

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te'essa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences



قسم علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

الترقية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة خالدي عبد
العزیز - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ
د/ مالك محمد

من إعداد الطلبة

- ناجي حسني
- حفصة حمزة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بلغيث محمد الطيب	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
مالك محمد	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقررا
مكلاتي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر - أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي عملي هذا المتواضع إلى روح أبي الطاهرة

وتلج وأسي أمي الغالية

وكل إخوتي وأخواتي : جلال - ليلي - زهيرة - سارة - عامر وإلى خالي لزهير خلايفية وعائلته وإلى الأخ

والصديق والأب والعم والخال بوقصة العربي

وزوجته بوقصة العطره أمي الثانية و إلى شريكة حياتي

مشرى روميسة، وكل زملائي في العمل إدارة الجمارك الجزائرية

وعمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة خالدي عبر العزير - تبسة - وإلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب

وبعيد وكل أماتدة علم الاجتماع وعلی وأسمه الدكتور

إهداء

أهدي

ثمرة عملي هذه إلى أبي و أمي

وإخوتي وعائلتي من قريب وبعيد

و إلى معاذ المدعو خالي عمار ابن اختي

وإلى خطيبتي وكافة عائلتها إلى جميع أصدقائي

وزملائي في الدراسة

وجميع عمال مستشفى خالد عبد العزيز - تبسة -

خاصة مكتب الموارد البشرية

و إلى كل من ساهم في إنجاز عملي هذا المتواضع من قريب وبعيد

إلى جميع أساتذة علم الاجتماع وخاصة الدكتور - محمد مالك -.



شكر ووقفة شكر

قال الله تعالى:

" قل هو الذي أنشأكم وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة قليلا ما تشكرون "

الحمد لله الذي أمانني على اتمام عملي ووقفني إليه و يسر لي أسباب النجاح.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من وقفه إلى جانبي خلال عملي هذا وساعدني من قريب أو من بعيد.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الموظفين مستشفى خالد بن عبد العزيز - تبسة - ونخص بالذكر الأستاذ المؤطر

" مالك محمد "

فألفه شكر لكل من ساندني ووقفه إلى جانبي لإتمام عملي.

فهرس

المحتويات

الصفحة	العنوان
-	آية قرآنية
-	قائمة المختصرات
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
3	أولاً: إشكالية
4	ثانياً : فرضيات الدراسة
5	ثالثاً : أهداف الدراسة
6	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع
6	خامساً: أهمية الدراسة
7	سادساً: مفاهيم الدراسة
9	سابعاً : الدراسات السابقة
الفصل الثاني: مدخل الى الترقية	
12	تمهيد
13	أولاً: أهداف الترقية
13	ثانياً: أهمية الترقية
15	ثالثاً : شروط وإجراءات الترقية والآثار الناجمة عنها

16	رابعاً: إجراءات الترقية
17	خامساً: أساليب الترقية
17	سادساً: أسس الترقية
19	سابعاً: أنواع الترقية
25	خلاصة
الفصل الثالث: دافعية الإنجاز	
28	تمهيد
29	أولاً: بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية
30	ثانياً: تقسيم ماسلو للحاجات
33	ثالثاً: تصنيف الدوافع
35	رابعاً: العوامل المسببة لدافعية الإنجاز عند أتكينسون
36	خامساً: نظريات دافعية الإنجاز
45	خلاصة
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة	
47	تمهيد
48	أولاً: مجالات الدراسة
54	ثانياً: المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات

55	ثالثا: التقنيات و الأدوات المستخدمة
55	رابعا : مجتمع الدراسة وعينته
57	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل مناقشة الدراسة	
60	أولا: النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية
60	ثانيا: النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى
66	ثالثا: النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية
75	رابعا : النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة
96	خلاصة الفصل
98	خاتمة
-	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
60	الجدول رقم (01) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
61	الجدول رقم (02) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية
62	الجدول رقم (03) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى
63	الجدول رقم (04) : يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
65	الجدول رقم (05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة المنصب
66	الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تتم الترقية بمؤسستك على أساس مدة الخدمة فيها
67	الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل الترقية بالمؤسسة تتم على أساس الأقدمية إجراء عادل
68	الجدول رقم (08): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تشعر بالرضا اتجاه هذا النظام الترقية بالأقدمية
69	الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل فترة الخدمة الطويلة تتيح لك فرصة الترقية
70	الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تساهم الاقدمية في تحسين جودة الإنتاج
71	الجدول رقم (11): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لفائدة العاملين بها لرفع من مهاراتهم
73	الجدول رقم (12): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تم الاعتماد على تقارير الأداء في إتخاذ قرارات الترقية
74	الجدول رقم (13): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل يعتمد نظام الترقية في مؤسستك على اجتياز اختبارات الترقية
75	الجدول رقم (14): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل الكفاءة التي تحصلت عليها ترجع إلى

76	الجدول رقم (15): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل علاقتك جيدة مع زملائك تدفعك الى اداء عملك بشكل جيد
77	الجدول رقم (16): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل ترقية على أساس الجدارة تؤدي إلى الجدية في العمل
78	الجدول رقم (17): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تشعر بالولاء لمؤسستك وتتوي البقاء فيها
79	الجدول رقم (18): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تشعر بالرضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية
80	الجدول رقم (19): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل زيادة الدافعية للعمل تؤدي إلى رفع الروح المعنوية
81	الجدول رقم (20): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تلقيك للشكر والتقدير في العمل يزيد من
83	الجدول رقم (21): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل طبيعة القرارات المتخذة في صالحك
84	الجدول رقم (22): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل يظهر المسؤول مرونة في التعامل معك
85	الجدول رقم (23): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل نظام الاتصال بينك وبين الإدارة
86	الجدول رقم (24): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع ما أبذله من جهد
87	الجدول رقم (25): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل
88	الجدول رقم (26): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تساهم الزيادة في الاجر في رفع الاداء
89	الجدول رقم (27): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل سبق و أن استقدت من زيادة الأجر
90	الجدول رقم (28): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل شعورك بالرضا عن المؤسسة يؤدي إلى
91	الجدول رقم (29): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل هناك تحفيزات من طرف الإدارة

