظمات التي تحتاج لبلوغ أهدافها لطاقتهم وجهود وخبرات عمالها الذين هم بحاجة لتحقيق رغباتهم ويطمحون للنمو من خلال منظماتهم وهو ما تتضمنه أفكار البنائية الوظيفية حيث أنها تقوم على ضرورة تكامل جهود الطرفين العمال والمنظمة لنجاح العملية التنظيمية والانتاجية، وحسب نظرية اتخاذ القرارات يجب إطلاع العمال بكل التفاصيل والقوانين التي تخص عملهم وحقوقهم ليتسنى لهم اتخاذ قرارات تتماشى وطموحاتهم ولترتيب أولوياتهم وجميع البدائل بوعي ورشد ما يزيد انتاجيتهم كونها هي السبيل لتحقيقهم لأهدافهم.

إلا أن هذه النظريات قد ركزت على الجانب الإنساني للعمال ولم تهتم بسلوكياتهم ودوافعهم ولم تهتم بما يمكن أن يحفزهم لأداء مهامهم وتحقيق طموحاتهم وتلبية رغباتهم ليشعروا بالرضا والارتياح في عملهم وعن ما يحققونه لأنفسهم في المنظمة وهو ما تطرقت إليه جملة من النظريات التي اهتمت بدراسة سلوكيات الأفراد داخل بيئة العمل والتي ساعدت في فهم الظواهر الناتجة عنها وتفسيرها.

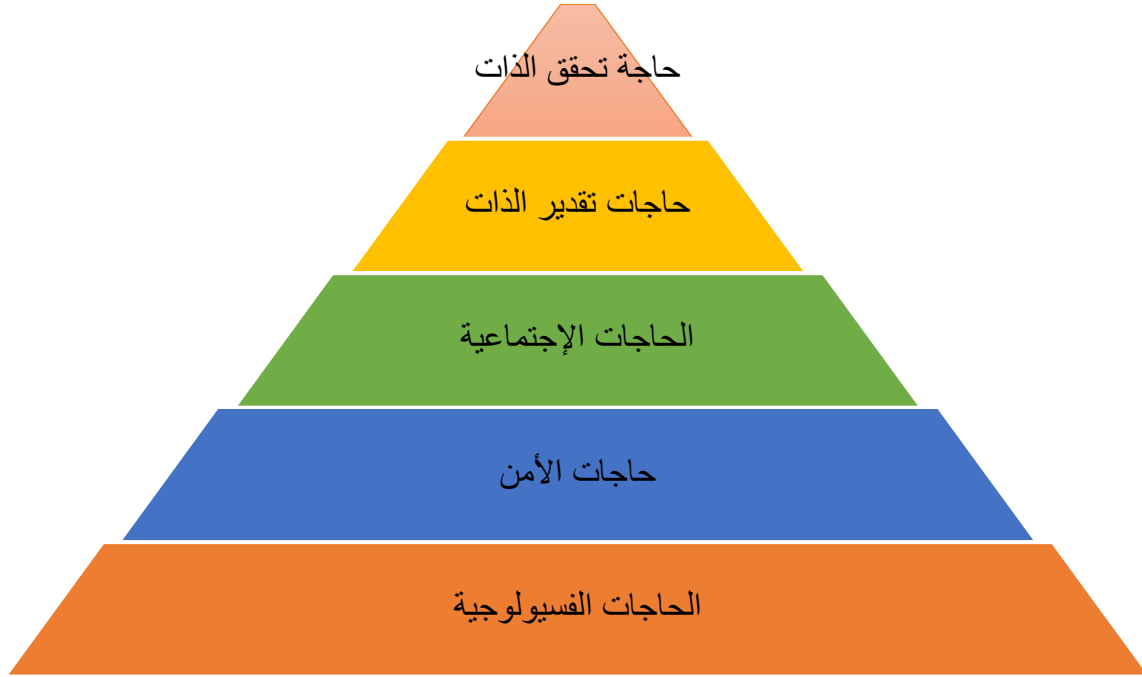
### **ثالثا: النظريات الحديثة:**

#### **1-نظريات المحتوى للدافعية:**

#### **1-نظرية الحاجات الإنسانية:**

ظهرت هذه النظرية على يد أبراهام "ماسلو" وتقوم على تصنيف الحاجات وترتيبها حسب أهميتها بالنسبة للفرد، حيث تم تصنيفها الى 5 حاجات على شكل هرم وتكون أكثر الحاجات أهمية لحياة الإنسان بمثابة قاعدة له وينتهي بأقلها أهمية فيما يعرف بسلم الحاجات لأبراهام ماسلو كما هو موضح:

الشكل رقم (01): سلم ماسلو للحاجات



المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل، ط 2، 2006، ص 169.

**1-الحاجات الفسيولوجية:** وتتمثل في الحاجات التي لا يستطيع الإنسان الإستغناء عن إشباعها للمحافظة على إستمراره على قيد الحياة كالغذاء والهواء والمسكن، ويمكن إشباعها في المنظمة من خلال الأجر والحوافز المادية.

**2-حاجات الأمن:** وتعتبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر، ولا تتضمن المخاطر المادية للفرد فقط بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن المادي والنفسي والمعنوي وضمان المستقبل.<sup>1</sup>

**3-الحاجات الإجتماعية:** وهي تتضمن حاجة الفرد الى أن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الود والمحبة وأن ينتمي إلى جماعة وأن يكون له أصدقاء وأن يتفاعل مع الآخرين.<sup>2</sup>

**4-الحاجة الى التقدير:** تتضمن الحاجة الى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين وإحترام الذات وتبرز هذه الحاجات داخليا مثل: الثقة بالنفس أو الإنجاز والمنافسة، أما خارجيا مثل الحاجة الى المكانة والإعتراف المجتمعي وإحترام الآخرين.<sup>3</sup>

(<sup>1</sup>) خيضر كاضم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، إثراء، ط 1، عمان الأردن، 2009، ص 105، 106.

(<sup>2</sup>) محمد اسماعيل بلال، السلوك السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، د.ط، 2008.

(<sup>3</sup>) عيد الله بن محمد الفوزان، الرضا الوظيفي للأطباء في القطاع الحكومي والأهلي، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 16، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 39.

5- الحاجة الى تحقيق الذات: وتمثل المستوى الأخير من هرم الحاجات "ماسلو" (قمة الهرم)، وتتضمن الرغبة في تحقيق الذات، عندما يتمكن الفرد من إشباع حاجاته السابقة، ستظهر عليه حاجة الإنجاز وتحقيق تأكيد الذات التي تعني أن الفرد يرغب في تحقيق ما في مخيلته وما يتمناه لنفسه، ما يطمح إليه، وذلك من خلال أداء العمل الذي يتوافق مع قدراته ومؤهلاته وميوله واتجاهاته واستعداداته.<sup>1</sup>

يمكن القول حسب هذه النظرية بأن الحاجات تتحكم في رضا العمال فعدم تحقيق العامل لحاجاته سيشره بالإحباط فهو بحاجة الى أن يشعر بالأمن من خلال وظيفته ويمكن أن يتحقق هذا الأمن من خلال الترقية، فالعامل المتروقي يشعر بضمانه لمنصبه وأن المنظمة لن تتخلى عنه بسهولة وبأنه بعيد عن مخاطر التسريح كونه يشغل منصب مهم، ما يساعده على الشعور بالأمن النفسي كذلك.

كما أن العامل يشعر بحاجة الى التقدير والإحترام وتحقيق الذات حسب سلم "ماسلو" للحاجات فالترقية هي بمثابة إقرار من طرف الإدارة بمجهودات العامل وكفاءته لتولي منصب أعلى وبواسطتها يحقق ذاته كونها إنجاز قد سعى إليه وتمكن من تحقيقه وجزء من طموحاته التي يريدها.

لم تهتم هذه النظرية بتحديد حجم الإشباع للانتقال الى الحاجة الأعلى مباشرة، بل افترضت أن هناك اشباع.<sup>2</sup>

كما تفترض هذه النظرية ترتيبا وتدرجا للحاجات، إلا أن بعض الناس قد تختلف مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات، فمثلا الفنان والشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة الى تحقيق الذات وقد يهتم آخرون بالحاجات الإجتماعية، وبالتالي قد يختلف بعض الناس في ترتيبهم للحاجات عن النموذج الموضوع بواسطة "ماسلو"، كما أن هذه النظرية تفترض بأننا ننقل من إشباع الحاجات إلى إشباع حاجات أخرى فور إشباع الحاجات الأدنى، وفي واقع الأمر فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.<sup>3</sup>

(1) أحمد حازم أحمد وآخرون، إعداد مقاييس الرضا عن العمل لأعضاء الهيئات التدريسية في كلية وأقسام التربية الرياضية في جامعة الموصل، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 7، العدد 1، العراق، 2007، ص 279.

(2) بوهنتالة فهمية، التغير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، مذكرة ماجستير، علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع والديمقراطية والإسلامية، جامعة باتنة، 2007/2008، ص 78.

(3) مومية عزيزي، ظروف العمل والرضا المهني للمعلم، مذكرة ماجستير، تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007، ص 45.

## 2- نظرية التدرج الهرمي:

وفق هذه النظرية تتدرج حاجات الأفراد في شكل هرمي في ثلاث مستويات فقط هي:  
الحاجة إلى البقاء: وهي الحاجات الفيزيولوجية.

الحاجة إلى الانتماء: وهي تشبع بالحاجات الإجتماعية والتفاعلات بين الأفراد والارتباط بهم.

الحاجة إلى النمو: وهي الحاجات التي يشبعها الفرد بمساهمته ومشاركته المنتجة.<sup>1</sup>

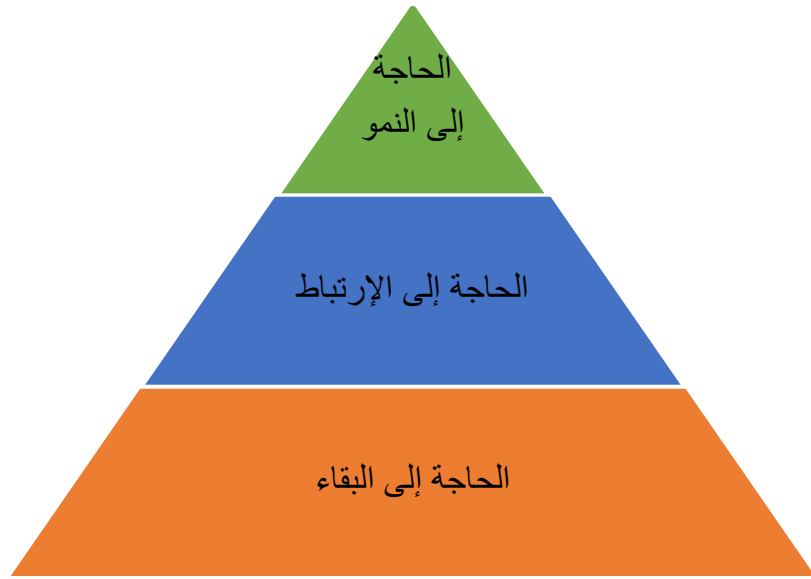
ويمكن القول أن توظيف هذه النظرية في موضوع الرضا الوظيفي يكون بإجابة المديرين على التساؤلات التالية:

- ماهي الحاجات الفعلية للأفراد؟
- ما هي الحاجات المشبع؟
- كيف يتم إشباعها؟
- أي من الحاجات غير المشبعة في المستوى الأدنى من السلم؟
- هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة أو واضحة؟
- كيف يمكن إشباع الحاجات غير المشبعة؟<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>) محمد عبد الله عبد الرحيم، السلوك الإنساني في المنظمات، الركة العربية، ط 3، القاهرة، مصر، 1994. ص 123.

(<sup>2</sup>) سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 171.

الشكل رقم (02): سلم الحاجات لألدرفير



المصدر: إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء، ط 1، عمان، الأردن، 2011، ص 225.

حسب هذه النظرية فإن الترقية تحقق للعامل حاجة الارتباط وحاجة النمو، لكونها تجعله أقرب من مراكز صنع القرار وأقرب من الإدارة التي ستسمح له من خلال منصبه بالمشاركة في الاجتماعات وإبداء رأيه حول قضايا المنظمة، وبالتالي فسيشعر بإنتماءه لها، كما سيكون علاقات شخصية مع العمال الأعلى منه رتبة أو درجة وهو ما ينعكس على شعوره بإرتباطه معه إيجاباً، كما أن عملية ترقية العامل أو الموظف هي تطور في مساره المهني أي أنه قد حقق تقدماً ونجاحاً في المهام التي يقوم بها ما جعله أكثر قدرة على تقلد مناصب أعلى بسبب تطور مهاراته أو طول مدة خبرته التي من خلالها تمت ترقيته، وهذا حسب هذه النظرية يشبع لديهم الحاجة في التطور والتقدم مهنيًا وماديًا واجتماعيًا لما للترقية من أثر على هذه الأصعدة، فكما ذكرنا فإن الترقية هي تطوير وتقديم للعامل في مساره المهني، وهي زيادة في راتبه وفي الإمتيازات المادية التي توفرها له المؤسسة لضمان راحته، إضافة إلى أنها تمنحه حراكًا اجتماعيًا نحو الأعلى وهو ما يكسبه الإحترام والثقة والإقبال على العمل.

إلا أن هذه النظرية قد وجهت لها عدة إنتقادات منها ما يلي:

أنها لا تقدم مبادئ توجيهية واضحة تساعد الأفراد على اتباعها، وذلك لأن هذه النظرية تقتض بأن الفرد يمكنه تلبية أي من الاحتياجات الثلاثة أولاً، ولكن من الصعب تحديد أي منتك الاحتياجات الثلاثة أكثر أهمية لهذا الفرد.<sup>1</sup>

### 3- نظرية "هرزبرغ" ذات العاملين:

إن الأفراد لديهم مجموعتين من الحاجات، حاجاتهم الأساسية وحاجاتهم كعنصر بشري يتطلب النمو والتطور نفسياً.

ولقد ميزت هذه النظرية نوعين من العوامل هما: العوامل الذاتية والعوامل الخارجية.

فالعوامل الذاتية (Intrinsic Factors) كالأفراد والتطور في العمل والمسؤولية ترتبط بالرضا وتؤدي إليه في حين أن العوامل الخارجية (Extrinsic Factors) كسياسات المنظمة والإدارة والإشراف والعلاقات بين الزملاء في العمل وظروف العمل المادية تؤدي وترتبط بعدم الرضا، ولذلك أوضح "هرزبرغ" بأن إزالة العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا ليس معناه حصول رضا عند الأفراد، لذا فإن إزالة أو تقليص العوامل المسببة لعدم الرضا ليس بالضرورة أن يؤدي إلى رفع الدافعية بل إلى الموقف الحيادي، ولقد أطلق "هرزبرغ" على العوامل التي تسبب عدم الرضا بالعوامل الحافظة أو الوقائية (Hygien Factors) أي أن هذه العوامل عندما تشبع يكون تأثيرها حياًياً أي تمنع عدم الرضا فقط أما المجموعة الثانية من العوامل هي العوامل الدافعية (Motivator)، وتتمثل هذه العوامل في التقدم وتغيير المواقع أي الترقية وإثبات الذات، هذه العوامل تؤدي إلى الرضا عن العمل.<sup>2</sup>

تحقق الترقية الرضا للعامل كونها من العوامل الذاتية التي أشار إليها "هرزبرغ" في نظريته وإن تطور العامل في السلم الوظيفي وتغييره لموقعه في المنظمة ولإزدهار مستقبله الإيجابي على نفسيته كونه يعتبرها إثباتاً لذاته بين زملاءه ومجتمعه وتحقيقاً لطموحاته ونجاحاً شخصياً له، وحسب نظرية ذات العاملين فإن تقدم العامل في مساره المهني وزيادة راتبه أو حصوله على سكن وظيفي جراء هذه الترقية على سبيل المثال سيجعله حياًياً أي أنه لن تظهر لديه مظاهر عدم الرضا الإستقالات ودوران العمل وغيرهما من المظاهر التي تعرقل المنظمات، لأنه يشعر بأنها قادرة على إشباع حاجاته الأساسية.

(<sup>1</sup>) 19:50. 15/05/2022. [www.meemapps.com](http://www.meemapps.com)

(<sup>2</sup>) سهيلة عباس، علي حسين علين إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط 3، عمان، الأردن، 2007، ص ص 175، 176.

لقد تعرضت هذه النظرية لجملة من الانتقادات أهمها:

\*النظرية لا تطبق الا على ذوي المستويات الاجتماعية العليا.

\*لا يأخذ بعين الإعتبار موقف الأفراد أو التصورات، ويمكن معالجة هذا من خلال تطبيق النظرية على المستوى الفردي.

\*تركز النظرية على تحسين رضا الموظفين، وهذا لا يترجم بالضرورة إلى زيادة الانتاجية.

\*لا توجد طريقة موضوعية لقياس رضا الموظفين داخل النظرية.

\*تخضع نظرية العامل الثاني للتحيز، على سبيل المثال، عندما يكون الموظف راضيا فسوف يمنح نفسه الفضل في هذا الرضا، على العكس من ذلك، عندما يكون غير راض سوف يلوم العوامل الخارجية.

### 4-نظرية دافع الإنجاز:

بالنسبة "لماكلياند" "Mc Clelland" فإن هناك إرتباطا بين الهاديات السابقة والأحداث الإيجابية، وما يحققه الفرد من نتائج، حيث أنه إذا كانت مواقف الإنجاز الأولية إيجابية بالنسبة للفرد فإنه سيميل إلى الإنهماك في السلوكيات المنجزة، أما إذا ما حدث نوع من الفشل وتكونت لدى الفرد بعض الخبرات السلبية فإن ذلك سوف ينشأ عنه دافعا لتحاشي الفشل.<sup>1</sup>

ركزت هذه النظرية في تنظيرها وفي بحوثها الإمبريقية على متغير، دافعي واحد وهو دافع الإنجاز حيث برز ضمن نموذج يشمل ثلاثة دوافع هي:

\*دافع النفوذ: ويقصد به ميل الشخص إلى ممارسة الرقابة القوية والسعي للحصول على فرص كسب المركز، أي المواقع القيادية.

\*دافع الإنتماء: ويمثل ميل الأفراد إلى تحقيق علاقات صداقة مع الآخرين وتحسسهم من رفض الجماعة لهم.

(<sup>1</sup>) بوقسارة منصور، الدافع للإنجاز، مركز الضبط، تقدير الذات والإنجاز الأكاديمي لدى تلامذة الثانوية، رسال دكتوراه في علم النفس، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران - السانية -، 2007/2008، ص 42.

\*دافع الإنجاز: ومفاده أن الأشخاص يتوقعون النجاح، ويخافون من الفشل، يبحثون عن فرص لحل مشكلات التحدي والتفوق، هؤلاء في رأي "ماكلياند" يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف.

ويطلق "ماكلياند" على تصوره أنه نموذج الإستثارة الإنفعالية حيث يقرر أن: "الدافع يصير عبارة عن ارتباط وجداني قوي، يتميز بوجود فعل توقعي اتجاه الهدف، وهذه الإستجابة التوقعية تقوم على وجود ارتباط سابق بين أمارات معينة وبين اللذة والألم".

ويرى "ماكلياند" أن دافع الإنجاز هو "تكوين فرضي يعني الشعور أو الوجدان المرتبط بالأداء حيث المنافسة لبلوغ معايير الإمتياز، وأن هذا الشعور يعكس شقان رئيسيان هما الأمل في النجاح وبلوغ المستوى الأفضل.

إن هذا التعريف يجعل من الدافع للإنجاز مكونا من مكونات الشخصية يستثار في وضعية المنافسة حيث يتوقع الفرد بأن نتيجة أداءه ستكون سواء بالمقارنة مع الآخرين أو بالنسبة لمعايير محددة دالة على التفوق.<sup>1</sup>

ويضيف "ماكلياند" بأن بعض الكفاءات لها طابع تنبئي للأداء الجيد وللإنجاز، أفضل من غيرها، لهذا صنفها في خمسة أبعاد:

01- المعارف: وهي التي يملكها الفرد في مجال معين.

02- المهارات: وهي تناسب إثبات خبرة ما عن طريق السلوك.

03- السلوكات: وتشمل إدراكات الذات التي تميل الى إتجاهات قيم، صورة الذات.

04- السمات: وتعني صفات الشخصية التي تؤدي إلى تصرف الفرد بشكل ما أو بآخر: المبادأة، المواضبة، المثابرة، القابلية للتكيف.

05- الدوافع: وهي عبارة عن قوى داخلية متكررة، تولد سلوكات معينة في العمل.<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>) خويلد أسماء، الدافعية للإنجاز في ظل التوجيه المدرسي بالجزائر، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، فرع علم النفس، تخصص.

علم النفس المدرسي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة ورقلة، 2004/2005، ص ص 38،42.

(<sup>2</sup>) خويلد أسماء، المرجع السابق، ص 42.



حسب هذا الطرح فالإدارة التي تكافئ عمالها بعد جهودهم ستخلق لديهم تصورا بوجود جزاء بعد كل مجهود وكون الترقية هي أكثر ما يرغب به العامل فسينهمك أكثر في العمل ويحسن جودته أي سينجز أكثر خاصة وأن العامل يندفع لأن يشغل مركزا يمكنه من ممارسة سلطة أعلى من سلطته الحالية في المؤسسة

إن العامل الذي يحصل على مكافئة على ما يقدمه من جهود للمؤسسة سيميل لأن يجتهد أكثر رغبة منه في الحصول على المزيد من المكافآت وعدم حصوله عليها سيجعله أكثر اهتماما بعمله لكي لا يقع في نفس الخطأ الذي سبب له الفشل الذي يتمثل في عدم ترقيته، وحسب "ماكلياند" فالترقية وعوائدها تمثل للعامل دافعا له من أجل تحقيق الهدف والإنجاز، فهي تمنح العامل النفوذ والسلطة والقوة في إصدار الأوامر ما يحفز الأفراد محبي الأدوار القيادية في المؤسسة إضافة إلى أن رغبة العمال في الانتماء أكثر للمؤسسة حيث أن العامل يشعر بقوة انتماءه لها كلما ترقى فهو لا اعتقاده بأنها لن تتخلى عن جهوده وأنه عضو مهم فيها، كما أنه يريد الانتماء لمستوى أو للعمال الأعلى منه درجة ما يشعره بالتقدم المهني والاجتماعي معا فهو سينشئ روابط سوسيو مهنية معهم خاصة إذا ما كان منصبه الجديد بعد الترقى سيقربه من مراكز صنع القرار في المؤسسة ما سيقوي شعوره بالانتماء للمؤسسة، وحسب ما جاء في هذه النظرية فإن الأفراد لديهم دافع للإنجاز فهم يريدون دوما إنجاز أكثر مما قد أنجزوا فعلا في حياتهم فهم لا يكتفون بمركزهم الحالي بل يريدون تحمل مسؤولية أكبر وتسطير أهداف أكبر لأنفسهم وللمؤسسة خاصة لمن يمتلكون معارف ومهارات تقنية مثلا ويمتلكون وعيا وإدراكا بقدراتهم وأهدافهم وما هم بحاجة إليه ويتمكنون دوما من المبادرة والقدرة على التكيف والتأقلم مع متغيرات كل منصب جديد أعلى ومسؤولياته.

