



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع



الشعبة: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

## أثر الترقية الوظيفية على السلوك التنظيمي الإداري

دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

إشراف الدكتورة:

عطيل عواطف

إعداد الطالبة:

رحال زوينة

لجنة المناقشة

الجامعة	الرتبة	الصفة	الأستاذ
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	د. غريب منية
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذة محاضرة أ	مشرفا مقرر	د. عطيل عواطف
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذة مساعدة أ	عضوا	د. زعبالة لندة

السنة الجامعية: 2018-2019



آية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« وَقُلْ رَبِّ أَدْخِلْنِي مُدْخَلَ صِدْقٍ

وَأَخْرِجْنِي مُخْرَجَ صِدْقٍ

وَأَجْعَلْ لِي مِنْ لَدُنْكَ سُلْطَانًا نَصِيرًا »

صدق الله العظيم

سورة الإسراء الآية 80

# شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الصلاة والسلام على رسوله الكريم و من تبعه  
بإحسان إلى يوم الدين الشكر لله الذي أنعم عليّ بنعمته ووفقني في إتمام هذا العمل.  
ولا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر الخالص إلى كل من ساعدني في انجاز هذه  
المذكرة .

بدءا بالأستاذة الفاضلة والراقية علما وأدبا "عطيل عواطف" التي كان لي الشرف

اشرافها على مذكرة تخرجي

والتي لم تبخل عليّ بوقتها وجهدها، وملاحظاتها وتوجيهاتها القيمة والمتواصلة والتي

لولاها ما خرج هذا الجهد

المتواضع إلى أرض الواقع .

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة

لمجهوداتهم الكبيرة جزاهم الله خيرا ...

إلى كل عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري ولاية الطارف على تقديمهم يد المساعدة

وتزويدي بكافة المعلومات التي تخص بحثي

وأشكر جزيل الشكر كل من مد لي يد العون إلى الذين وافقوني الرأي والذين

خالفوني... عظيم الشكر وامتناني ...

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى من أعانني على طلب العلم والتعلم، مثلي الأعلى وتاج رأسي  
ومنبع العزم والقوة والإرادة، لن أنسى فضله علي ما حييت، والذي  
العزيمز " الشريف" حفظه الله وأطال عمره.

إلى من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات ، إلى  
أغلى إنسان في هذا الوجود أُمي الحبيبة "فريدة" هذه الكلمة الطيبة التي  
تتعش نفسي وتتلج صدري عند مناداتها أُمي فكل ما أتمناه رضاك يا  
أماه .

إلى من شاركني رحم أُمي، إلى من جسد روح الأخوة بكل معنى  
الكلمة إخوتي الأعزاء "مهدي ، أنس، حسام" .

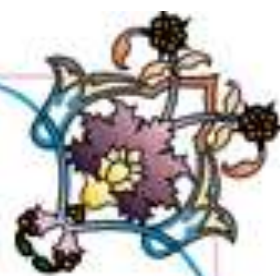
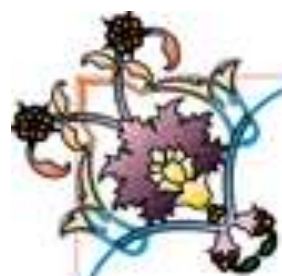
إلى أعمامي وعماتي، وأخوالي وخالاتي

إلى كل من ساعدني في هذا العمل من قريب أو من بعيد  
إلى رفيقات العمر الطيبات المخلصات إلى من تذوقت معهن أجمل  
اللحظات ،إلى من سأفقدنهن وأحن إلى لقياهم "سماح، نورهان، سلمى"  
وإلى أستاذتي الفاضلة "عطيل عواطف" التي ساعدتني في

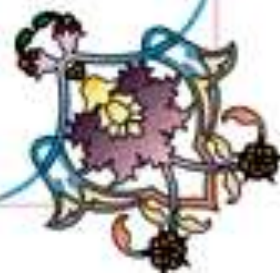
إتمام هذا البحث

وإلى الشخص الذي أتمنى له التوفيق وأشكره جزيل الشكر على  
الجهد الذي بذله في سبيل إتمام هذا البحث "مصطفى"

زوبينة



# الفهرس



الصفحة	المحتوى
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
-	الملخص باللغة العربية
-	الملخص باللغة الفرنسية
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
أ - ب	المقدمة
29-04	الفصل الأول: الإشكالية والأطر المفاهيمية والمنهجية.
04	أولاً- الإشكالية.
06	- أسباب الدراسة.
06	- أهمية الدراسة.
07	- أهداف الدراسة.
08	ثانياً- تحديد مفاهيم الدراسة.
08	1- المفاهيم الأساسية.
15	2- المفاهيم المساعدة.
17	ثالثاً- الدراسات السابقة.
23	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة.
24	خامساً- المنهج المستخدم.

25	سادسا: أدوات جمع البيانات والمعلومات.
25	1- الملاحظة.
25	2-المقابلة.
26	3- الاستمارة
27	سابعا: مجالات الدراسة.
27	1- المجال المكاني.
28	2- المجال الزمني.
29	3- المجال البشري (عينة الدراسة).
45-33	<b>الفصل الثاني : أساسيات حول الترقية وأهم المقاربات النظرية التي تناولت عملية الترقية الوظيفية</b>
33	تمهيد
34	أولا : أساسيات حول الترقية
34	1- أهداف الترقية
35	2- محددات الترقية
36	3- أهم معايير الترقية
37	4- فوائد الترقية
38	5- صعوبات الترقية
39	6- آثار الترقية
40	ثانيا: المداخل النظرية المرتبطة بالترقية الوظيفية

40	1-نظرية الادارة العلمية
41	2-نظرية البيروقراطية
42	3-نظرية التمكين الاداري
43	4- نظرية الحاجة الانسانية
45	خلاصة
55-47	<b>الفصل الثالث: أساسيات حول السلوك التنظيمي الاداري وأهم المقاربات النظرية التي تناولت سلوك التنظيم الاداري</b>
47	تمهيد
48	أولاً: أساسيات حول السلوك التنظيمي الاداري.
48	1- خصائص السلوك التنظيمي الاداري
49	2- أهمية دراسة السلوك التنظيمي.
49	3- أنماط السلوك التنظيمي الاداري
50	4-أهداف دراسة السلوك التنظيمي الاداري.
51	ثانياً: المداخل النظرية المرتبطة بالسلوم التنظيمي الإداري
51	1- مدرسة العلاقات الإنسانية
53	2- النموذج المكيفيلي
54	3- النظرية السلوكية
55	خلاصة
83-57	<b>الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة</b>

57	تمهيد
58	أولاً: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها.
81	ثانياً: النتائج العامة للدراسة.
85	الخاتمة
87	قائمة المراجع والمصادر
-	الملاحق

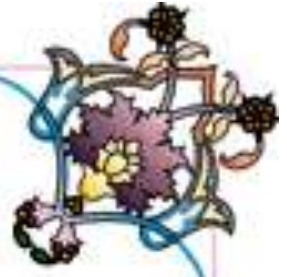
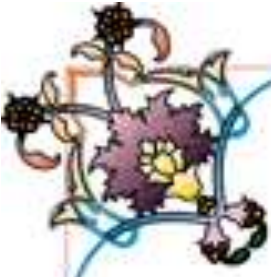
## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
30	يوضح طريقة اختيار العينة	01
58	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
59	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
60	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	04
61	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
62	يمثل توزيع العينة حسب الشهادات	06
63	يمثل توزيع العينة حسب نوع الشهادات التي يمتلكها الموظفين	07
63	يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية	08
65	يمثل توزيع العينة حسب خضوع العمال الى عملية التكوين	09
65	يمثل توزيع العينة حسب حاجات الموظفين إلى دورات تكوينية	10
66	يمثل توزيع العينة حسب غاية الموظفين من حصولهم على تكوين	11
67	يمثل توزيع العينة حسب الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في الترقية	12
68	يمثل توزيع العينة حسب آراء المبحوثين حول المعايير المعمول بها في مؤسساتهم	13
69	يوضح توزيع العينة حسب آراء الموظفين حول الدور الفعال للتكوين في ترقية الموظفين	14
70	يوضح توزيع العينة حسب آراء الموظفين بخصوص تقديم مؤسساتهم الحوافز والمكافآت	15
70	يوضح توزيع العينة حسب طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة	16
71	يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الحوافز في الرفع من الروح المعنوية للموظفين	17

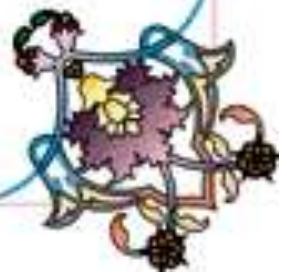
72	يوضح توزيع العينة حسب اساس تقديم الحوافز في المؤسسة	18
73	يوضح توزيع العينة حسب الدور الايجابي للحوافز وتأثيره على سلوك العاملين	19
73	يوضح توزيع العينة حول كيفية منع الحوافز للموظفين	20
75	يوضح توزيع العينة حسب تقدير الموظفين لعملهم	21
75	يوضح توزيع العينة حسب العوامل التي تمنع الموظفين من تقديرهم لعملهم	22
76	يوضح توزيع العينة حسب استقرار الموظفين في عملهم	23
76	يوضح توزيع العينة حسب طبيعة العمل داخل المؤسسة	24
77	يوضح توزيع العينة بخصوص مدي رضا الموظفين على اجورهم	25
78	يمثل تبرير المبحوثين بعدم رضاهم عن الاجر في المؤسسة التي يعملون بها	26
79	يوضح توزيع العينة حسب اراء المبحوثين بخصوص رغبتهم في بقاء أو مغادرة المؤسسة	27
80	يوضح توزيع العينة بخصوص اسباب رغبة الموظفين في المغادرة	28

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	يبين العدد الإجمالي للفئات العاملة في المؤسسة	01
43	يوضح هرم ماسلو	02
58	دائرة نسبية توضح الجنس	03
61	يوضح المستوى التعليمي	04



# ملخص



### الملخص باللغة العربية

يدور موضوع الدراسة حول التعرف على أثر الترقية الوظيفية على السلوك التنظيمي الإداري في المؤسسات الجزائرية ولاسيما مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، إذ تعتبر الترقية الوظيفية من أهم الدعائم الأساسية التي تمس شؤون العاملين وذلك لما لها من إيجابيات تعود بالنفع على العامل والمؤسسة، كما أن الترقية تعمل على تحريك سلوكيات الأفراد نحو بذل المزيد من الجهود إذ تعتبر دافع وحافز قوي لزيادة إنتاجية الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على كل من الترقية الوظيفية والسلوك التنظيمي الإداري حيث كانت هذه الدراسة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI وقد وقفنا بصياغة السؤال المركزي كالتالي:

- كيف تؤثر الترقية الوظيفية على السلوك التنظيمي الإداري؟

والذي يتفرع عنه ثلاث أسئلة فرعية وهي:

1- هل تساهم الحوافز في الرفع من الروح المعنوية للموظف؟

2- ما مدى تأثير الترقية الوظيفية على رضا العاملين؟

3- هل يساهم التكوين في تحقيق ترقية وظيفية؟

وللإجابة على التساؤلات قامت الباحثة بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي واستعمال أدوات جمع البيانات كالملاحظة والاستمارة التي احتوت على 22 سؤال مقسمة على أربعة محاور أساسية وتصنف أسئلة الاستمارة مغلقة ومفتوحة وشبه مفتوحة والتي طبقت على عينة قصدية ممثلة لمجمع البحث وقد تحصلنا على العينة المختارة تأخذ 40 % من المجمع الكلي وذلك يمكننا من إجراء الدراسة الميدانية على 34 موظف من مفردات العينة.

## ملخص

وبغرض الإلمام بجوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى أربعة فصول يتعلق الفصل الأول بالإشكالية والأطر المفاهيمية والمنهجية للدراسة والدراسات السابقة أما الفصل الثاني وجاء تحت عنوان أساسيات حول الترقية وأهم المقاربات النظرية التي شملت عملية الترقية الوظيفية والفصل الثالث موسوم بأساسيات حول السلوك التنظيمي والمقاربة النظرية للسلوك.

وأما الفصل الرابع الذي جاء تحت عنوان الجانب الميداني للدراسة ومن أهم النتائج التوصل

إليها ما يلي:

- للتكوين دور فعال في تحريك سلوكات الأفراد العاملين وتوجيه سلوكهم وزيادة انتاجية الرأسمال البشري وتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يؤدي الى الوصول الى عملية ترقية خاصة بعد تحقيق أداء عالي وراق لتحقيق التطور والتقدم للمؤسسة.

- إن للحوافز أهمية كبيرة حيث تؤثر بدرجة كبيرة على مردودية المورد البشري وأدائه لكن في هذه المؤسسة (ديوان الترقية والتسيير العقاري) لا تقدم حوافز بصفة كبيرة وتختلف طرق وأسس هذه الحوافز، وهذا ما يراه الموظفون حاجزا يمنعهم من تحقيق ذاتهم وغاياتهم ناهيك عن أن الحافز هو من المثيرات التي تدفع الأفراد إلى الانجاز والتفاني في العمل.

- وجود علاقة قوية بين الترقية الوظيفية وتأثيرها على سلوكات وانطباعات الموظفين حيث يعود ذلك بالنفع والفائدة لكلا الطرفين وذلك باعتبار أن ترقية الموظف إلى مناصب عليا تزيد من تفانيه في العمل وإخلاصه له والعمل على تحقيق المصلحة العامة قبل الخاصة.

### Summary

The objective of the study is to identify the effect of career promotion on organizational organizational behavior in Algerian institutions, especially the establishment of the Office of Real Estate Promotion and Management. The promotion of the job is one of the most important pillars that affect the affairs of employees because it has advantages that benefit the worker and the establishment. To motivate individuals to make more efforts as they are a strong motivation and motivation to increase individual productivity and achieve corporate organizational goals.

On this basis, this study came to shed light on both career promotion and administrative organizational behavior. This study was carried out by the Organization of Development and Real Estate Development Bureau (OPGI). We have formulated the central question as follows:

- How does career promotion affect managerial organizational behavior?

Which consists of three sub-questions:

1. Does the incentive contribute to the morale of the employee?
2. What is the effect of career promotion on employee satisfaction?
3. Does the training contribute to a career upgrade?

In order to answer the questions, the researcher applied the descriptive analytical method and the use of data collection tools such as the observation and the questionnaire which contained 22 questions divided into four main axes. The questions of the form are classified as closed, open and semi-open. Which enables us to conduct field study on 34 employees of the sample.

The first chapter deals with the problem and the conceptual and methodological frameworks for the study and the previous studies. The second chapter was entitled "Fundamentals of the promotion and the most important theoretical approaches that included the process of career promotion. The third chapter is characterized by fundamentals on organizational behavior and the theoretical approach to behavior.

The fourth chapter, which came under the title of the field side of the study and the most important results reached the following:

- Training has an effective role in moving the behaviors of the working individuals and directing their behavior and increase the productivity of human capital and achieve the objectives of the institution and this leads to access to the process of special promotion

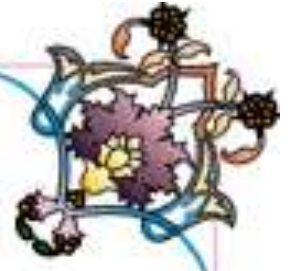
## summary

---

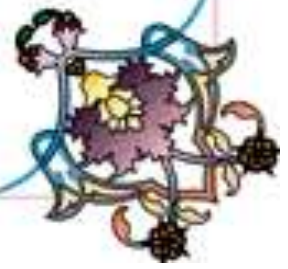
after achieving high performance and shine to achieve the development and progress of the institution.

- The incentives are of great importance as they have a great impact on the profitability of the human resource and its performance. However, this institution does not provide incentives in any significant way. The stimuli that drive individuals to achievement and dedication to work.

- A strong relationship between career promotion and its impact on the behavior and impressions of employees as it is beneficial and beneficial to both parties, as the promotion of the employee to senior positions increases his dedication to work and sincerity to him and work to achieve the public interest before the private.



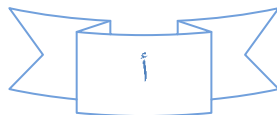
# مقدمة



شهدت المؤسسات تحولات هامة أفضت إلى انتقالها من مرحلة البساطة إلى أخرى أكثر تقدماً، وتطورت منها، وذلك في العديد من المجالات حيث أصبحت تركز بدرجة كبيرة على الرأسمال البشري لكونه العنصر الفعال في عملية التنمية، وخاصة أن وضع المؤسسة مرهون بأداة للمورد البشري باعتباره الحلقة الأولى في العملية الانتاجية وأن وجوده شرط أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها وكل ذلك يتحقق بتحفيز هذا المورد وتشجيعه على بذل مجهودات أكبر حيث يعد العامل الأساسي الذي يمكن بواسطته تحريك دوافع العاملين والتأثير عليهم بما يخدم مصالحهم.

- إن الحوافز هي نظام واسع من القيم المادية و المعنوية و هي سمة المنظمات المعاصرة اليوم حيث أن من بين عمليات التحفيز نجد الترقية التي تعتبر الحافز الأول الذي يسعى العاملين إلى بلوغه فإن أي عامل مهما كان مستواه المهني لا يمكن أن يستمر في وظيفة محددة طوال حياته دون ترقيته لأن ذلك يحد من دافعية الانجاز ويؤثر سلباً على مردوده المهني، وإنما يسعى كل عامل إلى الاستمرار والارتقاء إلى مناصب أخرى بممارسة وظائف عليا.

- إذن فإن انتقال الفرد إلى مستوى أعلى في السلم الوظيفي يصاحبه زيادة في السلطة والمسؤولية ويصبح ذا مكانة عليا ومرموقة في المجتمع وبالتالي يصل إلى مرحلة الاستقرار وكل ذلك يؤثر على سلوكيات للعالمين بدرجة كبيرة ويزيد من انضباطهم وصرامتهم وولائهم إلى المؤسسة التي يعملون فيها ورفع معنوياتهم معا يدفعهم إلى اتقان العمل والتفاني فيه لكي يكون على مستوى تطلعه هذه المسؤولية الحديثة لليوم تركز على أهمية الترقية الوظيفية وأثرها على سلوكيات العاملين وبهدف الإحاطة بأبعاده للموضوع وحيثياته، فقد وزعت هذه الدراسة على أربعة فصول نوردتها على التوالي:

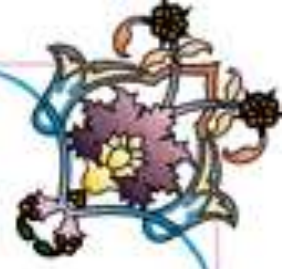
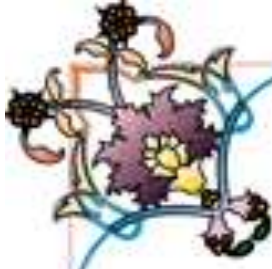


الفصل الأول: الاشكالية والأطر المفاهيمية والمنهجية للدراسة، ويحتوي هذا الفصل على الاشكالية مثلت تصور الباحثة للموضوع من خلال التساؤلات التي أردنا الإجابة عنها، أثناء الدراسة كما قمنا بتحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع منها الأساسية والمساعدة والدارسات السابقة لكلا من المتغير الاول الترقية الوظيفية والمتغير الثاني السلوك التنظيمي، كما تطرقنا إلى المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات والمعلومات وكذلك مجالات الدراسة.