الصفحة	العنوان
60	الشكل رقم (01) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
61	الشكل رقم (02) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية
62	الشكل رقم (03) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى
64	الشكل رقم (04) : يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
65	الشكل رقم (05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة المنصب
67	الشكل رقم (06): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تتم الترقية بمؤسستك على أساس مدة الخدمة فيها
67	الشكل رقم (07): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل الترقية بالمؤسسة تتم على أساس الأقدمية إجراء عادل
68	الشكل رقم (08): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تشعر بالرضا اتجاه هذا النظام الترقية بالأقدمية
69	الشكل رقم (09): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل فترة الخدمة الطويلة تتيح لك فرصة الترقية
70	الشكل رقم (10): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تساهم الاقدمية في تحسين جودة الإنتاج
72	الشكل رقم (11): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لفائدة العاملين بها لرفع من مهاراتهم
73	الشكل رقم (12): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تم الاعتماد على تقارير الأداء في إتخاذ قرارات الترقية
74	الشكل رقم (13): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل يعتمد نظام الترقية في مؤسستك على اجتياز اختبارات الترقية
75	الشكل رقم (14): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل الكفاءة التي تحصلت عليها ترجع إلى

76	الشكل رقم (15): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل علاقتك جيدة مع زملائك تدفعك الى اداء عملك بشكل جيد
77	الشكل رقم (16): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل ترقية على أساس الجدارة تؤدي إلى الجدية في العمل
78	الشكل رقم (17): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تشعر بالولاء لمؤسستك وتتوي البقاء فيها
80	الشكل رقم (18): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تشعر بالرضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية
81	الشكل رقم (19): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل زيادة الدافعية للعمل تؤدي إلى رفع الروح المعنوية
82	الشكل رقم (20): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تلقيك للشكر والتقدير في العمل يزيد من
83	الشكل رقم (21): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل طبيعة القرارات المتخذة في صالحك
84	الشكل رقم (22): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل يظهر المسؤول مرونة في التعامل معك
85	الشكل رقم (23): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل نظام الاتصال بينك وبين الإدارة
87	الشكل رقم (24): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع ما أبذله من جهد
88	الشكل رقم (25): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل
89	الشكل رقم (26): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تساهم الزيادة في الاجر في رفع الاداء
90	الشكل رقم (27): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل سبق و أن استفدت من زيادة الأجر
91	الشكل رقم (28): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل شعورك بالرضا عن المؤسسة يؤدي إلى
91	الشكل رقم (29): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل هناك تحفيزات من طرف الإدارة

مقدمة



مقدمة:

تعتبر الترقية من أهم الأحداث التي يشهدها الفرد خلال مسيرته المهنية , فعبر مساره الوظيفي يسعى الفرد وراء الترقية بشتى الطرق لتحسين مستواه سواء بخضوعه لفترات تكوينية أو تدريبية عامة أو متخصصة , ورغبة من الادارة العامة على وضع الرجل الكفاء في المكان المناسب عملت على توصيف دقيق لكل المناصب لمعرفة احتياجاته ومتطلباته ومحاولة الجمع بينهما على فرض التكوين والتدريب بصفة دورية لكل العمال وخاصة لمن تتربق ترقيتهم.

ونظرا للدور الذي يلعبه نظام الترقية في تحفيز الموظفين ورفع إنتاجهم الوظيفي , من خلال ما يحققه من مزايا مادية أو معنوية , من اجل ذلك كفل المشرع الجزائري هذا الحق في مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية وأحاطه بضمانات تحمي الموظف العام من أي تعسف , وذلك لكون أن هذا الحق الممنوح للموظف العام يصدر بالإدارة العامة ويكون في شكل قرار إداري تترتب عليه آثار قانونية تجاه الموظف العام , فقد لا تحترم هذه الأخيرة القواعد التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالترقية في الوظيفة العامة وتخالفها ومن ثم تكون قد انتهكت مبدأ المشروعية، وبناء على هذا التقدم تبرز إشكالية هذه الدراسة في أن تطبيق نظام الترقية الذي يعتبر كأهم ركائز الوظيفة العمومية في تحسين سير الإدارة العامة ويترتب عليه أثرا بالغا باعتبار الترقية حق من أهم حقوق الموظف لتحسين حياته المهنية والمعيشية لما لها من زيادة في الراتب الشهري والحوافز والعلاوات لتحقيق هذا المسعى حاولنا من خلال هذه الدراسة إلى رصد دور الترقية في زيادة الدافعية للإنجاز لدى العمال.



الفصل الأول

أولاً: إشكالية:

يهدف كل عامل على مستوى أي تنظيم لتحسين وتطوير وضعيته المهنية، وتمثل الترقية أحد السبل التي تمكن هذا الأخير من ذلك، غير أن في الحالة المعاكسة، قد تدخل بعض الاعتبارات الشخصية قد تقص ي عاملين على حساب آخرين من الحق في الترقية، ومن ثم تطوير المسار المهني، ومن أجل إبراز أثر الترقية على المسار المهني.

إن اهتمام المؤسسات بالجوانب التحفيزية للعاملين من ابرز التحولات الحديثة والمهمة مجال إدارة الموارد البشرية للوصول إلى نتائج أفضل، فكان لزاما على القيادات الإدارية ان تسعى إلى توليد الحماس لدى العاملين فإذا تحقق هذا كان كافيا بتحفيزهم على العمل بكل طاقتهم يف سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يتوقف إلى حد كبير على توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ، ووضع نظام فعال للحوافز مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء ، ومن بني هذه الحوافز الترقية حيث تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والنتائج، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي تحقيقا لنزعة أو حاجة لديهم ففي هذه الحالة ستؤثر الترقية على أداء العاملين فالدافعية تمثل إحدى الجوانب المهمة في منظومة الدوافع الإنسانية التي اهتم بدراستها الباحثون في علم النفس الصناعي، وذلك نظرا لأهميتها البالغة في الحفاظ على مستوى الأداء المطلوب أو تحسين الأداء للأفضل، فالدافع للإنجاز إذن يعد عاملا مهما في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه وتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه من أهداف. لذلك فإن سياسة الترقية تساعد على توفير الأفراد العاملين الأكفاء والمؤهلين باستمرار، كما أنها تحقق نوعا من الرضا لدى الموظفين مما يؤثر إيجابيا على دافعتهم نحو العمل.