إلا أن هذه النظرية تعرضت للكثير من الانتقادات أهمها ما يلي:

\*كيف يمكن غرس الشعور بالإنجاز أو الدوافع الأخرى المرتبطة به في موظف بالغ ويؤكد "ماكلياند" أن هذا يمكن تعليمه، وبالتالي يمكن تطوير الدوافع المتعلقة بالإنجاز وما إلى ذلك في الشخص البالغ، وهذا الناقض غير مستقر في الأدبيات النفسية، ثانيا يدعي "ماكلياند" أنه يمكن تغيير الاحتياجات من خلال التعليم والتدريب، لكن علماء النفس يؤكدون أن الاحتياجات يتم الحصول عليها بشكل دائم.<sup>1</sup>

## 2/ نظريات حوافز السلوك:

### 1-نظرية التعزيز:

التعزيز عند "سكينر" يعتبر من المفاهيم الرئيسية في نظريته، ويقصد به ظهور مثير أو حادث كان له أثر في زيادة احتمالية الاستجابة أو زيادة في قوتها ومعدلها، وتقوم نظرية الإشراف الإجرائي "لسكينر" على قانون الاكتساب الذي يعتبر أن قوة الإشراف الإجرائي تزيد عندما يتبعه مثير معزز.<sup>1</sup>

وتقوم هذه النظرية على:

\*التعلم يحدث عندما تعزز الاستجابات الصحيحة بمعنى أنه إذا تم تدعيم الاستجابة لمثير معين بشكل ما فإن هذه الاستجابة ستقوي وتعزز وتكرر مرة أخرى في وجود المثير.<sup>2</sup>

\*نتائج السلوك يمكن أن تعمل على زيادة احتمالات السلوك (تعزيزها) أو تناقصها (معاقبها)، كما يمكن برمجة السلوك باستخدام عمليتي التسلسل والتشكيل، ويختلف معدل الاستجابة باختلاف جدول التعزيز المستخدم، والتعزيز المتقطع أكثر فاعلية في تشكيل السلوك من التعزيز المستمر.

ومن الجدير بالذكر بأن نظرية "سكينر" تتكون من ثلاث أجزاء رئيسية هي: (البيئة، تعلم السلوك، التعزيز)، كما فرق بين نوعين من السلوك هما: السلوك المستجيب والسلوك الإجرائي.

السلوك المستجيب: ينسب إلى تلك الإنعكاسات أو الإستجابات الأوتوماتيكية التي أثرت بواسطة مثير معين.

السلوك الإجرائي: فهي استجابات تصدر بدون ضرورة وجود مثير في وقتها.

أما نظم التعزيز عند "سكينر" فهي ثلاث أنواع رئيسية للتعزيز تؤثر في السلوكيات بشكل ملحوظ وهي: التعزيز المستمر، التعزيز المتقطع، التعزيز النسبي.

(<sup>1</sup>) بورصا فاطمة الزهراء، معاش يوسف، التعزيز كأسلوب فعال وبديل للعقاب، مجلة المعيار مجلد 25، عدد 61، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 02، 2021، ص 843.

1/التعزيز المستمر: السلوك المرغوب يتم تعزيزه في كل وقت يظهر فيه وهو تعزيز بسيط يحصل عليه الكائن فور كل استجابة، وهذا النوع من التعزيز مؤثر يعمل على تطوير وتقوية سلوكيات معينة، ويرتبط السلوك الإيجابي باستمرار وانقطاع التعزيز.<sup>1</sup>

2/ التعزيز المنقطع: يتم تعزيز الكائن بعد فترة معينة من غض النظر عن ظهور الاستجابة المرغوبة من عدمه، ويمكن تقديمه وفق ضوابط وقواعد ثابتة ومتغيرة، وفيه يتم تقديم المعزز للكائن الحي عقب بعض الاستجابات الإجرائية الأخرى.

3/التعزيز النسبي: هذا النوع من التعزيز محدد بعدد من الاستجابات المناسبة، والتي يصدرها الكائن.<sup>2</sup>

وميز "سكينر" بين لتعزيز الإيجابي والسلبي:

\*التعزيز الموجب: هو تقديم مثير مرغوب فيه بعد القيام باستجابة مرغوب فيها.

\*التعزيز السلبي: وهو سحب المثير غير المرغوب فيه بعد القيام بالاستجابة.<sup>3</sup>

لقد أوضح "سكينر" أن السلوك يتشكل بواسطة النتائج التي تلي الاستجابة، حيث أطلق عليها اسم التعزيز وإذا استطاع الفرد التحكم بالتعزيز استطاع أن يحدد الاستجابة، وإذا وقف التعزيز بالاستجابة يؤدي إلى إيقافها وعدم ظهورها أو تكرارها، وأوضح أن السلوك الإنساني يتحدد ويحافظ عليه من بموجب البيئة التي يعيش فيها الفرد.<sup>4</sup>

ان السلوكيات والعواطف تظهر بوجود مكافآت وعوائد تحقق طموحات ورغبات العمال النفسية والاقتصادية والاجتماعية، وتعود للظهور كلما قمنا بإثارتها وتحفيزها وحسب هذه النظرية فكلما قامت المنظمة بترقية عمالها فإنهم سيشعرون بالرضا عن أدوارهم ومهامهم فيها، وعدم مكافئتهم سينتج عنه غياب لشعورهم بأهميتهم وعدم ارتياحهم الذي يعد من أحد أهم المشاكل التي تعرقل السير الحسن للمنظمة اتجاه تحقيقها لأهدافها.

(1) عناية حسن القبلي، التعزيز في الفكر التربوي الحديث، أمان، شبكة الألوكة، ط 1، 2014، ص 69.

(2) عناية حسن القبلي، المرجع السابق، ص 69، 70.

(3) نجاة أحمد الزليطني، نظريات التعلم وتطبيقاتها التربوية "نظرية سكينر نموذجاً"، قسم التربية وعلم النفس، كلية الآداب، الزاوية، جامعة الزاوية، المجلة الجامعة، العدد 18، المجلد 03، أغسطس، 2016، ص 38.

(4) فداء خليل حسن العلامي، تصورات معلمي المرحلة الأساسية الدنيا حول نظريات التعلم وعلاقتها بإدراكهم لمبادئ التدريس الفعال، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس -فلسطين- 2012، ص 18.

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ما يلي:

\* صعوبة تحديد المكافآت أو العقوبات.

\* قد لا يكون بعض الأشخاص متفاعلين مع الآخرين ويظهر تأثير ذلك تأثيرا عكسيا ويتصرفون بشكل سيئ.

\* يصعب تطبيقها على أشكال السلوك المعقدة.

\* جميع السلوكيات ليست هي نفسها في لمواقف نفسها او في المواقف المختلفة، لذلك من الصعب جدا تطبيق التعزيز، لذا فاستخدام نفس التعزيز في نفس المحطة لاشخاص مختلفين لا يمكن ان يكون فعالا.

\* من غير الاخلاقي ان يعطى الشخص مكافأة من اجل تغيير السلوك، هذا ينطبق ايضا على اولئك الذين يحاولون السيطرة على شخص أو مجموعة من الاشخاص من خلال فرض المكافأة.<sup>1</sup>

## 2-نظرية العدالة والمساواة:

تمثل هذه النظرية تعديل للنظريات السابقة فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا، وتعتبر النظرية مهمة جدا فنظرية العدالة تقول بأن سلوك الإنسان يحصل كما يلي: يرى حافزا معروضا عليه فيقيم هذا الحافز من حيث عدالته ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم.<sup>2</sup>

حسب هذه النظرية فإن العامل يشعر بالرضا الوظيفي كلما كان يشعر بعدالة المنظمة التي ينتمي اليها ويعمل لصالحها اذ يقارن هذا الأخير بين ما يحصل عليه هو وبين ما يحصل عليه زملاؤه من مكافآت واحترام ومعاملة من طرف زملاؤه أو من طرف رؤسائه، فالعامل المؤهل ذو الخبرة والكفاءة المهنية أو المستوى العلمي العالي أو الذي تتوفر فيه شروط أخرى للتقدم لم تتم ترقيته وحصل عليها زملاؤه فسيشعر بالتمييز وبعدم عدالة الإجراءات التي تنتهجها المؤسسة لترقية عمالها، وسيشعر بالسخط وعدم الرضا عن بيئة عمله فهو يدرك عدالة المكافئة من المقارنة الدائمة بين ما يقدمه للمؤسسة من

Isai Amutan Krishnan, A Review of B. F. Skinner's Reinforcement Theory OF Motivation, article, International Jornal Of Reserch In Education Methodology, vol 5, n 3, March 30, 2014, p 686.<sup>1</sup>

(<sup>2</sup>) التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، اطروحة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية العالمية الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا، ص 48.

مجهودات تساعدها في بلوغها لأهدافها والتي يريد أن يكافئ عليها مثل ما يكافئ العمال الآخرون بنفس المقدار وبنفس قيمة المكافئة.

ولقد وجهت جملة من الانتقادات لهذه النظرية منها ما يلي: نظرية العدالة لها إقتراح رئيسي واحد وهو مقارنة مدخلات المرء ونتائجه بمدخلات ونتائج الآخرين ونتيجة لهذه المقارنة قد يعاني المرء من الإنصاف أو عدم المساواة<sup>1</sup>

### 3- نظرية وضع الأهداف:

إن التحفيز يبني على أساس الحالة المستقبلية المرغوبة، والحفز يمكن أن يتأثر برغبة الفرد في تحقيق نتائج محددة، ونظرية الهدف تقترح بأن سلوك الموظف يتأثر بالحالة المستقبلية التي يرغب الوصول إليها، هذه الحالة المستقبلية المرغوبة تعرف بالهدف، نظرية تحديد الهدف تفترض أن الحافز يأتي من وعي بالأهداف والتصميم أو العزم على تحقيقها.<sup>2</sup>

فالإدارة عندما ترغب في زيادة دوافع الأفراد نحو العمل وكذلك رفع أدائهم عليها أن تحقق لهم ما يلي:

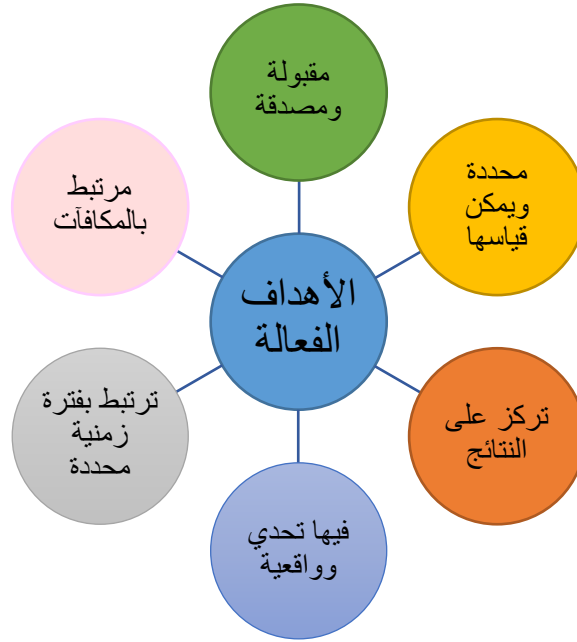
1- تحديد وتوضيح الأهداف والمهام التي يتوقع أداؤها.

2- تحديد أهداف متضمنة عناصر ومهام متنوعة مع ملاحظة ضرورة قبولها من قبل الأفراد العاملين.<sup>3</sup>

(<sup>1</sup>) ABDELGHAGOUR AL- ZAWAHREH, FAISAL AL- MAHDI, the unity of equity theory in enhancing organizational effectiveness, European journal of economics, finance and administrative sciences, Issue 46, p 165.

(<sup>2</sup>) هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، كنوز المعرفة، ط 1، 2007، ص ص 165، 166.  
(<sup>3</sup>) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط 3، عمان، الأردن، 2007، ص ص 175، 176.

الشكل رقم (03): نظرية الأهداف



المصدر: هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، كنوز المعرفة، ط 1، 2007، ص 165، 166.

يمكن القول حسب هذه النظرية أن الفرد يسعى لوضع أهداف مستقبلية خاصة به يحققها من خلال مهامه في المنظمة وعدم قدرته على تحقيقها أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيقها له سيحدث له حالة من عدم الرضا، فالموظف الطموح يسعى لتقلد مناصب أعلى من منصبه الحالي ولتحسين ظروفه المادية ومركزه الاجتماعي، لذلك فهو يجتهد ويعي تماما الأهداف التي يريد تحقيقها مسبقا لأن الترقية تمثل له ضمان مستقبلي في المؤسسة وكذلك خارجها، وكون شعور الموظف بالرضا له علاقة بتحقيقه لأهدافه وبأداءه ومنه نجاح المؤسسة فعليها الإهتمام بهذه الأهداف ومنح العامل الترقية التي يطمح ويهدف إليها.

#### 4- نظرية (y-x):

قدم عالم النفس الاجتماعي ماك غريغور "Douglas Mc Gregor" (1906 - 1964) وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختبار افتراضات أساسية عن السلوك البشري، وعرض من خلا ذلك

نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية اسمها نظرية (x) و (y) في كتابه الموسوم "الجانب الإنساني لمشروع الأعمال"، المنشور سنة 1960.<sup>1</sup>

### نظرية x:

تتطلب هذه النظرية من افتراض مؤداه أن العامل كسول بطبيعته وغير طموح ويكره المسؤولية، تهمة ذاته وتحقيق رغباتها ولا تهمة أهداف المؤسسة، لذلك فإن تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية والاقتصادية فقط، فتصبح الإدارة هنا مرغمة ومجبرة على انتهاج أساليب القوة، الإشراف والرقابة الصارمة.<sup>2</sup>

وتقوم هذه النظرية على:

- 1- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه.
- 2- يجب استخدام نوعا من القهر والقوة مع الآخرين حتى يمكننا التأكد من أدائهم للعمل المكلفين به.
- 3- إن الإنسان منغلِق داخليا ولا تهمة أهداف المنظمة ولا تهمة إلا نفسه.
- 4- إن الأفراد غير قابلون للالتزام والتطوير.
- 5- تنتظر إلى الفرد على أنه كائن غبي.<sup>3</sup>

ونتيجة لهذه الافتراضات فقد سلكت الإدارة اتجاه العاملين سلوكا ينسجم مع هذه الافتراضات، وقد كانت الإدارة مجبرة على اتباع هذه أسلوب الإشراف المتشدد والعقاب حيث كان يعتقد أنه بدون اتباع هذه الأساليب من قبل الإدارة فإن العاملين سيقاومون كل ما يتعلق بالمؤسسة ول يهتمون سوى بأجورهم فقط.<sup>4</sup>

(<sup>1</sup>) لخضر بن غنام، الإشباعيات الخارجية، وأثرها على دافعية العمال داخل المنظمات، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس، وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمود منوري، قسنطينة، 2006/2007، ص 58.

(<sup>2</sup>) بن دريدي منير، إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، مذكرة دكتوراه، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، 2010، ص 57.

(<sup>3</sup>) عماد علاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، رسالة دكتوراه، علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2011/2012، ص 64.

(<sup>4</sup>) شرقي رايح، النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية، مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس التربوي، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2010، ص 88.

أوجد "ماك غريغور" بديلاً لنظرية (X) بافتراضاتها السابقة واسماها نظرية (Y)، هذه النظرية خالفت الافتراضات في السلوك الإنساني الواردة في نظرية (X)، ونظرت للفرد نظرة إيجابية والافتراضات الأساسية التي تقوم عليها نظرية (Y):

1- إن طبيعة النفس الإنسانية وحاجتها ليست ضد حاجاتها ليست ضد حاجات المؤسسة وإذا ظهر أنها كذلك فإن ذلك يعود إلى أن خبرات الأفراد السابقة في المؤسسة شكلت هذا السلوك.

2- القدرة على تحمل المسؤولية والقابلية لتوجيه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق النمو والتطور موجود لدى كافة الناس.

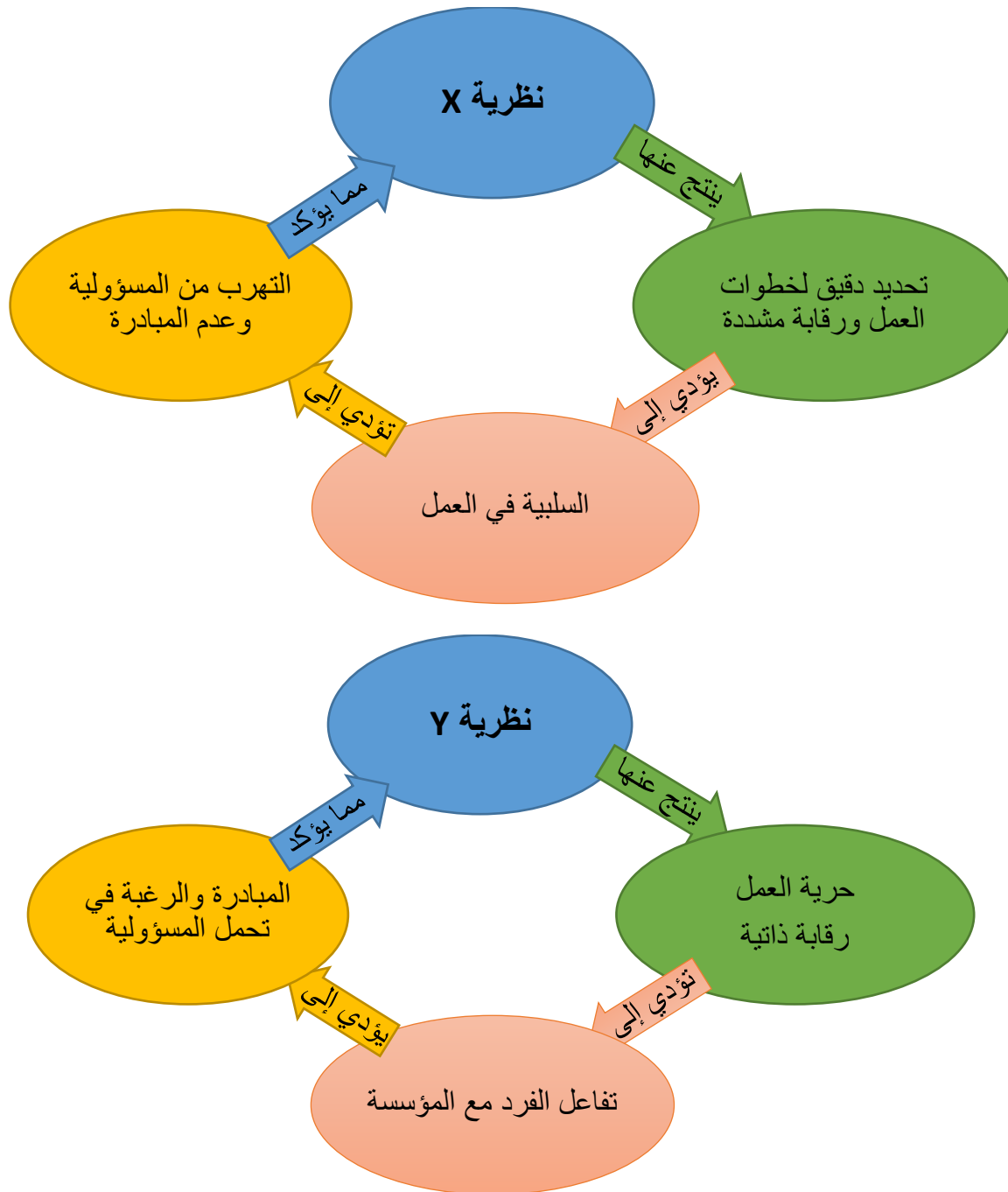
3- لقد افترضت هذه النظرية أن للإنسان حاجات متعددة ويجب على الإدارة إيجاد المناخ الملائم لإشباعها حتى يستطيع العامل أو الموظف العمل براحة نفسية ويحقق أهدافه وأهداف المؤسسة معاً، وذلك بإعطائهم الفرص وتشجيعهم وإتاحة فرص التقدم.

تقود نظرية (Y) إلى مبدأ التكامل والذي يعني خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على تحقيق الأعضاء لأهدافهم الشخصية، من خلال تركيز جهودهم على تحقيق النجاح للمنظمة، ويتفق هذا المبدأ مع مفهوم الإدارة بالأهداف، كما أكد "ماك غريغور" على أهمية النمط القيادي، والمشاركة في الإدارة وتنمية الإدارة لصالح مبدأ التكامل، ويؤكد كذلك على أن التحفيز الحقيقي هو الذي يوائم بين حاجات الفرد العليا (تحقيق الذات) وبين أهداف المنظمة، وذلك بإشراكه في اتخاذ القرارات، وتوسيع الوظيفة واغناء العمل أي اعتماد تفويض السلطة واللامركزية.<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>) شرقي رايح، المرجع السابق، ص ص 88، 89.



الشكل رقم (04): نظرية X وY



المصدر: سليمة بوخنان، التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، علم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الحقوق والعلوم السياسية 20 أوت 1955، سكيكدة 2007/2008، ص 77.

يمكن القول حسب هذه النظرية أن العمال ينقسمون إلى فئتين داخل المؤسسة، فتميز فئة العمال الكسولين الذين لا تهمهم أهدافها ويبحثون فقط عن تحقيق أهدافهم كالترقية خاصة التي تعتمد على نظام الأقدمية الذي يعتمد على طول مدة الخدمة في المؤسسة (أنظر أنظمة الترقية)، إذ لا يبذل العمال أي

مجهود إضافي للتقدمي ما يحرم المنظمة من الإبداع والإبتكار، بينما يجعل العامل يحقق أهدافه ويستفيد منها، ما يجعل المنظمة تعتمد إلى إجبارهم على العمل من خلال زيادة الرقابة في مكان العمل، بينما تتميز الفئة الأخرى من العمال بسعيها لتحقيق أهدافها من خلال تحقيق أهداف التنظيم، فتطور من مهاراتها وتسعى لاكتساب خبرات أكثر بما يحسن من إنتاجيتها الأمر الذي ينعكس على إنتاج المؤسسة كما ونوعا ويزيد من أرباحها وبالتالي سترقي العمال المجددين والمنتجين ما يتيح لهم فرصة تحسين مساهمهم الوظيفي، وتحقيق توافق مهني بين حياتهم داخل وخارج التنظيم ويرفع من روحهم المعنوية خاصة وأن الترقية تعد من أهم الحوافز التي يرغب بها هؤلاء العمال، لكونها أولا وقبل كل شيء إعتراف من الإدارة بالجهود التي يبذلونها، وقد تتضمن ترقيةهم تقريبتهم من الإدارة فيصبح العمال يشاركون في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة ويشاركون في عملية إتخاذ القرارات ما يزيد من شعورهم بتحقيق ذاتهم وقدرتهم على تحمل مسؤولية أكبر ورغبتهم في إثبات أنفسهم ما يجعلهم يطمحون دوما للتقدمي ومنه إفادة المنظمة، وهو ما يحقق التكامل بين جهود وطموحات طرفي المؤسسة.

إلا أن هذه النظرية قد تعرضت لانتقادات منها:

تؤخذ هذه النظرية أنها لم تحقق التجانس والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وكذلك يمكن دفع الإنسان للعمل بالتهديد وذلك بإستخدام السلطة الرسمية والحوافز المادية إذ أنه يمكن الإعتماد على حوافز أخرى تدفع للعمل مأنها لا تصف الطبيعة الإنسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة على تطبيق فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ نظرية التنظيم الكلاسيكية وافتراضاتها عن الدوافع.

كما يمكن اعتبار نظرية (X) تشاؤمية ونظرتها إلى الإنسان نظرة سلبية عكس النظرية الإيجابية التي تبديها نظرية (Y) إلى الانسان وتعتبر أن له دور وفعالية كبيرة في المنظمة تمنحه الثقة الكاملة.

ويكفيه الشعور بالرقابة الذاتية (الضمير المهني) لأداء دوره على أحسن وأكمل وجه كما أن معظم الأفراد يملكون الرغبة في العمل ولديهم إرادة ويبذلون جهدا كبيرا في هذا المجال دون تماطل أو تأخير.<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>) بشير عباس العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري، الأردن، ط 1، 2008، ص 296.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي

2- المجال البشري

3-المجال الزمني

ثانياً: المنهج

ثالثاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

1- الملاحظة

2- الإستمارة (الإستبيان)

3- المقابلة

4- الوثائق والسجلات

رابعاً: العينة وطريقة اختيارها

خامساً: أساليب التحليل

1- الأسلوب الكمي

2- الاسلوب الكيفي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

بعد مناقشتنا للجانب النظري الذي تمحور حول علاقة الترقية بالرضا الوظيفي، سنحاول في هذا الفصل مناقشة الجانب الميداني الذي هو امتداد للجانب النظري، وفي أي بحث علمي يجب المرور على الإجراءات الميدانية للدراسة كونها الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في التعرف على مجتمع الدراسة، إذ يتم وضع أبعاد الموضوع بدقة محكمة ما يسهل للباحث الوصول للنتائج التي من خلالها يفسر الظاهرة المدروسة، ومن خلال هذا سنتعرف على مجالات الدراسة (المكاني، البشري، الزمني)، إضافة الى التعرف على المنهج المتبع ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات انتهاء بالأساليب الاحصائية المستخدمة.