الفصل الثاني: يحمل عنوان أساسيات حول الترقية ومنها أهداف الترقية الوظيفية و محدداتها وأهم معايير الترقية المعمول بها وفوائدها والصعوبات والمشاكل التي تواجه الترقية وآثارها وأهم المقاربات النظرية التي تناولت عملية الترقية الوظيفية.

الفصل الثالث: المعنون بأساسيات حول سلوك التنظيمي الإداري و خصائص هذا السلوك وأهمية دراسته و أنماطه و أهم أهداف دراسة السلوك التنظيمي.

الفصل الرابع: تحت عنوان الجانب الميداني للدراسة حيث تطرقنا على عرض المعطيات وتحليلها وتفسيرها.



## الفصل الأول:

# الإشكالية والأطر المفاهيمية والمنهجية

أولاً- الإشكالية.

- أسباب الدراسة.

- أهمية الدراسة.

- أهداف الدراسة.

ثانياً- تحديد مفاهيم الدراسة.

1- المفاهيم الأساسية.

2- المفاهيم المساعدة.

ثالثاً - الدراسات السابقة.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

خامساً- المنهج المستخدم.

سادساً- أدوات جمع البيانات والمعلومات.

1- الملاحظة.

2-المقابلة

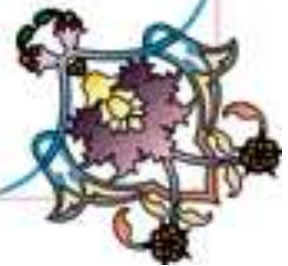
3-الاستمارة.

سابعاً: مجالات الدراسة.

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري (عينة الدراسة)..



أولاً: الإشكالية

شهدت المجتمعات البشرية حالة من التغيرات والتطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية... الخ ، خاصة في ظل العولمة حيث أن تطور المجتمعات المعاصرة، واكمه تطور في المؤسسات باختلاف أشكالها وأنواعها، فإن هذه المؤسسات قد عرفت نمواً تنظيمياً واسع النطاق في ميادين العمل، وإن نجاحها مرتبط بدرجة كبيرة بأداء رأس المال البشري ونشاطاته فهو العنصر الفعال الذي يحرك دافعية الإنتاج داخل كل نسق مؤسساتي.

فالمورد البشري هو الثروة الأساسية لكل مؤسسة وذلك باعتباره أهم عناصر ودعائم التنمية المستدامة، لذلك نجد أنه قد خصصت له مجموعة من الامتيازات والحوافز من أجل استثمار قدراته وطاقاته والاهتمام بالجانب المعنوي أيضاً له، وذلك من خلال تكوين هذا المورد وتأهيله وفق أسس وقواعد علمية وذلك من أجل تحقيق جودة الإنتاج وتحسين نوعية خدمات كل مؤسسة وتحقيق الفعالية التنظيمية والتطور والاستقرار المهني.

وتعتبر كل من الترقية الوظيفية والسلوك التنظيمي من الموضوعات التي أصبح يهتم بها الفكر التنظيمي المعاصر وتتقاطع حولها العديد من الدراسات والاتجاهات، إذ يعد العنصر البشري العامل المسؤول عن تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات للوصول إليها بدرجات عالية من الكفاءة والجدارة، ولذلك صار من الضروري تلبية حاجة هذا الرأسمال من خلال تحقيق متطلباته ومستلزماته من أجل ضمان التطور والرقي والوصول إلى تحقيق ذاته في التسلسل الهرمي للمؤسسة.

وتعد الترقية من الوسائل الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في التأثير على سلوكيات العاملين، فهي وسيلة من وسائل الترغيب والتحفيز في خدمة المؤسسة، حيث يمكن القول أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المستوى الداخلي والخارجي يرتبط بمدى نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الإشباع ووضع نظم التوجيه والترقيات بما يتضمن رضا العاملين وكفاءة أدائهم

المتضمن عمليات المنافسة الايجابية حول الترقية، وكل ذلك يؤثر بدرجة كبيرة في سلوكيات العاملين وانطباعاتهم داخل المؤسسة.

تعد دراسة السلوك الإداري من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين ويكون المورد البشري هو العنصر الفعال في المؤسسة وكل ذلك لا يتحقق إلا إذا كان العامل قد هيئت له الظروف الضرورية مع مراعاة انطباعاته وسلوكاته داخل المؤسسة، فالمنظمات إذن تعمل على تشجيع المنافسة بين أفرادها ولتحقيق الاستمرارية والبقاء وذلك من خلال دراسة سلوك عاملها والتأثير على نفسيتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم ورضاهم من خلال إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم والتعامل معهم بما يتضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة بما لا يتعارض مع رغباتهم ودوافعهم، فالمورد البشري هو العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه وإنما يمكن مراقبته وتوجيهه فقط وهذا راجع إلى تباين طبيعة الأنماط السلوكية للأفراد والجماعات في البيئة الاجتماعية فمهما توافرت المستلزمات الضرورية، يبقى وجود العنصر البشري من أكثر العوامل فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، فإن دراسة السلوكيات التنظيمية للعاملين تستهدف تحقيق درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد من جهة والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من جهة أخرى من أجل تحقيق الاستقرار والاستمرارية وتحقيق الأداء الفعال والكفاءة والتطور والرقى.

وبما أن المؤسسات اليوم أصبحت تعطي أهمية كبيرة في تحفيز هذا المورد والرفع من روحه المعنوية من أجل تحقيق جودة الإنتاج وتأهيل هذا المورد في أعلى المراتب والدرجات فإن المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي تسعى لمواكبة التغيرات والتحولات ضمن مختلف المجالات، فقد حاولت هذه المؤسسات لو نسبيا بتسليط الضوء على الموظف وذلك بالاهتمام به من الجانب المادي والمعنوي معا خلال الحياة العملية.

وفي خصوص موضوعنا هذا والذي يشمل عمليات تدرج الموظفين ألا وهي "الترقية الوظيفية" وتأثيرها على ردود أفعال العاملين وذلك باعتبار أن لكل مؤسسة إستراتيجية تتبناها في سياسة الترقية. وقد تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب ومن أبرزها الفضول العلمي والرغبة في المعرفة والتعمق في سياسة الترقية وأثرها على السلوك التنظيمي الإداري والتعريف بأهم المداخل النظرية التي عالجت هذا الموضوع في علاقته بالفرد والمؤسسة والنسق المجتمعي وتحديد معايير الترقية في المؤسسة الجزائرية التي تشهد تحولا من نظام لآخر وبالإضافة أيضا التعرف على كيفية تعامل المؤسسة مع المورد البشري، وكما أن اللامبالاة وقلة الاهتمام بدور المورد البشري واعتباره كباقي عناصر العملية الإنتاجية.

أما بالنسبة لأهمية موضوعنا المتمثل في الترقية الوظيفية وأثرها على السلوك التنظيمي الإداري فهي تتمثل في إبراز الدور الفعال للمورد البشري في تحقيق التطور والرقى في مجال العمل مع مراعاة انطباعاته وسلوكياته، حيث يعد العنصر البشري هو الحلقة الأساسية في تنمية وتطوير المؤسسة، فإن بعض المؤسسات تتبنى إستراتيجية للرقى تكون ذات تأثير سلبي على سلوكيات العاملين وذلك مما يقلص من كفاءات وإنتاجية الأفراد العاملين وبالتالي يؤثر ذلك على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

وكل بحث علمي فإننا نسعى من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية نوردتها على التوالي:

- معرفة الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الدراسة في تراث العلوم الاجتماعية.
- صياغة شبكة المفاهيم المركزية التي تحكم عمليات الترقية والسلوك التنظيمي الإداري.
- محاولة تشخيص الواقع الفعلي للترقية والتعرف على مدى وجود إستراتيجية فعالة في تدرج

العاملين.

- إبراز مدى مساهمة مرتبات الترقية في تحقيق فعالية تنظيمية داخل المؤسسة.
  - إظهار مدى فهم المنظمة لسلوكات العاملين، لها تأثير كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - دراسة سلوكات العاملين داخل المؤسسة في إطار عمليات الترقية.
- وتأسيسا على ما سبق ذكره فقد تمت صياغة التساؤل المركزي على النحو التالي:

**كيف تؤثر الترقية الوظيفية على السلوك التنظيمي الإداري؟**

تتفرع عنه ثلاثة أسئلة فرعية وهي كالتالي:

1. هل تساهم الحوافز في رفع من الروح المعنوية للموظف؟

2. ما مدى تأثير الترقية الوظيفية على رضا العاملين؟

3. هل يساهم التكوين في تحقيق ترقية وظيفية؟

ثانيا: تحديد المفاهيم للدراسة.

تتطلب أي دراسة علمية ضبطا دقيقا للمفاهيم والمصطلحات وذلك بهدف وضع إطار محدد تبرز فيه المفاهيم الأساسية وذات الصلة بها، حيث تعد بمثابة القاعدة التي تنطلق منها في معالجة موضوعنا هذا " أثر الترقية الوظيفية على السلوك التنظيمي الإداري " وقد حددنا جملة من المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالموضوع نوردتها على التوالي:

### ❖ المفاهيم الأساسية

#### 1- مفهوم الترقية الوظيفية

➤ لغة: يرقى، يرقى، ترقية فهو مرق والمفعول مرقى ولقد رقاك الله إلى أعلى

المراتب.

- رقي فلان ← رفعه صعد

- رقي درجته ← رقي منزلته

- ترقية: مصدر رقي. (1)

وهي تفيد معني الصعود والارتقاء: رقي فلان الجبل رقيا. (2)

➤ اصطلاحا:

اشتق مصطلح الترقية من الارتقاء والرقى وهي تعني الصعود للأعلى وتحسين الأوضاع

والأحوال وقد أثار هذا المصطلح نقاشا عند العديد من الباحثين منها: (3)

<sup>1</sup>- ابن منظور، عامر أحمد حيدر لسان العرب، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003 ط1، ص 408.

<sup>2</sup>- المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق لبنان، ط1، ص276.

<sup>3</sup>- محمد أحمد عبد النبي: إدارة موارد بشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، طبعة أولى، 2010 ص142.

- الترقية عند بعض القانونيين

أن يشغل الموظف وظيفة درجتها أعلى من الدرجة الوظيفية التي كان يشغلها قبل الترقية وعندها تكون الترقية في الوظيفة الجديدة أعلى في مسؤولياتها وصلاحياتها.<sup>(1)</sup>

- الترقية عند أساتذة الإدارة:

إن أساتذة الإدارة قد عرفوا الترقية تبعا لنظام اذ كان مغلقا أو مفتوحا أي حسب طبيعة النظام ففي النظام المفتوح تعد الترقية تعيين الموظف في وظيفة أعلى من الوظيفة الحالية في مسؤولياتها وفي مرتبتها وهذا يعني أن الموظف يعاد تعيينه كل مرة تتغير فيها وظيفته لعدم وجود تحول تلقائي بين الوظائف بسبب الاقدمية.

- الترقية عند آخرون

كل ما من شأنه أن يغير في المسؤوليات أو يزيد في الراتب أي إما يكون ماديا أو معنويا.

- الترقية: هي نقل الموظف لوظيفة ذات مستوي أعلى في التنظيم المعتمد بالدولة أو بالمنظمة

وليس ضروري أن يكون الراتب أعلى من الراتب السابق.<sup>(2)</sup>

- كما عرفت الترقية بأنها نقل للفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أعلى في المستوى

التنظيمي، لها مسؤوليات وواجبات أكبر<sup>(3)</sup>.

- كما عرفت أيضا بأنها نقل الشخص من وظيفة ما إلى وظيفة أخرى ليترتب عليها زيادة في

دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل، وزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات والوظيفة التي

ترقى إليها<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص 276.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 144.

<sup>3</sup>- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1999.

<sup>4</sup>- صلاح الدين، محمد عبد الباقي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ط1، ص292.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الترقية هي:

- النقل من الوظيفة التي يشغلها الموظف إلى وظيفة أخرى شاغرة.
- وإن النقل إلى الوظيفة الجديدة يترتب عليها زيادة في المزايا المادية والمعنوية لكن زيادة هذه المزايا ليست شرطا للترقية.
- إن النقل يعتبر من جانب الموظف مكافأة وتقديرا للجهود التي يبذلها الموظف طول مدة خدمته.

#### ➤ التعريف الخاص:

الترقية هي عملية وظيفية تتمثل في نقل الفرد من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى، تكون أعلى منها في المسؤوليات والواجبات من جهة وتكون ذات مرتبات عالية أكبر من الوظيفة التي كان يشغلها الموظف سابقا.

#### 2- الوظيفة:

➤ لغة: وظيف، ووظائف، فالوظيفة هي ما يقدر من عمل أو إطعام في زمن معين.

الوظيفة هي المنصب والخدمة المعينة التي يشغلها الأفراد.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي، أنظر الموقع الإلكتروني،  
https://z.zz.al.many.com/ardict/ar-ar. 14 :00 ; 12/11/2018

➤ اصطلاحاً:

حسب إميل دور كايم: لقد عرف دور كايم الوظيفة في النظام الاجتماعي على أنها تناظر بين حاجات هذا النظام، وحاجة الكائن العضوي، كما عرفها بأنها ظاهرة اجتماعية لا يمكن إلا أن تكون اجتماعية بمعنى أنها تنحصر في تحقيق بعض النتائج الاجتماعية في الصلة التي تربطها بإحدى الغايات الاجتماعية<sup>(1)</sup>.

حسب راد كليف براون: الوظيفة هي مجرد التعريف على هذه العلاقات المتبادلة بين عناصر الثقافة المختلفة، فالوظيفة هي أن ترجع طيلة الوقت إلى شرح أكثر تحديداً، يمكن لنا ملاحظته نأخذ على عين الاعتبار أن النظم ترتبط بالحاجات الأولية أو الثقافية.

حسب ميرتون: إن ميرتون يميز بين نوعين من الوظائف هما الوظيفة الظاهرة والوظيفة الكامنة، فالظاهرة تشير بها إلى النتائج الوضعية التي تساهم في تكيف وتوافق وحدة معينة أما الكامنة: وهي النتائج التي تحقق نفس الشيء ولكنها لم تكن مقصودة أو التي يصعب التعرف عليها.<sup>(2)</sup>

➤ التعريف الخاص:

الوظيفة هي مجموعة من الإجراءات والواجبات والمسؤوليات التي تستند إلى العامل وفق مجموعة من الشروط والمؤهلات العلمية كالكفاءة والجدارة وهذا العامل يشغل منصب معين مقابل مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية.

<sup>1</sup> - جبلي فاتح، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الترقية وأثرها على الاستقرار المهني، الجزائر، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، 2006، ص 11.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 12.

### 3- مفهوم السلوك التنظيمي:

#### ❖ السلوك

➤ لغة: مصدر سلك يقال سلك طريقا، وسلك المكان يملكه سلكا وسلوكا وسلكه غيره.<sup>(1)</sup>

#### ➤ اصطلاحا:

تلك الأفعال والأعمال التي يقوم بها الكائن ومن أنواعها سلوك آلي، منعكس غريزي، إرادي،

سلوك سلبي، سلوك أصلي.<sup>(2)</sup>

#### ➤ التعريف الخاص:

السلوك هو عبارة عن مجموعة من الأفعال والتصرفات التي يقوم بها الإنسان نتيجة احد

العوامل والمثيرات التي تترجم في شكل سلوك.

### 4- مفهوم التنظيم

➤ لغة: هو عبارة عن مجموعة من الناس ذوي الاتجاه الواحد فيما يتعلق بالبرامج والمبادئ

الأساسية ويرتبطون ببعضهم البعض وفق قواعد تنظيمية وتحدد علاقاتهم وأسلوبهم في العمل

والنشاط.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، بيروت، المجلد 10، ص442.

<sup>2</sup> - عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط1، 2007، ص06.

<sup>3</sup> - معجم اللغة العربية المعاصرة: قاموس عربي عربي، أنظر الموقع الإلكتروني،

[https:// www.maajin.com](https://www.maajin.com), dictionary.13.10h, 20/11/2018.

➤ اصطلاحاً:

التنظيم هو الإطار الذي يتم بموجب ترتيب جهود مجموعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة ويتطلب هذا تحديداً للنشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بتلك النشاطات وتحديد الإمكانيات والموارد المستخدمة.<sup>(1)</sup>

➤ التعريف الخاص:

التنظيم هو الهيكل الذي يتم بواسطته تنظيم وترتيب الأدوار وتقسيم الأعمال فيما بينهم مع وجود عنصر التنسيق والتخطيط من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية.

5- مفهوم السلوك الإنساني:

يقول فرانكستان أن السلوك البشري هو مجموعة من التصرفات والتغيرات الداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها لأن يحقق عملية التوافق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي التي يعيش بداخله.<sup>(2)</sup>

6- مفهوم السلوك التنظيمي:

إن السلوك التنظيمي كعلم من العلوم الإنسانية (بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك مشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته).<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - رولا نايف المعابطة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى 1434هـ-2013، ص154 .

<sup>2</sup> - أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 13.

<sup>3</sup> - عامر عوض المرجع السابق، ص7.

فالسلك التنظيمي علم يميل إلى معالجة مواضيع لها علاقة بالعمل الوظيفية- العاملين - مكونات التنظيم - الإنتاجية- الكفاءة - البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم - السياسات - الاتجاهات - المشاعر - ردود الأفعال - التنظيم الرسمي وغير الرسمي....الخ.

### 7- مفهوم المؤسسة

➤ لغة: يعرفها معجم المعاني الجامع:

المؤسسة هي جمع مؤسسات واسم الفاعل أسس والمؤسسة هي منشأة تؤسس لغرض معين أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس هذه المنفعة.(1)

➤ اصطلاحاً:

المؤسسة هي كل وحدة قانونية سواء كانت ذات طابع خاص أو عام والتي تتمتع بالاستقلال المالي في صنع القرار وتنتج سلع وخدمات تجارية.

المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية والتي تشكل علاقات وروابط مع الأعران الاقتصادية الأخرى تتداخل معها في مختلف الأسواق.

المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية بشرية والتي تشكل مركزاً مستقلاً مالياً في صنع القرار، حيث إدارة ومراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء وحسب خصائص كل مؤسسة.(2)

➤ التعريف الخاص:

المؤسسة هي وحدة اجتماعية اقتصادية تتكون من مجموعة من الأفراد بطريقة منظمة تتسم بالنفع الاجتماعي المباشر وغير مباشر وتنتج سلع أو خدمات ومنتجات.

<sup>1</sup> - معجم المعاني الجامع، المرجع السابق ص10.

<sup>2</sup> - محمد مصطفى نعمان، إدارة المؤسسات العامة، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016 ص56.

❖ تحديد المفاهيم المساعدة (ذات الصلة)

1- الحوافز:

➤ لغة: هي مصدر للفعل حفز، حفزاً، حفزه الأمر أي حثه عليه أغراه به ودفعه من خلفه أي حفزه بالرمح، المعني به حفزه عن الأمر أعجله عنه وأبعده عنه.<sup>(1)</sup>

➤ اصطلاحاً:

تعد الحوافز بمثابة الأداء المتميز ويفترض أن الراتب قادراً على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب.

كما تعرف الحوافز بأنها مجموعة من الإجراءات التي تستخدمها المنظمة لتشجيع موظفيها على تقديم الأفضل ورفع معنوياتهم وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم وإدماج الموظفين في الخطط الإستراتيجية والمسائل المهمة التي تخص المنظمة.<sup>(2)</sup>

➤ التعريف الخاص:

الحوافز هي عبارة عن مجموعة من الامتيازات التي تدفع وتحرك سلوك الأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة وإشباع حاجات الأفراد مادياً ومعنوياً.

2- التكوين

➤ لغة: اشتقت كلمة التكوين من الفعل كون وفي اللغة العربية فان كلمة تكوين تعني إعطاء

الشيء شكلاً.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> جبران مسعود الرائد، معجم العباسي في اللغة والاعلام، دار المعلم للملايين، بيروت- لبنان 16، 2003، ص 351.

<sup>2</sup> رولا نايف المعاينة وآخرون، المرجع السابق، ص 130.

<sup>3</sup> ابن المنظور لسان العرب، المرجع السابق، ص 130.

➤ اصطلاحاً:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة التي تزود الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسب مهارة الأداء العمل وتنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي وأداء الأعمال ذات المستوى الأعلى في المستقبل.<sup>(1)</sup>

➤ التعريف الخاص:

التكوين هو عملية منظمة تعمل على تطوير قدرات ومهارات الأفراد وإكساب الأفراد خبرات جديدة وذلك من أجل تحسين أدائه ورفع مستوى أداء المؤسسة.

3- تعريف الرضا الوظيفي:

➤ لغة:

رضا ورضي: مصدر رضي، قبول قناعة مرضي للفرد والمثني والجمع، والمذكر والمؤنث.<sup>(2)</sup>

➤ اصطلاحاً:

حسب ستون stone: إن الرضا الوظيفي يطلق على الحالة التي يتكامل فيها القوة مع وظيفته وعمله ويتفاعل معها من خلال ملموحيه الوظيفي ورغبة في النمو والتقدم وتحقيق الأهداف الاجتماعية ويمكن حينئذ تسميته بالفرد المتكامل.<sup>(3)</sup>

➤ التعريف الخاص:

الرضا الوظيفي: هو الذي يعبر على شعور العمال اتجاه وظيفتهم وعملهم، فإن هذه المشاعر هي التي تعطي قيمة مهمة للوظيفة وتحفز الأفراد في عملهم وكما أنه يسمح للفرد بأن يحقق ذاته وطموحاته ويصبح فرداً متكاملًا.

<sup>1</sup> ناصر داوي عاون: ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر 2003، ص 148.

<sup>2</sup> معجم المعاني الجامع، المرجع السابق ص 28.

<sup>3</sup> محمد ابراهيم المدهون: تنمية الموارد البشرية، الإبداع للطباعة والنشر، غزة، 2005، ص 211.

## ثالثاً: الدراسات السابقة

- تكمن أهمية الدراسات السابقة في تكوين فكرة الباحث عن موضوع بحثه، وتزويده بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن أن يستفيد منها في دراسته لهذا يقوم الباحث بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثه بهدف الحصول على رؤية واضحة لموضوع بحثه، حيث توجهه هذه الدراسات إلى تجنب الأخطاء التي وقع فيها الباحثون الآخرون.

- كما أن لهذه الدراسات دور كبير في توضيح العلاقة بين دراسته والدراسات الأخرى وذلك من خلال إبراز أوجه الاختلاف وأوجه الاتفاق بينهم من حيث (هدف الدراسة والمنهج المعتمد ونوع العينة لكل دراسة)، كما أن الدراسات السابقة تعمل على تزويد الباحث بكثير من المراجع والمصادر الهامة وعلى هذا الأساس تم عرض بعض الدراسات المحلية الجزائرية فقط من أجل إثراء دراستنا هذه.

الدراسة الأولى: "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني"

وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير، أجراها الطالب جبلي. فاتح جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، حيث أجرى الباحث دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت خلال السنة الجامعية 2006/2005، حيث أثارت هذه الدراسة إشكالية بحثية مفادها أن هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، وذلك من خلال

التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظفين؟
- هل تساهم العلاوات والمكافآت التي تمنح الموظف المرمقي رفع روحه المعنوية؟
- هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف وبين زيادة شعوره بالولاء والانتماء إلى المؤسسة؟

وللإجابة على هذه التساؤلات انطلق الباحث من جملة الفرضيات وهي هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهنية؟ ويندرج منها فرضيتين هما الأولى ترتبط بالتدرج المهني وشعور العامل بالرضا والارتياح أما الثانية هل هناك علاقة ارتباطيه بين الحوافز المادية واستقرار العامل داخل المؤسسة؟

- إن هدف الدراسة هو رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني للعامل، حيث قدرت عينة الدراسة بـ90 مفردة واستخدم الباحث المنهج الوظيفي لإتباع طريقة المسح بالعينة، وخلصت الدراسة إلا أن التدرج الوظيفي يرتبط بشعور العامل بالرضا والارتياح، وإن الترقية تلعب دورا كبير في رفع مستويات الأفراد وتحقيق الفعالية وكلما تحصل العامل على ترقية حفزه ذلك زيادة الإنتاجية.

الدراسة الثانية: " الترقية والفعالية التنظيمية "

وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير أجرتها الباحثة نسيمة أحمد الصيد، جامعة 20 أوت 1955 بسكيدة، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، دراسة ميدانية بمركب المطاحن الحروش نموذجاً خلال السنة الجامعية 2008/2007، حيث طرحت الباحثة السؤال المركزي والمتمثل في هل هناك علاقة ارتباطية بين الترقية والفعالية التنظيمية؟ وتمحورت هذه الدراسة على التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك إستراتيجية موضوعية للتدرج بما يضمن فعالية المؤسسة؟
  - إلى أي مدى تستند المؤسسة إلى المقولات الموضوعية في عملية الترقية؟
  - هل تساهم مراتب الترقية في زيادة الفعالية التنظيمية؟
  - ما مدى مساهمة عمليات الصراع في انجاز التزامات تنظيمية؟
- للإجابة على هذه التساؤلات انطلقت الباحثة من جملة من الفرضيات حيث تمثل:
- الفرضية الأولى: تساهم معايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي.
- الفرضية الثانية: تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- الفرضية الثالثة: يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة.

- إن الهدف من الدراسة هو محاولة تشخيص الواقع الفعلي للترقية والتعرف على مدى وجود إستراتيجية فعالة لتدرج العاملين وبناءاً على طبيعة الدراسة التي تهدف إلى فهم وتحليل العلاقة بين الترقية والفعالية التنظيمية فإنه قد تم اختيار مجتمع دراسة يتكون من 140 عامل دائم وقد تم اختيار العينة العشوائية بنسبة 50% من كل طبقة، حسب مختلف المصالح والفئات المهنية وشملت الفئة 70 عامل وقد تم الاعتماد على المقابلات والملاحظة والسجلات كأدوات مساعدة فقط وبعد تحليل البيانات وتفسيرها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الكشف عن مدى أهمية العلاقة بين الترقية والفعالية التنظيمية من خلال وجود علاقة ارتباطية بين المعايير الموضوعية للترقية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي للعمال، كما أكدت الشواهد الواقعية والتحليلات الإحصائية أن امتيازات الترقية تؤثر بصورة ايجابية على معدلات الاستقرار بالمؤسسة كما توصلت إلى أن الترقية تؤثر بشكل كبير على فعالية الأفراد داخل التنظيم.

### الدراسة الثالثة: " الترقية وأثرها على الاستقرار المهني "

وهي دراسة لنيل شهادة الماستر أكاديمي أجرتها الطالبة حميل فوزية جامعة الشاذلي بن جديد الطارف كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع تنمية وإدارة الموارد البشرية، حيث أجرت الباحثة دراستها الميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد خلال 2016/2015، حيث انطلقت الباحثة من تساؤل مركزي مفاده " كيف تؤثر الترقية على الاستقرار المهني للعامل بالمؤسسة " اندرجت ضمنها أسئلة فرعية نذكر منها:

✓ كيف يساهم التكوين في ترقية العمال داخل المؤسسة؟

✓ هل يساهم نظام الحوافز التي تمنح للعطل في زيادة تمسكهم بالمنصب المرقي إليه؟

✓ كيف يحقق الرضا الوظيفي الاستقرار المهني للعاملين بالمؤسسة؟

هدفت الدراسة إلى معرفة رأي واتجاهات العاملين بالمؤسسة وأهمية الترقية في تنمية شعور العامل والاستقرار في عمله وكذلك التعرف على مدى التزام بطبيعة الترقية على المعايير والأسس المتبعة في سياسة الترقية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والملاحظة والمقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات ولقد اعتمدت الباحثة في بحثها الميداني على العينة العشوائية طبقية، ونظرا للعدد الإجمالي لهذه الدراسة والذي يقدر بـ 60 عامل قامت الباحثة بتحديد نسبة العينة بـ 50% من كل مصلحة وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التي مفادها أن مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد تقدم لعمالها

حوافز المادية وكذا المعنوية كل حسب مستواه الوظيفي الذي يشغله ومنه تساهم زيادة تمسكهم بالمنصب المنوط لهم وتحقيق الاستقرار المهني.

### الدراسة الرابعة: " السلوك التنظيمي وأثره على العاملين "

وهي دراسة لنيل شهادة (ماستر أكاديمي) أجرتها الباحثة «أسماء بنور» جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، حيث أجرت الباحثة دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية (الطارف) خلال السنة الجامعية 2015/2014 وتمحورت مشكلة البحث في التساؤل التالي:

#### ❖ كيف يؤثر السلوك التنظيمي على أداء العاملين؟

ويندرج عن التساؤل الرئيسي ثلاثة أسئلة فرعية وهي:

1. كيف يؤثر نمط القيادة على أداء العاملين؟
2. ما هي فعالية الاتصال في تحسين أداء العاملين؟
3. ما هو تأثير جماعية العمل على أداء العاملين؟

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين السلوك التنظيمي وأداء العاملين بالمؤسسة والسعي إلى التنسيق بينهما للوصول إلى السلوك التنظيمي الأنسب في تفعيل العاملين ولتحقيق أهداف المؤسسة، قد تم استخدام المنهج الوصفي والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات والمعلومات، والاعتماد كذلك على التحليل الإحصائي (برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) حيث تم توزيع استمارة البحث على عينة قدرت بـ 42 عامل أي ما يمثل 30% من المجموع الكلي الذي قدر بـ 140 عاملاً، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التي مفادها: أن النمط الديمقراطي يرفع من معنويات العاملين ويخلق لديهم الثقة بالنفس وبهذا الأسلوب يشعر العاملون بأن القرار قرارهم ويعملون على تنفيذه ويسعون إلى تحقيقه وهذا ما يساهم في زيادة وتطوير أداء العاملين. وإن الاتصال هو عملية

حيوية داخل المؤسسة يعمل على تنمية روح العاملين في العمل وهذا ما يؤدي إلى زيادة التفاعل بين العاملين وتقوية العلاقات الإنسانية، وهذا ما يعود بالأثر الإيجابي على نتائج المؤسسة ككل.

الدراسة الخامسة: جودة العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي لدى المرأة العاملة المتأخرة عن سن الزواج.

وهي دراسة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي أجرتها الباحثة " تحري سعيدة " جامعة الشاذلي بن جديد (الطارف)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، حيث أجرت الباحثة دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد خلال السنة الجامعية 2018/2017 وتمحورت مشكلة البحث مع التساؤل التالي:

❖ ما العلاقة بين جودة العمل والسلوك التنظيمي للمرأة المتأخرة عن سن الزواج؟

- ويندرج عن التساؤل الرئيسي، ثلاثة أسئلة فرعية وهي:

1. ما هي تماثلات المرأة العاملة المتأخرة عن سن الزواج لموضوع جودة العمل؟

2. كيف يبرز السلوك التنظيمي للمرأة العاملة المتأخرة عن سن الزواج؟

3. كيف يؤثر سن زواج المرأة العاملة على جودة العمل؟

- هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين جودة العمل والسلوك التنظيمي خاصة لدى المرأة العاملة المتأخرة عن سن الزواج وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة، حيث تم توزيع استمارات على عينة بلغت 30 مبحوثة، وأخذت هذه العينة من مجتمع بحث العاملات المتأخرات عن سن الزواج من أساتذة وموظفين بالإدارة، بكل من كلية الآداب واللغات وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التكوين العلمي للمرأة العاملة يلعب دورا فعالا في تحقيق جودة العمل، وكما إن بناء المرأة العاملة علاقات إنسانية واجتماعية مبنية على الثقة والاحترام مع

المسؤولين والزملاء داخل المؤسسة يساهم في تحقيق جودة العمل، وطموح المرأة العاملة لا يعد سبب في تأخرها عن الزواج وعامل تأخر سن الزواج لدى المرأة العاملة لا يؤثر على أداءها لعملها.

#### رابعاً: التعقيب على هذه الدراسات

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نلاحظ أنها قد أمت جوانب متعددة ولها علاقة بموضوع دراستنا وقد اتفقت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في نقاط عديدة، مما أفادتنا في بناء إشكالية وصياغة تساؤلات المنبثقة عنها، كما ساعدتنا النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات في الانطلاق منها في دراستنا الراهنة في اختيار أدوات لجمع البيانات والمعلومات.

غير أن هذه الدراسات قد اختلفت مع دراستنا الراهنة من حيث ميدان الدراسة، فقد اقتصرت دراستنا على الجانب الاقتصادي في ميدان الدراسة، نظراً لأهمية النظام الاقتصادي، والذي يؤثر بدرجة كبيرة على تطور واستقرار المجتمع، حيث خصت هذه الدراسة الجانب السلوكي في تفسير اتجاهات الأفراد أثناء عملية الترقية.

حيث اشتركت هذه الدراسات ودراستنا من حيث المعالجة المنهجية واستخدمت تلك الدراسات أدوات لجمع البيانات والمعلومات (كالملاحظة والمقابلة والاستبيان) وحيث كان استخدام هذه الأدوات حسب موضوع الدراسة والجانب الميداني، كما شملت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل البيانات والمعطيات الخاصة بالدراسة والوصول إلى نتائج تعميمية حول ظاهرة معينة.

### خامسا: الاطار المنهجي

لكي يستطيع أي باحث دراسة بحث بطريقة علمية وهادفة بحيث عليه أن يقوم بإتباع لكي يستطيع أي باحث دراسة بحث بطريقة علمية وهادفة بحيث عليه أن يقوم بإتباع مجموعة من الخطوات العملية وذلك بتحديد نوع المنهج الذي سوف يتبعه لتحليل موضوع دراسته وتحديد أدوات لجمع البيانات والمعلومات.

### ❖ المنهج المستخدم

المنهج هو طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتسبة وتصنيفها وتحليلها، فالمنهج يخدم المعرفة العلمية بدون منهج لأن المنهج هو الذي يجمعها ويحللها ويصوغها في إطار نظري معروف.<sup>(1)</sup>

يرى جورج ليندرج إن المنهج هو الوسيلة التي عن طريقها يكون لدينا القدرة على التنبؤ ودراسة الظواهر تحت ظروف أو شروط معينة تمكننا من دراستها بصورة علمية.<sup>(2)</sup>

- ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي

**المنهج الوصفي التحليلي:** هو من أكثر المناهج استخداما في جميع أنواع البحوث ويستخدم هذا المنهج لبساطته يصف ويحلل الظاهرة أيا كان نوعها دون التعمق في أسباب حدوثها لهذا يسمى منهجا وصفيا تحليليا، لأنه يصف ما هو موجود ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الواقع والنظري وتحلل الظواهر الاجتماعية أو الطبيعية حسب طبيعة البحث واختصاصه، ويستخدم النقد البناء الذي يسمح له بالوصول إلى نتائج وتعميمات<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، ط1، 2005، ص11.

<sup>2</sup>- عبد الله بن عبد الرحمان ومحمد علي البدري: مناهج وطرق البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 200، ص127.

<sup>3</sup>- إسماعيل شعباني: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2005، ص30.

سادسا: أدوات جمع البيانات والمعلومات

إن عملية جمع البيانات والمعلومات في أي بحث علمي تعتمد على وجود مجموعة من الأدوات حيث انه كثير ما يستخدم الباحث أكثر من أداة لجمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة حيث اعتمدت في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات المنهجية التي تمكننا من تحقيق الأهداف المنشودة حيث تتمثل هذه الأدوات في (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة).

1- الملاحظة:

تعني الملاحظة الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين يقصد متابعة ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط أو وصفه وتحليله أو وصفه وتقويمه.<sup>(1)</sup>

- استعنت في بحثي هذا على هذه الأداة لجمع البيانات والمعلومات والاطلاع على الأوضاع الداخلية للمؤسسة، وكما مكنتنا هذه الأداة من معرفة انطباعات العاملين وسلوكياتهم داخل هذه المؤسسة وكيفية سيرورة العمل، وتقسيم المهام والوظائف حسب التدرج المهني والتسلسل الهرمي.

2- المقابلة

- هي أداة من أدوات البحث العلمي التي يتم بموجبها جمع المعلومات التي يمكن للباحث من الإجابة عن تساؤلات البحث أو اختبار فروضه وتعتمد على مقابلة الباحث لمن تجري معه المقابلة وجها لوجه بفرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث وللإجابة عنها من قبل من يجري معه المقابلة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> حسن محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات البحثية)، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، ط2، 2014، ص162.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص163.