وعلى هذا الأساس تتحدد معالم الإشكالية الراهنة في التساؤل المنهجي التالي:

هل تساهم الترقية في زيادة الدافعية لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة -

تبسة - ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية تتمثل في:

هل ترفع معايير الترقية من مستوى المثابرة لدى العاملين؟

هل تزيد الامتيازات المادية للترقية من طموح العامل؟

هل تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة الولاء؟

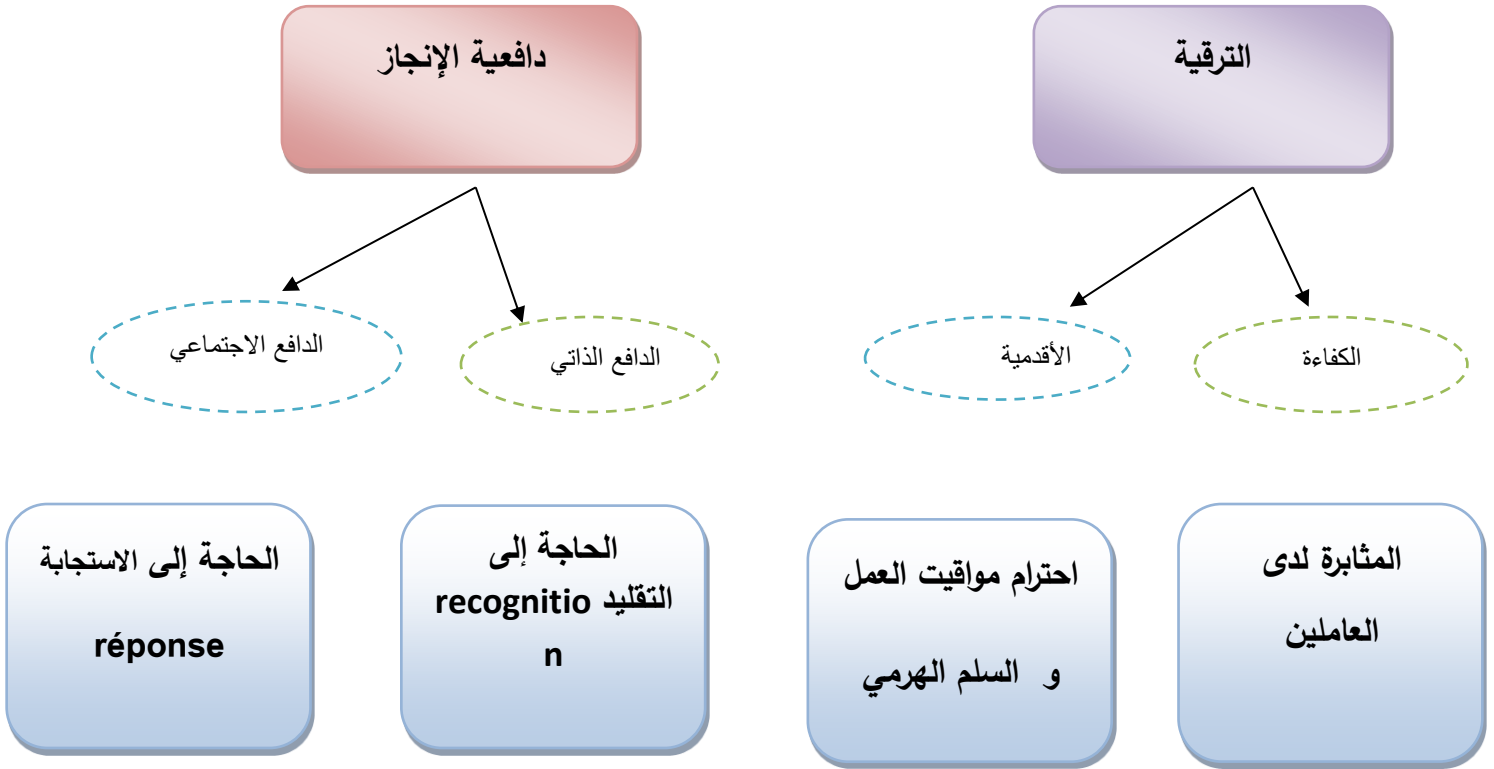
ثانيا : فرضيات الدراسة

❖ ترفع معايير الترقية من مستوى المثابرة لدى العاملين؟

❖ تزيد الامتيازات المادية للترقية من طموح العامل؟

❖ تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة الولاء؟

الشكل رقم (1) يوضح مخطط مؤشرات الدراسة



ثالثا : أهداف الدراسة

- تهدف دراستنا إلى تحقيق ما يلي :

- ❖ الوقوف على واقع الترقية وكيفية تطبيقها على مستوى الإدارة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعمال.
- ❖ معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع الأسس والمعايير المتبعة في سياسة الترقية.
- ❖ محاولة إبراز أثر نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين أداء المؤسسة.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

- ✓ الموضوع المختار يمس جانب من جوانب للتنظيم و هو ما يوافق تخصصنا.
- ✓ يندرج الموضوع ضمن اهتمامنا بقطاع الأعمال لانتمائنا إليه .
- ✓ يعود اختيارنا للموضوع ودراسته كونه يتناسب مع التخصص المدروس.
- ✓ نقص الدراسة خاصة المتعلقة بموضوع الترقية على مستوى الجامعة.
- ✓ إدراك الأهمية لهذا الموضوع الترقية ما استدعى الاهتمام بهذا كونها أداة تحقيق هدف كل موظف داخل المؤسسة ومحاولة التعرف على مستوى أداء العاملين عند ترقيتهم.

خامساً: أهمية الدراسة

- ❖ انطلقت فكرة هذا البحث من الأهمية البالغة للترقية، وما لها من اثر بارز في حياة شريحة واسعة من شرائح المجتمع المتمثلة في الموظفين العموميين، الذين يعدون صناعات انجازات الدول، كما أن وجود الترقية مقترن بالوظيفة العامة، فالترقية هي إحدى مزايا الوظيفة العامة، وهي تهدف إلى غرس الحماس وتشجيعهم على بذل أفضل ما لديهم بكفاءة وفاعلية، مما ينعكس ايجابيا على الجهاز الإداري، ويجعله يتقدم ويتطور بشكل سليم.
- ❖ انطلقت فكرة الدراسة من الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الترقية ومالها من أثر بارز في حياة العاملين.
- ❖ توضيح دور الترقية في رفع أداء العمال وكيف ذلك.
- ❖ التعرف على رأي العمال حول تطبيق سياسة الترقية وعلى أسسها المتبعة وكيف ينعكس ذلك على الأداء.
- ❖ إبراز مدى دور الترقية على أداء العمال.

سادسا: مفاهيم الدراسة:

تعتبر المفاهيم لغة أساسية في كافة البحوث العلمية كما ان التحديد العلمي له يكتسي أهمية بالغة والاستغناء عنها يعتبر تقصيرا منهجيا يجب تفاديه، ونظرا لأن المفاهيم التي يزخر بها علم الاجتماع في حاجة مستمرة إلى مزيد من التوضيح الفكري والتحديد العلمي، فإنه في الدراسة الحالية ستحدد المفاهيم التالية:

➤ الترقية:

لغة: تفيد معنى الصعود والارتقاء.