## أولاً- مجالات الدراسة:

إن تحديد المجالات هو من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث في بحثه فهي تساعده في الحصول على نتائج أكثر دقة خاصة في البحوث الاجتماعية التي تتسم بالصعوبة وتكمن فائدتها في أنها تساعد الباحث في مواجهة مشكلة الدراسة بكل موضوعية ما يعجل النتائج أكثر مصداقية وعلمية.

### 1- المجال المكاني (الجغرافي):

المجال الجغرافي هو المكان الذي يجرى فيه البحث، ويتمثل في هذه الدراسة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل.

تقع مؤسسة الخزف الصحي للشرق بالميلية جنوب شرق ولاية جيجل، محاذية للطريق الوطني رقم 27 الرابط بين مدينتي جيجل وقسنطينة، حيث تتربع على مساحة تقدر ب 12 هكتار من بينها 09 هكتارات غير مغطات.

أ- التطور التاريخي للشركة: كانت الشركة موضوع الدراسة في البداية وحدة إنتاجية تابعة للشركة الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C) حيث إنطلقت أشغال إنجازها سنة 1969م وإمتدت إلى نهاية 1974م، ولقد تكفلت بذلك شركات ألمانية، فرنسية وجزائرية.

بدأت هذه الوحدة نشاطها ابتداءً من جويلية 1975م إلى أن تحولت يوم 23 أكتوبر 1982م إلى وحدة تابعة لمؤسسة الخزف الصحي للشرق (ECE) إلى جانب وحدات أخرى وهي وحدات لابن زياد، وحدة العثمانية، وحدة العاشور، ووحدة وادي أميزور، وذلك في إطار إصلاحات إعادة الهيكلة العضوية التي طبقت كذلك على الشركة الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C) وفي يوم 19 أبريل 1998م وفي إطار إصلاحات إعادة الهيكلة المالية التي عرفتتها مؤسسة الخزف الصحي بالشرق (ECE) تحولت وحدة الخزف الصحي بالميلية إلى شركة مساهمة حيث إسقلت نهائياً بشخصيتها القانونية وبذمتها المالية والإقتصادية تحت تسميتها الحالية ( شركة الخزف الصحي بالميلية SCS-SPA) كشركة فرعية تابعة

لمجمع الخزف الصحي بالشرق (ECE) حيث قدر رأس المال الاجتماعي للشركة حالياً بـ: 208.000.000 دج أما موضوعها فيتمثل في إنتاج وتسويق منتجات الخزف الصحي التي تتوافق مع معايير الجزائرية والأوروبية، وقد إحتلت في السنوات الأخيرة المرتبة الأولى على المستوى الوطني في مجالات الكمية والنوعية والجودة.

**ب) موقع الشركة:** تقع الشركة موضوع الدراسة جنوب شرق مدينة الميلية على بعد حوالي 02 كلم من وسط المدينة، وتتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 6870م<sup>2</sup> كمساحة مغطاة والباقي كمساحة غير مغطاة.

حيث تضم المساحة المغطاة بالدرجة الأولى ما يلي:

\_ المباني الإنتاجية (بما في ذلك ورشات الإنتاج، ورشة الصيانة، المخازن، المباني التجارية) 5920 م<sup>2</sup>.

\_ المباني الإدارية: 324م<sup>2</sup>.

\_ المباني الإجتماعية ( بما في ذلك المطعم والعيادة ) 3111 م<sup>2</sup>.

أما المساحة غير المغطاة فهي عبارة عن طرقات وممرات بالإضافة إلى حدائق وحظيرة لتوقيف سيارات المستخدمين .

ويعتبر موقع الشركة موقعاً مميزاً حيث تبعد عن المنطقة الصناعية الجهوية لبلارة بـ 02 كلم وعن محطة النقل بالسكة الحديدية بـ 02 كلم كذلك، أما الطريق الوطني السريع رقم (43) فلا تبعد عنه إلا ببضعة أمتار، كما أن الشركة تقع على بعد حوالي 80 كلم عن ميناء سكيكدة مما يسهل على الشركة الاتصال بمختلف أسواقها (أسواق المنتجات، المواد الأولية الرئيسية، العمالة، رأس المال... إلخ).

**ت- مجال نشاط الشركة:** ينتمي مجال نشاط الشركة إلى القطاع الثاني أي قطاع الصناعة والتحديد إلى فرع إنتاج مواد البناء وهي تقوم بإنتاج مجموعة من المنتجات الخاصة بالخزف الصحي.

إن الأسلوب المعتمد من قبل الشركة في مجال إنتاجها يعتمد على إستعمال اليد العاملة بكثافة ولا يتطلب تكنولوجيا متقدمة جداً، كما أنه مازال مستعملاً بكثرة في شكله القديم في بلدان العالم الثالث أما البلدان المتقدمة فقد قامت بتعديله بطرق مختلفة وأدخلت عليه تكنولوجيا متطورة جداً في أغلب الحالات، وتستعمل الشركة عدة أصناف من المواد الأولية لإنتاج مجموعتين رئيسيتين من منتجات الخزف الصحي.

## 2- المجال البشري:

يتمثل المجال البشري في مجتمع أو عينة الدراسة وهو عدد العاملين بالمؤسسة حيث تضم مؤسسة الخزف الصحي للشرق بالميلية موارد بشرية تساهم في نجاح واستمرار وتحقيق أهداف المؤسسة وقد إشتل المجال البشري في بحثنا على مجموعة من العمال ويقدر عددهم بـ 380 عامل موزعين على مختلف الأقسام.

## المجال الزمني:

وهو الوقت الذي إستغرقته الدراسة، بشقيه النظري والميداني والتي إمتدت من بداية التفكير في المشكلة إلى غاية الوصول للنتائج العامة، ولقد إستغرق بحثنا "علاقة الترقية بالرضا الوظيفي" كان المجال الزمني كالآتي:

أ-المرحلة الأولى: تتمثل في إختيار موضوع البحث وطرحه على الأستاذ المشرف الذي قام بتوجيهنا في جمع المعلومات حول الموضوع وبعد تقديمه للإدارة تم الموافقة عليه بتاريخ 2022/01/15.

ب-المرحلة الثانية: وهي عبارة عن زيارة إستطلاعية لمؤسسة مجتمع البحث بطلب ترخيص من الإدارة للقيام بزيارة استطلاعية لمؤسسة مجتمع الدراسة بطلب ترخيص من الإدارة وذلك بتاريخ 2022/03/20، حيث تمكنا في هذه المرحلة من الاتصال بالمؤسسة والحصول على موافقة على إجراء البحث وتقديم تسهيلات للاضطلاع على الشركة وهيكلها ونظام العمل فيها والحصول على بعض الوثائق والمعلومات.

ج-المرحلة الثالثة: قمنا في هذه المرحلة بإجراء مقابلات مع مسؤول الموارد البشرية الذي قدم لنا معلومات أفادتنا في موضوع الدراسة وكان ذلك في تاريخ 2022/04/18 حيث قمنا في هذه المرحلة بتوزيع الإستمارة التجريبية ومعرفة مدى إستيعاب المبحوثين لنوع الأسئلة التي تضمنتها.

د-المرحلة الرابعة: قمنا في هذه المرحلة بتوزيع الاستمارة النهائية بتاريخ 2022/05/27، ثم قمنا بإسترجاع الإستمارة وتبويب البيانات في جداول والتعليق عليها ووضع النتائج العامة للدراسة.

### ثانيا: المنهج:

يعتمد كل بحث علمي على المنهج الذي يتم وفقه دراسة المشكلة وتحديد أبعادها وفق أدوات معينة قصد الوصول الى نتائج تفسر المشكلة قيد الدراسة، ولذلك كان لزاما أن نعتمد في دراستنا على منهج علمي لضمان الحصول على نتائج علمية موضوعية.

يعرف "بتل" المنهج بأنه: "الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي تقوم به بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها".

وهو "التنظيم الصحيح من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها آخرون"

يعرف المنهج الوصفي بأنه: "وصف لحالة تتعلق بظاهرة طبيعية أو مجتمعية خلال فترة زمنية محددة، لمعرفة أسبابها، ونتائجها ومن ثم تعميمها على الحالات المشابهة"

ويعرف بأنه: "وصف للمشكلة أو القضية بدقة، وإستخدام أدوات البحث العلمي للحصول على المعلومات، وإستخراج إستنتاجات، وعرضها في صورة رقمية أو نوعية".

لقد تم اعتماد المنهج الوصفي في دراستنا باعتباره أكثر المناهج ملائمة لها، ومنه الوصول لمعرفة دقيقة عن موضوع الترقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، حيث يسمح لنا هذا المنهج بتحليل واقع المؤسسة ومنه تفسيرها من خلال نتائج علمية قابلة للتعميم تفيد في معالجة مشكلة البحث.

ويهدف المنهج الوصفي إلى:

\*جمع معلومات حقيقية لظاهرة مجتمع البحث.

\*تحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر.

\*إجراء مقارنة وتقييم لبعض الظواهر.

\*تحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة البحث والإستفادة من آراءهم وخبراتهم.



\* إيجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة.

### ثالثاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

أدوات جمع البيانات هي تلك الوسائل التي يستخدمها الباحث للحصول على المعلومات والبيانات التي تستخدم في دراسة موضوع البحث، ويتم اختيارها حسب متطلبات البحث أي أنها قد تختلف باختلاف المشكلات المدروسة، وتعرف أدوات البحث بأنها: "مجموعة الأدوات الفنية التي تستخدم في جمع المادة العلمية من أجل الوصول إلى تحديد جوانب ظاهرة اجتماعية بطريقة علمية وموضوعية تؤدي لفي النهاية إلى التوصل مجموعة الأدوات الفنية التي تستخدم في جمع المادة العلمية من أجل الوصول إلى تحديد جوانب ظاهرة إجتماعية بطريقة علمية وموضوعية تؤدي لفي النهاية إلى التوصل إلى نتائج علمية"

ولقد إعتدنا في جمع البيانات على مجموعة من الأدوات التي سمحت لنا بتحديد متغيرات الدراسة ونتائجها، ولقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

#### 1-الملاحظة:

تعرف الملاحظة بأنها: "المشاهد الدقيقة لظاهرة ما، مع الإستعانة بأساليب البحث والدراسة لقياس وتسجيل كافة أوجه التغيرات مكانية أو زمنية في الظاهرة، وفق خطة معينة تتلاءم مع طبيعة تلك الظاهرة".

وقد تمكنا من جمع العديد من المعلومات من خلال الإعتماد على الملاحظة بالمشاركة في مؤسسة الخزف الصحي للشرق باعتبارها الطريقة الأمثل في البحث وذلك لأنها تمكنا من الإحتكاك بالمبحوثين وملاحظة سلوكهم وسماع آرائهم بطريقة مباشرة.

#### ومن بين الملاحظات التي تم تسجيلها:

\* وجود تعاون وتفاهم بين العمال.

\* مكاتب العمال صغيرة مجهزة بوسائل الراحة (تكييف، تدفئة).

\* العمل يكون لنصف يوم أي العمل بمعدل أربع(04) ساعات يوميا.

\*شساعة المؤسسة ووجود غطاء نباتي فيها.

\*بشاشة العمال وتعاونهم معنا في توزيع الاستمارة.

\*وجود بعض الإنقطاعات في التيار الكهربائي ما يجعل المكاتب والأروقة مظلمة إضافة إلى تعطيله لعملية الإتصال بين العمال.

\*وجود ضوضاء في ورشات العمل.

\*التعاون والاحترام وسيادة روح الفريق بين العمال والموظفين.

\*وجود بعض السيارات الخاصة بالعمال وعدم وجود نقل خاص بهم متوفر من طرف المؤسسة.

\*مغادرة بعض العمال لمكان عملهم قبل موعد الإنصراف.

## 2- المقابلة:

تعرف المقابلة بأنها: "عملية تقصي علمي تقوم على مسعى إتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث".

تعتبر المقابلة من أهم أدوات البحث العلمي وتفيد في تغطية النقص الذي قد تتضمنه الإستمارة كون أن الإستمارة الجيدة لا تحمل عددا كبيرا من الأسئلة كي لا يمل المبحوث من الإجابة عليها، وبالمقابلة يمكننا طرح أسئلة لم تدرج في الإستمارة والحصول على أجوبة عفوية منهم ما له أهمية بالغة في جعل نتائج الدراسة أكثر مصداقية، كما أنها تساعد الباحث في الإحتكاك أكثر بالعمال.

ولقد مكنتنا المقابلة من الإتصال المباشر بأفراد مجتمع البحث (عمال المؤسسة واطاراتها) ومع مسؤول الموارد البشرية ولقد تمكنا من معرف نمط الترقية السائد في المؤسسة ومعرفة سلوكيات عدد كبير من أفراد مجتمع البحث.

### 3- الاستمارة (الإستبيان):

تعتبر من أهم أدوات جمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية، فهي تسمح بجمع المعلومات من المبحوثين وتعرف بأنها: "وسيلة أو أداة لجمع البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة وتعرف بأنها: "وسيلة أو أداة لجمع البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لإثبات فرضيات البحث الواقع تحت الدراسة".

ولكي يكون الإستبيان جيدا يجب أن يراعي الباحث مجموعة من النقاط تتمثل فيما يلي:

\* استخدام كلمات واضحة ومفهومة ولا تحتل تغيّوات مختلفة، منعا لأي إرباك لدى المبحوثين.

\* الإبتعاد ما أمكن عن الأسئلة الطويلة حرصا على وقت المبحوثين ورفضهم الإجابة عن أسئلة الإستبيان.

\* منح المبحوثين عددا كافيا من الخيارات التي تمكنهم من التعبير بوضوح عن آرائهم ومعتقداتهم

\* إستخدام عبارات تشجع المبحوثين على التجاوب والإجابة عن أسئلة الإستمارة.

وقد مرت مرحلة بناء الاستمارة عبر مرحلتين هما:

#### المرحلة الاولى:

الإستطلاعية في مؤسسة الخزف الصحي وتم فيها صياغة الأسئلة الأولية والتعرف على مدى إستيعاب المبحوثين لهذه الأسئلة.

#### المرحلة الثانية:

وهي مرحلة بناء الإستمارة النهائية بمساعدة الأستاذ المشرف مقسة إلى أربع محاور بناءا على الفرضيات التي قد تمت صياغتها، وهي كالتالي:

\* المحور الأول: يحتوي تسعة (09) أسئلة ويشتمل الأسئلة من واحد (01) إلى تسعة (09) حول البيانات الشخصية للمبحوثين: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الاسرة، بعد السكن عن مكان العمل، الأقدمية المهنية، المستوى الوظيفي، الدخل الشهري، وهل هو كاف أم لا.

\*المحور الثاني: يتضمن سبعة (06) أسئلة حول وضوح سياسات الترقية وعلاقته بشعور العامل بالارتياح، ويشمل الأسئلة من عشرة (10) إلى خمسة عشر (15)، وهو خاص بالفرضية الأولى.

\*المحور الثالث: يتضمن سبعة (07) أسئلة حول علاقة الترقية في الرتبة بزيادة ثقة العامل بنفسه ويشمل الأسئلة من ستة عشر (16) إلى إثنان وعشرون (22) وهو خاص بالفرضية الثانية.

\*المحور الرابع: يتضمن عشرة أسئلة (10) حول علاقة الترقية في الدرجة بزيادة الرغبة في العمل، ويشمل الأسئلة من ثلاثة وعشرون (23) إلى إثنان وثلاثون (32).

والجدير بالذكر أن الشكل النهائي للاستمارة قد مر عبر عدة مراحل حيث تم عرضها على بعض الأساتذة ليتم بعد ذلك ضبط المؤشرات أكثر وتعديل بعض الأسئلة وحذف أخرى لتكون في شكلها النهائي متضمنة لـ (33) سؤالاً مقسماً على أربع (04) محاور بناءً على الفرضيات التي سبق لنا تحديدها.

الإستمارة	قبل التحكيم	بعد التحكيم
الجزء الأول: البيانات الشخصية	08	09
الجزء الثاني: محاور الأداة الثلاث		
المحور الأول: لوضوح سياسة الترقية علاقة بشعور العامل بالإرتياح	07	06
المحور الثاني: للترقية في الرتبة علاقة بزيادة ثقة العامل بنفسه	09	07
المحور الثالث: الترقية في الدرجة تزيد من الرغبة في العمل	11	10
المجموع	35	32

#### 4- الوثائق والسجلات:

تعتبر إحدى الأدوات المساعدة على جمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة، حيث يلجأ إليها الباحث باعتبارها توفر له الكثير من الوقت والجهد.

كما تعرف بأنها: "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 يجيد معرفة خواصها وتحديد نوعها حتى تجري عليها المعالجة المناسبة ويستعملها الإستعمال المناسب".

يساعد الإضطلاع على الوثائق والسجلات في جمع المعلومات التي يحتاجها الباحث لإجراء بحثه فهي تعرفه أكثر بمجالات دراسته وتساعد في إختيار المنهج والعينة المناسبة، ولقد تمكنا من الحصول على بعض البيانات الضرورية التي تتمثل فيما يلي:

\*بيانات حول الموقع الجغرافي للمؤسسة وتعريف بالشركة وتاريخها.

\*الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما ساعدنا على معرفة المستويات التنظيمية للمؤسسة.

\*عدد العمال في المؤسسة وتحديد أنشطة ومهام كل مسؤول.

\*توزيع العمال من اطرار وعمال تنفيذيين ما ساعدنا في تحديد المجال البشري للمؤسسة.

#### رابعا: العينة وطريقة اختيارها:

تحديد العينة هي من بين أهم شروط البحث العلمي وتعرف بأنها: "دراسة جزء من المجتمع بقصد الحصول على المعلومات الخاصة بهذا المجتمع، وذلك بدلا من دراسة جميع مفرداته ويسمى هذا الجزء المدروس بالعينة، أما المجتمع فهو مجموعة من المفردات موضع البحث أو الدراسة".

وتعرف أيضا بأنها: "الجزء الصغير من الكل الذي أي جزء من الظاهرة الواسعة والمعبرة عنه كله يستخدم كأساس لتقدير الكل الذي يستحيل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة أو بالكلفة أو الوقت بحيث يمكن تعميم دراسة نتائج العينة على الظاهرة كلها".

وإن عينة البحث يجب أن تأخذ كل الخصائص التي تمثل مجتمع البحث الأصلي الذي تمثله وهذا حتى تكون نموذجا صحيحا للتوصل للمعلومات الكافية لإعداد الدراسة.

ولقد قمنا بإختيار العينة القصدية حيث إختارنا 10% من مجتمع الدراسة الذي يضم 380 مفردة وتشمل العمال التنفيذيون، التقنيون، المهندسين، رؤساء المصالح.

$$\text{العينة} = \frac{\text{النسبة المختارة} * \text{المجتمع الكلي}}{100}$$

$380 * 100 / 38 = 1000$ ، ومنه نتحصل على حجم العينة الكلي وهو 38 مفردة.

ومن بين خصائص مجتمع العينة:

\* غلبة الجنس الذكوري على مفردات العينة حيث قدرت نسبتهم بـ 71% الجدول رقم (01)

\* المتزوجين هم أكثر تمثيلاً لعينة البحث بنسبة 79% أنظر الجدول رقم (04)

\* المستوى التعليمي الجامعي هو الأكثر تمثيلاً لمجتمع البحث بنسبة 91% أنظر الجدول رقم (03)

\* العمال التنفيذيون هم أكثر تمثيلاً لمجتمع البحث بنسبة 32% أنظر الجدول رقم (07)

#### خامساً: أساليب التحليل:

بعد جمع البيانات وتفرغها وتصنيفها، إعتمدت الدراسة على أسلوبين للتحليل هما:

أسلوب التحليل الكمي والكيفي.

1- أسلوب التحليل الكمي: قمنا فيه بتحويل البيانات والاجابات إلى أرقام عددية ومنه إلى تكرارات ونسب مئوية تم ترتيبها في جداول حسب محاور الإستمارة.

2- أسلوب التحليل الكيفي: ومن خلاله تم تقديم تحليل وتفسير لتلك الأرقام والجداول وأبعادها والكشف عن العلاقة بينها وربطها بالإطار النظري الذي انطلقنا منه بغية معرفة مدى صدق وتحقيق بعض الأفكار التي إنطلق منها البحث.

### خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل الى مجالات الدراسة الجغرافية، الزمنية والبشرية، كما تطرقنا للأدوات البحثية التي ساعدتنا في جمع البيانات، إضافة الى المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، ونوع العينة المدروسة وهي العينة القصدية إنتهاءا بالأساليب الكمية والكيفية التي قمنا من خلالها بتبويب وحساب وتحليل وتفسير إجابات المبحوثين.

## الفصل السادس عرض وتحليل بيانات الدراسة

### تمهيد

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: لوضوح سياسات الترقية علاقة بشعور العامل بالإرتياح.

المحور الثالث: للترقية في الرتبة علاقة بزيادة ثقة العامل بنفسه.

المحور الرابع: الترقية في الدرجة تزيد من الرغبة في العمل.



### تمهيد:

بعد تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة المتعلقة بالمنهج وأدوات جمع البيانات نتطرق في هذا الفصل إلى دراسة البيانات التي جمعناها من مجتمع البحث من حيث تفريغها في جداول وحساب النسب المئوية وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج واقعية وعلمية للبحث وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل البحث العلمي كونها توضح لنا مدى صحة وصدق ما تم التطرق إليه في الفصول السابقة.

### المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الفئات	التكرارات	النسب المئوية%
ذكر	27	71%
انثى	11	29%
المجموع	38	100%

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول أن سبعة وعشرون 27 عامل ممثلين بنسبة 71% من المبحوثين هم من جنس ذكر، في حين نجد أن إحدى عشر 11 عاملة ممثلين بنسبة 29% هن من جنس أنثى، وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال هم ذكور وهذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة الصناعية التي تحتاج إلى خصائص مورفولوجية معينة يمتاز بها الذكور كالبنية الجسدية، إضافة إلى أن الذكور هم أكثر اهتماما بالعمل في هذه المجالات وبالعمل كنشاط إقتصادي عموما للمسؤولية التي يفرضها دور الرجل الاجتماعي والإقتصادي في الأسرة والمجتمع على حد سواء.

الجدول رقم (02): يمثل أفراد العينة حسب متغير السن.

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة	01	03%
من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	03	08%
من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	15	39%
من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	10	26%
45 سنة فأكثر	09	24%
المجموع	38	100%

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول أن خمسة عشر عامل 15 من العمال ممثلين بنسبة 39% قد صرحوا بأنهم في سن من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة، وأن عشرة 10 عمال ممثلين بنسبة 26% هم في سن من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة، في حين صرح تسعة عمال 09 ممثلين بنسبة 24%

بأنهم في سن من 45 سنة فأكثر، وأن ثلاث عمال 03 ممثلين بنسبة 08% هم في سن من 30 إلى أقل من 35 سنة، في حين أن واحد 01 عامل ممثل بنسبة 03% صرح بأنه في سن من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال هم في سن من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة ممثلين بنسبة 39% وهذه الفئة هي في اوج قوتها البدنية وتمتلك خبرات ومعارف تساعد المؤسسة في الوصول لأهدافها ونجاحها، تليها نسبة أقل من العمال وهي لمن هم في سن 40 سنة إلى أقل من 45 سنة ممثلة بنسبة 26% وهي فئة من خريجي الجامعات (انظر الجدول رقم 03) وقد يرجع ذلك إلى قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بعمالها وموظفيها من التسرب أو لعدم قدرتهم على إيجاد فرص عمل أفضل في مؤسسات أخرى لقلة الفرص تبعا للأوضاع الإقتصادية المتردية، تليها نسبة من هم في سن 45 سنة فأكثر ممثلة 24% بنسبة وهي فئة ذات أقدمية وخبرة أكثر من غيرها لالتحاقها بالعمل بالشركة من مدة طويلة وتعتبر من الفئات القليلة بسبب احالة العديد من العمال للتقاعد النسبي في سنة 2017 أو أنهم قد استوفوا سنوات العمل القانونية واحيلوا على التقاعد، تليها نسبة العمال من سن 30 الى أقل من 35 سنة ممثلة بنسبة 08% ونسبة من تتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة ممثلة بنسبة 03% وهي فئة قليلة الخبرة والتجربة انضمت للمؤسسة حديثا في اطار الادمج المهني الذي تسطره الدولة لفائدة الشباب البطال المؤهل والباحث عن العمل وهم فئة شابة تستطيع التحكم في التقنية والتكنولوجيا وقادرة على العمل وعلى اكتساب الخبرات ما يضمن للمؤسسة زيادة انتاجها وجودته وزيادة المنافسة في مجال نشاطها.