- كما تعرف بأنها نوع من الاستبيان الشفهي، حيث يقوم الباحث بإجراء مقابلة شخصية لمن يريد الحصول منهم على معلومات تتعلق بموضوع بحثه، حيث يوجه إليهم مباشرة الأسئلة التي يراها أكثر تحقيقاً للغرض من المقابلة.<sup>(1)</sup>

- ولقد وظفت هذه الأداة لإجراء مقابلة شخصية مع رئيس قسم الموارد البشرية الذي وضح لنا كيفية سير المؤسسة حسب القانون الداخلي للمؤسسة ونشأة هذه المؤسسة وتطورها وكذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما حضيت باستقبال رائع من طرف رئيس قسم الموارد البشرية حيث أنه قد أجابني على كل انشغالاتي وأطروحاتي.

### 3-الاستمارة

إن الاستمارة أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة والجمل الخبرية تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض.<sup>(2)</sup>

- تعد الاستمارة من أهم وسائل الاتصال الأساسية بين الباحث والمبحوث حيث تضم مجموعة من الأسئلة المصممة بطريقة خاصة بهدف الحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق فروض بحثه.

- استعنت في بحثي هذا على الاستمارة لجمع البيانات والمعلومات وقد قمت ببناء استمارة مبدئية وتمت مناقشتها مع الدكتورة المشرفة والموافقة عليها مبدئياً مع تعديل بعض الأسئلة، وبعدها قمت بإجراء استمارة تجريبية تم توزيعها على عينة عشوائية وبعد ذلك قمت بتوزيع الاستمارة النهائية على عينة عشوائية قصدية.

<sup>1</sup>- أحمد عبد الكريم سلامة: الأصول المنهجية لإعداد البحوث العلمية، دار الفكر العربي ، القاهرة، ط1، 2007 ص115.

<sup>2</sup>- حسن محمد جواد الجبوري، المرجع السابق، ص 147.

وقد نظمت الاستمارة ثلاث أنواع من الأسئلة:

- المفتوحة: تطرح لغرض الحصول على معلومات مفصلة تحللها الباحثة.
- المغلقة: للتحقق من المعلومات
- نسبة مفتوحة: لتحديد خيارات المبحوث.

#### سابعاً: مجالات الدراسة

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات التي تساعد البناء المنهجي في أي بحث علمي من أجل توضيح كامل جوانبه لذلك قمنا بتقسيم الدراسة إلى مجال مكاني، ومجال زمني ومجال بشري(عينة الدراسة).

#### المجال المكاني للدراسة

ويقصد به المكان الذي أجريت به الدراسة، حيث تمت دراستها على مستوى المؤسسة العمومية ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI في ولاية الطارف هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

يحكمها المرسوم التنفيذي رقم 91-147 حيث يحدد الطبيعة القانونية لداووين الترقية والتسيير العقاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتقع هذه المؤسسة في ولاية الطارف بجانب دائرة الطارف ومقابل إذاعة الطارف على الطريق الوطني رقم 44.

#### نشاطها:

- انجاز المباني والسكنات بمختلف الصيغ الاجتماعية الترقية والمبادلات التجارية.

#### أهدافها

- انجاز المشاريع السكنية عبر تراب الولاية وكما تقوم بمتابعة الورشات أيضاً.

## المجال الزمني

أجريت الدراسة الراهنة خلال السنة الجامعية 2018 - 2019 وذلك على ثلاثة مراحل لكل

منها أهميتها حيث أنه يجب على كل باحث أن يتقيد بفترة زمنية معينة للقيام ببحثه سواء من الناحية النظرية أو الميدانية بما فيها فترة التربص.

## ويقصد بمجال الدراسة:

الوقت الذي استغرقت هذه الدراسة بشكل عام بشقها النظري والميداني، حيث استغرقت مدة انجازها نظريا 4 أشهر بدءا من شهر أكتوبر 2018 إلى جانفي 2019 ، أما ميدانيا فقد استغرقت شهرا كاملا من 05-04-2019 إلى 05-05-2019 عبر مراحل مختلفة نوردها على التوالي:

**المرحلة الأولى:** هي مرحلة تمهيدية للدراسة تم فيها إجراء زيارات استطلاعية ميدانية بالموازاة مع القراءات النظرية حول الموضوع وذلك منذ اختيارنا للموضوع وضبطه وجمع مراجع نظرية التي تتضمن متغيرا الدراسة وتحديد المتغير المستقل والمتغير التابع ، واستخراج المؤشرات لهذه الدراسة حيث كانت هذه الزيارات الاستطلاعية مستمرة إلى غاية نهاية الدراسة.

**المرحلة الثانية:** بعدها قامت الباحثة بزيارات استطلاعية للتعرف على مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بتاريخ 2019/03/15 وإجراء مقابلة مع مدير مصلحة الموارد البشرية وحيث تم الاتفاق مع المسؤول على برنامج و مواقيت الزيارات لإجراء الدراسة الميدانية وذلك بغرض جمع المعلومات المتعلقة بتاريخية المؤسسة ونشأتها وهيكلها التنظيمي وعدد عمالها.

**المرحلة الثالثة:** شرعت فيها الباحثة بتاريخ 2019/04/19 حيث كانت لها زيارات متكررة إلى ميدان الدراسة وذلك من أجل التعرف على أفراد العينة التي اختارتها الباحثة والاتصال بهم.

حيث قامت الباحثة بتوزيع استمارات تجريبية على 05 مبحوثين بتاريخ 2019/04/25 وبعدها عملت الباحثة على ضبط الاستمارة النهائية ووزعت هذه الاستمارة على (34 مفردة) بتاريخ 2019/05/07.

### المرحلة الرابعة

بدأت الباحثة في عملية التفريغ بتاريخ 2019/05/09 ثم قامت بتحليل المعطيات والمعلومات والانتهاؤ من عملية التحليل بتاريخ 019/05/10 .

### المجال البشري

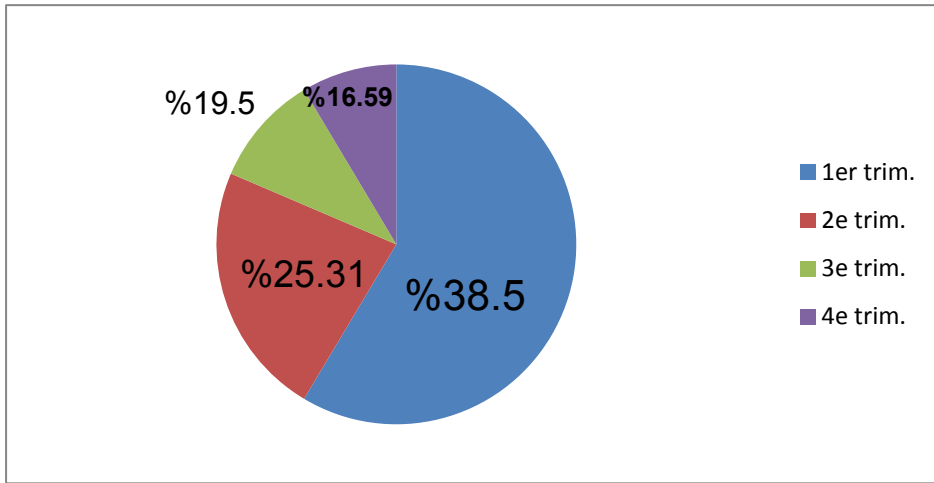
يتضمن المجال البشري المجتمع المدروس والمتمثل في مجموع الموظفين الذين يعملون بديوان الترقية والتسيير العقاري وبعد عدة لقاءات مع مدير إدارة الموارد البشرية والذي قدم للباحثة معلومات حول عدد العمال والبالغ عددهم 242 عامل على مستوى الولاية(ضمن كل الفروع) أما عدد العمال الحاليين بالمؤسسة فقد بلغ 85 عاملا أما العدد الإجمالي للعمال والذي تم توزيعهم حسب الأصناف التالية:

جدول 01: يمثل عدد مفردات العينة (العاملين المسجلين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير

والعقاري) 2018/2019.

النسبة	التكرار	الفئات
%25.31	61	إطارات
%16.59	40	أعوان تحكم
%38.58	93	أعوان تنفيذ
%19.50	47	حراس
%100	241	المجموع

المصدر: تم أخذ هذه المعلومات عن رئيس مصلحة الموارد البشرية بتاريخ 2019/04/25



دائرة نسبية رقم 01: تبين العدد الاجمالي للفئات العاملة بديوان الترقية والتسيير العقاري

❖ العينة:

اعتمدت الباحثة لإجراء دراستها الموسومة بـ " أثر الترقية الوظيفية على السلوك التنظيمي الإداري" على العينة العشوائية القصدية من مجموع العمال الذي بلغ عددهم بـ 85 عاملا، قد أخذت نسبة 40% من هذا المجموع وذلك بتطبيق القاعدة الثلاثية (100/40x85)، حيث بلغ عدد أفراد العينة 34 عاملا من مديرية الموارد البشرية.

- قد تم اختيار هذه العينة لأنها الأقرب إلى موضوع البحث والمناسبة له.

**العينة:** نقصد بها مجموعة المشاهدات المأخوذة من مجتمع معين، ويفترض أن تكون الإحصاءات التي تتصف بها هذه المشاهدات ممثلة لمعالم المشاهدات في المجتمع.<sup>(1)</sup>

**العينة العشوائية القصدية أو الغرضية أو العمدية:** يكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر من الباحث وبحسب طبيعة بحثه حيث يحقق هذا الاختيار أهداف بحثه، وإن هذه العينة تقترب من العينة العشوائية الطبقية إذ يكون حجم المفردات المختارة متناسبا مع العدد الكلي الذي له نفس الصفات في المجتمع الكلي، قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة وذلك بالجمع بين مصلحتين لتتحصل على عينة بحث تتناسب وطبيعة الموضوع المدروس، حيث تم أخذ 09 مفردات من مصلحة الموارد البشرية و25 مفردة من مصلحة التحكم في المشاريع للوصول إلى 34 مفردة حسب القاعدة الثلاثية.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>- فوزي عبد الخالق، علي إحسان شوكت: طرق البحث العلمي المفاهيم والمنهجيات، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2008، ط1، ص157.

<sup>2</sup>- حسن محمد جواد الجبوري، المرجع السابق، ص135.

## الفصل الثاني:

# أساسيات حول الترقية الوظيفية وأهم المقاربات النظرية

### تمهيد

أولاً- أساسيات حول الترقية.

1- أهداف الترقية.

2- محددات الترقية.

3- أهم معايير الترقية.

4- فوائد الترقية.

5- صعوبات الترقية.

6- آثار الترقية.

ثانياً- المداخل النظرية المرتبطة بالترقية الوظيفية.

1- نظرية الإدارة العلمية.

2- نظرية البيروقراطية.

3- نظرية التمكين الإداري.

4- نظرية الحاجات الإنسانية.

خلاصة

### تمهيد

تعتبر الترقية الوظيفية من أكثر الموضوعات أهمية في إدارة الموارد البشرية وهي وسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعدادا منه لتحمل عبئ ومسؤولية المنصب المرقى إليه، إذ تمثل هدف يطمح إليه كل موظف للوصول إلى مناصب عليا في المنظمة وبالتالي فإن الترقية الوظيفية من الأمور الحيوية التي تؤدي إلى تحقيق تنمية إدارية، وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهمية وأهداف عملية الترقية وفوائدها بالإضافة إلى أهم الأسس والمعايير التي تحكم عملية الترقية والمشكلات التي تعترضها وبالإضافة إلى دراسة أهم المداخل النظرية حول الترقية الوظيفية.

أولاً: أساسيات حول الترقية الوظيفية

1- أهداف الترقية الوظيفية

تهدف سياسات الترقيات المعمول بها في المؤسسات إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي

كالتالي:

- تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث النوع والعدد إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف لعمليات الترقيات في المؤسسة تعتمد على أسس ومعايير موضوعية.<sup>(1)</sup>
- خلق الحافز القوي لدى العاملين وشعورهم بالطمأنينة نتيجة تقدم المستمر في وظائفهم وتحسين مستوى معيشتهم.
- توسيع وتنويع مجالات الخبرة المعرفة من خلال الحركة الأفقية، إضافة إلى التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين.
- ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المؤسسة لشغل وظائف عليا، فالترقية تجبره على البقاء وصرف النظر في فرص ترقية مؤسسات أخرى، باعتبار أن المؤسسة هي من أكسبتهم المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال الموكلة إليهم وفق أسس ومعايير دقيقة.
- تحقيق الموائمة الحقيقية بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة إذ إن المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة وهذا لن يتم إلا من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط1 ، 2000، ص127.

<sup>2</sup>- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة للنشر والتوزيع، لبنان، 1983 ، ص147.

2- محددات سياسة الترقية:

يجب على كل مؤسسة ضبط سياستها في عملية الترقيات وتحقيق التوازن داخل المؤسسة والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين والمحافظة على إطاراتها المدربة والمكونة وجذب واستقطاب الخبرات والكفاءات الأخرى ولبناء سياسة ترقية ناجحة ويجب الأخذ بهذه المبادئ والأسس:

- **الأسلوب:** يجب مراعاة عنصرين هامين وأساسيين في عملية الترقيات وهما الإقدمية والكفاءة حسب مستويات الوظيفة.
- **الأداء:** ينبغي تحديد الآلية وأسلوب وطريقة عملها لدراسة طلبات الترقية والمفاضلة بينها وتطبيق سياسات الترقية بشكل واضح وعادل.
- **الشروط:** ينبغي تحديد الوظائف التي بالإمكان الترقية إليها وفق أسلوب الإقدمية (الوظائف الكتابية والروتينية) وذلك يتطلب توفر شروط معينة كاختيار الخبرات والالتحاق بالدورات التدريبية المتخصصة.
- **الشمول:** إتاحة الفرص لجميع الموظفين دون استثناء للتقدم للترقية بعيداً عن الذاتية والجهوية.
- **النظام المبسط:** يجب انتهاج أسلوب واضح وإجراءات مفهومة ومعروفة توضح فيها مجالات الاستفادة من فرص الترقية.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص ص151-152.

### 3- معايير وأسس الترقية

#### نظام الترقية على أساس الأقدمية

تعرف الأقدمية بأنها مدة الخدمة التي قضاها الشخص في العمل وتستمد أساسها في العمل الإداري من افتراض أنه قضى مدة أطول في الخدمة فإنه يمتلك خبرة ومقدرة أكثر من الذين أمضوا مدة أقصر لكن ما يؤخذ هذا النظام أنه من الصعب الجزم بأن طول الفترة الوظيفية يعكس في جميع الأحوال ارتفاعا مطردا في مستوى أداء الفرد.<sup>(1)</sup>

#### نظام الترقية على أساس الكفاءة والجدارة

يأخذ هذا المعيار باعتبار الصفات والمؤهلات والقدرات الشخصية للموظف إضافة إلى انجازاته الفنية والإدارية في مجال وظيفته فالموظف الكفاء بموجب هذا المعيار هو الجدير بالترقية بغض النظر عن سنوات الخدمة التي قضاها وكفاءة الموظف تقاس بعدة طرق متعددة لطبيعة الوظيفة الحالية والوظيفة المراد ترقيته لها.

فقد يكون الانجاز المتحقق قابلا للقياس الكمي أو أنه يقاس بنوعية وجودته أو بكليهما معا وقد تكون الكفاءة معرفية وعلمية وتقاس بالاختيارات أو بنوع وعدد البحوث والدراسات والتجارب أو براءات الاختراع وقد يتم ذلك باختيار الزملاء أو المرؤوسين ومشاركتهم في تحديد من هو الكفاء والأجدر منهم.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - نادر احمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010 ص285.

<sup>2</sup> - محمد أحمد عبد النبي، المرجع السابق، ص146.

نظام الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا:

ومما تقدم تبين المزايا والعيوب التي توافق كل المعيارين في حالة استخدام أي منهما كأساس وحيد في الترقيات، مما يجعل تعميم أي منهما على جميع الأقطار أو على جميع المنظمات والوظائف أمرا متعذرا. لذلك بدأ التوجه نحو المزج والتوفيق بين المعيارين معا فبعض منهم تجعل الترقيات بالأقدمية المطلقة لغاية الدرجة الثالثة في سلم وظائفها ليترك الترقيات في الدرجات المتقدمة العليا بمعيار الكفاءة والجدارة، بينما نأخذ دول أخرى بأسلوب أنسب فتخصص الترقية بالأقدمية ما لا يزيد عن ثلثي العدد أو 70% من عدد الترقيات بينما تتم الترقية 30% من العاملين وفق معيار الجدارة وهذا إجراء مرحلي يلائم الواقع وينسجم مع طبيعة الوظائف التي لا تزال الاقدمية في شغلها تعد الأكثر أهمية.<sup>(1)</sup>

4- فوائد الترقيات وأغراضها:

تهدف نظم الترقيات إلى تحقيق أغراض وفوائد متعددة نوجزها في ما يلي:

- تحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل ذي الكفاءة والأداء الفعال وخلق روح التفاعل والأمل في نفوسهم للتقدم في مستويات السلم التنظيمي.
- تولي مسؤوليات أكثر أهمية وأعلى شأنًا مما تؤدي إلى بعث روح المثابرة والتنافس وتحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم تحقيق ذواتهم وطموحاتهم.
- الحفاظ على العناصر ذات الكفاءة وذات الخبرة والتجربة في مجال العمل وتقوية انتماءاتهم وولائهم للمنظمة وتعاونهم مع العاملين والمتعاملين.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 148.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 149.

• تقلل من ظاهرة معدلات دوران العمل وترك العمل مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار

والاستمرار والتقليل من جهود وتكاليف الإعلان عن الوظائف الشاغرة.(1)

### 5- الصعوبات والمشكلات التي تواجه الترقيات

تواجه نظم الترقيات صعوبات عديدة في مجال التطبيق غالبا ما تحولها من كونها وسيلة للتحفيز وزيادة الرضا لدى الأفراد العاملين داخل المنظمة، ومن بين أهم المشاكل والصعوبات التي تعترض طريق الترقيات هي:

1- تعذر الترقية في الوظائف الإدارية: فكثيرا ما يتعذر ترقية بعض الموظفين الأكفاء جدا في الوظائف الفنية أو الوظائف القيادية والرئاسية، أما لعدم توفر الولاء الشخصي أو الفكري لديهم أو لكونهم أكفاء في وظائفهم الفنية، ويتعذر الحصول على من يخلفهم في حالة ترقيتهم للوظائف الأعلى وفي هذه الحالة يتعذر إبقاؤهم في وظائفهم الحالية لفترة طويلة وبنفس الحماس والكفاءة بالوقت الذي يرقى من هم أقل كفاءة منهم لوظائف أعلى.