اصطلاحا: تناولته العديد من الأبحاث والدراسات الذي جعل العلماء يعطون لها تعريفات متباينة كل حسب اختصاصه واتجاهاته العلمية، فقد تتشابه التعريفات في نقاط وتختلف في نقاط أخرى. وفيما يلي نورد بعض التعريفات التي تناولت مفهوم الترقية¹.

معجم العلوم الاجتماعية: يعرف الترقية على أنها انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور والمراتب².

تعريف الدكتور سميمان الطماوي: تعني الترقية أن يشغل العامل وظيفة درجة أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغها قبل الترقية، ويترتب على الترقية زيادة في المزايا المادية والمعنوية لمعامل، وزيادة في اختصاصاته الوظيفية³.

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

² صلاح الدين عبد الباقي: إدارة المعارف البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 292.

³ أحمد زكي بدوي : مرجع سبق ذكره، ص 333.

أما التعريف الإجرائي للترقية: هي من أهم العوامل المتاحة للموظفين إحدى الوسائل الضرورية التي تضمن وتشجع حركتهم داخل المؤسسة وهي انتقال الموظف من حالة إلى حالة أو من مكانة إلى مكانة أعلى منها وهذا ما يترتب عليه أحيانا زيادة في الأجر وهي حافز من الحوافز تثير دافعية الأفراد العاملين ليحسنوا من أدائهم ويزيدون في إنتاجيتهم .

➤ **الدافع:** الدافع هو الطاقة التي ترسم للكائن أهدافه وغاياته لتحقيق التوازن الداخلي أو يهيء له أفضل قدر ممكن من التكيف مع البيئة الخارج.

➤ **الدافعية للإنجاز:** الدافعية للإنجاز هي الرغبة بالقيام بعمل جيد والنجاح فيه، فهي النزوع لبذل الجهد من أجل تحقيق النجاح.

ويعتبر أيضا: انه دافع مركب يحرك سلوك الفرد ويوجهه كي يكون ناجحا في الأنشطة التي تكون محددات أو معايير النجاح والفشل فيها واضحة.¹

التعريف الإجرائي:

هي عملية يتم بواسطتها توجيه السلوك بغية تحقيق أهداف معينة والمعبر عنه بالنتيجة المتحصل عليها المفحوص في مقياس الدافعية.

¹ عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، د ط، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة، 2000، ص 75.

سابعاً : الدراسات السابقة

الدراسات هي أهم خطوة من خطوات البحث العلمي من أجل إدراك الأخطاء والنقائص، كما يشترط في الدراسات السابقة أن يكون لها موضوعاً وهدفاً ونتاجاً، وأما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفصيلاً ودقة ومن أهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة نجد:

دراسة ليلى غضبان : الترقية كحافز لتحسين الأداء العاملين ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات جامعة الحاج لخضر - باتنة ، 2010 .

إن الاهتمام المؤسسات بالجوانب التحفيزية المختلفة للطاقات البشرية العاملة بها يعد من الوسائل والأساليب التي تعمل على دفع سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق أهدافها .

والترقية من الحوافز التي يسعى ويطمح كل فرد عامل للحصول عليها للاستفادة مما يصاحبها من زيادة في الأجر وارتفاع المستوى الأديب والاجتماعي، كما أن قيام المؤسسة بوضع الأفراد الجيدين في وظائف تتلائم مع مواصفاتهم ومؤهلاتهم وطموحاتهم في التطور والتدرج الوظيفي في الهيكل التنظيمي سيكون له تأثير إجباري على تحفيزهم أكثر لتحسين مستوى أدائهم وبلوغ الرضا الوظيفي.

انطلاقاً من الأهمية للترقية داخل المؤسسة جاء هذا البحث ليشخص مدى مساهمة الترقية كحافز يعمل على تشجيع الأفراد العمال لتحسين أدائهم وتوضيح أسس ومعايير وأهمية هذا الحافز بصفة خاصة وحوافز أخرى بصفة عامة ومدى مساهمتها بالروح المعنوية للعاملين.

انطلق البحث من هذه التساؤلات ، ومر على مراحل كانت الأولى استعراض للمفاهيم النظرية المتعلقة بالحوافز بصفة عامة و الترقية بصفة خاصة و الأداء و تقييمه ، وتلتها المرحلة الثانية وهي الدراسة الميدانية التي القيام فيها بمحاولة إسقاط تلك المفاهيم على واقع مؤسسة

التسويق وتوزيع المواد البترولية فطال مقاطعة الوقود باتنة، ولتحقيق هذا الهدف مت أتباع المنهج الوصفي التحليلي واستعمال أدوات البحث المتمثلة في الاستبيان بالمقابلة والملاحظة بنوعيتها، واختيار عينة البحث عن طريق إتباع أسلوب المعاينة القصدية والعمل مع الأفراد العاملين الدائمين بالمؤسسة حمل الدراسة، حيث بلغ حجم العينة 131 فرد عامل دائم. وبعد تطبيق أدوات البحث يف الميدان مت التوصل بعد عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها إلى حقائق مهمة حول مضمون الإشكالية المطروحة مفادها أن نظام الترقية في المؤسسة الاقتصادية هو حافز إيجابي لتحسين الأداء شريطة عدالة هذا النظام.

ويتفق أفراد العينة على أن أداءهم يتأثر بصفة جوهرية بنظام الحوافز ولكن بشكل سلبي في واقع المؤسسة حمل البحث نتيجة عدم تنوعه وعدم مشاركتهم يف تصميمه، ويرون أيضا ان نتائج التقييم الأداء لا تؤخذ بعني الاعتبار في جل السياسات المتعلقة بالأفراد يف المؤسسة باستثناء العلاوات، أما بشأن اعتماد أسلوب الترقية العادلة كحافز فإنه يساهم في تحسين أداء العمال وبشكل كبير، مع توفر الإدراك والوعي التام لمعظم السياسات المعتمدة في نظام الترقية مما أعطى طابع المصادقية للحكم على تطبيقاته داخل المؤسسة.



الفصل الثاني

تمهيد:

تعتبر الترقية من بين أهم الموضوعات التي تحظى بالاهتمام بالنسبة للعامل من جهة و المؤسسة من جهة أخرى، من حيث تغير من الأمور الحيوية في التنمية الإدارية و إحدى الوسائل التي تحفز العامل على التنمية الذاتية، فهذه العملية توفر للمؤسسة كل الاحتياجات اللازمة القوى البشرية لشغل وظائف عالية من خلال كفاءتهم وقدراتهم دون اللجوء إلى استقطاب عمال جدد إلى المؤسسة لا يعملون بطريقة العمل و اضطراريا إلى تدريبهم مرة أخرى.