الجدول رقم (03): يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
إبتدائي	1	03%
متوسط	1	03%
ثانوي	1	03%
جامعي	35	91%
المجموع	38	100%

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن واحد 01 عامل هم في كل من المستويات إبتدائي، متوسط، ثانوي ممثلين بنسبة 03%، وأن خمسة وثلاثون عامل 35 هم في مستوى جامعي ممثلين بنسبة 91%.

وانطلاقاً من هذه المعطيات يمكننا القول أن النسبة الأكبر هي نسبة المستوى الجامعي ممثلين بنسبة 91% وهذا راجع لطبيعة العمل التي تحتم وجود عمال ذوي تعليم عالي يمكنهم من تسيير المؤسسة، وهذا ما اقتضته ضرورة المؤسسة عند تجديد وإعادة هيكلة المؤسسة (SCS-SPA) سنة 1998 (انظر المجال المكاني)، في حين أن انخفاض نسبة العمال من ذوي التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي الممثلين بنسبة 03% يرجع الى عدم امتلاكهم للمعرفة الكافية التي تحتاجها الإدارة لبلوغ أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (04): يمثل أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
أعزب	08	21%
عدد أفراد الأسرة (متزوج):		
من [1،2]	04	11%
من [3،4]	07	18%
من [5 فأكثر]	15	39%
المجموع:	30	79%
المجموع	38	100%

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول إلى أن ثلاثون 30 عامل ممثلين بنسبة 79% هم متزوجون، منهم خمسة عشر (15) عامل قد صرحوا بأن عدد أفراد أسرهم من [5 فأكثر] ممثلين بنسبة 39% ، وسبعة (07) عمال ممثلين بنسبة 18% صرحوا بأن عدد أفراد أسرهم من [3،4]، ونجد أن أربعة (04) عمال ممثلين بنسبة 11% قد صرحوا بأن عدد أسرهم هو من [1،2]، في حين أن ثمانية 08 عمال ممثلين بنسبة 21% هم عزاب.

ويمكن القول أن النسبة الأكبر هي للعمال المتزوجين بنسبة 79% والراجح لكونهم أكثر مثابة على العمل لشعورهم الأعلى بضرورة العمل مهما كانت ظروف العمل ومستوياته لتوفير متطلبات أسرهم

كونهم مسئولون عن اعالتها، كما أن حصول الأفراد على منصب عمل يجعلهم يفكرون في الاستقرار وتكوين أسرة، منهم نسبة 39% تتكون أسرهم من عدد أفراد من [5، فأكثر] وهذا قد يرجع إلى غياب ثقافة تحديد النسل في المجتمع الجزائري، في حين تليها نسبة 18% التي تمثل الأفراد الذين تتكون أسرهم من [3،4] أفراد وهذا قد يرجع إلى الخصوبة العالية التي يتمتع بها أفراد المجتمع، في حين أن أقل نسبة منهم هي 11% التي تمثل العمال والموظفين الذين تتكون أسرهم من [1،2] فرد والراجح أن هذه الأسر تملك ثقافة تحديد النسل وأنها تسعى لعدم زيادة عدد أفرادها لتتمكن من توفير متطلبات الحياة الكريمة لها في ظل غلاء المعيشة وعدم استقرار الوضع الإقتصادي.

في حين أن نسبة العزاب هي أقل نسبة ممثلة بنسبة 21% وهي نسبة منخفضة لأنها قد تكون غير قادرة على تكوين أسرة في ظل الظروف الإقتصادية الصعبة وتدني الأجور التي يتقاضونها.

الجدول رقم (05): يمثل أفراد العينة حسب متغير بعد السكن عن مكان العمل.

النسب المئوية%	التكرارات	الإحتمالات
37%	14	من 01 الى أقل من 05 كلم
24%	09	من 05 الى أقل من 10 كلم
32%	12	من 10 الى أقل من 15 كلم
07%	03	من 15 كلم فأكثر
100%	38	المجموع

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول إلى أن أربعة عشر 14 عامل ممثلين بنسبة 37% يقطنون على بعد من 01 الى أقل من 05 كلم من مكان عملهم، يليها اثني عشر 12 عاملا ممثلين بنسبة 32% يقطنون على بعد 10 إلى أقل من 15 كلم من مكان العمل، يليها تسعة عمال 09 ممثلين بنسبة 24% يقيمون على بعد من 05 إلى أقل من 10 كلم من مكان عملهم، في حين أن ثلاث عمال فقط ممثلين بنسبة 07% يقيمون على بعد أكثر من 15 كلم من مكان العمل.

وفي تحليلنا للبيانات الواردة في هذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي نسبة العمال الذين يقطنون على بعد من 01 الى 05 كلم من مكان عملهم مقدرة بـ 37 % وهذا قد يرجع إلى إقبال الموارد البشرية والكفاءات في المنطقة على الالتحاق بالعمل بها لقربها من سكناتهم ما يوفر عليهم عناء ومصاريف التنقل للعمل في أماكن أخرى أبعد، وتليها نسبة العمال الذين يبعدون عن مكان عملهم من 10 الى 15

كلم بنسبة 32% وهذا قد يرجع إلى قدرة المؤسسة على استقطاب العمال من مختلف المناطق حتى البعيدة منها عن مقرها خاصة بالنظر إلى اتساع مساحتها التي تجعلها في حاجة إلى اليد العاملة، تليها فئة العمال الذين يبعدون عن مكان عملهم من 05 الى 10 كلم ممثلين بنسبة 24% وهذا قد يرجع الى أنهم من العمال الذين يتم نقلهم بين المؤسسات في اطار الحركية المهنية من أجل تزويد المؤسسة بالعمال الجدد الذين يملكون مهارات لا تتوفر أو تعتبر قليلة وغير كافية في المؤسسة التي يتم النقل إليها، أما أقل نسبة هي نسبة العمال الذين يبعدون عن مكان عملهم من 15 كلم فأكثر وهذا قد يرجع إلى عدم قدرة المؤسسة على توفير النقل لعمالها وموظفيها البعيدون عنها ما يجعل الإلتحاق بها مكلف ومجهّد، إذ لم نلاحظ وجود نقل خاص بالعمال في المؤسسة، كما أننا لاحظنا أن الأفراد الذين يقيمون في مناطق بعيدة الممثلين بنسبة 07% يغادرون أماكن عملهم قبل موعد الإنصراف (أنظر الملاحظة) وهذا قد يرجع لرغبتهم في الإلتحاق بالوسائل النقل العمومية التي تشهد الإزدحام بسبب الإقبال الشديد عليها لإنخفاض أسعارها في ظل عدم توفير المؤسسة لنقل خاص بعمالها.

الجدول رقم (06): يمثل أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية.

الفئات	التكرارات	النسب المئوية%
من 01 الى أقل من 05 سنوات	04	11%
من 05 الى أقل من 10 سنوات	06	16%
من 10 الى أقل 15 سنة	15	39%
من 15 سنة فأكثر	13	34%
المجموع	38	100%

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول إلى أن خمسة عشر 15 عامل ممثلين بنسبة 39% صرحوا بأنهم ذوي خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة، ثم يليها ثلاثة عشر 13 عامل ممثلين بنسبة 34% هم ذوي خبرة من 15 سنة فأكثر، ويليهما ستة 06 عمال ممثلين بنسبة 16% هم ذوي خبرة من 05 إلى أقل من 10 سنوات، ثم أربعة 04 عمال ممثلين بنسبة 11% يمثلون العمال ذوي الخبرة من 01 إلى أقل من 05 سنوات.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي نسبة العمال ذوي الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة ممثلة بنسبة 39% وهذا راجع لأن المؤسسة كانت أكثر اهتماما بتوظيف

العمال في فترات سابقة من الآن، وأنها إستطاعت أن تحافظ على مواردها وكفاءاتها البشرية المنتجة التي إكتسبت الأقدمية المهنية، وتليها نسبة العمال من ذوي الخبرة من 15 سنة فأكثر بنسبة 34% لكون أغلب العمال قد احيوا على التقاعد كما سبق وأوضحنا في تحليل الجدول رقم (02)، ثم تليها نسبة العمال من ذوي الخبرة من 05 الى أقل من 10 سنوات بنسبة 16% وهذا راجع الى أن المؤسسة قد قامت بتوظيف يد عاملة منذ أكثر من خمس سنوات لافتقادها لبعض العمال من ذوي كفاءات معينة في حين أن انخفاض نسبة العمال من ذوي الخبرة من 01 الى أقل من 05 سنوات الممثلة بنسبة 11% راجع للظروف الإقتصادية الصعبة التي تمر بها البلاد التي تحول دون توفير مناصب الشغل للشباب القادر والباحث عن العمل خاصة في السنوات الأخيرة التي شهدت جائحة كوفيد 19.

الجدول رقم (07): يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.

النسب المئوية%	التكرارات	الإحتمالات
32%	12	عامل تنفيذي
26%	10	تقني
08%	03	مهندس
24%	09	رئيس مصلحة
10%	04	إطار
100%	38	المجموع

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول أن إثني عشر 12 عامل ممثلين بنسبة 32% هم عمال تنفيذيون، في حين أن عشر 10 عمال هم تقنيون ممثلين بنسبة 26%، تليها فئة رئيس مصلحة بتسعة 09 عمال ممثلين بنسبة 24%، ثم يليها 04 عمال يمثلون الإطارات بنسبة 10%، ثم ثلاث 03 عمال يمثلون فئة المهندسين ممثلين بنسبة 08%.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ بأن أعلى نسبة هي للعمال التنفيذيون بنسبة 32% وهذا راجع لأن المؤسسة تحتاج إلى الكثير من العمال التنفيذيون للقيام بالمهام اللازمة التي تسطرها فئات أخرى في المؤسسة، وتليها نسبة رئيس مصلحة بنسبة 26% وذلك كثرة المصالح في المؤسسة التي تنظم شؤون المؤسسة الإنتاجية والتسويقية والبشرية وغيرها ما يتطلب وجود عدد معتبر من رؤساء المصالح للقيام بمهام التسيير بها فكل مصلحة تقوم بتطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص في

أداءها لمهامها حسب ما تقول به "النظرية البيروقراطية" "ماكس فيبر" ما يبسط المهام ويقلل من نسبة حدوث أخطاء في إنجازها، تليها فئة الاطارات بنسبة أقل وهي 10% لأنهم يشغلون مناصب عليا في الإدارة لا تتطلب وجود عدد كبير من الإطارات لاقتصار دورهم على العمليات الإدارية، وأن أقل نسبة هي نسبة المهندسين مقدرة بنسبة 08% الذين يقومون بعدة مهام كمهام التخطيط والتصميم التي تعتبر من أهم العمليات التنظيمية في المؤسسات خاصة الصناعية منها لبلوغ الأهداف المرجوة وهي النسبة الأقل المؤسسة لكون مهام المهندس محصورة ولا تحتاج لعدد كبير من الأفراد لانجازها.

الجدول رقم (08): يمثل أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري.

الإحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
عال (مرتفع)	02	05%
متوسط	31	82%
ضعيف	05	13%
المجموع	38	100%

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول إلى أن واحد وثلاثون 31 عامل ممثلين بنسبة 05% من المبحوثين يجدون أن دخلهم الشهري متوسط، بينما نجد خمسة 05 أفراد ممثلين بنسبة 13%، في حين أن إثنين 02 من العمال ممثلين بنسبة 05% صرحوا بأن دخلهم عال (مرتفع).

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ بأن أغلب العمال يرون بأن دخلهم الشهري متوسط وهم من فئة العمال التنفيذيون ممثلين 82%، وهذا راجع لكون أن المؤسسة تعتمد عليهم بكثرة في عملية الإنتاج لإحتكاكهم بوسائل الإنتاج وخبرتهم بها، ما يجعلهم يتقاضون أجر متوسط نظرا لكثرة أعدادهم في وافتقارهم لمهارات أخرى في مجالات أخرى في المؤسسة تجعلهم يتمتعون بأجر أعلى، كما نجد بأن الفئة الموالية ممثلة بـ 13% ترى بأن دخلها الشهري ضعيف وقد تكون هذه الأخيرة أقل خبرة أو مهارة من غيرها وأن المستوى العلمي لأفرادها قد لا يؤهلهم لشغل وظائف والقيام بمهام تمكنهم من تحسين وضعيتهم الإقتصادية في حين يظهر بأن العمال الذين يجدون بأن دخلهم الشهري عال هم أقل نسبة وهي 05% وهذا قد يكون بسبب خبرتهم الكبيرة مقارنة بغيرهم ولمهاراتهم العالية ودقة المهام التي يقومون بها.



الجدول رقم (09): يمثل أفراد العينة حسب كفاية الراتب.

النسب المئوية%	التكرارات	الإحتمالات
16%	03	نعم
50%	19	لا
34%	13	نوعا ما
100%	38	المجموع

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول بأن تسعة عشر 19 عاملا بنسبة 50%، يصرحون بأن رواتبهم غير كافية بالنسبة لهم، وأن ثلاثة عشر عامل 13 بنسبة 34% صرحوا بأن رواتبهم كافية نوعا ما، في حين أن ثلاثة 03 عمال صرحوا بأن رواتبهم كافية.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال ممثلة ب 50% يرون بأن رواتبهم غير كافية بالنسبة لهم ويمكن القول بأن هذا راجع الى صعوبة الظروف الاقتصادية للبلاد ولكثرة أفراد عائلاتهم ما يجعلهم تحت ضغط مادي مستمر، في حين يصرح عمال بنسبة أقل بأنها كافية نوعا ما بنسبة 34% وذلك قد يكون لكونهم عزابا أو أنهم لا يعيلون أسر كثيرة الأفراد ما يجعلهم أقل تعرضا للضغط المادي، فيما تصرح نسبة قليلة من العمال بأن رواتبهم كافية وذلك بنسبة 16% وهذا قد يرجع الى نوع المسؤولية التي توكل اليهم ولحجم خبرتهم التي قد تكون أعلى من العمال الآخرين، كما قد يكون هذا راجع لتميزهم بمهارات عالية ودقيقة وشهادات علمية في مجالات معينة تفتقدها المؤسسة والتي تحتاج اليها وتستفيد منها بدرجة كبيرة لبلوغ أهدافها ما يجعل هذه الأخيرة تمنحهم رواتب أعلى.

## المحور الثاني: لوضوح سياسات الترقية علاقة بشعور العامل بالارتياح

الجدول رقم (10): يمثل أفراد العينة حسب الاستفادة من الترقية.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	21	56%
لا	17	44%
المجموع	38	100%

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول الى أن 21 عامل ممثلاً بنسبة 56% صرحوا باستفادتهم من الترقية، في حين صرح 17 عامل بعدم استفادتهم منها بنسبة 44%.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ بأن نسبة كبيرة من العمال ممثلين بنسبة 56% قد استفادوا من الترقية وقد يكون هذا راجع إلى خبرتها في مجال العمل وامتلاكها لمهارات كبيرة تزيد من العملية الانتاجية تجعلهم أكثر أحقية من غيرهم في الترقى، في حين أن نسبة أقل من العمال ممثلة في 44% لم تتحصل على الترقية وهذا قد يكون راجع إلى عدم اكتسابها لسنوات الخبرة أو المؤهلات المطلوبة، أو بسبب عدم حصولها على علامة تقييم مناسبة أو لصدور في حق بعضهم بعض القرارات التأديبية التي تحرمهم من الاستفادة من الترقية.

الجدول رقم (11): اسس الترقية في المؤسسة.

الإحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
الأقدمية	13	34%
التكوين	08	21%
الكفاءة	12	32%
الكفاءة والتكوين	03	08%
اخرى: العلاقات الشخصية والمحسوبية والمحابة	02	05%
المجموع	38	100%

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول الى أن 13 ثلاثة عشر عامل بنسبة 34% يرون بأن اساس الترقية هو الأقدمية في مؤسستهم، فيما يرى اثني عشر 12 بنسبة 31% بأن الكفاءة هي أساس الترقية في مؤسستهم، غير أن ثمان أفراد 08 بنسبة 21% قد صرّوا بأن أساس الترقية الترقية هو التكوين، فيما صرح ثلاث 03 عمال بنسبة 08% بأن أساس الترقية هو الكفاءة والتكوين معا، ويرى عاملين 02 بنسبة 05% بأن الترقية تتم على أساس العلاقات الشخصية والمحسوبية والمحابة.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال ممثلين بنسبة 34% يجدون أن أساس الترقية هو الأقدمية ويمكن القول أن الترقية بالأقدمية تولى أهمية كبيرة للخبرات الفردية خاصة في المؤسسات الاقتصادية والصناعية وكون مؤسسة الخزف الصحي تم إنشاؤها من مدة طويلة فقد استقطبت عددا كبيرا من العمال الذين بقوا في مناصبهم والذين اكتسبوا مؤهل الأقدمية ما يجعلهم أكثر خبرة من غيرهم، ثم تليها مباشرة نسبة العمال الذين يرون بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة التي يمتلكها العامل ممثلة في 31% وقد يكون هذا راجع إلى المردودية العالية للعمال ومدى إتقانهم لأعمالهم وقيامهم بمهامهم بانضباط وتقاني ما يجعل الادارة ترقى هؤلاء العمال لنوعية وكمية جهودهم وعملهم، فيما تليها نسبة العمال الذين يرون بأن الترقية تتم على أساس التكوين مقدرة بنسبة 21% وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسة تهتم بتكوين عمالها في مختلف المهام و النشاطات التي تدفع بالعملية الانتاجية وتسمح لهم بالتعلم وتثمن ما يملكون من مكتسبات وتشجعهم على التعلم والتكوين أكثر ما يغذي المنظمة بأفراد فاعلين.

في حين أن النسبة المئوية هي نسبة الكفاءة والتكوين وهي نسبة ضعيفة ممثلة ب 08% وقد يكون ذلك بسبب أن التكوين يحسن من الكفاءة وجمع كلا المعيارين يجعل من العمال أكثر فاعلية وإنتاجية، فالعامل يكون كفاءته من التكوين الجيد الذي يتحصل عليه ما يمنحه الفرصة في الترقية.

كما توجد نسبة متمثلة في 05% ترجع الترقية إلى العلاقات الشخصية والمحسوبية والمحابة وهذا يرجع إلى وجود علاقات الصداقة والمصالح الشخصية المتبادلة بين الموظفين وإلى غياب معايير دقيقة للترقية ما يجعل العوامل غير الموضوعية تتدخل في عملية ترقية الموظفين.

الجدول رقم (12): الاضطلاع على اجراءات الترقية يزيد من الشعور بالأمن الوظيفي.

الإحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	28	74%
لا	10	26%
المجموع	38	100%

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول إلى أن ثمانية وعشرون 28 عامل ممثلين بنسبة 74% صرحوا بأن اضطلاعهم على اجراءات الترقية يزيد من شعورهم بالأمن الوظيفي، في حين أن عشر عمال 10 ممثلين بنسبة 26% صرحوا بأن اضطلاعهم على اجراءات الترقية لا يزيد من شعورهم بالأمن الوظيفي.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال ممثلين بنسبة 74% يرون بأن اضطلاعهم على اجراءات الترقية يزيد من شعورهم بالأمن الوظيفي لأن ذلك يجعل هذه الاجراءات أكثر وضوحا بالنسبة لهم ويشعرهم بأن حقهم في الترقية لن يضيع طالما أنهم مضطلعين عليها.

في حين أن نسبة أقل من العمال ممثلة بـ 26% قد صرحت بأن اضطلاعهم على إجراءات الترقية لا يزيد من شعورهم بالأمن الوظيفي وقد يرجع هذا الى أن هذه الاجراءات لا تأخذ بعين الاعتبار مشاكلهم وانشغالاتهم في طرق الترقية واجراءاتها ولأن هذه الاجراءات غامضة بالنسبة لهم.

الجدول رقم (13): وضوح شروط الترقية والشعور بالعدالة.

الإحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	27	70%
لا	11	30%
المجموع	38	100%

تشير البيانات الواردة في الجدول لأن سبعة وعشرون 27 عامل ممثلين بنسبة 70% قد صرحوا بأن وضوح اجراءات الترقية يشعورهم بالعدالة، في حين صرح احدى عشر 11 عامل ممثلين بنسبة 28% بأن وضوح شروط الترقية لا يشعورهم بالعدالة.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال ممثلة بنسبة 70% يشعرون بالعدالة لوضوح شروط الترقية لأنها قد تشعرهم بقلّة تدخل العلاقات الشخصية في ترقية الموظفين والعمال وقد تكون بسبب كونها دقيقة وبسيطة ولأنها تجعل عملية الترقية تتمتع بالشفافية، في حين أن نسبة أقل ممثلة بـ 30% ترى بأن وضوح شروط الترقية لا يشعرهم بالعدالة، قد يرجع ذلك لأنهم لا يستطيعون فهم القوانين وأنها تحتوي على مفاهيم صعبة يجب تبسيطها لكي يتسنى لكل العمال فهمها أو لوجود فجوات في هذه الشروط تتيح تدخل العوامل غير الموضوعية في عملية الترقية.

الجدول رقم (14): المشاركة في صياغة سياسات الترقية (تحديد معايير الترقية).

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
ثقتك في الادارة	09	24%
تعاونك مع الادارة	05	13%
المجموع	14	37%
لا	24	63%
المجموع	38	100%

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول لأن أربعة وعشرون 24 عامل ممثلين في نسبة 63% بأنهم لا يشاركون في صياغة سياسات الترقية، فيما صرح أربعة عشر 14 عامل بنسبة 37% قد صرحوا بأنهم يشاركون في صياغة سياسات الترقية، في حين أن تسعة 09 منهم بنسبة 24% صرحوا بأن مشاركتهم في صياغة سياسات الترقية يجعلهم يثقون في الإدارة، وأن خمسة 05 عمال بنسبة 13% قد صرحوا بأنهم في حالة المشاركة في صياغة سياسات الترقية يصبحون أكثر تعاوناً مع الإدارة.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول فإننا نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال لا يشاركون في صياغة سياسات الترقية وهم ممثلين بنسبة 63% وأن هذا قد يرجع لعدم إهتمام المؤسسة بمناقشة سياساتها في الترقية مع العمال وأنها لا تهتم بجمع وتقريب الآراء وإشراك عمالها في تحديد هذه السياسات كما أنها لا تسمع لملاحظاتهم في حال عدم رضاهم حول نظام الترقية السائد ولا تأخذ رأيهم بعين الاعتبار وهذا قد يرجع لصرامة القوانين التي تدير وفقها المؤسسة.