2- وهناك مشاكل أخرى تواجه الترقيات واغلبها ينجم عن الطبيعة الهرمية للسلم الوظيفي الذي يحمل فرص للترقيات تتضاءل تدريجيا كلما صعدا إلى السلم رغم أن طموح الموظف بالترقيات يتزايد بمرور الزمن، فالمعروف أنه لا يمكن أن يكون هناك في المنظمة الواحدة أكثر من وظيفة مدير عام بينما هناك ثلاثة أو أربعة معاونين ينتظرون الصعود إليها وكذلك الحال بالنسبة لرؤساء الأقسام، وأن يتخذ بعض الرؤساء من الترقيات مكافأة على نجاح سابق في الوظيفة المنتظرة التي يرشح الفرد لتوليها.(2)

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص149.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص150.

6- آثار الترقية

- للترقية نتائج وآثار تترتب عليها سواء كانت هذه الآثار مادية أو معنوية كما هو الحال بالنسبة لعملية الترقية وتدرج الموظفين والعاملين داخل المؤسسة وفق قيم ومعايير موضوعية ونذكر منها:
- زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل.
  - تمنح للعامل المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى إليه.
  - زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية التي رقي إليها ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى.
  - تحفيز الأفراد العاملين لبذل قصارى جهدهم في تحسين الأداء والإنتاج.
  - تحقيق الاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم.
  - ولنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة ضرورة وجود وصف دقيق للوظائف والذي يوضح المسؤوليات والشروط الواجب توافرها لشغل الوظائف وتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، عين الشمس، ط5، 1987، ص578.

### ثانياً: المداخل النظرية المرتبطة بالترقية الوظيفية

لقد تعددت التصورات والمداخل النظرية التي تناولت دراسة الترقية الوظيفية بصفة عامة

لذلك سوف نتطرق إلى أهم هذه النظريات ومبادئها الأساسية:

#### 1- نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية في القرن 20 على يد العالم فريدريك تايلور اهتمت بتغيير الفكر الإداري ومحاولة الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج والتي كان من أهمها العامل وما يبذله من جهد وركزت هذه النظرية على كفاءة الإنتاج وذلك باستخدام عناصر الإنتاج محددة وركزت أيضاً على معايير العمل والمحافظة عليها، وأوضح أن جهد العاملين في أي مؤسسة محدد وفق القدرات الجسدية للأفراد وأن الدافع الاقتصادي هو الدافع الأول في الإنتاج وكما أوضح أيضاً أن العاملين بحاجة دائماً إلى الإشراف والرقابة المباشرة، وتحديد شروط أداء العمل الذي يلتزم بها كل عامل وتوفير فرص تدريبية للعاملين خاصة في المؤسسات والعمل على توفير نظام الحوافز والمكافأة لمن ينجح في انجاز العمل والعقاب بالخصم عند الفشل<sup>(1)</sup>.

إن الترقية حسب تايلور هي عملية تستند جوهرياً إلى متغير الانجاز وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الفعالية علماً أن مسألة التكوين ترتبط بمسألة التدرج في العمل وكما عالج تايلور الترقية بربطها بأداء العامل من خلال حصوله على علاوة ونتيجة التفاني في العمل وباعتبار أن الأجر هو الدافع المحفز الأساسي للعمل لذلك يجب أن يكون المهام مأجوراً، (أي مقابل راتب معين يرتبط أداء العامل) وذلك من أجل تحسين الأداء وتحفيز العمال وذلك للحصول على الترقيات<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - أسامة عبد الحليم وآخرون: الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص26.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القزبوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006، ص80.

## 2- نظرية البيروقراطية:

مؤسس هذه النظرية هو "ماكس فيبر" تعد هذه النظرية التي وضعت الأسس والمبادئ الأساسية التي تناولت فعالية الجهاز الإداري في ضوء ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي، حيث قام فيبر بتصنيف خصائص للبيروقراطية بشكل علمي ممنهج وإبراز أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على الأداء والسلوك التنظيمي<sup>(1)</sup>.

واستناد المؤسسة إلى أساليب التدرج الهرمي واعتماد على التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على مستويات إدارية أدنى منها في التنظيم وفق التسلسل الهرمي للمؤسسة وبصورة ثابتة<sup>(2)</sup>.

كما يرى فيبر أن التوظيف والترقية يكون حسب الكفاءة التي يظهرها العامل في وظيفته وليس حسب القرابة والمحابة لمعنى إتباع نظام الجدارة في تعيين التسلسل.

حيث أنه قد أعار أهمية لمفهوم الترقية التي يرتبها في تصورهما بالاحتكام إلى الموضوعية، وهذا ما دفعه للقول بأن التوظيف لا بد أن يكون في ضوء الشهادات والخبرات واختبار المرشحين للتعيين في هذه المناصب يكون على أساس الانتقاء والكفاءة والجدارة، وأن نظام المكافأة يكون في صورة مرتبات ثابتة حيث أن فيبر لا يهمل مسألة الأقدمية في التدرج المهني مع الأخذ بعين الاعتبار وجود قواعد واضحة تنظم العمل لأنها تستند إلى الرشد وعقلانية محددة<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 82.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، ط4، 2009، ص 50.

<sup>3</sup> - جبلي مفتاح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، المرجع السابق، ص 20.

3- نظرية التمكين الإداري:

ظهرت هذه النظرية على يد " هنري فايول " وهو مهندس فرنسي اهتم بالعمل الإداري أفكاره إدارية لا تقل أهمية عن ما قدمه (فريدريك تايلور) إلى جانب أنه تميز عن تايلور بالنظرة الشاملة للعملية الإدارية حيث ركز تايلور على أداء العمل وكفاءة العاملين حيث اتسعت نظريته لتشمل العمليات الإدارية كلها في محاولة للوصول إلى نظرية عامة في الإدارة في مقابل ذلك قام هنري فايول بتصنيف الوظائف إلى وظائف فنية، مالية، تجارية، ووظائف الصيانة وأخيرا الوظائف الإدارية والتي تمثل المهام الأساسية للمديرين، ووظائف الإدارة وهي قد شملت عناصر الإدارة التالية (التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه والرقابة).<sup>(1)</sup>

- إن فايول قد قدم أربعة عشر مبدأ والتي تعتبر نقلة نوعية في مجال الإدارة ومن بين هذه المبادئ هي (تقسيم العمل، السلطة، المسؤولية، والانضباط، ووحدة التوجيه، ووحدة الأمر، المكافأة والتعويض وتغليب المصلحة العامة على الخاصة، ومن بين المبادئ مبدأ الأجور والمكافآت الاستثنائية مثل الترقية إذ يرى بأنها يجب أن تكون مرضية ومناسبة لكل عمال المؤسسة، وأن الترقية تسعى إلى تحقيق استقرار اجتماعي والاستقرار الوظيفي للعاملين).<sup>(2)</sup>

إن هنري فايول قد قدم أفكاره وتصوراتته حول العمل الإداري حيث أنه كان ينظر إلى الظواهر الاجتماعية من الجانب الواسع وكما اهتم بالعمليات الإدارية التي يقوم بها الفرد داخل النسق المؤسسي، حيث قام بتقسيم وتصنيف الوظائف الإدارية كما منح جانب الترقية أهمية كبيرة حيث كانت من بين أهدافه تحقيق الانضباط في العمل وتحسين الإنتاج ومنح نظام المكافأة والحوافز، وتغليب المصلحة العامة بالضرورة ولا بد من عدل نظام الأجور في جميع مجالات

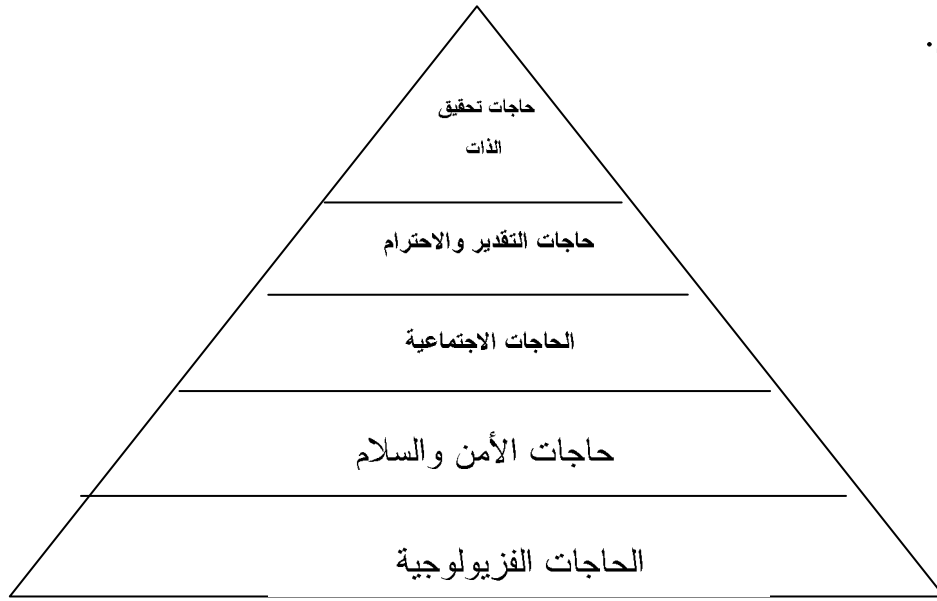
<sup>1</sup>- أسامة محمد عبد الحليم وآخرون: المرجع السابق، ص22.

<sup>2</sup>- محمد قاسم القزبوتي، المرجع السابق، ص81.

العمل، وأن الترقية هي غاية كل موظف من أجل تحقيق الاستقرار الاجتماعي من جهة وتحقيق الأهداف التنظيمية من جهة أخرى.

#### 4- نظرية الحاجات الإنسانية

مؤسسها هو " ابراهام ماسلو" وهي أكثر نظريات الحفز الإنساني شيوعاً، وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في إشباع الحاجات وقد صنف ماسلو حاجات الفرد إلى خمس فئات حسب التسلسل الهرمي.



الشكل رقم (02): هرم ماسلو للحاجات

الحاجات الفزيولوجية هي الحاجات الأساسية للفرد كالطعام والماء والهواء وهي تسيطر على جميع الحاجات ببقائه على قيد الحياة.

حاجات الأمن والسلام: تتمثل في حماية الفرد من الخطر سواء كانت أخطار جسمية صحية وبدنية..... الخ، والحماية من الأخطار الاقتصادية التي تتعلق باستقرار العمل أي استقرار الدعم المادي الضروري للحفاظ على المستوى المعيشي.

الحاجات الاجتماعية: وهي حاجات تكوين العلاقات والارتباط مع الآخرين باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي يحب التفاعل الاجتماعي.

**حاجة التقدير والاحترام:** وهي الشعور بالأهمية والاحترام من خلال الكفاءة والمركز والحرمان من التقدير والاهتمام كل ذلك يؤثر على نفسية العامل ومردوده مما يؤثر ذلك على إنتاجية المؤسسة.

**حاجة تحقيق الذات:** وهي إعطاء الفرد الفرصة لتحقيق غايته والتعبير عن قدراته وحصوله على مركز اجتماعي معين.<sup>(1)</sup>

إن ابراهام ماسلو أعطى اهتماما كبير بموضوع الترقية وذلك استنادا إلى حاجة التقدير والاحترام وتحقيق الذات في أعلى قمة الهرم فإنه يجب على الفرد أن يشبع الحاجات الفيزيولوجية والأمنية الاجتماعية لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة أخرى وهي محاولة إشباع الحاجات المعنوية لها أهمية كبيرة وذات أثر ايجابي وفعال على الدفاع الفرد في العمل ولديه المزيد من الجهود وتحقيق الاستقرار المهني.

<sup>1</sup> - عامر عوض: السلوك التنظيم الإداري، المرجع السابق، ص90.

### خلاصة:

تعتبر الترقية الوظيفية درجة ارتقاء الموظفين في السلم الوظيفي للتدرج المهني ويكون هذا التدرج على أسس ومعايير علمية، يجب أن يراعي فيها العديد من الشروط من كفاءة ، وجدارة وأقدمية فهي تساهم في تحقيق استقرار مهني يعود بالنفع على الأفراد وتزيد من حماسهم ومثابرتهم وتحفزهم على بذل الجهد للوصول إلى غاياتهم، وبالتالي فالترقية تعطي للأفراد المزيد من الاستقرار في المؤسسة التي يعملون بها من جهة وتحسين وضعيتهم في المجتمع بصفة عامة.

## الفصل الثالث

# أساسيات حول السلوك التنظيمي الإداري وأهم المقاربات النظرية

تمهيد.

أولاً: أساسيات حول السلوك التنظيمي الإداري.

1- خصائص السلوك التنظيمي الإداري.

2- أهمية دراسة السلوك التنظيمي الإداري.

3- أنماط السلوك التنظيمي الإداري.

4- أهداف دراسة السلوك التنظيمي الإداري.

ثانياً- المداخل النظرية المرتبطة بالسلوك التنظيمي الإداري.

1- مدرسة العلاقات الإنسانية.

2- النموذج المكيافيلي.

3- النظرية السلوكية.

خلاصة

## تمهيد

تركز دراسة السلوك التنظيمي على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري داخل مؤسسته حيث يعتبر هذا العنصر من أهم العناصر التي تساعد على الإنتاج في المؤسسة لذلك فنجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل دور العنصر البشري وتحسين أداءه فقد كان الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات لتحقيق درجة عالية من الانسجام بين الأهداف التنظيمية وسلوك الأفراد العاملين فيها، حيث أننا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى خصائص وأنماط السلوك التنظيمي وكذلك أهمية وأهداف السلوك، وبالإضافة إلى دراسة أهم المداخل النظرية لسلوك التنظيمي.

أولاً: أساسيات حول السلوك التنظيمي الإداري

### 1- خصائص السلوك التنظيمي:

- يعتبر السلوك التنظيمي وبصفة عامة طريقة التفكير وبصورة اضيق. يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة تعطي عدد محدد من الموضوعات التنظيمية والأساسية.
- يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الأفراد والجماعات.
- ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمة كنتيجة لارتباطهم بمفاهيم كالأداء وما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل (الدوافع القيادية، والقوة والثقة والتفاوض) بينما لا يزال هناك قدر كبير من النقاش والحوار دائر حول أن الموضوعات التي يجب أن تحظى بقدر كبير من الأهمية إلى جانب التنظيم الرسمي بالأفراد والمجموعات كمجال للبحث والدراسة.
- حتى يتم إلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة الماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل المتجدد.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>- يوسف عنصر وناجي لتيتم: أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل السلوك العمال التنظيمي مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية بجامعة الوادي، العدد السابع، جويلية، 2014، ص127.

## 2- أهمية دراسة السلوك والحاجة إلى فهم السلوك

إن دراسة السلوك التنظيمي من أكثر الدراسات أهمية لأنها تعمل على تفسير وتحليل ردود أفعال الأفراد وفهم سلوكياتهم، وتكمن أهمية السلوك في النقاط التالية:

- يساعد الفرد على فهم نفسه الذي يمكنه من اتخاذ القرار السليم لحياته.
- تهذيب الروح، وتوصل الفرد للتوازن بين جوانبه الروحية والجوانب المادية.
- تدعم امن الفرد واستقراره وطمأنينته.
- تزيد من مهارات الإنسان في فهم الناس وفهم الفروق الفردية بينهم.
- يساعد الفرد في إدراك العوامل المؤثر في أنواع السلوك المختلفة.
- توصل الفرد موقعه في الحياة والدور الذي يقوم به ويرسم لنفسه أهداف واقعية.
- يساعد الفرد في إقامة حياة أسرية سليمة.
- تدعم النشاط المهني للفرد وتزيد من فرص نجاحه في العمل.<sup>(1)</sup>

## 3- أنماط السلوك التنظيمي

إن علماء التنظيم يميلون إلى التميز بين نمطين من السلوك التنظيمي هما:

### ❖ السلوك التنظيمي الكلي:

يركز السلوك التنظيمي على دراسة الفرد بما لديه من قدرات ودوافع واتجاهات وخبرات وعلى المنظمة التي يعمل بها هذا الفرد وما تشمل عليه من البيئة الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup>- عامر عوض، المرجع السابق، ص15.

ويرى أن المنظمة هي وحدة التحليل، ويهتم بالأهداف التنظيمية، وكيفية بناء المنظمة والتقنيات التي تستخدمها، وتأثير البيئة العامة في كل من الفرد والمنظمة والتأثير المتبادل بين علاقة الإنسان وعلاقة المنظمة وتفاعلها مع البيئة العامة ومتغيراتها المتعددة.

#### ❖ السلوك التنظيمي الجزئي:

يركز السلوك التنظيمي الجزئي على دراسة الفرد في المنظمة التي يعمل بها وحده، ويرى أن العناصر البشرية هي موضوع الدراسة، ووحدة التحليل ويهتم هذا النمط بالمكونات النفسية فرد وبالتغيرات الفردية والجماعية الأخرى التي تحدد الكيفية التي يحتمل أن يتجاوب بها الفرد في موقف معين ويقارن البعض بين السلوك التنظيمي الجزئي والسلوك التنظيمي الكلي حيث يعتقد إن الاختلافات بين النظرة الكلاسيكية والحديثة تكمن فيما أوضحتها البحوث والتطبيقات المعاصرة بالإضافة إلى أن السلوك التنظيمي لا يركز على تصميم عمل الفرد ودور العلاقات بل يركز على مهام الوحدات والتقنية التنظيمية وتطبيقاتها لتصميم المشروعات المعقدة.<sup>(1)</sup>

#### 4- أهداف السلوك التنظيمي

تهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تتمثل في:

- فهم الأبعاد النفسية والسلوكية والاجتماعية للإنسان بصفته موظف أو عاملاً، على اعتبار أن الإنسان يخضع لقوانين وتعليمات وأعراف تنظيم سلوكه إداري.<sup>(2)</sup>
- التركيز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي تعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة فإن نجاح المنظمة مرهون بنجاح وتفعيل العنصر البشري وتحسين أداءه.

<sup>1</sup> منصور إبراهيم بن عبد الله ، برامج التدريب في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، مذكرة الماجستير في علوم

الإدارة، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2004، ص ص 61-62.

<sup>2</sup> يوسف عنصر وناجي لبيتم، المرجع السابق ، ص ص 131-132.

- تفسير السلوك الإنساني من خلال التعرف على مسببات السلوك والتنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة المسببات المؤدية إلى السلوك التي يمكنها أن تقيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك مستقبلاً.
- توجيه السلوك داخل العمل في منظمة ذات فعالية عالية وتشجيع مديرها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي لان المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك.
- التحكم في السلوك تبقي عملية جزئية أو نسبية وذلك لان هذه النظريات تقدم للدارسين بعض المسببات للسلوك التنظيمي، كما لا يمكننا التنبؤ كلياً بسلوكياته التنظيمية بل تكون جزئياً حيث انه لا يمكننا السيطرة عليه كلياً بل التحكم به جزئياً.