أولاً: أهداف الترقية

من بني الأهداف التي تسعى إليها الترقية نذكر:

- ✚ استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية.
- ✚ الإعداد للتقدم إلى وظائف أكرم سلطة ومسؤولية من خلال الحركة الراسية حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى.
- ✚ توسع وتنوع جمالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية.
- ✚ رفع الروح المعنوية للأفراد.
- ✚ كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.
- ✚ تغيير الأفكار وإتاحة فرصة التحسن بتغيري الوجوه وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي

- ✚ تخفيض النفقات وتصغري حجم الموارد البشرية المستخدمة.
- ✚ ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة لتشغل الوظائف الأعلى¹.

ثانياً: أهمية الترقية

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

أ - بالنسبة للإدارة:

الترقية بالنسبة للإدارة بالغة الأهمية وذلك في تحقيق ما يلي:

¹صالح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص373.

✓ الكشف عن قدرات الأفراد العاملين وعن إنجازاتهم مما يعين دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في

التخطيط لسياساتها المختلفة.

✓ تمكن الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع العاملين لتحقيق أعلى.

✓ مستوى الإنتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي أعلى.

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

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

ب - بالنسبة للعاملين:

➤ يمكن إبراز أهمية الترقية وانعكاساتها على نفسية العاملين وكذا مستوى أدائهم من خلال ما يلي¹:

➤ رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.

➤ توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.

➤ ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات العمل في المنظمة.

➤ خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.

➤ زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.

¹ ليوسف حجي الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، 2006، ص 679.

ثالثاً : شروط وإجراءات الترقية والآثار الناجمة عنها:

شروط الترقية:

تقتضي الترقية شروطاً جيب توافرها في الشخص المراد ترقيته حيث يمكن وضع الشخص المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة وهذه الشروط هي:¹

- وجوب توفر مناصب خالية تقرر الإدارة شغلها بين العاملين في المؤسسة.
- أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص اجتياز الاختبار بنجاح.
- استيفاء شروط الوظيفة المرقي إليها ويشترط:
- أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة وأن يكون العامل مستوف لشروط الوظيفة المرقي إليها، وهذه الشروط هي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة.
- أن تكون الوظيفة الجديدة موائمة للوظيفة السابقة حيث يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة، وهذا حيث يتسنى الإلمام بكل المعلومات أثناء تدرجه يفس السلم الإداري.
- قضاء العامل فترة زمنية في فئة الوظيفة قبل الترقية إلى الفئة الأعلى.
- اجتياز البرامج التدريبية بنجاح : يعتبر التدريب من أحدث الوسائل التي تتبعها الإدارة لرفع إنتاجية العمال، بهدف تنمية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك، وهذا ما يجعل العمال المهنيين في مسؤوليات وعملهم أكثر.

¹ جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير في علم الاجتماع دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة، 2005-2006، صص 31-32.

رابعاً: إجراءات الترقية :

إن عملية الترقية متر بخطوات وإجراءات إدارية البد منها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹
حصر الوظائف الشاغرة وتصنيفها والتأكد من استيفاء الشروط والمتطلبات الواجب توافرها
فيمن يشغلها.

- إعداد قوائم الموظفين المترشحين للترقية بعد التأكد من استيفاء الشروط اللازمة.

- تكوين وتكليف لجنة تسمى لجنة الترقيات المكلفة بأجراء الترقيات، واليت يرأسها يف العادة
رئيس الوحدة المختصة بالإضافة إلى عضوين آخرين مثل أحدهما ديوان الخدمة العامة والآخر
من خارج الوحدة.

- تزويد لجنة الترقيات بقائمة المترشحين وملفاتهم العامة والسرية بعد التأكد من اكتمال كل
المستندات من حيث تقارير الأداء، الشهادات الدراسية، وتاريخ التعيين، حيث يمكن احتساب
أقدميه الموظف في الخدمة، بالإضافة إلى أي أوراق أخرى يمكن الاستفادة منها مصلحة
المرشح.

-تقويم الأفراد وترتيبهم حسب التقديرات التي حصلوا عليها، وذلك يف ضوء المعايير التي
وضعتها اللجنة، والمعلومات التي توفرت لديها.

- إعداد التقرير النهائي، مبينا إليه من قرارات خاصة بتقويم الأفراد.

- بعد توقيع أعضاء اللجنة على التقرير إخلاص بالتوصيات، يقوم رئيس اللجنة برفع التقرير
إلى رئيس الوحدة لإصدار قرار الترقية.

¹محمد أنيس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1998، 2، الجزائر، ص75.

خامسا: أساليب الترقية

تتم عملية الترقية بأسلوبين أساسيين، فإما أن تكون داخلية، وأما أن تكون خارجية.

فالترقية الداخلية هي التي تتم داخل المؤسسة عن طريق تحديد الوظائف الشاغرة داخليا ومن ثم ترقية المترشحين المستحقين لشغلها، ومن سماتها أنها وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم، كما تشكل حافزا على العمل و تدفع العاملين لزيادة إنتاجيتهم ورفع روحهم المعنوية وتساهم في تحقيق رضاهم واستقرارهم المهني وانسجامهم مع زملائهم، مع إمكانية التدرج في الوظائف وتولي مسؤوليات ومهام أكبر مما كان يتولوها سابقا.

سادسا: أسس الترقية

تعتبر أسس الترقية من الموضوعات الأكثر حساسية في سياسة الترقية، لكونها تدل على درجة استيفائها لشرطين أساسيين هما: العدالة والاستحقاق.

وإن غايتنا هذان الشرطان عن هذه العملية يبطل أثرها الإيجابي على نفسية العامل وتحل العراقيل والمشاكل والفوضى في المنظمة.

لهذا تاريخيا، نجد الكثير من الباحثين وحتى الممارسين يبادرون إلى وضع أسس يتم على أثرها اتخاذ قرار الترقية يدافعون هؤلاء عنها من منطلق توفرها لهذين الشرطين ومن ثم هي الأصلح للاختيار.

وهي: مدة الخدمة أم الكفاءة ؟ من أهم القرارات التي تتخذها الإدارة هي: هل تعتمد على الأقدمية أم تعتمد على الكفاءة، أم كليهما في آن واحد؟¹.

¹محمد أنيس قاسم، مرجع سابق، ص 76.

أ/ معيار مدة الخدمة: يعتبر أقدم وأسهل معيار يعتمد عليه في الترقية فهو لا يتطلب إلا احتساب سنوات الخدمة.