ونلاحظ أن أربعة عشر 14 عامل ممثلين بنسبة 37% قد صرحوا بأن بأنهم يشاركون في صياغة سياسات الترقية وقد يكون ذلك راجع إلى قرب مناصبهم المهنية من مراكز صنع القرار، ونجد بأن

نسبة من هؤلاء العمال مقدرة ب 24% يشعرون بالثقة في إدارتهم لمشاركتهم في صياغة هذه السياسات بسبب أنهم سيكونون على علم بها وأنهم غير مغيبين عن تفاصيل إعداد هذه السياسات، وتصرح نسبة أخرى من العمال مقدرة ب 13% ترى بأن مشاركتهم في صياغة سياسات الترقية تجعلهم يتعاونون مع الإدارة وهذا قد يرجع لإحساسهم بأهمية رأيهم وأن الإدارة بحاجة لتجاربهم وآراءهم من أجل تحسين وضعيتهم مستقبلاً، وهذا ما تشير إليه "نظرية العلاقات الإنسانية" لـ"التون مايو" (انظر نظرية العلاقات الإنسانية) التي تحت على ضرورة إشراك العمال في عملية صنع القرار ما يقلل من عدم تعاون العمال مع الإدارة من جهة ولقدرة الإدارة على التحكم في قوتها العاملة لضمان السير الحسن للقوانين فعدم إهتمامها بآراءهم سيجعلهم يشكلون كتل داخل المنظمة يستمد قوته من تشارك العمال في الأهداف والسخط على الإدارة ما يصعب على هذه الأخيرة تحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم (15): المشاركة في تحديد معايير الترقية.

النسب المئوية%	التكرارات	الإحتمالات
18%	07	الشعور بالاطمئنان
08%	03	تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص
11%	04	تحقيق العدالة
34%	13	المجموع
66%	25	لا
100%	38	المجموع

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول أن خمسة وعشرون 25 عامل ممثلين بنسبة 66% لا يشاركون في تحديد معايير الترقية فيما يصرح ثلاثة عشر عامل ممثلين بنسبة 34% أنهم يشاركون الإدارة في وضع قائمة للمرشحين للترقية، منهم سبعة 07 عمال بنسبة 18% قد صرحوا بأن المشاركة في صياغة معايير الترقية تزيد من الشعور بالاطمئنان، ونجد بأن أربعة 04 عمال ممثلين بنسبة 10.52% يشعرون بتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في حال المشاركة في تحديد معايير الترقية، في حين أن ثلاث 03 عمال بنسبة 8% صرحوا بأنهم يشعرون بتحقيق العدالة عند المشاركة في صياغة سياسات الترقية.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال ممثلة بنسبة 66% لا يشاركون في تحديد معايير الترقية وهذا راجع إلى غياب النظام البيروقراطي في المؤسسة الذي يهتم بمشاركة العمال في شؤون المنظمة ما يجعلهم أكثر إندماجاً وأكثر إقبالا على العمل، ونجد أن نسبة أقل مقدرة بـ 34% لا تشارك في تحديد معايير الترقية، منهم 07 عمال بنسبة 18% قد صرحوا بأن مشاركتهم في تحديد معايير الترقية يشعرهم بالإطمئنان وهذا قد يرجع لأنهم يشعرون بالأمان بسبب قدرتهم على الاضطلاع على تفاصيل عملية تحديد هذه المعايير، في حين أن نسبة 11% قد صرحوا بأن مشاركتهم في تحديد معايير الترقية يشعرهم بالعدالة وهذا قد يكون بسبب قدرتهم على إبداء آراءهم ومناقشة ما يعتقدون أنه لا يخدم مصالحهم، فيما تصرح أقل نسبة والمقدرة بـ 08% أن مشاركتهم في تحديد معايير الترقية يشعرهم بتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والراجح أن هذا يعود إلى قدرتهم على التأكد من أن كل العمال المؤهلين للتقدم ستم ترقية في الأجل المحددة بدون إهمال أي عامل منهم.

ويتفق ما جاء أعلاه مع "نظرية العلاقات الانسانية" (انظر نظرية العلاقات الانسانية) من حيث إشراك العمال في عملية تحديد معايير الترقية لتفادي ظهور بوادر عدم الرضا عند العمال من خلال سماع آرائهم ما يشعرهم بالأهمية ومنه قدرة المؤسسة على الإستفادة من مهاراتهم وخبراتهم لزيادة وتحسين جودة انتاجها.

### المحور الثالث: للترقية في الرتبة علاقة بزيادة ثقة العامل بنفسه

الجدول رقم (16): زيادة الأجر يزيد من الثقة بالنفس.

النسب المئوية%	التكرارات	الإحتمالات
82%	31	نعم
18%	07	لا
100%	38	المجموع

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول الى أن واحد وعشرون 21 عامل ممثلين بنسبة 82% أقرروا بأن الزيادة في الأجر تزيد من ثقتهم بأنفسهم، في حين أن سبعة 07 عمال ممثلين بنسبة 18% أقرروا بأن زيادة الأجر لا تزيد من ثقتهم بأنفسهم.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال ممثلين بنسبة 82% تزيد ثقتهم بأنفسهم بحصولهم على زيادة في الأجر وهذا قد يكون راجع إلى أن هذه الزيادة تمكنهم من تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم المعيشية كما أنه يشعرون بقيمتهم في المنظمة وأنها تنظر إليه بعين الاعتبار وأن لهم مكانة فيها وهذا حسب ما جاء في نظرية "التكوين الإداري" "لهنري فايول" (انظر نظرية فايول) إذ أن مستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة، ما قد يكون له الأثر الإيجابي على ثقتهم بأنفسهم، غير أننا نلاحظ بأن هناك فئة أقل من العمال ممثلة بنسبة 18% لا تشعر بأن زيادة الأجر تزيد من ثقتهم بأنفسهم وهذا قد يكون بسبب ضعف أجورهم في الأصل (قبل الزيادة) لبساطة مهامهم التي يقومون بها في المنظمة والزيادة التي يتلقونها قد تكون طفيفة لا تلبي رغباتهم ولا تشعرون بقيمتهم في المنظمة.

الجدول رقم (17): الخبرة في العمل تزيد من الشعور بالإنتماء.

النسب المئوية%	التكرارات	الإحتمالات
87 %	33	نعم
13 %	05	لا
100 %	38	المجموع

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول إلى أن ثلاثة وثلاثون عامل 33 ممثلين بنسبة 87% يقرون بأن الخبرة في العمل تزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة، في حين أن خمسة 05 عمال ممثلين بنسبة 13% صرحوا بأن الخبرة في العمل لا تزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ بأن نسبة كبيرة من العمال ممثلين بنسبة 87% يشعرون بزيادة إرتباطهم بمؤسسة الخزف الصحي لزيادة خبرتهم المهنية الطويلة بمتغيرات العمل ولفهمهم الدقيق لكيفية الإنتاج والتسويق وهم أكثر معرفة من غيرهم من ذوي الخبرة الضعيفة بالأمر التنظيمية للمؤسسة، إضافة إلى أن المدة الطويلة التي قضوها في بيع قوة عملهم لهذه المؤسسة قد مكنتهم من تكوين صداقات وعلاقات شخصية تزيد من شعورهم بالانتماء لمحيط العمل، وهذا ما جاء في "نظرية التدرج الهرمي للحاجات" "لألدرفير" فالعمال بحاجة إلى الشعور بالانتماءهم وبالارتباط لمحيطهم ليشعروا بأنهم جزء منه من خلال إقامتهم لعلاقات الصداقة مع زملائهم وإعتراف الإدارة بجهودهم ما يحقق لهم رضا عن بيئتهم ومهامهم.



في حين أن نسبة أقل من العمال ممثلة بـ 15% لا تشعر بأن الخبرة في العمل تزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة وهذا قد يرجع لعدم قدرتهم على تكوين صداقات داخل المؤسسة لطبيعة المبحوثين فبعض الأفراد هم أقل استعداداً أو تقبلاً لتكوين صداقات في بيئتهم المهنية.

الجدول رقم (18): الكفاءة في العمل والشعور بالأهمية في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	31	82%
لا	07	18%
المجموع	38	100%

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول الى أن واحد وثلاثون 31 عامل ممثلين بنسبة 82% من العمال قد صرحوا بأن الكفاءة في العمل تشعرهم بالأهمية في المؤسسة، في حين أن سبعة 07 عمال ممثلين بنسبة 18% قد صرحوا بأن الكفاءة في العمل لا تشعرهم بالأهمية في مؤسستهم.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال ممثلة بنسبة 82% تشعر بأن الكفاءة المهنية تزيد من شعورهم بالأهمية في المؤسسة وقد يكتسب العمال هذه الكفاءة لوجود تقسيم للأدوار والمهام ما يشجع تخصص العمال في نمط معين من المهام اضافة الى تكرارها بما يمنحهم أعلى درجات الكفاءة، وهذا ما تشير اليه "النظرية البيروقراطية" "لفيبر" التي تقول بمبدأ تقسيم العمل وتنميتها ما يجعلها واضحة لدى العمال وبسيطة ومنه تحقيق كفاءة أكبر، في حين أننا نلاحظ وجود فئة عمالية أقل ممثلة بنسبة 18% لا تشعر بأن الكفاءة تحقق لهم الشعور بالأهمية في التنظيم وقد يكون ذلك بسبب عدم قدرتهم على الترقى أو لعدم قدرة رواتبهم على تلبية حاجياتهم.

الجدول رقم (19): إقرار الإدارة بالجهود.

الإحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
يزيد من الولاء	29	76%
المجموع	29	76%
لا	09	24%
المجموع	38	100%

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول الى أن تسعة وعشرون 29 عامل ممثلين بنسبة 76% أقروا بأن الإدارة تعترف بجهودهم، وأن تسعة وعشرون 29 عامل ممثلين بنسبة 76% قد أقروا بأن إعتراف الإدارة بجهودهم يزيد من ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها، في حين أن تسعة 09 عمال ممثلين بنسبة 24% قد صرحوا بأن الإدارة لا تعترف بجهودهم.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية للجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال ممثلة بنسبة 76% يرون أن الإدارة تعترف بجهودهم وهذا قد يرجع الى أنهم قد استفادوا من الترقية التي يعتبرونها بمثابة إعتراف من إدارة المؤسسة بجهودهم، وهم يقرون بأن اعتراف الإدارة بجهودهم يزيد من ولائهم وهذا قد يكون بسبب شعورهم بالتقدير على مجهوداتهم ما يجعلهم أكثر إنتاجية ورغبة في اكمال بيع قوة عملهم لهذه المؤسسة التي إستطاعوا من خلالها تحقيق ذواتهم والحصول على التقدير الذي يزيد من ولائهم لها ما يتوافق وطرح "ماسلو" في نظريته للحاجات، في حين أن نسبة أقل من العمال ممثلين بنسبة 24% ترى بأن الإدارة لا تعترف بجهودهم وهذا قد يرجع لأدائهم المنخفض وقد يكون ذلك بسبب حصولهم على علامة تقييم متدنية أو لصدور قرارات تأديبية في حقهم (اظر موانع الترقية).

الجدول رقم (20): الخبرة تمنح الافضلية في الإستفادة من الترقية.

الإحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	25	66%
لا	13	34 %
المجموع	38	100%

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول الى أن خمسة وعشرون 25 عامل ممثلين بنسبة 66% قد أقروا بأن الخبرة تمنحهم الأفضلية في الاستفادة من الترقية، في حين أن ثلاثة عشر 13 عامل ممثلين بنسبة 34% أقروا بأن الخبرة لا تمنحهم الأفضلية في الترقية.

ونلاحظ من خلال تحليلنا للبيانات الكمية في الجدول أن نسبة كبيرة من العمال ممثلين بنسبة 66% يشعرون بأفضلية أكثر من غيرهم في الحصول على ترقية وهذا قد يرجع لاكتسابهم للخبرة في مجال العمل (انظر أنظمة الترقية) ما يجعلهم أكثر كفاءة في نظر الادارة وأكثر أحقية بها من غيرهم لكونهم قد إستوفوا المدة التي ترى الإدارة بأنها كافية بالنسبة لهم لتعلم مهارات العمل والإنسجام معه، في

حين أن نسبة أقل ممثلة بنسبة 34% ترى بأن الخبرة لا تمنحهم الأفضلية في الحصول على الترقية وهذا قد يرجع إلى تدخل بعض العوامل غير الموضوعية في عملية ترقية الموظفين وهذا ما لاحظناه في إجابة بعض المبحوثين في الجدول رقم (12) حيث أجاب بعض المبحوثين بأن ترقية العمال والموظفين قد تتم على أساس المحاباة والمحسوبية والعلاقات الشخصية التي ينيها العمال داخل المنظمة ولوجود مصالح مشتركة بينهم، وهو ما يتفق مع دراسة "رقام ليندة" بعنوان "مساهمة سياسات الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف"، حيث توضح من خلال نتائجها أن للعوامل غير الموضوعية أي التي لا تحتكم إلى النصوص القانونية دور في عملية الترقية ما جعل هذا الموضوع محل سخط عالي المستوى بين الموظفين والعمال.

الجدول رقم (21): نظام لترقية.

النسب المئوية%	التكرارات	الإحتمالات
26 %	10	المدة السريعة: سنتان ونصف
58 %	22	المدة المتوسطة: ثلاث سنوات
16%	06	المدة الطويلة: سنوات ونصف
100%	38	المجموع

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول إلى أن إثنين وعشرون 22 عامل ممثلين بنسبة 58% من العمال قد صرحوا بأن نظام الترقية السائد في مؤسستهم هو نظام الثلاث سنوات، في حين أن عشرة 10 عمال ممثلين بنسبة 26% أن نظام الترقية السائد في المؤسسة هو نظام السنتين والنصف، كما صرح ستة 06 عمال ممثلين بنسبة 16% أن نظام الترقية السائد في المؤسسة هو نظام الثلاث سنوات ونصف.

ومن تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ بأن نسبة كبيرة من العمال ممثلة بنسبة 58% ترى بأن نظام الترقية السائد في المؤسسة هو نظام المتوسط المدة: ثلاث 03 سنوات وقد يكون هذا راجع إلى اعتماد الإدارة المزج بين معياري الكفاءة والأقدمية، تليها نسبة المدة السريعة: بسنتان ونصف الممثلة بنسبة 26% والراجع أن الدارة لا تعتمد في ترقية هذه الفئة من العمال والموظفين على أقدميتهم بل تعتمد على شهاداتهم وكفاءتهم فيصبح بذلك عامل المدة غير مهم، في حين أن نسبة 16% قد صرحت بأن نظام الترقية الذي تخضع له هو نظام المدة الطويلة ثلاث سنوات ونصف، وهذا قد يرجع لاعتماد الإدارة في ترقية هذه الفئة من العمال على نظام الأقدمية بالدرجة الأولى ما يجعلها لا ترقى العمال إلا بعد تأكدها من اتمامهم

المدة المطلوبة (ثلاث سنوات ونصف) وهذا لرغبة المؤسسة في اعطاء العامل الفرصة لإتقان العمل ومعرفة متغيرات البيئة التي يعمل فيها واكتساب خبرات أكثر تمكنه في المستقبل من إنجاز مهام أكثر تعقيدا وقد يكون هذا راجع إلى اعتماد الإدارة المزج بين معياري الكفاءة والأقدمية وهذا قد ما يتفق مع "النظرية البيروقراطية" لـ"ماكس فيبر" والتي تقول بمبدأ تسخير المؤهلات والخبرات الوظيفة والتقييد بهما عبر إختبار العامل أو الموظف والتي يكتسبها العامل كلما زادت مدة خدمته في المؤسسة.

الجدول رقم (22): الاستفادة من الترقية والشعور بالتفوق

الإحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	23	61%
لا	15	39%
المجموع	30	100%

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول الى أن ثلاثة وعشرون 23 عامل ممثلين بنسبة 61% قد أقرروا بأن الاستفادة من الترقية تشعرهم بالتفوق، في حين أقر خمسة عشر 15 عامل ممثلين بنسبة 39% بأن الترقية لا تشعرهم بالتفوق.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية في هذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال ممثلين بنسبة 61% قد استفادوا من الترقية وقد يدل هذا على أن هذه المؤسسة تهتم بتطوير المسار المهني لموظفيها وعمالها، ما يسمح لهم بالتقدم وتحقيق ذواتهم وهذا ما يشير إليه "ابراهيم ماسلو" في نظريته للحاجات فالعمال بحاجة لأن يطوروا من أنفسهم ليشعروا بتحقيق ذواتهم، في حين أن عدد أقل من العمال ممثلين بنسبة 39% ترى بأن الاستفادة من الترقية لا تشعرهم بالتفوق وهذا قد يكون بسبب علاقات العمل غير المريحة أو لأن الترقية قد تمت بنظام الأقدمية فقط دون مراعات متطلبات الوظيفة أو المهمة الجديدة من المهارات التي يجب أن تتوفر في العامل ليستطيع أن ينجز مهامه بثقة وراحة أكبر.

### المحور الرابع: الترقية في الدرجة تزيد من الرغبة في العمل

الجدول رقم (23): الاستفادة من زيادة الدخل بعد الترقية.

النسب المئوية%	التكرارات	الإحتمالات
79%	30	نعم
42%	16	الإخلاص في العمل
63%	24	إتقان العمل
13%	05	حب العمل
	00	لا
100 %	38	المجموع

تشير المعطيات الواردة في هذا الجدول إلى أن ثلاثون 30 عامل ممثلين بنسبة 79% قد صرحوا بأنهم استفادوا من الزيادة في الدخل بعد الترقية، وأن أربعة وعشرون عامل 24 ممثلين بنسبة 63% قد صرحوا بأن الاستفادة من الزيادة في الدخل بعد الترقية تزيد من إتقانهم للعمل، في حين أن ستة عشر 16 عامل ممثلين بنسبة 42% قد صرحوا بأن الزيادة في الدخل بعد الترقية تزيد من إخلاصهم في العمل، فيما صرح خمسة 05 عمال ممثلين بنسبة 15% أن زيادة الدخل بعد الترقية تزيد من حب العمل، كما تتعدى نسبة الذين يجيبون بأنهم لم يستفيدوا من الزيادة في الدخل بعد الترقية.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال ممثلة بـ 79% قد صرحت بأنهم استفادوا من الزيادة في الدخل بعد الترقية وهذا قد يدل على أن المؤسسة تهتم بتحفيز موظفيها وعمالها وحسب ما يشير إليه "فيبر" في نظريته البيروقراطية أن على المؤسسات أن تحفز عمالها بمختلف الحوافز المادية لضمان قيامهم بالأعمال المنوطة بهم.

في حين أن نسبة أقل ممثلة بـ 63% قد صرحت بأن الزيادة في الدخل تزيد من إتقانهم للعمل وهذا قد يرجع إلى شعور العمال بأهميتهم في المنظمة، في حين أن نسبة ممثلة بـ 42% أقل قد صرحت بأن الزيادة في الدخل تزيد من إخلاصهم في العمل وهذا قد يرجع إلى قدرة المنظمة على تلبية حاجياتهم ما يجعلهم يسقون فيها ولا يفكرون في الإستقالة، فيما صرحت نسبة أقل ممثلة بـ 15% بأن الزيادة في الدخل بعد الترقية تزيد من حبهم للعمل وهذا قد يرجع كذلك إلى شعور العامل بأن هذه المهام التي يقوم بها هي ما سيلبي له حاجياته. في حين أن إنعدام نسبة العمال الذين لم يتحصوا على الزيادة في الدخل

بعد الترقية قد يكون بسبب أن الزيادة في الدخل بعد هذه العملية تكون بطريقة تلقائية ما يجعلها تمس جميع الأفراد المتقدمين.

الجدول رقم (24): تناسب الاجرة مع المتطلبات الاقتصادية وزيادة الانتاجية.

الإحتمالات	التكررات	النسب المئوية%
نعم	16	42%
لا	22	58%
المجموع	38	100%

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول لى أن اثنين وعشرون 22 عامل ممثلين بنسبة 58% قد صرحوا بأن تناسب الاجرة مع المتطلبات الاقتصادية لا يزيد من الانتاجية، في حين صرح ستة عشر 16 عامل ممثلين بنسبة 42% أن تناسب الاجرة مع المتطلبات الاقتصادية يزيد من الانتاجية.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال ممثلة بـ 58% ترى بأن تناسب الاجرة مع المتطلبات الاقتصادية لا يزيد من الانتاجية وهذا قد يكون راجع الى عدم توافق العامل مع محيطه المهني أو للبيئة التنظيمية السائدة التي تثبط من عزيمته، وقد يكون سببه أيضا تعقيد المهام أو عدم ارتياحه من حيث علاقاته المهنية، في حين أن نسبة أقل من العمال ممثلين بـ 42% قد صرحت بأن تناسب الاجرة مع المتطلبات الاقتصادية يزيد من انتاجية العامل والراجح أن يرجع ذلك إلى شعور العامل بالارتياح لقدرته على تلبية احتياجاته وانشغاله بالعمل عوض الانشغال بهذه الحاجات وهو ما تقول به النظرية البيروقراطية "الفيبر" التي تركز على أن العامل يرغب في الحوافز المادية ليبذل المجهود المطلوب في العمل.

الجدول رقم (25): المصاريف الصحية المنخفضة تزيد من المواظبة على العمل.

النسب المئوية%	التكرارات	الإحتمالات
71%	27	نعم
29%	11	لا
100%	38	المجموع

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول الى أن سبعة وعشرون 27 عامل ممثلين بنسبة 71% أن المصاريف الصحية المنخفضة تزيد من المواظبة على العمل، في حين صرح احدى عشر 11 عامل بنسبة 29% بأن المصاريف الصحية المنخفضة لا تزيد من المواظبة على العمل.

نلاحظ في تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول ان فئة كبيرة من العمال ممثلين بنسبة 71% يرون بأن المصاريف الصحية المنخفضة تزيد من المواظبة على العمل وهذا قد يرجع لشعورهم بأهميتهم في المنظمة التي تلبي حاجاتهم الفيزيولوجية التي تمثل بالنسبة لهم أهم حاجات وجودهم والمتمثلة في صحتهم وهو ما يتوافق مع دراسة "محمد عافث شامان العنزي" الموسومة "أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية في دولة الكويت" (أنظر الدراسات السابقة) حيث أنها توصلت لكون العمال راضون عن التأمين الصحي والإجازات الممنوحة لهم، وهذا ما يشعر العمال بقيمتهم وأنهم ليسوا مجرد آلات تستعملهم الإدارة لبلوغ أهداف المنظمة، في حين أن فئة أقل من العمال ممثلة بنسبة 29% قد صرحت بأن المصاريف الصحية المنخفضة لا تزيد من مواظبتهم لأنها قد تعتبر أن هذا التخفيض غير كافٍ.

الجدول رقم (26): الاستفادة من السكن.

النسب المئوية%	التكرارات	الإحتمالات	
14%	05	نعم	سكن اجتماعي
26%	10		سكن تساهمي
0%	0		سكن وظيفي
18%	07		سكن ريفي
13%	05		اخرى: شراء من (cneq)
11%	04		سكن عدل
82%	31	المجموع	
18%	07	لا	
100%	38	المجموع	

تشير البيانات الموضحة في هذا الجدول أن واحد وثلاثون 31 عامل بنسبة 82% قد صرحوا بأنهم قد إستفادوا من السكن، كما صرح عشرة 10 عامل بنسبة 26% أنهم قد إستفادوا من سكن تساهمي، فيما صرح سبعة 07 أفراد ممثلين بنسبة 18% أنهم قد إستفادوا من سكن ريفي، وصرح خمسة 05 أفراد ممثلين بنسبة 13% أنهم قد إستفادوا من سكن إجتماعي، فيما قدم بعض العاملين إجابات أخرى تمثلت في أن خمسة 05 أفراد ممثلين بنسبة 13% صرحوا بأنهم قد إستفادوا من شراء سكن من (cneq)، فيما صرح أربعة عمال 04 ممثلين بنسبة 11% باستفادتهم من سكنات عدل، فيما صرح سبعة عمال ممثلين بنسبة 18% أنهم لم يستفيدوا من سكن.