ثانياً: المداخل النظرية لدراسة السلوك التنظيمي

لقد تعددت التصورات والمداخل النظرية التي تناولت دراسة السلوك التنظيمي بصفة عامة، لذلك سوف نتطرق إلى أهم هذه النظريات ومبادئها الأساسية.

1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية في القرن العشرين مؤسس هذه النظرية هو "آلتون مايو" لقد جاءت هذه النظرية ببعض المبادئ للتغلب على المشكلات التي واجهت الرأسمالية كما يتفق العديد من الباحثين أمثال غدروموز' على أن الدراسات التي قام بها "هاوتون" بشكل أساس نظرية العلاقات الإنسانية في دراسة السلوك التنظيمي.(1)

وكما اعتبر "التون مايو" أن الجانب الإنساني أمر ضروري وهام في المنظمات الإنتاجية وسميت تجاربه أيضاً بالحركة النفسية في الإدارة لاهتمامها بالجانب النفسي للعامل وان الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية لها تأثير كبير على الإنتاجية وكما أن التنظيمات الغير الرسمية وضعت أنماط لحماية السلوك وكما أن نظام الحوافز يؤثر بشكل كبير على سلوك الفرد في العلاقات الاجتماعية متغير مهم في التأثير على الأفراد وإنتاجيتهم.(2)

يمكن تلخيص مبادئ النظرية كالاتي:

✓ تأثير الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.

✓ يشعر الناس بأهميتهم وذاتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.(3)

<sup>1</sup>- أمال بن شمسة وآخرون: تسيير وتدبير موارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2016، ص ص 294 - 295.

<sup>2</sup>- عامر عوض، المرجع السابق ص49.

<sup>3</sup>- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص37.

✓ إن التخصيص وتقسيم العمل والاتجاه إلى آلية والروتينية في العمل تفقد العمل جوانبه الاجتماعية.<sup>(1)</sup>

✓ لقد اهتمت هذه النظرية بدراسة مشاعر الأفراد واتجاه العمل وذلك باعتبار أن العنصر البشري هو عنصر فعال وإيجابي في الأنظمة ومعاملته معاملة حسنة شرط أساسي في الرفع من روحه المعنوية، حيث نرى هذه النظرية أن العلاقات الغير رسمية مهمة في التأثير على سلوك العامل وإنتاجيته.

## 2- النموذج الميكافيلي

اهتمت هذه النظرية بتفسير السلوك الإنساني على أنه سلوك الناس دائماً مخفوق بعدم الثقة والشك، وأن الأسلوب المناسب للسيطرة على السلوك هو القسوة والخداع واستخدام أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على السلوك.

لقد كتب ميكافيلي كتاب (الأمير)، لنيل رضي حاكم إحدى المدن الإيطالية وفي هذا الكتاب وصف ميكافيلي كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفاء وكان المبدأ الأساسي في هذا الكتاب هو الغاية تبرر الوسيلة وهذا يعني أن الوسيلة تصرف حتى ولو كانت غير أخلاقية هي مشروعة، ويمكن الاعتماد عليها لتحقيق الغاية أو الهدف، ونصح ميكافيلي الأمير الكفاء بضرورة استخدام أساليب المكر، الخداع، الدهاء والردع، كأساليب لأحكام الرقابة على تصرفات وسلوك المرؤوسين ولا يمنح ذلك استخدام الحب والحوافز على أن يكون في ظل استخدام أساليب الردع حتى أن بعض المنظمات الناجحة تلجأ من حين لآخر لأساليب غير أخلاقية للحصول على عقد أو ميزة من المنظمات الأخرى.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ص 38.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ص ص 30-31.

ركزت هذه النظرية على ضرورة السيطرة على السلوك الإنساني باستخدام أساليب المكر والخداع لرقابة التصرف وسلوكات العاملين بالإضافة إلى استخدام الحوافز والمكافآت لكن تحت إطار أساليب الردع.

### 3- النظرية السلوكية

ركزت هذه النظرية في دراستها وأبحاثها على الفرد بدرجة كبيرة وسعت إلى تفسير سلوكياته في التنظيم، حيث أنها قد أقرت بضرورة معالجة الفرد كوحدة في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيرها، حيث أنه لا يمكن دراسة ومعالجة الفرد كوحدة منعزلة، إن سلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف عن سلوكهم الحقيقي، لذي اهتم أنصار هذه المدرسة بالتنظيم الغير رسمي، كالصدقات بين أعضاء التنظيم وتأثيراتها على القيادة.<sup>(1)</sup>

لقد كان اهتمام هذه النظرية قائم المشاعر وعلاقات الأفراد العاملين ببعضهم البعض، وإن تصرف الفرد وسلوكه في العمل تأثر عليه مجموعة من العوامل النفسية، كالاتصال بالآخرين ولهذا أكدت على التنظيم الغير رسمي باعتباره عامل مهم ذات تأثير كبير على سلوكات الأفراد واتجاهاتهم.

<sup>1</sup>- عامر عوض، المرجع السابق، ص42.

### خلاصة

نستخلص مما سبق ذكره انه لا بد من فهم وتحليل السلوكيات للأفراد داخل النسق المؤسسي، وذلك نظرا لأهمية العنصر البشري وتأثيره الكبير على سيرورة الإنتاج فان الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي يسهل من إكساب كل فرد مهارات يحتاجها وهذا ما يجعله يحقق ذاته من جهة ويحقق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.



# الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها

ثانياً: النتائج العامة للدراسة

خلاصة



### تمهيد

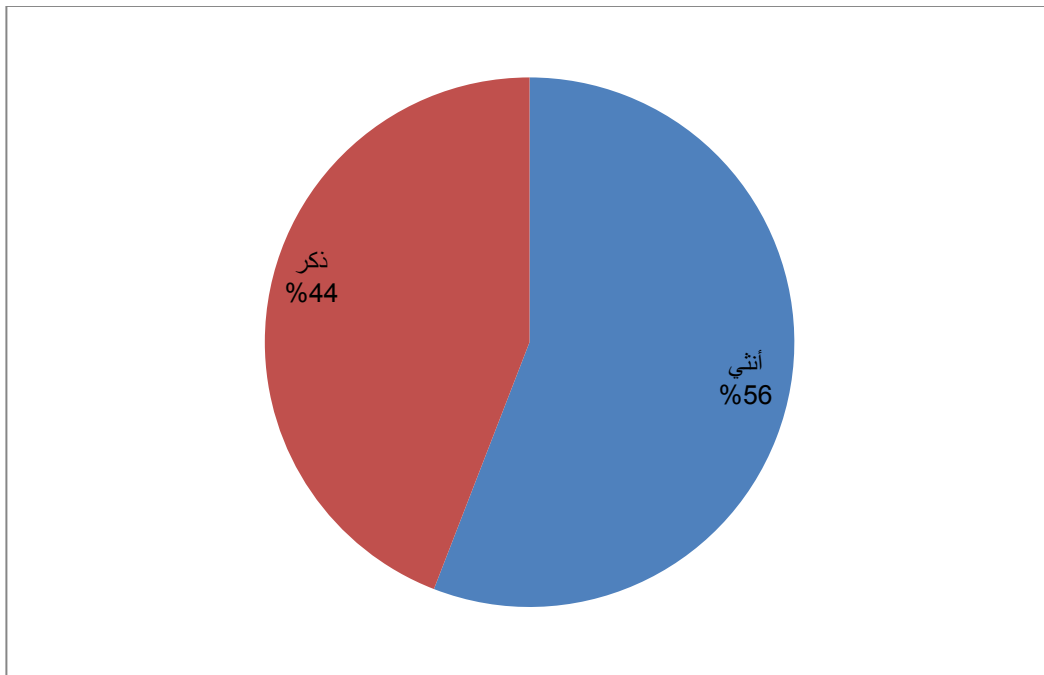
نقوم في هذا الفصل إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها باستعمال أدوات جمع البيانات تعتبر عملية تحليل وتفسير البيانات خطوة أساسية وهامة في أي بحث ميداني وضرورة من أجل تحقيق الربط والترابط بين المعالجة النظرية والميدانية من أجل الوصول إلى نتائج علمية وموضوعية وفي مايلي سوف نقوم بعرض المعطيات المحصل عليها ميدانيا ثم تقديم تفسيرها وتحليلها لها بعد ذلك نستخلص العامة للدراسة لضوء التساؤلات .

أولاً: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها

المحور الأول: البيانات الأولية

جدول رقم 02: يمثل توزيع عينة البحث حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
44.11%	15	ذكور
55.88%	19	إناث
100%	34	المجموع



دائرة نسبية رقم 03: تمثل توزيع عينة البحث حسب الجنس

السؤال رقم 02 من الاستمارة:

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور حيث بلغت 55.88% أي ما يعادل 19 موظفة، فيما بلغت نسبة الذكور 44.11% أي ما يعادل 15 موظف وهذا التباين راجع إلى عدة عوامل منها تباين المستوى التعليمي لكلا الجنسين وكذلك حسب المنصب الذي يشغله كل موظف وخاصة أنه في الوقت الحالي قد اقتحمت المرأة عالم الشغل بقوة كما شغلت مناصب عليا في مجالات عديدة ومنه نجد أن نسبة الإناث في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري يفوق نسبة الذكور، بالإضافة إلى أن مجال التوظيف في هذه المؤسسة لا يركز على جنس دون آخر.

جدول رقم 03: يمثل توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
41.17%	14	24 سنة أقل من 35 سنة
52.94%	18	35 سنة أقل من 45 سنة
5.88%	2	45 فما فوق
100%	34	المجموع

السؤال رقم 03 من الاستمارة:

من خلال هذه البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية الأعمار لكلا الجنسين تتراوح ما بين 35 إلى 44 سنة وذلك بنسبة تقدر 52.94% تليها فئة أولئك الذين تتراوح أعمارهم ما بين 24 وأقل من 35 أما الفئة العمرية التي تليها فهي أولئك الذين يفوق سنهم 45 سنة حيث نسبتها 5.88% ومن هنا يتضح لنا أن نسبة العاملين بالمؤسسة هم من فئة الكهول وهي أعلى نسبة مقارنة بالفئات الأخرى تليها فئة الشباب ثم تليها الفئات العمرية الأخرى، وهذا يرتبط بنشأة

المؤسسة وتاريخ تأسيسها فكلما كان قديما كان سن العمال أكبر والعكس صحيح باعتبار المؤسسة الجديدة توظف عادة أصغر سنا للإستفادة منهم.

جدول رقم 04: يمثل توزيع العينة حسب الحالة المدنية

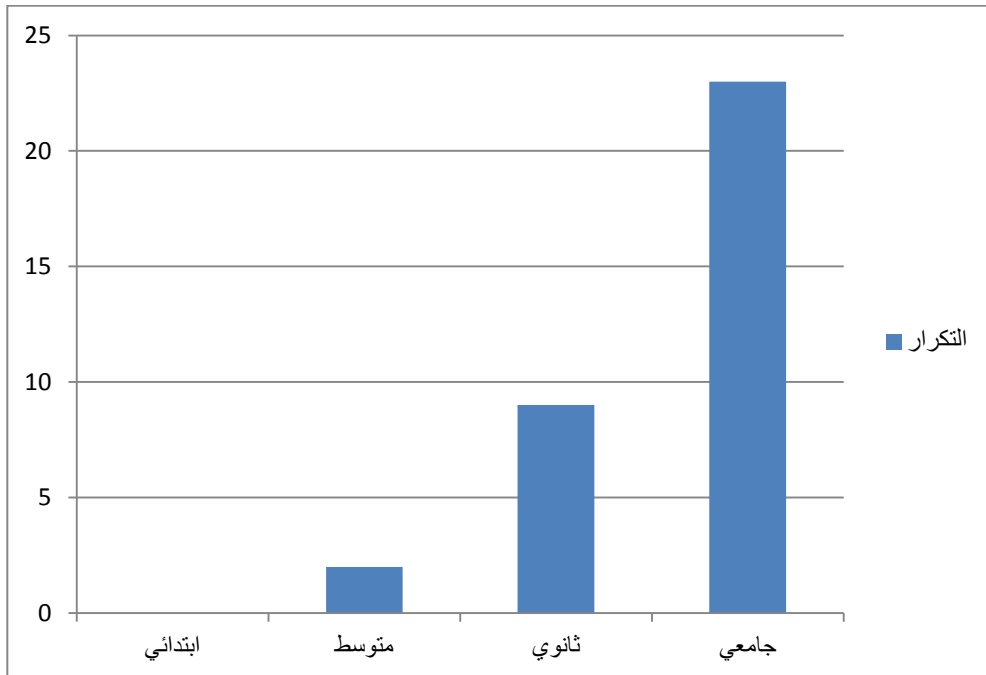
النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
23.52%	8	عازب
76.47%	26	متزوج (ة)
0%	0	مطلق (ة)
0%	0	أرمل (ة)
100%	34	المجموع

السؤال رقم 04 من الاستمارة:

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 76.47% من المبحوثين من كلا الجنسين هم من المتزوجين من كلا الجنسين فقد بلغت 23.52% ومن هنا يتبين لنا أن أغلبية الموظفين في ديوان الترقية هم من المتزوجين وهذا يتناسب مع مستوى الأعمار المحصل عليها (فئة الكهول) إذ غالبا ما يكون الأفراد من جنس إناث أو الذكور متزوجون في مثل هذه المرحلة العمرية.

جدول رقم 05: يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
0%	0	ابتدائي
5.88%	2	متوسط
26.47%	9	ثانوي
67.64%	23	جامعي
100%	34	المجموع



مدرج تكراري رقم 04: يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

السؤال رقم 05 من الاستمارة:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي وقد بلغت 67.64% وبعدها المستوى الثانوي بنسبة 26.47% في حين بلغت نسبة مستوى التعليم المتوسط 5.88% مع ملاحظة انعدام مستوى التعليم الابتدائي، يتبين من خلال هذه المعطيات أن المستوى التعليمي للموظفين العاملين بالمؤسسة هو مستوى التعليم الجامعي وهذا تبعا لمتطلبات وشروط العمل في المؤسسة والتي تقتضي أن يكون موظفيها من فئة الجامعيين.

جدول رقم 06: يمثل توزيع العينة حسب الشهادات

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
يملكون شهادة	32	94.11%
لا يملكون شهادة	2	5.88%
المجموع	34	100%

السؤال رقم 06 من الاستمارة:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة لأفراد العينة هم من يملكون الشهادات حيث بلغت نسبتهم 94.11% وأما بالنسبة للأفراد الذين لا يملكون شهادات بلغت نسبتهم 5.88% وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالذين يملكون شهادات. إن أغلبية الموظفين هذه المؤسسة هم من أصحاب الشهادات على اختلاف درجات هذه الشهادات ونوعية هذه الشهادات، وهذا يتوافق وطبيعة الوظيفة فمن هذه المؤسسة الإدارية.

جدول رقم 07: يمثل توزيع العينة حسب نوع الشهادات التي يمتلكها الموظفون.

النسبة المئوية	التكرار	نوع الشهادة
28.12%	9	مهنية
71.87%	23	تعليمية
100%	32	المجموع

السؤال رقم 07 من الاستمارة:

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة الموظفين يملكون شهادات تعليمية قد بلغت 71.87% وهي

نسبة فاقت فئة الموظفين الذين يملكون شهادات مهنية حيث أنها بلغت 28.12%.

فمن خلال هذه المعطيات نرى أن الموظفين لهذه المؤسسة معظمهم من أصحاب الشهادات

التعليمية باختلاف درجات هذه الشهادات ولهم قدرات تمكنهم من تحقيق ذاتهم وغاياتهم، مما يعني أن

المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الشهادات التعليمية وهذا يتماشى وطبيعة المؤسسة، فيما تخصص عددا

محدودا من الوظائف لأولئك الذين لا يملكون شهادات.

جدول رقم 08: يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية.

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل
2.94%	1	من 1 إلى 5
64.70%	22	من 6 إلى 10
29.41%	10	من 11 إلى 20
2.94%	1	من 21 إلى 30
100%	34	المجموع

## السؤال رقم 07 من الاستمارة:

من خلال البيانات التي تظهر في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة والذين تبلغ نسبتهم 64.70% تفوق نسبة أقدميتهم 10 سنوات، وفي المقابل نجد أن نسبة 29.41% من الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم من 11 إلى 20 سنة تليها نسبة 2.94% من الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 1 إلى 5 سنوات و من 21 إلى 30 سنة مما يعني أن أكبر نسبة من حيث أقدمية أفراد العينة هي لا تتجاوز 10 سنوات وإن العاملين بالمؤسسة لديهم خبرات ومعلومات كافية خاصة بالعمل وهذا ما يمكن للمؤسسة من الإستفادة من خبرات هؤلاء العاملين بشكل كبير وتحقيق أهدافها التنظيمية علما أن المتقاعدين من العمال يتم استبدالهم بفئة الشباب في طور الانتاج ولذلك فإن الأقدمية متوسطة إلي حد ما.

المحور الثاني:

جدول رقم 09: يمثل توزيع عينة البحث حسب خضوع العمال إلى عملية التكوين أم لا.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
67.64%	23	خضوعهم للتكوين
32.35%	11	لم يخضعوا للتكوين
100%	34	المجموع

السؤال رقم 08 من الاستمارة:

من خلال المعطيات المرقمة في الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة والتي بلغت نسبة 67.64% قد خضعوا للتكوين وفي المقابل لم يخضع باقي الموظفين إلى التكوين وذلك بنسبة 32.25% وهذا يعني أن أغلبية الموظفين العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري قد خضعوا للتكوين والتدريب من طرف هذه المؤسسة، طالما أن خبرتهم وأقدميتهم في العمل ليست كبيرة وهم الآن بحاجة إلى التكوين الذي توفره المؤسسة لهم.

جدول رقم 10: يمثل توزيع عينة البحث حسب حاجة الموظفين إلى دورات تكوينية أم لا.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
67.64%	23	حاجة الموظفين إلى دورات تكوينية
32.35%	11	ليسوا بحاجة إلى دورات تكوينية
100%	34	المجموع

السؤال رقم 09 من الاستمارة:

من خلال البيانات المعروضة في هذا الجدول يتضح لنا أن نسبة 67.64% من المبحوثين هم الذين يمتلكون الرغبة في الحصول على دورات تكوينية حيث أن نسبة 32.25% منهم هم يرفضون الخضوع للتكوين.

مما يدل على أن معظم أفراد العينة لديهم دوافع ورغبة كبيرة في الحصول على دورات تكوينية وتدريبية وذلك من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات الخاصة بهم.