ويتميز هذا المعيار ببساطة تطبيقه ووضوحه وفهمه من قبل العاملين، فهو بمثابة طريقة آلية يرقى فيها الفرد بالدور .

ويفضل العاملون هذا المعيار أن قرار الترقية هنا لا يخضع لتقديرات شخصية يشوبها التحيز، وتختلف المؤسسات في احتساب سنوات الأقدمية عندما تكون غير متصلة أو حينما تتخللها استقالة أو إنهاء للخدمة.¹

والاحتكام بشكل مطلق للأقدمية يقلل من تشجيع العاملين على التنافس في العمل لتحسين أدائهم وتطويره باعتبار أن المهم هو سنوات الخدمة وليس الكفاءة، مما يعرض المنظمة إلى خطر افتقادها لرأسمال الكفاءات الضروري لتحقيق بقاءها و إستمراريتها لذلك كان من الضروري الاعتماد على معيار الكفاءة أيضا لاتخاذ قرار الترقية.

ب / معيار الكفاءة: في العصر الحديث اعتمدت على هذا المعيار الكثير من المنظمات لاتخاذ قرار الترقية مستعينين في ذلك على تقارير تقييم الأداء الدورية، ما يبرهن على الطبيعة التفاعلية العضوية الأنشطة إدارة الموارد البشرية.

ويؤكد دسلر أن في الواقع تعتمد معظم المنظمات على مستويات أداء الفرد في الماضي للتنبؤ بما سوف يكون عليه في المستقبل، وقد يستخدم البعض الآخر اختبارات للحكم على الأفراد المعنيين بالترقية.

إن الترقية يجب أن يكون الهدف منها أن تستخدم كحافز لتشجيع الأفراد على تحسين مستواهم ورفع درجة كفاءتهم في أداء الأعمال والوظائف الموكلة لهم ... ولا يعني هذا إهمال مدة

¹ديسلر جاري ،عبد المتعال محمد سيد أحمد، إدارة الموارد البشري، الرياض،2003،ص359.

الخدمة في سياسة الترقية، لكن ما ينبغي الوصول إليه هو اعتبارها الأساس الثاني بعد الكفاءة ... وهذا لضمان ولاء وانتماء أعضاء التنظيم وبالتالي تخفيض التكاليف الناتجة عن ارتفاع معدلات ترك الخدمة ودوران العمل.

من وجهة نظر تحفيزية نجد أن أساس الكفاءة هو الأفضل، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مجموعة أخرى من المعايير عند تساوي معدلات الكفاءة. وبالرغم من ذلك فإن العديد من المنظمات الحكومية مازالت تطبق معيار الأقدمية أكثر من تطبيقها لمعيار الكفاءة.¹

سابعاً: أنواع الترقية

تندرج الترقية بمختلف صيغها في إطار البعد الزمني للحركية التي يتميز بها المسار المهني وهي

بتالي لا يمكن فصلها عن منظور شامل ومتكامل للوظيفة العمومية وتسيير الموارد البشرية . والمعهود به في مختلف دول العالم اعتماد ثالث صيغ لترقية:

- الترقية من درجة إلى درجة أخرى ضمن سلم الأجور.

- الترقية من رتبة إلى رتبة أخرى ضمن نفس السلك.

- الترقية في سلم المسؤوليات.

سنوضح أنواع الترقية فيمايلي²:

¹نور الدين شنوفي: أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مختصين التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011، ص84.

²شعيب أمينة : نظام الترقية في الوظيفة العمومية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة خميس مليانة ، 2013 ، ص71.

الترقية في الدرجة : وهي صعود الموظف من درجة إلى درجة أعلى مباشرة في ذات الرتبة وذلك بعد توفر شروط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية , وتبعا لتتقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين وللعلم فإن الترقية في الدرجة لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة التي يمارسها الموظف بل يترتب عليها فقط زيادة في الراتب.

ولقد اخضع المشرع الجزائري الترقية في الدرجات إلى الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم وقد جاء المرسوم الرئاسي رقم :07-304 المحدد للشبكة الاستدلالية للموظفين ونظام دفع رواتبهم ، ليبين هذه الوتائر والكيفيات ،حيث تطرق إلى الترقية في الدرجات في الفصل الثاني منه تحت عنوان (الخبرة المهنية) ، وبالرجوع إلى المادة 09 منه نجد أن المشرع الجزائري ربط الترقية في الدرجات بالخبرة المهنية (الأقدمية) كشرط أساسي ،حيث نصت هذه المادة على أن "يتجسد تثمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف في الترقية بالدرجة "أما المادة 10 من نفس المرسوم الرئاسي رقم 07-304 فقد جاءت بالجديد حيث أصبح سلم الدرجات يتكون من 12 درجة بعد أن كان 10 درجات فقط , حيث جاء فيها : "تتمثل الترقية في الدرجة بالانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة بصفة مستمرة في حدود 12 درجة 3حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة " وتبين الوتائر الثالثة المعتمدة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى في المادة 11 منه "تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثالث مدد 4ترقية على الأكثر , دنيا ومتوسطة وقصوى .

ضمانات الترقية في الدرجات : يترجم تعويض الخبرة بزيادة استدلالية تبعا لوتيرة الترقية ويشترط على الموظفين من اجل الانتقال إلى الدرجة التي تعلوها مباشرة أن تتوفر فيهم الاقدمية المطلوبة والتي تتراوح ما بين سنتين وستة أشهر كحد أدنى , وثالث سنوات وستة أشهر كحد

أقصى وحب المادة 12 من المرسوم 07 - 304 - تحسب النسب تبعا للوتائر المنصوص عليها في المادة 11 كالتالي , وذلك من بين 10 موظفين¹.

كما تشير إلى انه في حالة ما إذا كرست القوانين الأساسية الخاصة وترتين للترقية في الدرجة فان النسب تحدد على التوالي , ستة وأربعة ضمن عشر موظفين , أي ترقية ستة موظفين على أساس المدة الدنيا وأربعة على أساس المدة القصوى , وهذا ما تأكده نفس المادة السابقة , وتكون الترقية في الدرجة إلى أخرى بالمدة القصوى حقا مكتسبا , وهذا ما نصت عليه المادة 13 من نفس المرسوم " تتم الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة القصوى مع مراعاة أحكام المادة 163 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 , يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية² .