يتبين لنا من تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول أن نسبة كبيرة من العمال ممثلين بنسبة 82% قد إستفادت من السكن وهذا قد يرجع إلى توفير الدولة لصيغ عديدة للإسكان في البلاد بما يتماشى وقدرات كل شرائح المجتمع، حيث نجد من بين هؤلاء العمال نسبة 26% منهم قد إستفادوا من السكن التساهمي وهذا قد يرجع إلى تناسب شروط الطلب عليه مع رواتب العمال، في حين قد إستفاد نسبة 18% من السكن الريفي وهذا قد يرجع للطبيعة الريفية للولاية والمنطقة خاصة لكون العديد من الأفراد يميلون إلى القيام بالأعمال الزراعية التي قد تدر عليهم دخل موازي لدخلهم المرتبط بالمؤسسة أو فقط لتحقيق إكتفاء ذاتي في بعض المواد الغذائية، في حين أنه توجد نسبة من العمال ممثلة بنسبة 13% أنهم



إستفادوا من السكن الإجتماعي وهذا قد يرجع لتدني أجورهم كون الأخير مبرمج لفائدة الفئة ذات الدخل الضعيف في المجتمع، و نسبة 13% قد إستفادوا من السكن بصيغة (cne) وهذا قد يرجع إلى رغبة العمال في الحصول على سكنات ذات جودة أفضل لأن هذه الصيغة تمتلك مميزات أفضل من سابقتها من حيث اتساعها، ونجد أن نسبة 11% قد استفادوا من سكنات بصيغة عدل وهذا قد يرجع لكون أجورهم مرتفعة وأنهم يريدون الحصول على سكنات أفضل من حيث الجودة وأفضل من ناحية الأحياء لكون هذه السكنات تتميز بجودة مواد البناء وإتساع المساحة وأحياء سكنية أفضل، إضافة الى كونها تشيد في أماكن معتبرة سواءا من الناحية الإقتصادية أو الجمالية للمنطقة وبذلك تفتح لهم آفاق الإستثمار في مجالات أخرى وعدم الإعتماد فقط على العمل في المؤسسة.

الجدول رقم (27): تحقيق المكانة الاجتماعية وزيادة المبادرة في العمل.

النسب المئوية%	التكرارات	الإحتمالات
82%	31	نعم
18%	07	لا
100%	38	المجموع

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول إلى أن واحد وثلاثون 31 عاملا بنسبة 82% قد صرحوا أن تحقيق المكانة الإجتماعية يزيد من المبادرة في العمل، في حين صرح سبعة 07 أفراد ممثلين بنسبة 18% أن تحقيق مكانة إجتماعية لا يزيد من المبادرة في العمل.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال ممثلة بـ 82% تشعر بأن تحقيق مكانة إجتماعية عالية يزيد من المبادرة في العمل وهذا قد يعود لأن لشعورهم بالثقة في أنفسهم ولتحسن أوضاعهم الإجتماعية والإقتصادية ما يجعلهم أكثر تركيزا وإقبالا على العمل لأنه سيحقق لهم مكانة إجتماعية أعلى كلما زادت مردوديتهم وحسب "ماكلياند" في نظريته "دافع الإنجاز" فإن العامل يتصرف حسب الخلفية التي كونها من خلال عمله فكلما زادت مكانته الاجتماعية كلما أراد أن يزيد في مبادراته وإجتهاده في العمل، في حين أنه توجد نسبة أقل من العمال ممثلة بنسبة 18% قد صرحت بأن تحقيق المكانة الإجتماعية العالية لا يزيد من المبادرة في العمل وهذا قد يرجع إلى عدم ملائمة ظروف العمل أو لعدم إنسجام هؤلاء العمال مع متطلبات المهام الجديدة أو قد يكون ذلك لعدم حصولهم على التقدير من المجتمع بعد الترقى ما يجعلهم يفقدون الحافز للعمل.

الجدول رقم (28): توسيع المهام يزيد من تطوير النفس.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	32	84%
لا	06	16%
الجدول	38	100%

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول إلى أن اثنين وثلاثون 32 عامل ممثلين بنسبة 84% قد صرحوا بأن توسيع مهامهم يزيد من تطويرهم لأنفسهم، في حين أجاب ستة 06 أفراد ممثلين بنسبة 16% بأن توسيع المهام لا يزيد من تطويرهم لأنفسهم.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال ممثلين بنسبة 84% ترى بأن توسيع مهامها يزيد من تطوير نفسها وهذا قد يرجع إلى رغبتها في إظهار مهارتها وتطويرها كون أن الحصول على الترقية هو تحد بالنسبة لها يمكنها من إثبات ذاتها وهذا ما أشار إليه "الدرفير" في نظرية التدرج الهرمي للحاجات (انظر نظرية التدرج الهرمي) حيث أن الفرد يحتاج دوما إلى تطوير نفسه من أجل إثباته والحصول على التقدير والإحترام ومنه زيادة رغبته فيلا العمل لتحقيق المكانة الأداء العالي بتقاني وإتقان ليزيد بذلك شعوره بذاته وفخره بإنجازاته والأهم حصوله على مكافئة، في حين نميز نسبة أقل ممثلة بنسبة 16% تقر بأن توسيع المهام لا تزيد من تطويرهم لأنفسهم وهذا قد يكون لكونهم أفراد غير طموحين لا يريدون العمل وإجهد أنفسهم والترقية بالنسبة لهم هي محصلة لسنوات طويلة من الخبرة فقط وهم لا يهتمون لأهداف المؤسسة.

الجدول رقم (29): تناسب الأجر مع الأدوار الجديدة في العمل.

الإحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	13	34%
لا	25	67%
المجموع	38	100%

تشير البيانات الواردة في الجدول إلى أن خمسة عشرون 25 عامل ممثلين بنسبة 67% صرحوا بأن أجورهم لا تناسب أدوارهم الجديدة في العمل، في حين صرح ثمانية عشر 13 عامل ممثلين بنسبة 34% يجدون بأن أجورهم تتناسب مع ادوارهم الجديدة.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول فإن نسبة كبيرة من العمال ممثلين بنسبة 67% ترى بأن أجورهم غير مناسبة لمهامهم بعد الترقية وهذا قد يرجع إلى كون الزيادة في الأجر التي يتلقونها بعد الترقية لا تلبي متطلباتهم وأن مسؤولياتهم الجديدة كثيرة ما يشعروهم بضغط كبير في العمل وأنهم سيتقون أجرا أعلى، في حين أن نسبة أقل من العمال ممثلة بنسبة 34% قد أجابوا بأنها مناسبة وهذا قد يعود لسهولة المهام الموكلة إليهم بعد الترقية أو لأنهم يشغلون وظائف ذات أجر عالي من الأساس ما يجعلهم راضين عنها قبل وبعد الترقية.

الجدول رقم (30): زيادة المسؤوليات وزيادة إستغلال وقت العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	14	37%
لا	24	63%
المجموع	38	100%

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول الى أن أربعة وعشرون 24 عامل ممثلين بنسبة 37% أقروا بأن زيادة مسؤولياتهم لا تزيد من استغلالهم لوقت العمل، وأن أربعة عشر 14 عامل ممثلين بنسبة 63% قد صرحوا بأن زيادة المسؤوليات تزيد من استغلالهم لوقت العمل.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال ممثلين بنسبة 63% يرون بأن زيادة مسؤولياتهم يزيد من استغلالهم لوقت العمل والراجع أن هذا يرجع لرغبة وطموح العمال للعمل أكثر والحصول على تقييم جيد للترقى مجددا وهو ما يشير إليه "الدرفير" في نظريته "التدرج الهرمي" (انظر نظرية ألفدرفير) حيث أنه كلما ترقى العامل كلما زاد تحقيقه لذاته وزاد انتماءه للمنظمة ما يشعره بالإرتياح فيها وتحقيقه لطموحاته، فالعمال يسعون إلى تطوير قدراتهم ومؤهلاتهم ويرغبون بتحقيق الحاجة إلى التقدير والإحترام من قبل إدارة المؤسسة والزملاء وبيئتهم خارج المؤسسة، في حين أن نسبة 37% من العمال ترى بأن زيادة مسؤولياتها لا تزيد من استغلالها لوقت العمل وهذا قد يرجع لعدم رغبة العمال في العمل وأنهم غير مهتمين بحجم المسؤوليات الموكلة إليهم، وهذا قد يرجع لإعتقادهم بعدم استفادتهم من الجهد الذي يبذلونه فقد يكونون غير راضين عن أجورهم بعد الترقية لكونها لا تلبي متطلبات المعيشة.

الجدول رقم (31): الاستفادة من مكتب خاص بعد الترقية.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
يشعرك بالتوافق المهني:		
نعم	5	13%
لا	8	21%
المجموع	13	34%
لا	25	66%
المجموع	38	100%

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول أن خمسة وعشرون 25 عامل ممثلين بنسبة 66% صرحوا بأنهم لم يستفيدوا من مكتب خاص بعد الترقية، في حين أن ثلاثة عشر عامل ممثلين بنسبة 34% قد أقرروا باستفادتهم من مكتب خاص بعد الترقية، منهم ثمان 08 عمال ممثلين بنسبة 21% صرحوا بأن حصولهم على مكتب خاص بعد الترقية لا يشعروهم بالتوافق المهني، فيما صرح خمسة 05 عمال ممثلين بنسبة 13% أن حصولهم على مكتب خاص بعد الترقية يشعروهم بالتوافق المهني،

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال مقدرة بـ 66% لم تتحصل على مكتب خاص بعد الترقية وهذا قد يرجع لعدم قدرة المؤسسة على توسيع حيزها الإداري بسبب التكلفة العالية، غير أن نسبة أقل من العمال ممثلة بنسبة 34% صرحت باستفادتها من مكتب خاص بعد الترقية وهذا قد يرجع لتضمن مهامها العمل المكتبي والإحتكاك المباشر في معظم هذه المهام بالإدارة وبمكاتب العمال الآخرين، وصرحت نسبة أقل ممثلة 21% أن حصولهم على مكتب خاص بعد الترقية لا يشعروهم بالتوافق المهني وخذا قد يرجع لعدم قدرة مهامهم وعوائدها المتمثلة في الأجر والإمتيازات المصاحبة لعملية الترقية على تلبية إحتياجاته المادية والنفسية لكونها ضعيفة مقارنة بما يقدمه من جهود في سبيل بلوغ المؤسس لأهدافها كذلك قد يكون هذا راجع إلى عدم تضمن هذه المهام لأي فرصة للتعلم بما يخدم طموحاته ما يجعلها لا تتماشى وأهدافه المستقبلية، فيما صرحت نسبة أقل مقدرة بنسبة 13% أن حصولهم على مكتب خاص بعد الترقية يشعروهم بالتوافق المهني والراجح أن حصولهم على مكتب بعد الترقية يقربهم من مراكز صنع القرار ويساعدهم على تحقيق أهدافهم لقدرتهم على إبداء رأيهم في هذه القرارات وهو ما يتوافق مع دراسة "محمد عافث شامان العنزي" الموسومة "أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية في دولة الكويت" (انظر الدراسات

السابقة) حيث توصلت إلى أن العمال راضون عن مشاركتهم في وضع الإقتراحات والحلول لتحسين العمل وهو ما يزيد من توافق العامل مع بيئة العمل التي يعمل فيها لتلبية احتياجاته.

الجدول رقم (32): اعتبار الشهادات العلمية كمعيار للترقية في الدرجة والرفع من الجدية في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	23	61%
لا	15	39%
المجموع	38	100%

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول إلى أن ثلاثة وعشرون 23 عامل ممثلين في 61% صرحوا بأن اعتبار الشهادات العلمية كمعيار للترقية في الدرجة يرفع من الجدية في العمل، في حين أن خمسة عشر 15 عامل ممثلين بنسبة 39% صرحوا بأن اعتبار الشهادات العلمية كمعيار للترقية في الدرجة لا يرفع من الجدية في العمل.

وفي تحليلنا للبيانات الكمية لهذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال مقدرين بنسبة 61% ترى بأن اعتبار الشهادات العلمية كمعيار للترقية في الدرجة يرفع من الجدية في العمل وقد يرجع ذلك لأن العامل يصبح أكثر اهتماما بزيادة عدد شهاداته العلمية ورغبته في الحصول دوما على أعلى الدرجات ما ينعكس على أدائه ايجابا اذ يقوم بتطبيق معارفه ومكتسباته التي اكتسبها من خلال تعليمه للحصول على هذه الشهادات في انجاز مهامه وهذا ما أشار إليه "سكينر" في نظريته تعزيز السلوك اذ أن العامل كلما تحصل على درجات علمية زادت اجتهادا في عمله كلما ترقى أي أنها تعزز سلوك الجدية والاجتهاد في العمل لدى العامل وهو ما يساعد المنظمة في الوصول الى أهدافها، في حين أن نسبة أقل ممثلة بنسبة 39% ترى بأن اعتبار الشهادات العلمية كمعيار للترقية في الدرجة لا يرفع من الجدية في العمل وذلك قد يكون لطبيعة العمل وظروفه التي لا تناسب العامل.

## الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

### تمهيد

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: القضايا التي تثيرها الدراسة

رابعاً: التوصيات والاقتراحات

## تمهيد

تهدف كل دراسة علمية الى الوقوف على نتائج موضوع البحث، وتكمن أهمية البحث في القيمة العلمية لهذه النتائج وفي درجة الدقة والموضوعية التي بلغتها.

ومنه سنقوم في هذا الفصل بمناقشة نتائج الدراسة من خلال الفرضيات التي تمت صياغتها وتوضيح مدى تحققها ومقارنتها مع بعض النتائج في الدراسات السابقة، والتطرق الى بعض القضايا التي تثيرها الدراسة حول الترقية والرضا الوظيفي وتقديم توصيات واقتراحات حولها.

## أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

### 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الاولى:

انطلاقاً من الفرضية الاولى والتي مفادها: "لوضوح سياسات الترقية علاقة بشعور العامل بالارتياح" يتضح لنا أن إدارة المؤسسة استطاعت توفير مناصب يترقى اليها عمالها وموظفيها حيث أن قدرة المؤسسة على منح حق الترقية للعمال سيشرعهم بأنهم مهمين بالنسبة وأنهم يستطيعون اثبات ذواتهم بأنهم أصبحوا أكثر خبرة في العمل وبأنهم ذوي كفاءة تسمح لهم بتحمل مسؤوليات أكبر، ما يجعلهم راضين عن مهامهم وعن مستقبلهم في المؤسسة وكذلك سيمكنهم الترقى من الشعور بأنهم أصبحوا أعلى من حيث السلم المهني والاجتماعي، وعليه سترتفع الروح المعنوية للعمال، وهذا ما يبينه الجدول رقم (10) بنسبة 56%، وفي محاولة لمعرفة ان كان اضطلاع العمال على اجراءات الترقية يزيد من شعورهم بالأمان الوظيفي فقد أكدت نسبة 74% من الجدول رقم (12) أن اضطلاعهم على اجراءات الترقية يزيد من شعورهم بالأمان الوظيفي فهم يشعرون بأهمية وجودهم ويشعرون بوضوح هذه الاجراءات للجميع يجعلها عملية واضحة المراحل والمدة ما يشعورهم بالأمان.

كما أن وضوح شروط الترقية وسهولة الوصول للنصوص القانونية التي تشير اليها يشعر العمال بالعدالة وهذا ما اكدته نسبة 63% من الجدول رقم (13) حيث أن وضوح شروط الترقية يطمئن العمال والموظفين ويوضح لهم معايير ترقية ما يقلل شعورهم بالظلم ويزيد من ثقتهم في الإدارة.

كما أشار الجدول رقم (14) الى أن العمال لا يشاركون في صياغة سياسات الترقية (تحديد معايير الترقية) بنسبة 63% وهذا راجع لعدم وجود مساحة حوار أو تشارك بين صائغي سياسات الترقية والعمال والموظفين اللذين يعتبرون أول من يتأثر بهذه العملية أو لضعف الآليات الحوار بين الطرفين ما يوحي للعمال والموظفين بتجاوز الادارة لهم وعدم أخذ رأيهم بعين الاعتبار وهو ما يشعر العمال بالإحباط وعدم الارتياح، في حين أن مشاركتهم في تحديد معايير الترقية تزيد من شعورهم بثقتهم في الادارة بنسبة 24% إذ أنه يشعر بشفافية الادارة وعدم فسحها للمجال للأساليب غير الموضوعية في ترقية العمال والموظفين، كذلك يبين لنا ذات الجدول أن مشاركتهم في تحديد هذه المعايير يزيد كذلك من تعاونهم مع الادارة بنسبة 13% وهذا راجع لشعور العامل والموظف بقدرته على التعبير عن احتياجاته التي يريد أن يلبها من خلال الترقية وأن يناقش بعض شروطها ليشرع بعدل هذه العملية.



يبين لنا الجدول رقم (15) أن إدارة مؤسسة الخزف الصحي لا تشارك عمالها وموظفيها في وضع قائمة المترشحين للترقية ذبنسبة 66% ما يشعروهم بغموض حول من سيتم ترقيته ما يثير بينهم مشاعر الشك والقلق وعدم الثقة، كما يبين ذات الجدول أن مشاركة الادارة لعمالها وموظفيها في وضع قائمة المترشحين للترقية يشعروهم بالاطمئنان بنسبة 18% لأنهم يشعرون بوضوح الادارة معهم، فيما يشعر البعض بنسبة 11% أن مشاركة الادارة لهم في وضع قائمة المرشحين للترقية تشعروهم بالعدالة وهذا لشعورهم بأن كل من سيتم ترقيته هو فعلا يستحق الترقية وبذلك يسود جو من الراحة والرضا والتقبل ويبين لنا الجدول أن نسبة 08% من العمال والموظفين يشعرون بتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وهذا لشعورهم بأن كل من تم ترشيحه تتوافر فيه نفس الشروط التي يمتلكها زملاءه ما يعزز الشعور بالإنصاف لديهم.

ومنه فإن الفرضي الفرعية الأولى محققة.

## 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

من خلال عرضنا للجدول المتعلقة بالفرضية الثانية التي مؤداها "للترقية في الرتبة علاقة بزيادة ثقة العامل بنفسه" يتضح لنا أن زيادة أجرة العمال والموظفين نتيجة الترقية يزيد من ثقته بنفسه وهذا ما يتضح لنا من خلال الجدول رقم (16) بنسبة 82% ما يشعره بالرضا عن عمله والفخر بأداءه لأنه يستحق الترقية والزيادة في الأجر.

ويبين لنا الجدول رقم (17) أن الخبرة في العمل تزيد من الشعور بالانتماء لدى العمال والموظفين وذلك بنسبة 87% فهم يقيمون علاقات صداقة داخل بيئة العمل ويقومون بمهام قد تكون متشابهة أو تتكامل فيما بينها ما يفسح المجال لتكوين علاقات شخصية بين العمال والموظفين، كما أن طول مدة العمل في هذه المؤسسات يكسب العامل معرفة كبيرة بتفاصيل العمليات التي تقوم على أساسها المؤسسة ما يجعله يشعر بأنه جزء منها كونه هو من يقوم بتشغيل الآلة ويقوم بصيانتها ويقوم بمهام التخطيط وغيرها.

كما يوضح الجدول رقم (18) أن كفاءة العامل في العمل تشعره بأهمية وجوده في المؤسسة بنسبة 82% وهذا لإدراكه لذاته ودوره في المؤسسة ولأهمية مهامه وخبراته التي يتلقى على أساسها الترقية وتحقق المؤسسة من خلالها أهدافها.

وفيما يتعلق باعتراف الادارة بجهود العمال يوضح لنا الجدول رقم (19) أن نسبة 76% تشعر بأن الادارة تعترف بجهود العمال والموظفين وهو ما يشعرون بأن الإدارة تقدر وجودهم وتشجعهم وهذا الشعور بسبب أنهم يتلقون المكافآت نظير تلك الجهود، ويشعر بعض العمال بنسبة 68.42% أن اعتراف الادارة بجهودهم يزيد من ولائهم للمؤسسة وذلك لأنهم يشعرون بأنها تشبع حاجاتهم المادية المتمثلة في عوائد الترقية وحاجاتهم النفسية المتمثلة في شعورهم بالتقدير وإثبات الذات.

أما فيما يتعلق بالجدول رقم (20) فقد أكد على أن الخبرة تمنح العمال والموظفين الشعور بالأفضلية للحصول على الترقية بنسبة 66% كون أن الترقية تمنح على أساس الخبرة والأقدمية في العمل ما يعزز ثقة العمال ذوي الأقدمية بأنفسهم بأنهم سيتحصلون على الترقية.

ويتبين لنا من خلال الجدول رقم (21) أن أغلب العمال تتم ترقيتهم حسب المدة المتوسطة والمقدرة بـ 03 ثلاث سنوات ونصف بنسبة 58% وهي مدة كافية لأن يندمج العامل في محيط العمل ويكتسب خبرات مهمة تمكنه من فهم طبيعة العمل ومنه سيكون هذا العامل مناسب وأكثر جاهزية للحصول على الترقية.

أما الجدول رقم (22) فيوضح أن استفادة عمال مؤسسة الخزف الصحي من الترقية تشعرونهم بالتفوق بنسبة 61% وهذا لأن الترقية تمثل تقدماً في المركز المهني أي أنهم أصبحوا بعد ترقيتهم في رتبة أعلى من زملائهم، إضافة إلى أنها اعتراف بإتقانهم لمهامهم.

ومنه فإن الفرضية الفرعية الثانية محققة.

### 3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

لقد أشار الجدول رقم (24) أن نسبة 78.94% من العمال قد استفادوا من زيادة في الدخل بعد الترقية وهذا لكونها تلقائية فالزيادة تصب لكل من تم ترقيته في غالب الأحيان، ونسبة 63.15% من العمال ترى بأن هذه الزيادة تجعلهم أكثر اتقاناً لعملهم ما يدل على أنهم يستجيبون للتحفيز التي تمنحهم إياها الإدارة وأنها تجعلهم يرغبون في العمل ويحسنون من جودة المنتج، كما أن نسبة 13.15% من العمال زاد حبهم للعمل بعد هذه الزيادة وهذا لأنهم يشعرون بالتقدير من طرف الإدارة.

وحسب الجدول رقم (24) فإن تناسب الاجرة مع المتطلبات الاقتصادية لا يزيد من انتاجية العمال بنسبة 58% وهذا راجع للظروف التي يعمل فيها العامل ولتعقيد العملية الانتاجية وصعوبة التعامل مع الآلة.

يتضح لنا أن المصاريف الصحية المنخفضة تزيد من المواظبة على العمل بنسبة 71% حسب الجدول رقم (25) كون أن العامل يشعر باهتمام المؤسسة به وبطبيعته البشرية التي قد تضعف أمام المرض والضغوط المهنية التي يتعرض لها ولأنه يشعر بقيمته لديها وبكونه يحظى بامتيازات قد لا يحظى بها عمال آخرون في مؤسسته أو بالنسبة للعمال الآخرين في مختلف القطاعات.

وبخصوص استفادات العمال والموظفين من السكن فان الجدول رقم (26) يوضح بأن نسبة 82% قد استفادوا من السكن وهذا راجع لحرص الدولة على اتمام مشروع الاسكان الذي يهدف الى منح كل الأفراد سكنات بصيغ مختلفة، ويشير ذات الجدول الى أن نسبة 26% من العمال يقطنون سكنات من نوع سكن تساهمي وهذا راجع لتناسب أجر العمال مع شروط هذه السكنات والمساهمة مع الدولة في انشاءها، ويشير الى أن نسبة 18% تملك سكنات ريفية لأنها تفضل الابتعاد عن المدينة والشعور بالراحة في المناطق الريفية، وممارسة الأعمال الزراعية في ممتلكاتها الخاصة التي قد تحقق لهم دخلا اضافيا، فيما نجد أن نسبة من العمال مقدرة بـ 14% تمتلك سكنات اجتماعية وهذا لملائمتها لرواتبهم فيما نجد أن نسبة اخرى وهي 13% تمتلك سكنات بصيغة (cne) وهذا لأن cne Bank يساهم في ما يقارب 80% من سعر العقار إضافة الى أنه موجه لفائدة الأفراد ذوي دخل متوسط ما يجعله مرغوبا من قبل العمال، فيما نجد أن نسبة 11% من العمال قد استفادوا من سكنات عدل (ADEEL) كونها تشيد في مناطق أحسن من حيث التهيئة العمرانية وجودة السكن واتساع المساحة وسرعة الانجاز مقارنة بالصيغ الاخرى، غير أن ذات الجدول يوضح بأن نسبة المستفيدين من سكنات وظيفية منعدمة وهذا لتكلفتها العالية ولوجود بدائل عن السكن الوظيفي من خلال الصيغ التي وفرتها الدولة للعمال والموظفين.