جدول رقم 11: يمثل توزيع عينة البحث حسب غاية الموظفين من حصولهم على تكوين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
82.14%	23	تحسين الأداء والقدرات
3.57%	01	الحصول على منصب العمل
14.28%	04	الحصول على ترقية إلى منصب أعلى
100%	28	المجموع

السؤال رقم 10 من الاستمارة:

يتضح لنا من خلال المعلومات المدونة في الجدول أعلاه أن 82.14% من الموظفين يسعون للحصول على تكوين وذلك لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم وتطويرها أكثر، تليها 14.28% هم يرغبون في التكوين للحصول على ترقية المنصب أعلى، مقابل ذلك نجد من هم يريدون الثبات والبقاء في المنصب بنسبة 3.57%.

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن الأغلبية الساحقة للموظفين يرغبون ويسعون للحصول على تكوين بدافع تنمية قدراتهم وأدائهم وزيادة إنتاجية المؤسسة، فالتكوين عنصر مهم وفعال على إكساب الأفراد خبرات ومهارات جديدة ويؤهلهم إلى الارتقاء إلى مناصب عليا.

جدول رقم 12: يمثل توزيع عينة البحث حسب الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في

الترقية.

أساس الترقية	التكرار	النسبة المئوية
الأقدمية	08	23.52%
الكفاءة	05	14.70%
التكوين	01	2.94%
الأقدمية والكفاءة معا	08	23.52%
معايير أخرى	12	35.29%
المجموع	34	100%

السؤال رقم 11 من الاستمارة:

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 35.29% من المبحوثين أقرروا بأن الترقية تكون في مؤسستهم على أساس معايير أخرى ثم تليها 23.52% من الذين اعتبروا أن الترقية تكون على أساس الأقدمية والأقدمية والكفاءة معا وفي المقابل 14.70% أوضحوا أنها على أساس الكفاءة وهناك منهم من اعتبر أن عملية الترقية تكون على أساس التكوين بنسبة 2.94%. وهذا يدل على أن درجات تباين واختلاف في آراء الموظفين حوا أسس الترقية، فإن هذه المؤسسة تعتمد في عملية الترقية على جملة من المبادئ والأسس في ترقية الموظفين إلى مناصب عليا وهي المعايير المعمول بها في كل المؤسسات الجزائرية.

جدول رقم 13: يمثل توزيع عينة البحث لخصوص آراء المبحوثين خلال المعايير المعمول بها في مؤسستهم.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
5.58%	02	معايير مقبولة
55.88%	19	معايير معقولة
38.23%	13	معايير غير مقبول
100%	34	المجموع

السؤال رقم 12 من الاستمارة:

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يتبين لنا أن 55.88% من المبحوثين قد صرحوا بأن المعايير والأسس التي تعتمد عليها مؤسستهم هي متوسطة ثم تليها نسبة 38.23% منهم قد أقرروا بأنها غير مقبولة تماماً ثم نسبة 5.58% منهم من اعتبروها مقبولة.

هذا مما يعني أن المعايير المعمول بها في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري هي معايير معقولة.

جدول رقم 14: يمثل توزيع العينة حسب آراء الموظفين حول الدور الفعال للتكوين في ترقية

الموظفين.

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
32.39%	28	للتكوين دور فعال قي ترقية الموظفين
17.46%	06	ليس للتكوين دور فعال في ترقية الموظفين
100%	34	المجموع

السؤال رقم 13 من الاستمارة .

يتبين لنا من خلال هدت الجدول أن أغلبية الموظفين أقروا بان للتكوين دور فعال في عملية الترقية وهذا ما أقرت بيه نسبة 82.35% وفي المقابل ذلك هناك منهم من صرحو بالعكس وانه ليس له أهمية وقد بلغت نسبتهم 17.64% .

وبذلك فان معظم الموظفين بحاجة الي تكوين وذلك لدوره الفعال في إكساب الخبرات والمهارات العلمية التي تؤهلهم إلي مناصي عليا.

المحور الثالث:

جدول رقم 15: يمثل توزيع عينة البحث حيث آراء الموظفين بخصوص تقديم مؤسساتهم

الحوافز والمكافآت.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
26.47%	09	تقدم المؤسسة مجموعة حوافز
73.53%	25	لا تقدم المؤسسة حوافز
100%	34	المجموع

السؤال رقم 14 من الاستمارة:

نلاحظ من خلال البيانات المدرجة أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين يرون أن مؤسساتهم لا تقدم

حوافز لموظفيها حيث بلغت نسبتهم 73.53% أما نسبة 26.47% هم من صرحوا بأن مؤسساتهم تقدم

حوافز للموظفين على اختلاف طبيعة الحوافز.

وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تقدم حوافز تتناسب ومستوى طموح عمالها، وهذا ما أجمع

حوله المبحوثين وذلك راجع إلى عدة عوامل وأسباب تدرج ضمن سياسة هذه المؤسسة.

جدول رقم 16 : يمثل توزيع عينة البحث حسب طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة الحوافز
11.11%	01	مادية
44.44%	04	معنوية
44.44%	04	مادية ومعنوية معا
100%	09	المجموع

السؤال رقم 15 من الاستمارة:

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أن نسبة 44.44% هم من أقرروا بأن مؤسستهم تقدم مجموعة من الحوافز المعنوية أو المادية والمعنوية معا في حين أن البقية هم يرون أن مؤسستهم تقدم حوافز مادية بنسبة 11.11%.

مما يعني أن هناك تباين في آراء الموظفين حول طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة فإن أغليبتهم أكدوا على وجود حوافز معنوية ومادية معا بدرجة أولى أما الجانب المادي فهو منخفض نوعا ما مقارنة بمؤسسات أخرى تعتمد على الجانب المادي كدافع أساسي في تحريك الرأسمال البشري وتحقيق جودة الإنتاج ومن ثم يمكن أن نقرن ذلك بالنسبة المرتفعة للراغبين في مغادرة المؤسسة من طرف العمال.

جدول رقم 17: يمثل مساهمة هذه الحوافز من الرفع من الروح المعنوية للموظفين

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة الحوافز
20.58%	7	غالب
41.17%	14	أحيانا
38.23%	13	نادرا
100%	34	المجموع

السؤال رقم 16 من الاستمارة:

يتضح لنا أن اغلبية آراء المبحوثين تصب في كون أن الحوافز أحيانا تساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين وقد بلغت نسبتهم 41.17% ثم نسبة 38.23% من أقرروا بأنها نادرا وتليها

20.58% من صرحوا بان غالبا ما يكون للحوافز دور في رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال ما تم تقديمه من بيانات، نرى أن الموظفين يعتبرون أن الحوافز قد تساهم في رفع الروح المعنوية أحيانا فقط .

**جدول رقم 18 : يمثل أساس تقديم الحوافز في المؤسسة**

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
26.47 %	09	على اساس تحقيق جودة الانتاج
38.23 %	13	علي اساس تحسين اداء الافراد
35.29 %	12	علي اساس عوامل اخرى
100 %	34	المجموع

**السؤال رقم 17 من الاستمارة:**

من خلال المعطيات المبينة في الجدول اعلاه نلاحظ ان 38.23% من الافراد المبحوثين صرحوا بان الحوافز تمنح لهم من اجل تحسين اداء العمل وتليها نسبة 35.29% من المبحوثين تشمل اولئك الذين يرون ان الحوافز تمنح لهم علي اساس تحقيق جودة الانتاج وزيادته .

من خلال ما سبق يتضح لنا ان المؤسسة تقدم لعمالها حوافزا ، فذلك من أجل تحسين اداء الافراد وتنمية قدراتهم بدرجة اولي ورفع الانتاج وزيادة مردود المؤسسة لتحقيق جودة انتاج ولمن هذه النتيجة تتناقض مع نتائج الجدول 15 والتي عبر فيها أغلبية العمال عن عدم تحصلهم علي حوافز ومن خلال هذا يتضح لنا ان سبب التناقض في اجابات المبحوثين يكون لسببين ووهما ان المفهوم الشائع لدي العاملين بخصوص الحوافز هو مبهم وغير واضح والسبب الثاني يكمن في التخوف من المسؤول وبذلك بدت اجابات المبحوثين تحوي نوعا من التناقض والتعارض خاصة بشأن الحوافز.

جدول رقم 19: يوضح آراء المبحوثين حول الدور الإيجابي للحوافز وتأثيره على سلوك

العاملين

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
91.17%	31	لحوافز دور إيجابي
8.82%	3	ليس للحوافز دور إيجابي
100%	34	المجموع

السؤال رقم 18 من الاستمارة:

من خلال الجدول أعلاه يبين لنا الأغلبية الساحقة للأفراد المبحوثين بنسبة 91.17% يؤكدون الدور الفعال للحوافز ومدى تأثيرها على سلوكيات الموظفين وأما الأقلية منهم بنسبة 8.82% فهم يرون العكس أن الحوافز ليس لها أي تأثير على سلوكياتهم وانطباعاتهم، ونحن نعتقد أن مفهوم الحوافز لدى العمال ليس واضحا وهو ما يعكس تذبذب اجاباتهم حول الأسئلة المتعلقة بالحوافز.

جدول رقم 20 : يوضح كيفية منح الحوافز للموظفين

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة الحوافز
17.64%	6	مصادقية وشفافية
14.70%	5	محسوبة
67.64%	23	عوامل أخرى
100%	34	المجموع

## السؤال رقم 19 من الاستمارة:

من خلال تحليل البيانات الإحصائية للجدول أعلاه الذي يبين لنا كيفية منح الحوافز في هذه المؤسسة حيث يتضح لنا أن 23 من المبحوثين بنسبة 67.64% يرون بأن مؤسستهم تمنح حوافز على أساس عوامل أخرى وكما أن 6 المبحوثين بنسبة 17.64% يرون أن الحوافز تقدم بمصادقية وشفافية بين الموظفين في المؤسسة في حين 5 من المبحوثين يقرون بوجود المحسوبية في المعايير المعمول للمؤسسة وطرق تقديمها للحوافز ومنه نستخلص أن المؤسسة تقدم لعمالها مجموعة من الحوافز تختلف من حيث طرق توزيعها سواء كانت بطرق شفافة ونزيهة أو العكس.

المحور الرابع:

جدول رقم 21: يمثل تقدير الموظفين لعملهم

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
17.64%	33	نعم
14.70%	1	لا
100%	34	المجموع

سؤال 20: من الإستمارة

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب العمال يقدرون عملهم بنسبة 97.05% وذلك مقابل عامل واحد لا يقدر عمله بنسبة 2.94% .  
نلاحظ أن الأغلبية الساحقة للمبحوثين يقدرون عملهم ويتفانون فيه رغم ضعف الحوافز والأجور.

جدول رقم 22: يمثل العوامل التي تمنع الموظفين من تقديرهم لعملهم

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
0%	0	لتعقيده
100%	1	لا يتماشى مع رغبة الموظفين
0	0	أسباب أخرى
100%	1	المجموع

السؤال رقم 21 من الاستمارة

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن هناك من الموظفين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لا يقدر عمله لعدم تناسب الوظيفة المسندة مع رغبته أو المنصب الذي ينبغيه.

جدول 23: يمثل مدى استقرار الموظفين في عملهم

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
82.35 %	28	مستقرين
17.64 %	6	غير مستقرين
100 %	34	المجموع

السؤال رقم 22 من الإستمارة

يتضح لنا من خلال الجدول أن 28 مبحوثون وبنسبة 82.35 % يرون أنهم مستقرين في عملهم، تليها نسبة 17.64 % من المبحوثين ينفون ذلك.

يخبرنا هذا أن الموظفين بهذه المؤسسة قد أجمعوا على كونهم مستقرين في عملهم وذلك تبعا لمجموعة من العوامل إلا القليل منهم لم يصرح.

جدول رقم 24: يوضح آراء الموظفين حول طبيعة العمل داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
50 %	17	جيد
23.52 %	08	متوسط
26.47 %	09	سئ
100 %	34	المجموع

السؤال رقم 23 من الإستمارة

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه إتضح لنا 50 % من المبحوثين يرون بأن عملهم ذو طبيعة جيدة ونسبة 26.47 % من المبحوثين الذين ينفون ذلك ويعتبرونه سئ وممل، في حين نجد 23.52 % يصفون عملهم بالمتوسط وهو عمل روتيني لا يتغير ولا يتجدد.

نستخلص من خلال ما تم عرضه أن المبحوثين يصفون عملهم بالعمل المريح والجيد أو المتوسط أو السئ، وكل ذلك حسب الوظيفة والمنصب الذي يشغلونه في هذه المؤسسة، حيث أن أغلبهم يعتبرون عملهم جيد وهو راضين عن سيرورة العمل داخل هذه المؤسسة وإستقرارهم المهني.

جدول رقم 25 : يمثل توزيع عينة البحث بخصوص مدى رضا الموظفين على أجورهم

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
35.29 %	12	راضين عن الأجر
64.10 %	22	غير راضين عن الأجر
100 %	34	المجموع

السؤال رقم 24 من الاستمارة:

نلاحظ من خلال المعلومات المدرجة في الجدول أعلاه أن نسبة 35.29% عبروا عن رضاهم بالأجر الذي يتقاضونه في حين 64.10% منهم قد صرحوا بأنهم غير راضين تماما عن الأجر الذي يتقاضونه وذلك لأسباب سنعرضها في الجدول الموالي:

جدول رقم 26: يمثل تبرير المبحوثين لعدم رضاهم عن الأجر في المؤسسة التي يعملون بها.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
13.63 %	3	ضعيف وغير كاف
50 %	11	متوسط
36.36 %	8	الكفاءة والشهادة المتحصل عليها
100 %	22	المجموع

السؤال رقم 25 من الإستمارة

نلاحظ من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن الموظفين غير راضين تماما عن الأجر الذي يتقاضونه وذلك لعدة أسباب ومنهم 36.36 % من المبحوثين من أقروا بأنهم أقل من مستوى كفاءتهم وأخلاقهم وفي المقابل 50 % من وصفوه بالمتوسط، في حين نجد أن فئة قليلة من اعتبرته ضعيف بنسبة بلغت 13.63 %.

مما يبين ذلك أن عدم رضا الموظفين عن الأجر يعكس التفاوت بين طبيعة العمل والأجر المقابل وكذا الشهادة المحصل عليها أي لا يوجد توافق بين ما يبذله العامل وما يتقاضاه.

جدول رقم 27: يوضح توزيع أفراد العينة حسب آراء المبحوثين بخصوص رغبتهم في بقاء أو مغادرة المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
13.63 %	17	يريدون المغادرة
50 %	17	لا يريدون المغادرة
100 %	34	المجموع

#### السؤال رقم 26 من الإستمارة

من خلال ما تقدم في الجدول نلاحظ أن الموظفين قد إنقسموا إلى قسمين متساويين بين مؤيد ومعارض لمغادرة المؤسسة فشق منهم يرغب المغادرة بنسبة 50 % وأما الشق التالي فهم يريدون الاستقرار في هذه المؤسسة ويفضلون البقاء.

نلاحظ أن إجابة المبحوثين تحوى نوعا من التناقض مقارنة بمعطيات الجدول السابق حيث كان الأغلبية متذمرون من أجورهم، وهذا يعني منطقيا أن الأغلبية يرغبون مغادرة المؤسسة لكن النسب المتساوية هذه تخفي أمورا أخرى من بينها التخوف من المسؤول ورده وفعله، وهذا ما لمسناه أثناء توزيع الإستمارة التجريبية حيث أن المسؤول أصر على أن يوزعها بنفسه وهذا يفسر لنا أن معظم الاستمارات التجريبية كانت مشفرة ومعظم الأسئلة تم تجاهلها إلا انها كانت أسئلة واضحة ولا تثير أي إحراج وكما هو الحال عند توزيع الاستمارات على عينة البحث حيث أن إجاباتهم كانت متناقضة بصفة كبيرة وهذا ما يفسر عدم مصداقيتهم في بعض الأمور وتخوفهم الكبير.

جدول رقم 28 : يوضح توزيع أفراد العينة بخصوص أسباب رغبة الموظفين بالمغادرة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
41.17 %	7	للحصول على اجر أعلى
17.64 %	3	للحصول على ترقيات
41.17	7	الوضع السيئ للمؤسسة
100%	17	المجموع

السؤال رقم 27 من الاستمارة:

يتبين لنا من خلال هذه المعطيات أن رغبة الموظفين في مغادرة المؤسسة تكمن في الوضع السيء الذي تعيشه المؤسسة وللحصول على أجر أعلى في مؤسسات أخرى حيث بلغت نسبتهم 41.17 % في حين نجد 17.64 % من أقرؤا بأنهم يفضلون المغادرة للحصول على ترقيات . هذا ما يبرز أن أغلبية الموظفين لديهم دافع قوي في مغادرة المؤسسة التي يعملون بها وللحصول على مناصب عليا تليق بمستوى كفاءاتهم و مهاراتهم و تحقيق الإستقرار المهني بالموازاة مع العمل في ظروف مهنية أحسن من المؤسسة التي يعملون بها .

### ثانيا: النتائج العامة للدراسة

بعد الانتهاء النظري للدراسة بمختلف العناصر المكونة له وبعد القيام بالدراسة الميدانية جاءت خطوات عرض النتائج.

وانطلاقا مما سبقتم التوصل الي النتائج التالية :

1- إن عينة الدراسة تتكون أغلبهم من الإناث، ينتمون الي فئة الكهول بنسبة 52.94 % وأغلبهم متزوجون ومعظمهم ذو مستوى جامعي بنسبة 67.64% ويمتلكون شهادات تعليمية بنسبة 71،87 % وأغلبهم يتمتع بخبرة في مجال العمل بنسبة 64.70%.

2-كشفت أغلبية افراد العينة وبنسبة 67.64 % وأنه خضعوا إلى تكوين.

3-تؤكد نسبة 67.64% من الافراد المبحوثين انهم بحاجة الي دورات تكوينية وتدريبية ، وذلك لتحسين الاداء والقدرات بنسبة 82،14%.

4-أقر افراد العينة وبنسبة 29.35% أن الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في ترقية موظفيها إلى مناصب عليا تكون علي أساس معايير أخرى ومع تجاهل المؤسسة لعدة معايير مثل (الأقدمية الكفاءة، التكوين، والأقدمية والكفاءة معا).

5-أكدت نتائج الدراسة أن معظم أفراد العينة وبنسبة 88.55% بأن المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في ترقية موظفيها، هي معايير متوسطة بمعنى أنها عادية ليست (لا جيدة ولا سيئة).

6- صرح معظم افراد عينة البحث وبنسبة 82.35% أن لتكوين دور فعال في ترقية الموظفين.