كما يستفيد الموظف الذي يشغل منصب عال أو وظيفة عليا في الدولة من الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة الدنيا وهذا حسب ما جاء في نص المادة 14 من المرسوم 07-304 : " يستفيد الموظف صاحب منصب عال أو وظيفة عليا في الدولة من الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة الدنيا خارج النسب المنصوص عليها في المادة 12 أعلاه " . ويمكن للموظف المنتدب أن يستفيد طيلة مدة انتدابه من حقه في الترقية في الدرجة في وثيقة أصلية على أساس المدة المتوسطة , وهذا ما أشارت إليه المادة 133 من الأمر 06-03 حيث نصت : " الانتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي أو إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها.

¹شعيبب أمينة،مرجع سابق، ص 72.

²المرجع نفسه، ص 72.

الترقية في الرتبة ورد هذا النوع من الترقية في جميع النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية , ومنها الأمر رقم :06-03 حيث عرفها في المادة 107 والتي نصت : " تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة , حسب الكيفيات الآتية:

على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات .

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني .

- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل , بعد رأي اللجنة المتساوية الأعضاء , من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة .

لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين "

فالمقصود بالترقية في الرتبة انتقال الموظف من وظيفة تتميز عن الوظيفة السابقة بمسؤوليات وواجبات أكبر وفي المقابل راتب وتعويضات مالية أعلى مقارنة بالوظيفة السابقة إذا توفرت في الموظف العمومي مجموعة من الشروط وحسب القوانين الخاصة .

الترقية في سلم المسؤوليات ونقصد بالترقية في سلم المسؤوليات تعيين في المناصب العليا والوظائف العليا في الدولة وسوف نتطرق لتعريف كل من المناصب العليا والوظائف العليا فيما يلي

أولا : المناصب العليا : هي مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلي أو وظيفي تسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية , وهذا ما نصت عليه المادة 10 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المناصب العليا هي

مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفية ، وتسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية.

حيث انه من خلال التعريف سالف الذكر ، يمكن أن ننوه إلى أن المناصب العليا تعتبر من بين المناصب الشغل المتواجدة في قطاع الوظيفة العمومية ، التي تم إنشاؤها من اجل تحقيق الغايات التالية¹:

- ضمان تغطية مهام أو وظائف إدارية أو تقنية أخرى لا يمكن أن تغطيها المهام لرتب المسندة الموظفين.

- ضمان التكفل بمهام التأطير الإدارية أو التقنية التي تحتاجها المؤسسات والإدارات العمومية.
-الوظائف العليا : يمكننا تعريف الوظائف العليا للدولة بأنها : تلك الوظائف النوعية للتأطير التي يتم من خلالها ممارسة مسؤولية باسم الدولة قصد المساهمة مباشرة في تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية.

حيث انه من خلال التعريف سالف الذكر يمكن أن ننوه إلى أن الوظائف العليا للدولة تعتبر من بين المناصب المتواجدة في قطاع الوظيفة العمومية التي تم إنشاؤها من اجل تحقيق الغايات التالية:

- المساهمة بصفة مباشرة في تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية للدولة.
- ضمان تغطية مهام أو وظائف إدارية أو تقنية أخرى لا يمكن أن تغطيها المهام المسندة لرتب الموظفين.

¹المرجع نفسه، ص 72.

- ضمان التكفل بمهام التأطير التي تحتاجها المؤسسات والإدارات العمومية ، سيما فيما يخص تصور السياسة العمومية والمساهمة في إعدادها وتنفيذها .¹

الترقية في الفئة: تتضمن الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف من حيث نوع العمل ومستوى الصعوبة و المسؤولية و درجة التأويل المطلوب، وهذا النوع من الترقية يجمع بين الترقية في الدرجة و الترقية في الرتبة أي لا يترتب عنها تغير في الوظيفة و لا تكون هناك زيادة في المسؤوليات و الواجبات و يشمل كفاءة العامل.

- **الترقية الجافة:** يرفع فيها المركز الأدبي لمعامل ولا يرفع الأجر، وهي تمنح أحيانا كتعويض لعمال على الكفاءات و التبرز أهمية هذا النوع من الترقية بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز .

والمستويات العليا من التنظيم، إن هذا النوع من الترقية هو مجرد تقدير معنوي و تحسين المركز العامل الاجتماعي.

- **الترقية السائمة:** يترتب عن هذا النوع من الترقية زيادة الأجر مقابل زيادة في المسؤوليات والواجبات والاختصاصات و يحصل الشخص على مركز أعلى إلا إذا كان ناجحا في أعمال ولو كفاءة مهنية.

- **الترقية الاجتماعية:** يجب اعتبار الترقية الاجتماعية تشمل كل أنواع التأويل والتكوين ميمة كانت طبيعتها، إن هذا النوع من الترقية يسمح لجميع العاملين غير المؤهلين على الحصول أعلى مراتب وذلك بعقد مسابقات و اختبارات تسمح لهم بذلك.²

¹ المرجع نفسه، ص 72.

² زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة الكويت، ط 2، دس ، ص

خلاصة

إن الترقية وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث أنها تلعب دورا مهما لكل من الفرد والمنظمة فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وتحصل على أداء ورضا عالي.

وتعتمد فاعلية الترقية على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة وأداء الفرد في المنظمة فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي، تحقيقا لنزعة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي المكانة الاجتماعية، ويف هذه الحالة ستؤثر الترقية على الأداء العاملين كونهنا دافع وحافز مشجعا لهم.



الفصل الثاني

تمهيد:

يعد موضوع الدافعية من أهم موضوعات علم النفس، وأكثرها دلالة سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، فلا يمكن حل المشكلات السلوكية دون الاهتمام بدوافع الكائن الحي التي تقوم بالدور الأساسي في تحديد سلوكه كما وكيفا، ويرتكز تراث علم النفس التجريبي الخاص بعمليات تعلم والتذكر والعمليات الإدراكية ومعظم جوانب سلوك الإنسان أو الحيوان على أساس فروض لها علاقة بمبادئ الدافعية في علم النفس، وذلك أنها تساعد في الوقوف على أفضل فهم وتفسير سلوك الكائن الحي حتى يمكن التنبؤ به وضبطها في المستقبل. إن دراسة دوافع السلوك الإنساني أو الحيواني تزيد من فهم الإنسان لنفسه ولغيره من الأشخاص، وذلك لأن معرفتنا بأنفسنا تزداد كثيرا إذا عرفنا الدوافع المختلفة التي تحركنا أو تدفعنا إلى القيام بأنواع السلوك المتعددة في سائر المواقف والظروف كما أن معرفتنا بالدوافع التي تدفع الآخرين إلى القيام بسلوكهم تجعلنا قادرين على فهم سلوكهم وتفسيره. كما تساعدنا دراسة الدوافع على التنبؤ بالسلوك الإنساني في المستقبل فإذا عرفنا دوافع شخص ما، فإننا نستطيع أن نتنبأ بسلوكه في ظروف معينة.