ويشير الجدول رقم (27) الى أن تحقيق المكانة الاجتماعية العالية يزيد من المبادرة في العمل بنسبة 82% وهذا لشعور الأفراد بالتفوق بإشباعهم لتقتهم بأنفسهم ما يشجع روح الابداع والابتكار ليصبحوا أكثر قدرة على طرح أفكار جديدة ومتنوعة تصب في تحقيق الأهداف المشتركة بين العمال والمنظمة.

اما الجدول رقم (28) فيوضح أن توسيع المهام يزيد من سعي العمال الى تطوير أنفسهم وذلك بنسبة 84% وذلك لتجدد متطلبات العمل والمهام مع التطورات التكنولوجية وتجدد التقنية فكلما زادت المهام وتوسعت متطلباتها وتطورت التقنيات يضطر العامل الى تطوير مهاراته ليتمكن من الأداء الجيد لدوره في المؤسسة.

وفيما يخص تناسب الاجرة مع الأدوار الجديدة للعمال في العمل فإنه غير مناسب لها بنسبة 67% وذلك حسب الجدول رقم (29) لأن الزيادة التي يتلقونها بعد الترقية غير كافية بالنسبة لهم لكونها طفيفة مقارنة بالمجهود والخبرات التي يملكونها والتي تحقق للمؤسسة دخلا معتبرا.

ويوضح الجدول رقم (30) بنسبة 63% أن زيادة المسؤوليات تزيد من استغلال العمال لوقت العمل وهذا بسبب ضرورة انجازها وعدم تأجيلها ولشعور العامل بالمسؤولية اتجاهها اضافة الى رغبته في إثبات ذاته بأنه يستحق هذه الزيادة في المسؤوليات التي تتطلب الدقة والخبرة.

وبالنسبة لاستفادة العمال من مكتب خاص بعد الترقية فان الجدول رقم (31) يوضح حصول العمال على مكتب بعد الترقية بنسبة 66% وهذا لتضمن المؤسسة راحة العمال في اتمام مهامهم الجديدة وكذلك لمنحهم الشعور بالأهمية والتفوق، كما يوضح ذات الجدول أن حصولهم على المكتب يشعروهم بالتوافق المهني بنسبة 13% وهذا لكون العامل أكثر رغبة وحامسا للعمل كما يمكن أن يشترك في صنع بعض القرارات في المؤسسة من خلال مشاركته في الاجتماعات التي تعقدها الادارة لمناقشة قضايا الانتاج والصيانة وغيرها، كما أن هذا المكتب قد يكون من ضمن أهداف وطموحات العامل ما يجعله يشعر بتحقيق أهدافه.

ويشير الجدول رقم (32) الى أن اعتبار الشهادات العلمية كمعيار للترقية في الدرجة يرفع من الجدية في العمل بنسبة 61% وهذا لأن العامل مطالب بانجاز مهام حسب المستوى التعليمي وحسب الشهادات العلمية التي يمتلكها وانها مسؤوليته أمام الإدارة التي من حقها تقييم انجازه وجودته وحجمه طالما أنه متحصل على المستوى العلمي المطلوب.

ومنه فإن الفرضية الفرعية الثالثة محققة.

#### 4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

من خلال مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات الفرعية، يمكننا الانتقال إلى مناقشة هذه النتائج وتحليلها في ضوء الفرضية العامة الموسومة بـ "للترقية علاقة بالرضا الوظيفي"، حيث يمكن التأكيد على أن وضوح سياسات الترقية وإضطلاع العمال عليها وعلى إجراءاتها يجعلها واضحة بالنسبة لهم ما ينعكس على نفسياتهم ويجعلهم يشعرون بأن إدارة المؤسسة لن تتخلى عنهم وأنها بحاجة إلى خبراتهم فيها وسيستمررون في تلقي المكافآت التي يستحقونها ويحتاجونها لضمان مستقبلهم داخل وخارج المنظمة، ومنه سيشعرون بالراحة في مزاولة مهامهم بها ويرغبون في البقاء فيها.

ومن خلال وضوح شروط الترقية ستكون معاييرها ونظمها واضحة للعمال ما يوحي بشفافية العملية وعدم إقصاء أي عامل يستحقها ومنه شعورهم بعدالة المنظمة التي يعملون لصالحها، فوضوح الشروط يوضح لهم من يستحقون الترقية وما هي المؤهلات التي تعتمد عليها الإدارة في ترقية الموظفين، ما يمنع شعورهم بالظلم في حال عدم ترقيةهم.

فمشاركة العمال في صياغة سياسات الترقية من أجل تقريب وجهات النظر حولها ومعرفة رأي العمال والموظفين ومناقشة هذه الآراء التي تتعلق بمصير العمال ومنه مصير المنظمة مع الإدارة يجعلهم أكثر تعاوناً معها وأكثر إرتياحاً لأنهم بذلك يستطيعون التعامل مع مشاكلهم وحلها فترتفع روحهم المعنوية لإستجابة الإدارة لرغبتهم في الحوار معها حول مساهمهم المهني، كما أن مشاركتهم في وضع قائمة المترشحين للترقية يشعر العمال بالإطمئنان حول حقهم فيها ويعتبر هذا كضمان من الإدارة على نزاهتها في ترقية العاملين مستندة على عوامل موضوعية واضحة يمكنهم الاضطلاع عليها وبالتالي زيادة ثقتهم بها.

في حين أن زيادة الأجر بعد ترقية العمال والموظفين في الرتبة يزيد من ثقتهم بأنفسهم فزيادة الراتب تجعلهم يشعرون بقدرة أكبر على تلبية متطلبات أسرهم ويحقق لديهم شعوراً بالقدرة إثبات أنفسهم في المجتمع وفي المنظمة، لأن الأجر هو أهم ما يهتم به العامل لتأثيره المباشر على نوعية حياتهم وعلى تقدير الآخرين لهم لكون الأجر مرتبط بتحقيق المكانة الاجتماعية للأفراد وبذلك تزيد ثقتهم بأنفسهم.

كما أن كفاءة العمال تشعروهم بالانتماء لشعورهم بأن ما تحققه المؤسسة من نجاحات فهو مرتبط ومعتد على مهاراتهم ومؤهلاتهم خاصة وأنهم المحرك الأساسي

يجعلهم يشعرون بقيمتهم و بأهمية وجودهم في المؤسسة ذلك أن إعتراف الإدارة بجهودهم وأخذها لخبراتهم بعين الإعتبار ينطوي على منحهم مكافئات تحفزهم وتدفعهم للعمل أكثر وتشعرهم بتحقيقهم لأهدافهم في النمو في مساره المهنى وزيادة رواتبهم لتلبية إحتياجاتهم المادية وحتى المعنوية من خلال زيادة تحقيقهم لذواتهم وكسب الإحترام، كما أنه يزيد من ولاءهم لشعورهم بتقدير الإدارة لجهودهم في سبيل نجاح المؤسسة وبلوغها لأهدافها.

إضافة إلى أن خبرة العمال تمنحهم الأفضلية في الإستفادة من الترقية والتي تكتسب عن طريق الأقدمية فالمؤسسة تعتمد لترقية العمال والموظفين الذين يمتلكون خبرات ومهارات أكثر من غيرهم، ويساعد عامل المدة أو الزمن العمال في تعلم مهارات العمل ومعرفة متطلباته والتعود على مجموعة من المهام التي تترسخ بالتكرار والممارسة المستمرة حسب المدة التي تقرأها القوانين وتعتمدها المؤسسة، ما يجعل المترقي قادرا على الإنتقال إلى مركز وظيفي أعلى ومزاولة مهام أكثر تعقيدا بسهولة بحيث يكون العامل أكثر إنسجاما وتوافقا مع العمل.

ويمكن القول بأن الترقية تشعر العمال والموظفين بالتفوق فهي إعتراف بكفاءتهم وقدرتهم على إنجاز المهام المنوطة بهم، ما جعل الإدارة تثق بهم لتولي مناصب أعلى ولمنحهم إمتيازات دون غيرهم من من هم لم يستوفو الشروط اللازمة للتقدم أو تعرضوا لعقوبات تمنعهم من الحصول على الترقية، ما يشعر المترقين بالتفوق عليهم من حيث الإنجاز ونوعه وكذلك من حيث الإلتزام بقوانين المؤسسة التي يسبب عدم إحترامها وتجاوزها تعرضهم للعقوبات حسب ما جاء في القانون، والشعور بالتفوق كذلك يكون بسبب قيمة المكافآت التي يحصلون عليها كزيادة الأجر الأمر الذي يحسن من الوضع الإقتصادي للموظفين ما يعني تفوقهم ماديا بزيادة الأجر ومعنويا بشعورهم بالتقدير من طرف الإدارة وكسب إحترامهم وإحترام الزملاء الآخرين لهم على الموظفين الذين لم تتم ترقيتهم بعد.

الترقية تحمل دوما للعمال الزيادة في الدخل ما ينعكس على الإنتاج كما ونوعا لقدرتها على جعل العمال يتقنون أعمالهم لإرتفاع الروح المعنوية لديهم، وكذلك لإنشغالهم بالعمل دون التفكير في الوضع الإقتصادي الصعب الذي يعاني منه خارج المؤسسة لأن تلك الزيادة في الأجر ستستطيع تلبية حاجاته

وجعلها في متناوله ومنه كذلك تحقيق رغباته وطموحاته في التطور حسب التدرج الوظيفي والمكافئة المناسبة له.

كما أن تخفيض المصاريف الصحية للعمال المترقين يزيد من مواظبتهم على العمل للشعورهم بأهميتهم وأنهم ليسوا مجرد وسيلة تبلغ بها المؤسسة أهدافها فحسب بل هم جزء منها وتهمها صحتهم وما تخفيضها للمصاريف الصحية إلا إقراراً منها على عدم رغبتها في خسارت مواردها البشري الفاعلة والتي إستحققت الترقى والحصول على إمتيازات تحسن من معنوياتهم وأوضاعهم الإقتصادية.

ونجد بأن تحقيق المكانة الإجتماعية يزيد من المبادرة في العمل فكسب العمال للإحترام والتقدير من طرف زملاءهم واسرهم جراء الترقية في عملهم يجعلهم يرغبون في العمل ويزيد حماسهم فتظهر المبادرات داخل بيئة العمل ما يثري المنظمة بالأفكار والإبتكارات التي تدفع بالمؤسسة وتزيد من قدرتها على المنافسة ومضاعفة أرباحها، إضافة إلى أن العمال يصبحون واعين بأن كلما زادت إنتاجيتهم وفاعليتهم كلما تمت ترقيةهم ومنه فسيكونون أكثر فاعلية للحصول على ترقية أخرى وإثبات ذواتهم، كما أن زيادة مبادرتهم يمكن ترجمته بقدرة العمال على التوافق مع عملهم فتحقيقهم للمكانة الإجتماعية من خلال عملهم يجعلهم أكثر إبداعاً فيه وراحة ورغبة في مزاولة.

كما أن توسيع المهام يزيد من سيع العمال للتطوير من أنفسهم لتتماشى قدراتهم مع طبيعة هذه المهام فيلجئ العمال إلى الدورات التدريبية التي تبرمجها المؤسسة ولتعلم العديد من المهارات كمهارات إستعمال الكمبيوتر واللغات الأجنبية ومنه إثبات ذواتهم في العمل وتحقيق توافق مهني بين قدراتهم وبين ما يستلزمه الدور الجديد الذي يجب عليهم القيام به على أكمل وجه للحصول على ترقية أخرى تمكنهم من الحصول على مزايا أوسع.

إضافة إلى أن إعتبار الشهادات العلمية كمعيار لترقية يزيد من الجدية في العمل وهذا لأن العمال يصبحون أكثر جدية في التفكير والرغبة في تطوير أنفسهم بما يفيد المؤسسة ويحقق ذواتهم لقدرتهم لى التفوق وإنجاز مهامهم والنجاح فيها، وكذلك يشعر العمال ذوي التعليم العالي بأهميتهم في المؤسسة وبإعتمادها عليهم في بلوغها لأهدافها ما يشعرهم بالمسؤولية اتجاهها واتجاه أهدافها ومنه الجدية في العمل فإعتبارها لهذه الشهادات في عملية ترقية الموظفين هو رغبة وإهتمام منها بمكتسبات الأفراد العاملين وبما يمكنهم إفادة المؤسسة أي بمروديتهم استناداً لهذه الشهادات.

## ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

لقد تطرقنا في الجانب النظري لمجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بدراستنا والتي قد تتناول كل متغيرات موضوع بحثنا أو أنها تتناول أحدها، ولقد تناول الباحثون في هذه الدراسات مختلف التصورات والخلفيات والمناهج، التي اعطت مجموعة من النتائج حسب فرضياتها حيث تناولنا هذه النتائج بالتحليل والمناقشة، ولقد كان لزاما علينا أن نتعرض للدراسات التي تناول موضوع بحثنا في مختلف البيئات، ومنه مقارنة ما استخدمته هذه الدراسات من مناهج وأدوات ونتائج.

اختلفت هذه الدراسات عن دراستنا من حيث البيئة التي اجريت فيها رغم كونها قد عالجت موضوع الترقية والرضا الوظيفي بهدف فهم واقع الظاهرة وتفسيره، ولقد حرصنا على أن تكون من ضمنها دراسات تطرقت للترقية و الرضا الوظيفي والتي تتضمن علاقة العمال مع الادارة من حيث معرفة مسار الترقية والحوافز المادية ومدى عدالتها والاستقرار المهني الذي تحققه لدى العمال، ومن حيث مناسبة الوظائف التي يشغلها الأفراد لطموحاتهم ودور هذه العوامل في شعور العامل بالارتياح والرغبة في العمل وزيادة الأداء، هذا وقد كانت النتائج التي انتهت اليها هذه الدراسات تتفق وتتشابه مع دراستنا في مختلف الجوانب كما تختلف في اخرى غير أن جميعها يؤكد على الدور الهام الذي تلعبه الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي في مختلف المؤسسات.

ويمكن أن نستعرض كل هذا فيما يلي بإيجاز:

### 1- بالنسبة للمنهج:

اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع البحث والذي نعتبره المنهج الأنسب الذي يمكننا من جمع أكبر قدر من المعلومات حول موضوعنا، وهو ما يتوافق مع بعضها كدراسة "مدثر حسن سالم عز الدين وأمير محمد على المؤمن الموسومة: "دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة حالة في جامعة "دنقلا" بجمهورية السودان"، رقام ليندة الموسومة "مساهمة سياسات الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف"، قداش سميرة" الموسومة "أثر الترقية الوظيفية على



الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية لعينة من موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصلحة الرقابة المالية لولاية وبلدية ورقلة".

أما دراسة "زيون ت. دزنيبا وآخرون الموسومة "الرضا الوظيفي للموظفين وأداءهم في العمل كعناصر تؤثر على سلامة العمل" فقد استعملت منهج المسح البسيط، وفيما يخص مجتمع الدراسة (العينة) فإننا نجد إختلاف في استعمالها من دراسة لأخرى، حيث نجد أن دراسة "مدثر حسن سالم عز الدين" و"أمير محمد على المؤمن"، قد استخدمت العينة العشوائية الطبقية وعينة بسيطة من كل طبقة، أما دراسة "ضرار عبد الحميد التوم العتيبي" الموسومة "دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد" فقد استخدم الباحث لعينة طبقية عشوائية، ويمكن القول أن كل دراسة قد استخدمت العينة حسب طبيعة مجتمع البحث لدراسة درجة تمثيله لتحقيق أهداف الدراسة، وعموماً فإن دراستنا تتفق مع بعض الدراسات التي تناولناها في كونها اعتمدت على المنهج الوصفي لكونه المنهج المناسب لدراستنا كما سبق وأشرنا بغية التوصل الى نتائج تفسر الظاهرة المدروسة.

## 2- بالنسبة لأدوات الدراسة:

وهي مجموع الأدوات التي استعملناها في دراستنا لجمع البيانات من ميدان البحث لغرض تحليلها وتفسيرها للوصول لنتائج موضوعية، ولقد استعملت جل الدراسات السابقة الاستمارة رغم اختلاف مناهجها فدراسة كل من "ونوغي فتحة" الموسومة "أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس - سطيف -"، عافت شامان الغنزي" الموسومة "أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية في دولة الكويت"، مدثر حسن سالم، زيون ت دزنيبا، رقام ليندة، قداش سمية، ضرار عبد الحميد التوم العتيبي"، "جبلي فاتح" الموسومة "الترقية والإستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة لخروب قسنطينة"، "ايميلي كومو" الموسومة "عوامل الرضا الوظيفي لدى مرشدي متحف الحضارة الكندي" قد اعتمدت على الإستمارة (الإستبانة)، كما استعملت المقابلة في بعض الدراسات كدراسة "رقام ليندة"، "ضرار عبد الحميد التوم العتيبي"، "ايميلي كومو"، "جبلي فاتح"، "مدثر حسن سالم عز الدين وأمير محمد على المومن" وهو ما اعتمدته دراستنا وقد أفادتنا في صياغة تساؤلات الاستمارة بمحاورها الأربعة.

### 3- بالنسبة للنتائج:

لقد اختلفت الدراسات من حيث تناولها لموضوع الترقية والرضا الوظيفي إذ أن هناك من ركز على مساهمة سياسات الترقية في الدرجة والرتبة في الرفع من مستوى رضا العاملين، فسياسات الترقية لها الأثر الأكبر في رضا العمال عن الترقية من حيث عدالة المكافئة باعتبارها من بين أحد أهم الحوافز التي يحصل عليها العامل وكذلك من حيث شفافيتها، وقدر إستفاد العمال والموظفين منها كونها تحمسهم وتحملهم على الإجتهد أكثر كما أنها تشعرهم بقيمتهم ووجودهم وفائدة خبراتهم وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، إضافة إلى أنها تؤثر على مستواهم المادي والإجتماعي من خلال العوائد والإمميزات ففيما يتعلق بسياسات الترقية فإن دراسة "رقام ليندة" بعنوان "مساهمة سياسات الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف" توضح أن سياسة الترقية لها علاقة بشعور العامل بالإرتياح، وأنها انتهينا إلى أن المشاركة في صياغة هذه السياسات لا تريح العمال، إذ 37% يشعرون بالإرتياح لوضوح هذه السياسات، كما أن العمال لا يشاركون في تحديد معايير الترقية وذلك بنسبة 63% من الجدول رقم (14) ويعود ذلك إلى صرامة القوانين وغياب الديمقراطية وهو ما يحول دون شعور العمال بالإرتياح في بيئة عمله.

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وبخصوص إستفادة العمال من الترقية فإن الدراسة أعلاه (دراسة رقام ليندة) توضح أن الترقية تعتبر مصدر سخط كبير وعدم رضا عالي المستوى لدى مجتمع بحث الدراسة، وهو ما يتنافى مع ماتوصلت إليه دراستنا بحيث أن نسبة 56% من الجدول رقم (10) حيث قد استفاد العمال والموظفين من الترقية في حين نجد أن ذات الجدول يوضح أن نسبة 46% لم يستفيدوا منها.

3- أما بالنسبة لعلاقة الترقية بزيادة ثقة العامل بنفسه فقد صرحت نسبة 82% أن زيادة الأجر يزيد من الثقة بالنفس، بينما صرح 18% أن زيادة الأجر لا تزيد من ثقة العامل بنفسه حسب الجدول رقم (16) ما يوضح أهمية الأجر للعامل وهو ما يتوافق مع دراسة "ضرار عبد الحميد التوم العتيبي" الموسومة "دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد".

4- وفيما يتعلق بتناسب الأجر مع أدوارهم الجديدة في العمل فإن دراسة "ونوغي فتية" الموسومة "أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي" توضح أن العمال راضون عن القيمة المالية لوظائفهم إلا أننا إنتهينا إلى أن الرواتب في مؤسسة الخزف الصحي

بالميلية لا تتناسب مع الأدوار الجديدة المنوطة بهم بعد الترقية بنسبة 67% من الجدول رقم (29) ومنه فان الدراساتين غير متوافقتين، وهذا راجع للضغط لدقة مهامهم وكذلك لكثرة مسؤولياتهم بعد الترقية اذ أنهم يبذلون جهدا كبيرا لتحقيق أهداف المنظمة وهو ما لا يتوافق كذلك مع دراسة "محمد عافث شامان العنزي" ما يجعل من تناسب الراتب مع هذه المهام ضرورة لتحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

5- أما من ناحية إستفادة العمال من مكتب خاص بعد الترقية فإن دراسة "محمد عافث شامان العنزي" توضح أن الوظائف التي يشغلها العمال لا تحقق لهم طموحاتهم الشخصية من حيث إكتساب خبرات جديدة في العمل، وإننا توصلنا إلى أن أغلب العمال بنسبة 66% من الجدول رقم (31) لم يستفيدوا من مكتب خاص بعد الترقية وعدم استفادتهم منه لا يحقق لهم طموحاتهم الشخصية للحصول على مكتب واكتساب خبرات جديدة من هذا الدور الجديد كمهارات وخبرات التفاوض والتحكم في التكنولوجيا كأجهزة الكمبيوتر التي تتواجد بالمكاتب.

6- كما ان اعتبار الشهادات العلمية كمعيار للترقية في الدرجة يرفع من الجدية في العمل فان دراسة "محمد عافث شامان العنزي" توضح بأن الاجور لا تتناسب مع الشهادات العلمية التي يمتلكها العمال، وإننا توصلنا الى أن إعتبار الشهادات العلمية كمعيار للترقية في الدرجة يرفع الجدية في العمل بنسبة 61% من الجدول رقم (32) وهو ما لا يتوافق مع الدراسة سالفت الذكر حيث أن عدم تناسب الأجور مع الشهادات العلمية التي يمتلكها العمال سيخلق في المنظمة مظاهر لعدم الرضا الوظيفي من جهة ومن جهة اخرى فإنه إذا شعر العامل بأن تناسب الأجر مع شهادته العلمية فسيرفع من الجدية وسيجتهد أكثر في العمل.

وحسب ما تم التطرق إليه أعلاه فإننا نستنتج أن معظم النتائج التي توصلت إليها دراستنا لا تتوافق أو تتسجم مع نتائج الدراسات السابقة التي تطرقت إليها دراستنا.

### ثالثا: القضايا التي اثارها الدراسة:

إن الغرض من كل بحث علمي هو الوصول إلى مجموعة من النتائج العلمية والموضوعية التي تفسر موضوع الدراسة، باتباع مجموعة من الخطوات المنهجية والأدوات العلمية التي تساعد الباحث في فهم متغيرات الدراسة والعوامل المؤثرة فيها، ولإهتمام علم الاجتماع بالتنظيم والعمل بمختلف الظواهر

المتعلقة بالمنظمات وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية وخاصة إهتمامه بما يتعلق بتفاعل كل من المورد البشري مع المنظمة، فإننا تناولنا موضوع علاقة الترقية بالرضا الوظيفي الذي أسهم في فهم وتوضيح العديد من الجوانب ذات العلاقة، إلا أن هذه الدراسة قد أغفلت بعض الجوانب كون أن الدراسات النظرية أو التطبيقية لا يمكنها الإحاطة بكل جوانب البحث إضافة إلى أن الباحث يكتشف مسائل عديدة جديرة بالبحث والتقصي تشكل مواضيع بحث أخرى، كما أن هذه الدراسة قد أثارت مجموعة من القضايا تتطلب الدراسة منها:

\*هل حصول العامل على الترقية يكفي لاستقراره مهنيًا؟

\*هل تتحسن ظروف العامل المهنية بعد حصوله على الترقية؟

\*هل التنظيم البيروقراطي المتبع في المؤسسات الجزائرية يحول دون شعور العمال بالرضا الوظيفي؟

\*ما مدى تدخل العلاقات الشخصية في تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية؟

\*ما مدى وضوح معايير التقييم في ترقية الموظفين والعمال؟

\*لماذا لا توجد آليات لإشراك العمال في صياغة سياسات الترقية وتحديد معاييرها؟

#### رابعاً: التوصيات والإقتراحات:

نقترح من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة فإننا نقترح ما يلي:

\*محاولة توفير مكاتب خاصة مستقلة مجهزة بالتقنيات الضرورية للموظفين الذين يتطلب عملهم بعد الترقية مكتب مستقل لضمان الأداء الجيد للمهام والمسؤوليات.