7- كشفت أغلبية أفراد العينة وبنسبة 32.77% أن مؤسستهم لا تقدم حوافز ومكافآت لموظفيها في حين أن هناك نسبة 44.44% أن مؤسستهم تقدم حوافز (مادية ومعنوية معا ومادية أيضا) وقد اختلفت الآراء بخصوص الحوافز ومن خلال هذا التعارض بين من أعتبر أنها توجد حوافز ولا

توجد، وهذا ما يكشف لنا التناقض الكبير الحادث وذلك ربما يكون مفهوم الحوافز غير واضح لدى الموظفين أو اجابات المبحوثين غير صريحة تماما وقد يكون ذلك نتيجة تخوف من المسئول.

8- تؤكد نسبة 17.41% أن افراد عينة البحث يرون بأن الحوافز تساهم في الرفع من الروح المعنوية للموظفين أحيانا فقط.

9- تؤكد نسبة 38.32% من افراد العينة ان المؤسسة تعمل على تقديم مجموعة من الحوافز على أساس تحسين أداء الافراد وتطويره من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية للمؤسسة ولكن هذا ما يبرز لنا التناقض الحاصل أنهم قد أقرروا بان المؤسسة لا تقدم حوافز هذا ما لمسناه في إجابات المبحوثين.

10- لقد صرح معظم الأفراد المبحوثين وبنسبة 17.91% ان للحوافز دور إيجابي في التأثير على سلوك الافراد وانطباعاتهم فهي تعمل على توجيهه وتحريك سلوكيات الافراد الي العمل والمثابرة بجدية لتحقيق الأفضل دائما .

11- تؤكد نسبة 64.67% من أفراد عينة البحث ان المؤسسة تمنح حوافز للموظفين بطرق أخرى.

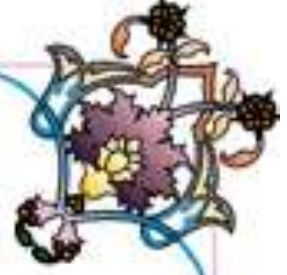
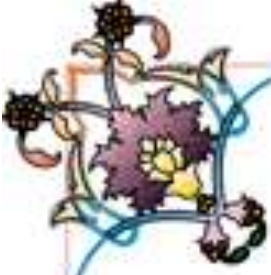
12- تؤكد الاغلبية الساحقة للمبحوثين ان نسبة 05.97% من عينة البحث يقدرون عملهم ويحبونه في حين ان نسبة 2.94% لا يقدرون عملهم وذلك بوصفهم له بأنه عمل لا يتمشى مع رغبة الموظفين .

13- أجمع معظم المبحوثين بنسبة 82.35% ان على كونهم مستقرين في عملهم ألا القليل منهم ، فهم غير مستقرين .

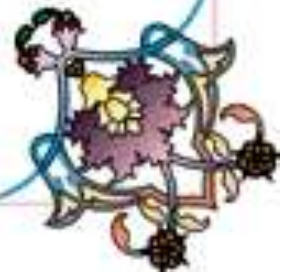
14- وإن نسبة 50% من عينة الدراسة يصفون عملهم بهذه المؤسسة بالعمل الجيد وهذا ما تؤكد عليه هذه النسبة وكل ذلك حسب الوظيفة والمنصب الذي يشغلونه.

15- تؤكد نسبة 64.10% من الأفراد المبحوثين أنهم غير راضين تماما عن الأجر الذي يتقاضونه حيث انهم يصفونه بالأجر المتوسط وأنه لا يوجد أي توافق بين ما يبذله العامل وما يتقاضاه.

16- أكدت نتائج الدراسة أن الافراد المبحوثين قد اختلفوا بخصوص أمر المغادرة أو البقاء في هذه المؤسسة فقد انقسموا إلى قسمين متساوين بنسبة 50% لكلا الطرفين بين معارض للبقاء ومؤيد للبقاء وهذا ما يبرز لنا هذا التباين في حين أن الافراد الذين يرغبون في المغادرة لأسباب عديدة وأول دافع وسبب للحصول على أجر يضمن لهم مستوى العيش الكريم خاصة أن مؤسستهم تعيش أوضاع سيئة وما هي عليه اليوم.



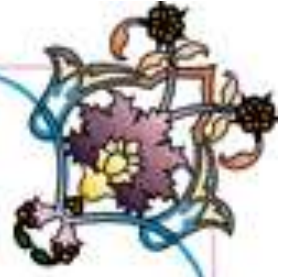
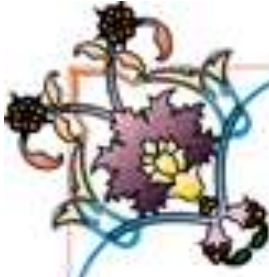
# خاتمة



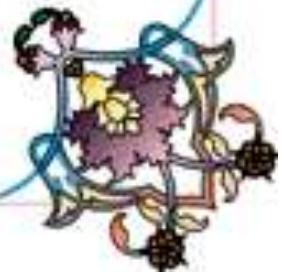
### خاتمة

تعتبر عملية الترقية الوظيفية من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا محوريا في سلوك العاملين وذلك من خلال تأهيلهم إلى مناصب عليا من جهة، ومن جهة أخرى تخلق لديها الرغبة في العمل والقيام بماهمهم وتحملهم المسؤولية وبالتالي هذا ما يخلق لهم نوعا من الحماس ويهيئ لهم جو التنافس والعمل على بدل المزيد والمزيد للحصول على ترقية.

ولقد كشفت دراستنا الراهنة أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تعمل على ترقية موظفيها وإخضاعهم إلى عمليات تكوينية وذلك لكون أن التكوين عنصر أساسي ومن الدعائم الأساسية في عملية الترقية الوظيفية إلا أن غياب جانب الحوافز يؤثر بدرجة كبيرة على مردود العمال وإنتاجية رأس هذا رأس المال البشري من جهة وإنتاجية المؤسسة من جهة أخرى، لذلك فالترقية هي عملية حيوية تقوم على عناصر أساسية لتحقيق مجموعة من الأهداف، لابد من مراعاة لتحقيق أهداف المؤسسة على المستوى القريب والبعيد.



# قائمة المراجع



### قائمة المراجع

#### أولاً: الكتب

- 1- إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الإجتماعي، دار وائل للنشر، ط1، 2005.
- 2- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة للنشر والتوزيع، لبنان، 1983.
- 3- أحمد عبد الكريم سلامة: الأصول المنهجية لإعداد البحوث العلمية، دار الفكر العربي، القاهرة 2007.
- 4- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1999.
- 5- أسامة عبد الحليم وآخرون: الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 6- إسماعيل شعباني: منهجية البحث في العلوم الإجتماعية، الجزائر، 2005.
- 7- أمال بن شمسة وآخرون: تسيير وتدبير موارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1 2016.
- 8- أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2011.
- 9- حسن محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي(مدخل لبناء المهارات البحثية)، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، ط2، 2014.
- 10- حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 11- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان - الأردن، ط4، 2009.
- 12- رولا نايف المعابطة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى 1434هـ- 2013.

## قائمة المراجع

- 13- زاهد محمد ديربي: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 14- سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، عين الشمس، ط5، 1987.
- 15- صلاح الدين، محمد عبد الباقي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000 ، ط1.
- 16- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط1  
2007.
- 17- عبد الله بن عبد الرحمان ومحمد علي البدري: مناهج وطرق البحث العلمي، دار المعرفة  
الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 18- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع ، الجزائر، ط1  
2000.
- 19- فوزي عبد الخالق، علي إحسان شوكت: طرق البحث العلمي المفاهيم والمنهجيات، مؤسسة  
الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ط1.
- 20- محمد ابراهيم المدهون: تنمية الموارد البشرية، الإبداع للطباعة والنشر، غزة، 2005.
- 21- محمد أحمد عبد النبي: إدارة موارد بشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، طبعة أولى  
2010 .
- 22- محمد قاسم القزوي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006.
- 23- محمد مصطفى نعمان، ادارة المؤسسات العامة، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، ط1  
2016.
- 24- نادر احمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى  
2010.

## قائمة المراجع

25- ناصر داوي عاون: ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر  
2003.

### ثانيا:المجلات والدوريات:

1- يوسف عنصر وناجي لتيتم: أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل السلوك  
العمال التنظيمي مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية بجامعة الوادي، العدد السابع، جويلية، 2014.

### ثالثا: المعاجم والقواميس

1- ابن منظور، عامر أحمد حيدر لسان العرب، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان 2003، ط1.

2- ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، بيروت، المجلد 10.

3- جبران مسعود الرائد، معجم العباسي في اللغة والاعلام، دار المعلم للملايين بيروت- لبنان، ط1،  
2003.

4- معجم اللغة العربية المعاصرة: قاموس عربي عربي، أنظر الموقع الإلكتروني  
[https:// www.maajn.com, dictionary.13.10h, 20/11/2018.](https://www.maajn.com, dictionary.13.10h, 20/11/2018)

5- معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي، أنظر الموقع الإلكتروني  
<https://z.zz.al.many.com/ardict/ar-ar. 14 :00 ; 12/11/2018>

6- المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق لبنان، ط1.

### رابعا: المذكرات

1- حميل فوزية، الترقية وأثرها على الاستقرار المهني، مذكرة ماستر، جامعة الشاذلي بن جديد  
الطارف، 2016/2015.

2- أسماء بنور، السلوك التنظيمي وأثره على العاملين، مذكرة ماستر، جامعة الشاذلي بن جديد  
الطارف، 2015/2014.

## قائمة المراجع

3- تحري سعيدة، جودة العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي لدى المرأة العاملة المتأخرة عن سن الزواجن مذكرة ماستر، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2018/2017.

### خامسا: المواقع الالكترونية

1- مذكرة جبلي فاتح، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الترقية وأثرها على الاستقرار المهني، الجزائر، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، 2006.

<https://bu.umc.edu.dz/theses/sociologie/ADJE2107.pdf> .

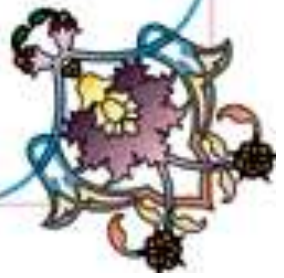
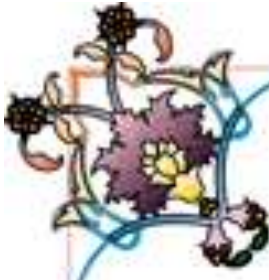
2- منصور ابراهيم بن عبد الله ، برامج التدريب في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي مذكرة الماجستير في علوم الإدارة، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2004.

<https://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie/ACHI3533.pdf>

3- نسيمة أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2018/2017.

[http://vrpg.univskikda.dz/recherchePG/theses\\_memoires/fac\\_sociales\\_humaines/Departement%20de%20Sociologie/these\\_Ahmed\\_said.pdf](http://vrpg.univskikda.dz/recherchePG/theses_memoires/fac_sociales_humaines/Departement%20de%20Sociologie/these_Ahmed_said.pdf)

# الملاحق



ملحق رقم 01: استمارة البحث

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع



استمارة بحث حول:

الترقية الوظيفية وأثرها على السلوك التنظيمي الإداري

دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة:

عطيل عواطف

إعداد:

▪ زوينة رحال

ملاحظة: المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي ونشركم مسبقا على تعاونكم معنا.

السنة الجامعية: 2018 - 2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

(1) الجنس: 1-1 ذكر  2-1 أنثى

(2) السن

1-2 24 أقل من 35

2-2 35 أقل من 45

3-2 45 فما فوق

(3) الحالة المدنية

1-3 أعزب  2-3 متزوج  3-3 مطلق  4-3 أرمل

(4) المستوى التعليمي:

1-4 ابتدائي  2-4 متوسط  3-4 ثانوي  4-4 جامعي

(5) هل تحمل شهادة؟

1-5 نعم  2-5 لا

- في حالة إجابة بنعم ما نوعها؟

3-5 مهنية  4-5 تعليمية

(6) للأقدمية في العمل:

1-6: 1 إلى 5

2-6: 6 إلى 10

3-6: 11 إلى 20

4-6: 21 إلى 30

## المحور الثاني: بيانات حول التكوين وعلاقته بعملية الترقية

(7) هل سبق لك وأن خضعت لتكوين؟  1-7 نعم  2-7 لا

(8) هل ترى بأنك بحاجة إلى دورات تكوينية؟  1-8 نعم  2-8 لا

- في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

1-8 لتحسين أدائك وتنمية قدراتك

2-8 للحفاظ على منصب العمل

3-8 للحصول على ترقية إلى منصب أعلى

(9) على أي أساس تتم الترقية في مؤسستك؟

1-9 \* الأقدمية

2-9 \* الكفاءة

3-9 \* التكوين

4-9 \* الأقدمية والكفاءة معا

- معايير أخرى تذكر.....

(10) ما رأيك في المعايير والأسس التي تعتمد عليها مؤسستك في ترقية موظفيها؟

1-10 جيدة

2-10 متوسطة

3-10 سيئة

(11) هل لتكوين دور فعال في ترقية الموظفين؟

1-11 نعم  2-11 لا

### المحور الثالث: بيانات حول الحوافز وأثرها على سلوك العاملين

12) هل تقدم مؤسستك مجموعة من الحوافز والمكافآت للموظفين؟

1-12 نعم  2-12 لا

13) ما طبيعة هذه الحوافز إذن؟

1-13 مادية  2-13 معنوية  3-13 مادية ومعنوية معا

14) هل تساهم هذه الحوافز والمكافآت في الرفع من الروح المعنوية للموظفين؟

1-14 غالبا  2-14 أحيانا  3-14 نادرا

15) على أي أساس تقدم الحوافز في المؤسسة؟

1-15 على أساس تحقيق جودة الإنتاج

2-15 على أساس تحسين أداء العمل

3-15 على أساس عوامل أخرى

4-15 في حالة عوامل أخرى أذكر.....

16) هل للحوافز دور إيجابيا في التأثير على سلوك العاملين؟

1-16 نعم  2-16 لا

17) كيف تمنح الحوافز في مؤسستك؟

.....

### المحور الرابع: بيانات حول الرضا الوظيفي وعلاقته بالترقية

18) هل تقدر عملك

1-18 نعم  2-18 لا

- في حالة إجابة بـ لا لماذا؟

3-18 لتعقيده  4-18 لا يتماشى مع رغبتك

5-18 أو أسباب أخرى

19) هل أنت مستقر في عملك؟

1-19 نعم  2-19 لا

20) كيف تجد عملك؟.....

21) هل أنت راض على الأجر الذي تتقاضاه؟

1-21 نعم  2-21 لا

- في حالة إجابة بـ لا لماذا؟

3-21 لأنه راتب ضعيف

4-21 لأنه راتب متوسط

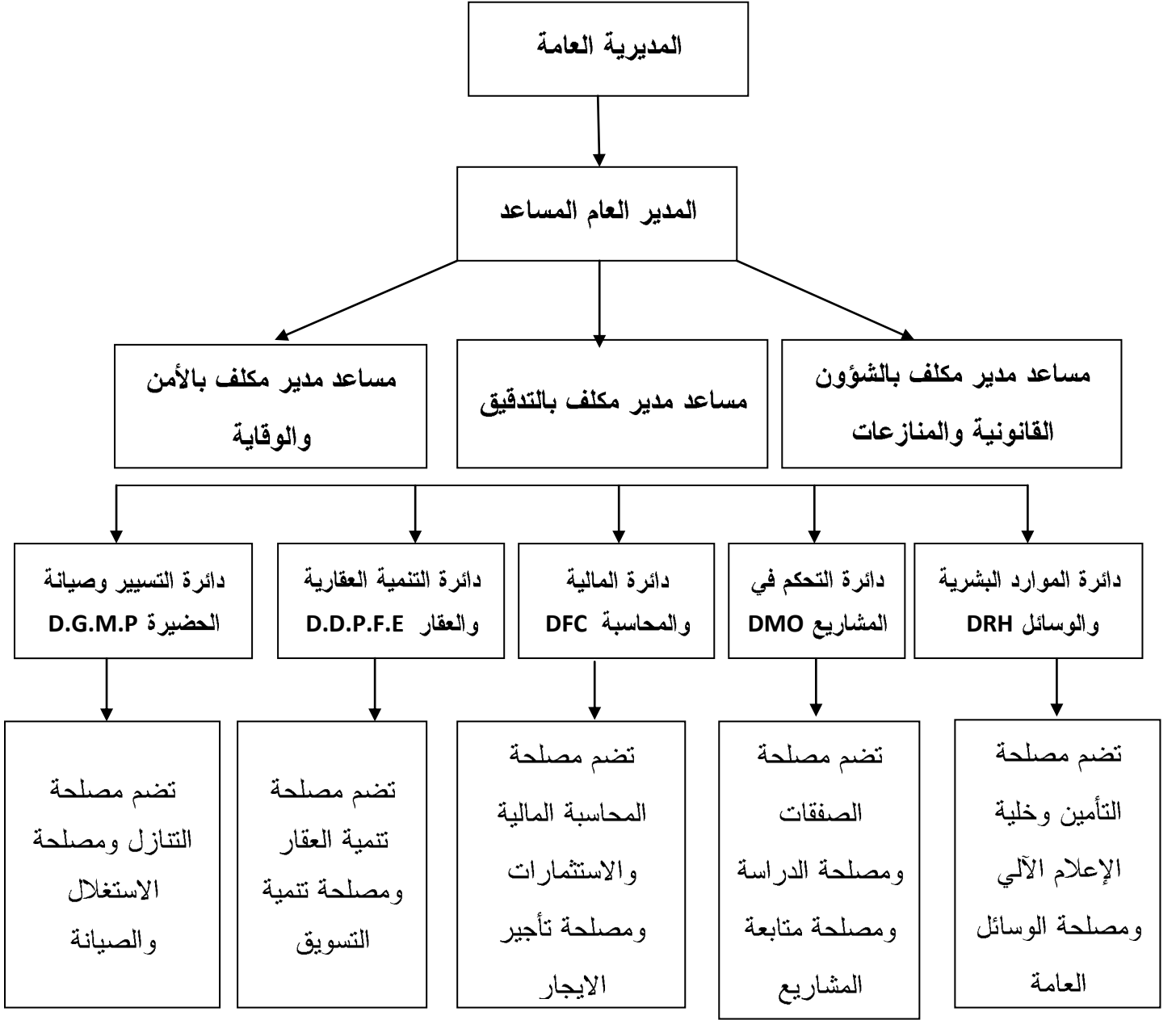
5-21 لأنه أقل من مستوى كفاءتي وأخلاقي في عملي

22) هل تفكر في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى؟

1-22 نعم  2-22 لا

- في حالة إجابة بنعم علل.....

ملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI)



المصدر: من إنجاز الباحثة