\*التقليل من الاعتماد الكبير على الأقدمية كمعيار للترقية كونه لا يضمن ترقية عمال وموظفين أكفاء والأفضل اعتماد معيار الكفاءة والأقدمية معاً.

\*العمل على تقريب وجهات النظر بين الإدارة والعمال من خلال إشراك العمال في صياغة سياسات ومعايير الترقية.

\*العمل على عدم تغييب العمال في عملية اعداد قائمة المترشحين للترقية بما يضمن شفافية العملية.

\*الاهتمام بتوفير نقل للعمال خاصة لئولاءك الذين يقطنون بعيدا عن مكان العمل.

\*الاهتمام بصيانة الأعطاب الكهربائية التي تعيق التواصل بين العمال.

#### خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها وفي ضوء الدراسات السابقة التي سبق وأن تطرقنا إليها، حيث تم تحقق الفرضية العامة للدراسة، وفي الأخير تم التوصل الى نتيجة عامة مفادها أن للترقي علاق بالرضا الوظيفي.



الخاتمة

حاولت هذه الدراسة من خلال بابيها النظري والتطبيقي أن توضح العلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي كون أن الترقية هي من المواضيع المتجددة والتي تتناول بكثرة في الساحة العلمية، فهي تمس الوظائف التي تقوم على أساسها المنظمة ومنه هيكلها التنظيمي ومواردها البشرية وتوزيع خبراتهم ومؤهلاتهم، فانطلقت من خلفية نظرية قد تناولت مختلف الإتجاهات التي اهتمت بهذا الموضوع من أجل الإحاطة أكثر بالموضوع، كما إنتقلت إلى الميدان المتمثل في المؤسسة الجزائرية في محاولة البحث في الظاهرة حسب المنهجية المناسبة والأدوات التي تمكننا من جمع المعلومات وتحليلها والتي أوصلتنا إلى مجموعة من النتائج التي نرى أنها قد قدمت لنا صورة ذات دلالة عن علاقة الترقية بالرضا الوظيفي.

فتحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال هو من أهم أولويات المؤسسات خاصة الإنتاجية والإقتصادية منها لتأثيره على أهدافها، إذ لابد من تحقيق طموحات العمال والسماح لهم بالنمو وتحقيق ذواتهم من خلال المؤسسات التي يبيعون قوة عملهم لها، من خلال أسس وسياسات تضمن لهم الشعور بالإرتياح، ما يجعل العمال في حالة إطمئنان إتجاه حقوقهم وأهدافهم ومنه التركيز في العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين المنتج، فالترقية تحقق لهم النمو المادي والإجتماعي الذي يحقق طموحاتهم كما أنها تعتبر إعتراف من الإدارة بجهود عمالها ما يمثل تشجيعا لهم على بذل مجهودات أكثر لتحقيق أهدافهم المشتركة.

وقد إستندت الدراسة الميداني على التحليلات الكمية والكيفية لتحليل وتفسير مؤشرات فرضيات الدراسة التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الإستمارة، وتبين لنا من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض كبيرة، والتي نشبث من خلالها أن للترقي علاقة بالرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية وهو ما يؤكد صدق الفرضية العام التي إنطلقت منها دراستنا.



## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- ✓ ابن منظور، لسان العرب، المجلد 3، باب الراء، دار المعارف، القاهرة، 1986.
- ✓ أحمد دوقه وآخرون، سيكولوجية الدافعية، للتعلم في التعليم ما قبل التدرج، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1.
- ✓ بشير عباس العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري، الأردن، ط 1، 2008.
- ✓ بوطبة مراد، نظام الموظفين في القانون الجزائري، دار هومه، الجزائر، 2018.
- ✓ جمال عبد الناصر، المعجم الإقتصادي، دار أسامة، دار المشرق الثقافي، ط 1، عمان، الأردن، 2006.
- ✓ حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر، 2008.
- ✓ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط 2، عمان، 2005.
- ✓ خيضر كاضم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، إثراء، ط 1، عمان الأردن، 2009.
- ✓ رابح كعباش، الإتجاهات الأساسية في علم الاجتماع، مخبر علم إجتمع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- ✓ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، أطر ونظريات وتطبيقات عملية، دار الصفاء، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- ✓ سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، 2011.
- ✓ سامي جمال الدين، التنظيم الإداري للوظيفة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1990.
- ✓ سهيلة عباس، علي حسين علبن إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط 3، عمان، الأردن، 2007.
- ✓ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط 3، عمان، الأردن، 2007.
- ✓ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، ط 1، 1993.
- ✓ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، عمان، الأردن، 2007.
- ✓ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
- ✓ ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، ط 1، عمان، الأردن.

- ✓ عامر خيضر لكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- ✓ عبد الحميد، عبد الفتاح مغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2008.
- ✓ عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك، ط 1، القاهرة، مصر، 2015.
- ✓ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء، ط 1، عمان، الاردن، 2011.
- ✓ علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، الفجر، 2002.
- ✓ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، ط 1، 2007.
- ✓ علي غربي، أجديات المنهجية في الكتابة الرسائل الجامعية، مخبر علم إجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- ✓ علي غربي، علم الإجتماع والثنائيات النظرية، التقليدية - المحدثه -، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، - الجزائر، 2007.
- ✓ عناية حسن القبلي، التعزيز في الفكر التربوي الحديث، أمان، شبكة الألوكة، ط 1، 2014.
- ✓ فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي من منظور الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، الاسكندرية، مصر، 2011.
- ✓ كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ والأسس والوظائف المنشأة مع الحداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، ط 1، 2007.
- ✓ لوكيا الهاشمي، نظرية المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، د.س.
- ✓ ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة، 2008.
- ✓ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج، ط 1، عمان، الأردن، 2013.
- ✓ محمد أحمد عبد الله محمد، الوظيفة العامة، دار الكتب والوثائق القومية، مصر، 2015.
- ✓ محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، 2008.
- ✓ محمد اسماعيل بلال، السلوك السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، د.ط، 2008.
- ✓ محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس، 2009.
- ✓ محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها على فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.

- ✓ محمد عبد الله عبد الرحيم، السلوك الإنساني في المنظمات، الركة العربية، ط 3، القاهرة، مصر، 1994.
- ✓ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل، 2010.
- ✓ محمود عاطف البنا، مبادئ القانون الإداري في الأموال العامة والوظيفة العامة، دار الفكر العربي، مصر.
- ✓ المركز الديمقراطي العربي برلين - ألمانيا، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الإجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية برلين - ألمانيا، 2019.
- ✓ مصطفى، نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الشروق، عمان، الأردن، 2005.
- ✓ معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، الأردن، 1996.
- ✓ منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية، ط 1، القاهرة، مصر، 2015.
- ✓ المنجد في اللغة العربية والإعلام، دار الشروق، لبنان، ط 1.
- ✓ موريس أنجريس منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة، الجزائر، 2004.
- ✓ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء، عمان، الأردن، 2009.
- ✓ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
- ✓ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- ✓ نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية، القاهرة، 1992.
- ✓ نواف كنعان، القانون الإداري، دار الثقافة، عمان الأردن، 2010.
- ✓ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، كنوز المعرفة، ط 1، 2007.

## 2- المجالات:

- ✓ أحمد حازم أحمد وآخرون، إعداد مقاييس الرضا عن العمل لأعضاء الهيئات التدريسية في كلية وأقسام التربية الرياضية في جامعة الموصل، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 7، العدد 1، العراق، 2007.

- ✓ بلعربي عبد الكريم، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد الأول، ديسمبر، 2013.
- ✓ بورصاص فاطمة الزهراء، معاش يوسف، التعزيز كأسلوب فعال وبديل للعقاب، مجلة المعيار مجلد 25، عدد 61، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 02، 2021.
- ✓ حميد شاوش، في النظريات السوسيولوجية في التنظيم، النظرية البنائية- الوظيفية، اللبنة الأولى في ميدان دراسة المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية للجامعة أم البواقي، المجلد 08، العدد 02، جوان.
- ✓ ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة -جامعة الأزهر-، العدد التاسع -يناير- 2012.
- ✓ عبد الله بن محمد الفوزان، الرضا الوظيفي للأطباء في القطاع الحكومي والأهلي، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 16، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2010.
- ✓ عليوة علي، الإتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم، مجلة ارسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 03، 2019، ص 195.
- ✓ قداش سمية وآخرون، أثر الترقية الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، مجلة آفاق للبحوث والدراسات سداسية، دولية محكمة، المركز الجامعي ايليزي، العدد 04، جوان، 2019.
- ✓ مدثر حسن سالم، أمير محمد علي المؤمن، دور سياسات الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين، دراسة حالة في جامعة "دنقلا" بجمهورية السودان، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، عدد 03، سبتمبر (أيلول)، 2019.
- ✓ مزغيش جمال، طاطاي كمال، واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية لفي قطاع الوظيفة العمومية مع دراسة حالة بلدية خرايسية ولاية الجزائر، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد 24، العدد 02، 2021.
- ✓ نبيلة أقوجيل، خصوصية نظام الترقية في الأمر رقم 03-06، مجلة الإجتهد القضائي، المجلد 13، العدد 01، العدد التسلسلي 26 مارس 2021، مخبر أثر الإجتهد القضائي على حركة التشريع، جامعة محمخ خيضر بسكرة، 2021.
- ✓ نجاة أحمد الزليطني، نظريات التعلم وتطبيقاتها التربوية "نظرية سكينر نموذجاً"، قسم التربية وعلم النفس، كلية الآداب، الزاوية، جامعة الزاوية، المجلة الجامعة، العدد 18، المجلد 03، اغسطس، 2016.

✓ يونس مختار، عاشوري ابتسام، الثقافة التنظيمي ودورها في الرضا الوظيفي، مجلة مدارات للعلوم الإجتماعية والإنسانية، تصدر عن المركز الجامعي، غليزان - الجزائر - العدد 1، جانفي، 2020.

### 3- المذكرات:

✓ بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإجتماعية والديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009.

✓ بن دريدي منير، إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، مذكرة دكتوراه، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، 2010.

✓ بوقصارة منصور، الدافع للإنجاز، مركز الضبط، تقدير الذات والإنجاز الأكاديمي لدى تلامذة الثانوية، رسال دكتوراه في علم النفس، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران - السانية -، 2007/2008.

✓ بونخلة فريد، تأثير القيادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير، علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007.

✓ بوهنتالة فهمية، التغير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، مذكرة ماجستير، علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإجتماعية والإسلامية، جامعة باتنة، 2008/2007.

✓ التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، اطروحة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية العالمية الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا.

✓ تيشات سلوى، أثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2012.

✓ جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والإستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت - وحدة لخروب- قسنطينة، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005/2006.

- ✓ خويلد أسماء، الدافعية للإنجاز في ظل التوجيه المدرسي بالجزائر، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، فرع علم النفس، تخصص. علم النفس المدرسي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة ورقلة، 2004/2005.
- ✓ ريم فاطم معجل المطيري، الرضا الوظيفي لدى الصحفيات السعوديات والعوامل المؤثرة فيه، ماجستير، قسم الإعلام، كلية الدعوة والإعلام، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1429، 1430هـ.
- ✓ سارة حمد الفليش، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في التلفزيون الكويتي، رسالة ماجستير، تخصص الإعلام، الصحافة، كلية الإعلام جامعة اليرموك، 2016/2017.
- ✓ سمية أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2008.
- ✓ شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009/2010.
- ✓ شرقي راجح، النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية، مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس التربوي، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2010.
- ✓ عبد الرشيد كياس، تحليل سوسيولوجي، لعوامل الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، مذكرة ماجستير غير منشورة، علم الاجتماع التربية.
- ✓ عبد المحسن غازي الرشيد، العوامل الوظيفية والشخصية المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين برئاسة الحرس الوطني، رسالة ماجستير، قسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، 2011.
- ✓ عماد علاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، رسالة دكتوراه، علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2011/2012.
- ✓ فداء خليل حسن العلامي، تصورات معلمي المرحلة الأساسية الدنيا حول نظريات التعلم وعلاقتها بإدراكهم لمبادئ التدريس الفعال، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس - فلسطين، 2012.

- ✓ كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير، رسالة ماجستير، تخصص أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2015.
- ✓ لخضر بن غنام، الإشباعات الخارجية، وأثرها على دافعية العمال داخل المنظمات، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس، وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمود منوري، قسنطينة، 2007/2006.
- ✓ محمد عافث شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية المال والأعمال، جامعة آل البيت، الكويت، 2016-2017.
- ✓ مروان أحمد حويحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008.
- ✓ مومية عزيزي، ظروف العمل والرضا المهني للمعلم، مذكرة ماجستير، تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006.
- ✓ نبيل مسقر الشفراني، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- ✓ نور الدين عسلي، الرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008/2009.
- 4- المواقع الإلكترونية:

✓ ساسي هادف نجا، نظرية اتخاذ القرارات، دراسة نظرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة،

[www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz)

✓ [www.meemapps.com](http://www.meemapps.com).

✓ [Traingleinnovationhub.com](http://Traingleinnovationhub.com)

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- ✓ ABDELGHAGOUR AL- ZAWAHREH, FAISAL AL- MAHDI, the unity of equity theory in enhancing organizational effectiveness, European journal of economics, finance and administrative sciences, Issue 46.



- ✓ DZUIBBA.et- all 2020, Employee's job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. Czoto 2020, volume 2, issue 1.
- ✓ Émilé comeau, les facteurs de satisfaction au travail chez les guides du musée cadien des civilisation ,mémoire de la maîtrise au loisir, culture et tourisme , université du québec à Trois-Rivières, 2005.
- ✓ Isai Amutan Krishnan, A Review of B. F. Skinner's Reinforcement Theory OF Motivation, article, International Jornal Of Reserch In Education Methodology, vol 5, n 3, March 30, 2014.

الملاحق

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

قسم علم الاجتماع

إستبيان

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر "علاقة الترقية بالرضا الوظيفي" تخصص التنظيم والعمل.

المعلومات الواردة في هذه الإستمارة سرية ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

تحت اشراف:

اعداد الطالبة:

د. بولبينة جمال

بوربيع هند

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1/ الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2/ السن : من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة ☐

من 01 سنة إلى أقل من 56 سنة ☐

من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة ☐

45 سنة فأكثر

3/ المستوى التعليمي :

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4/ الحالة الاجتماعية :

أعزب ☐ متزوج ☐

عدد أفراد الأسرة التي تعيلها إن وجدت :

من [1، 2] ☐ ، من [3، 4] ☐ ، من [5، فأكثر] ☐ مسؤول عن أسرة ☐ ،

أخرى تذكر ☐

5/ بعد السكن عن مكان العمل : .....كلم.

6/ الأقدمية المهنية :

من 1 الى أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 أقل من سنوات ☐

من 10 الى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐

7/ المستوى الوظيفي :

عامل تنفيذي ☐ تقني ☐ مهندس ☐ رئيس مصلحة ☐

8/ الدخل الشهري :

عالي (مرتفع) ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

9/ هل هو كافٍ؟

نعم ☐ لا ☐ نوعاً ما ☐

### المحور الثاني: لوضوح سياسات الترقية علاقة بشعور العامل بالارتياح

10- هل استفدت من الترقية في مؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐

11- على أي أساس تتم الترقية في مؤسستك؟ الأقدمية ☐ التكوين ☐

الكفاءة ☐ الكفاءة والتكوين ☐ أخرى تذكر:.....

12- هل إضطالك على إجراءات الترقية يزيد من شعورك بالأمن الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐

13- هل وضوح شروط الترقية يشعرك بالعدالة؟ نعم ☐ لا ☐

14- هل تشارك في صياغة سياسات الترقية (تحديد معايير الترقية)؟ نعم ☐ لا ☐

في حال الإجابة بنعم:

-هل مشاركتك في تحديد معايير الترقية يزيد من: ثقتك في الإدارة ☐ تعاونك مع الإدارة ☐

أخرى تذكر:.....

15- هل تشارككم الإدارة في وضع قائمة المترشحين للترقية؟ نعم ☐ لا ☐

في حال الإجابة بنعم:

-الشعور بالإطمئنان ☐ تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ☐ تحقيق العدالة ☐

أخرى تذكر:.....

### المحور الثالث : للترقية في الرتبة علاقة بزيادة ثقة العامل بنفسه

16- هل زيادة أجرتك نتيجة الترقية يزيد من ثقتك بنفسك؟ نعم ☐ لا ☐

17- هل خبرتك في العمل تزيد من شعورك بالإنتماء؟ نعم ☐ لا ☐

18- هل كفاءتك في العمل تشعرك بأهمية وجودك في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

19- هل تعترف الإدارة بجهودك؟ نعم ☐ لا ☐

في حال الإجابة بنعم اعترافها بجهودك يزيد من ولائك؟ نعم ☐ لا ☐

20- هل خبرتك تمنحك الأفضلية في الاستفادة من الترقية؟ نعم ☐ لا ☐

21- ماهو النظام الذي تخضع له في الترقية؟

المدة: السريعة: 2 سنتان ونصف ☐ المتوسطة: 3 ثلاث سنوات ☐

البطيئة: 3 ثلاث سنوات ونصف ☐

22- هل إستفادتك من الترقية يشعرك بالتوافق؟ نعم ☐ لا ☐

### المحور الرابع: الترقية في الدرجة تزيد من الرغبة في العمل

23- هل إستفدت من زيادة الدخل بعد الترقية؟ نعم ☐ لا ☐

في حال الإجابة بنعم: الإخلاص (التفاني) في العمل ☐ إتقان العمل ☐

حب العمل ☐ أخرى تذكر: .....

24- هل تناسب أجرك مع المتطلبات الإقتصادية يزيد من إنتاجيتك؟ نعم ☐ لا ☐

25- هل المصاريف الصحية المنخفضة تزيد من مواظبتك على العمل؟ نعم ☐ لا ☐

26- هل استفدت من السكن؟ نعم ☐ لا ☐

في حال الإجابة بنعم ما نوعه: سكن إجتماعي ☐ سكن وظيفي ☐ سكن تساهمي ☐

سكن ريفي ☐ أخرى تذكر: .....

27- هل تحقيق المكانة الإجتماعية العالية يزيد من مبادرتك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

28- هل توسيع مهامك يزيد من سعيك لتطوير نفسك؟ نعم ☐ لا ☐

29- هل تتناسب أجرتك مع أدوارك الجديدة في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

30- هل زيادة مسؤولياتك تزيد من استغلالك لوقت العمل؟ نعم ☐ لا ☐

31- هل إستفدت من مكتب خاص بعد الترقية؟ نعم ☐ لا ☐

في حال الإجابة بنعم: حصولك على مكتب خاص يشعرك بالتوافق المهني؟ نعم ☐ لا ☐

32- هل إعتبار الشهادات العلمية كمعيار للترقية في الدرجة ترفع الجدية في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

## الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل

الرئيس المدير العام

مساعد المدير العام

مسؤول الجودة والنوعية

مكلف بالدراسات

أمانة المديرية العامة

مصلحة الأمن

مديرية الاستغلال

مديرية المشروع

مديرية الإدارة والمالية

الدائرة التقنية

دائرة الإنتاج

دائرة التموين والتجارة

دائرة المحاسبة والمالية

دائرة تسيير الموارد البشرية

مصلحة الصيانة

مصلحة الوسائل العامة

مصلحة تسيير الممتلكات

مصلحة الإنتاج النقي

مصلحة الإنتاج المكوي

مصلحة المخبر

مصلحة الجودة والنوعية

مصلحة التموين

مصلحة تسيير المخزون

مصلحة التجارة

مصلحة التسويق

مصلحة المحاسبة التحليلية والتقديرية

مصلحة المحاسبة العامة

مصلحة المستخدمين

مصلحة الخدمات الاجتماعية



ملخص الدراسة

### ملخص الدراسة باللغة العربية:

إهتمت هذه الدراسة بموضوع "علاقة الترقية بالرضا الوظيفي"، الذي هو من أهم المواضيع التي تؤثر على سير المنظمات باعتبارها تمس العمال ومسارهم المهني وتحقيقه لذاتهم وضمانهم لمستقبلهم، وتلبية حاجاتهم، إضافة إلى كونها حق مشروع لهم نظير جهودهم وخبراتهم وكفاءتهم، كما أنها تمس سير المنظمات نحو بلوغها لأهدافها لإرتباطها برضا العمال الذين تنعكس مشاعرهم وروحهم المعنوية على أداءهم خاصة وأنهم المحرك الأول للعملية الإنتاجية والمنظمة ككل، وقد تم تقسيم البحث إلى بابين: الباب الأول نظري ويتضمن أربع فصول والباب الثاني ميداني ويتضمن ثلاث فصول.

إنطلق البحث من فرضية أساسية هي: "للترقية علاقة بالرضا الوظيفي"، إنبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية، وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير المكافآت على أداء العمال داخل المؤسسة، وإبراز أثر الترقية بالنسبة للفرد والمؤسسة التي يعمل بها وكذلك محاولة تشخيص الواقع الفعلي لموضوع الدراسة بغية الوصول إلى أساليب للرفع من درجة رضا العامل عن وظيفته.

لتحقيق هذه الأهداف قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة، إضافة إلى الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وهي الملاحظة المقابلة والإستمارة وبعض الوثائق، كما اعتمدنا على الأسلوب الكمي والكيفي لتحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إدارة المؤسسة لا تعتمد على الأسلوب الديمقراطي لصياغة سياسات وتحديد معايير الترقية.
- زيادة الأجر يزيد من ثقة العامل بنفسه.
- أن عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية يستفيدون من الترقية.
- عدم إنسجام أجور العمال بعدد الترقية مع أدوارهم.

**الكلمات المفتاحية:** الترقية - الرضا الوظيفي - المؤسسة.

ملخص الدراسة باللغة الأجنبية:

**ABSTRACT:**

This study was concerned with the issue of “the relation of promotion with job satisfaction”, which is considered one of the most important issues that’s affected the functioning of organizations as it affects the workers.

Their career’s path, selves-realizations and their needs, in addition because it is a legitimate right for them in return for their efforts, their expertise’s and competences, it also effects the organization’s progress towards achieving their goals, and that’s linked to worker’s satisfaction, whose feelings and morale are reflected by their performances, especially since they are the main driver of the production process and the organization as a whole.

This research has been divided into two chapters, a theoretical main chapter, which includes four small chapters, and an applied main chapter which includes is divided into three small chapters.

The research started from a basic hypothesis: “promotion has a relationship with job satisfaction”, from which three sub-hypotheses emerged, and this study aims to determine the extent of the relation of rewards on the performance of workers within the organization, and to highlight the impact of promotion for the individual, as well as in order to reach methods to raise the degree of worker’s satisfaction within their jobs.

The analytical descriptive approach has been used to achieve these goals as it is the appropriate approach with the nature of our study, in addition to our reliance on a set of tools for data collection which are observation, from interview and some documents.

This study has reached results and the most important of are:

- The management of the institution does not depend on the democratic method in formulation policies and determining the criteria for promotion.
- The increase of wages increases the worker’s self-confidence.
- Enterprise workers benefit from promotion.
- Wages are not commensurate with the new workers roles.

**KEY WORDS : PROMOTION – JOB SATISFACTION – INSTITUTION.**