أولاً: بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية:

إن مفهوم الدافعية مرتبط ارتباطاً كبيراً بمفاهيم أخرى مثل: الحاجة، الباعث، الحافز وهذا ما جعل كثيراً من الباحثين يواجهون صعوبة في تفسيرهم للدافعية، وهذا راجع إلى غموض بعض المفاهيم المتعلقة بها، لذا كان لابد أن نميز بين هذه المفاهيم، وهذا على النحو الآتي:¹

مفهوم الحاجة:

تشير الحاجة إلى شعور الكائن الحي بالافتقاد إلى شيء معين، ويستخدم مفهوم الحاجة للدلالة على مجرد الحالة التي يصل إليها الكائن نتيجة حرمانه من شيء معين. هي كذلك حالة من النقص والعوز و الافتقار و اختلال التوازن تقترن بنوع من التوتر و الضيق و لا تلبث أو تزول الحاجة متى قضيت.

المثير أو المنبه :

وهو أي تغير في الطاقة ينبه عضواً حسيًا، وقد يكون المنبه داخل الكائن الحي أو خارجه فهو قد يكون ألماً أو صوتاً فجائياً أو هو عارض مؤقت يحيل الدافع من حالة الكمون إلى حالة النشاط .

والدافع كما سبق تعريفه هو استعداد داخلي موجود داخل الفرد قبل أن يؤثر فيه المنبه فهو (أي المنبه) كالزناد لا يخلق الطاقة ولكنه يطلقها ، فقد يكون التلميذ منهمكاً أثناء الدرس ولا يفتن إلى حاجته إلى الطعام ، إذ أن دافع الجوع في هذه الحالة كامن وغير مثار ووظيفة

¹عثمان مريم: الضغوط المهنية و علاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، تخصص تنظيم و عمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 56.

المنبه الذي قد يتمثل في سماع الطلاب لصوت الجرس هي استثارة دافع الجوع أي تحرير الطاقة الكامنة .

ثانيا: تقسيم ماسلو للحاجات

قام أبراهام ماسلو 1954 بتقديم نظرية تحدد مجموعات الحاجات الإنسانية و الأهمية النسبية لكل منها في تدرج الإشباع و علاقة هذا بالدافعية للقيام بسلوك معين وهذا كالأتي:¹

أ - الحاجات الفسيولوجية:

تتضمن الحاجات الأساسية للحياة مثل الحاجة إلى الطعام والماء والجنس و النوم والدفء.

حاجات الأمن:

وهي تعبر عن حاجات الفرد بأن يكون بمأمن من الأخطار و أن يشعر بقدر من الاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به، ولا يقتصر الشعور بالأمن على الكيان المادي فقط، بل يتضمن الأمن النفسي و المعنوي.

ج - حاجات الحب:

وهي تتضمن حاجة الفرد أن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الود والمحبة و أن ينتمي إلى جماعة و أن يكون له أصدقاء وان يتصل و يتفاعل مع الآخرين.

د - حاجات التقدير:

¹المرجع نفسه، ص 57.

وهي حاجة الفرد أن يشعر بأنه محل تقدير وعندما يتبع هذا التقدير من الفرد نفسه يكون تقديرا ذاتيا، أما عندما يكون مصدره الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية التي يعطونها للفرد أو الاحترام الذي يعطونه إياه فإن التقدير يكون خارجيا.

هـ - حاجات تحقيق الذات:

وهي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه و رغباته إلى آفاق تتيح له أن يكون ما تمكنه استعداداته أن يكون و أن يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق و إمكانياته وقدراته مواهبه¹.

الحافز:

يشير الحافز إلى العمليات الداخلية الدافعة التي تصحب بعض المعالجات الخاصة لمنبه معين، وتؤدي بالتالي إلى إصدار السلوك، ورادف البعض بين مفهوم الحافز ومفهوم الدافعية على أساس أن كل منها يعبر عن حالة من التوتر العامة نتيجة لشعور الكائن الحي بحاجة معينة.

أ - هو حالة من التوتر تجعل الكائن الحي في حالة من التهيؤ و الاستعداد للاستجابة لجوانب معينة في البيئة.

ب - هو حالة من الإثارة أو التنبيه داخل الكائن الحي يؤدي إلى سلوك باحث عن الهدف، وتنتج هذه الحالة عن حاجة ما، وتعمل على تحريك السلوك وتنشيطه وتوجيهه، وهي أهم ما يحرك الدافع ويثير الحاجات و البواعث.

¹ المرجع نفسه ، ص 57.

الباعث:

الباعث بأنه " يشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على vinacke يعرف فيناك تنشيط دافعية الأفراد سواء تأسست هذه الدافعية على إبقاء فسيولوجية أو اجتماعية و تقف

العادة.¹

تشير العادة إلى قوة الميول السلوكية التي ترتقي وتتمو نتيجة عمليات التدعيم و تتركز على الإمكانية السلوكية، أما الدافع فيتركز على الدرجة الفعلية لمقدار الطاقة التي تنطوي عليها العادة، وبالتالي يمكن اعتبار الدافع نوعا فعالا من العادات.

الانفعال:

يعتبر الانفعال من الحالات الشعورية المحيرة، فهو يتضمن الخوف و الكراهية والغضب كما يتضمن السعادة، والبهجة، والاستتارة، وينظر إلى الحالات الانفعالية على أنها عقلانية بالمقارنة بالدافعية ، ولكنها تتضمن عمليات معرفية أيضا، فالتقويم المعرفي يمكن أن يحدد طبيعة الخبرة الانفعالية بالإضافة إلى ذلك فإن الانفعالات يمكن أن ينظر إليها كعوامل تتغير بتغير العمليات المعرفية .

وعلى ضوء المفاهيم السابقة نجد أن مفهوم الدافع يعتبر مفهوم مركب يشمل مفاهيم الاستتارة و الحاجة والهدف والباعث و الانفعال، وقد حدث خلط بين هذه المفاهيم في بعض

¹ خولة عبد الرحيم عودة غنيمات، عبير راشد علميات ، أثر برنامج إرشادي جمعي للتدريب على المهارات الدراسية في تحسين مستوى التحصيل والدافعية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد (02)2012، ص 51 .

الأحيان، إلا أن الدافع في كل الأحوال هو مفهوم الأكثر عمومية، ودل على تكوين فرضي لا يمكن ملاحظته ، وإنما يستنتج من الأداء الظاهر الصريح للكائن الحي¹.

ثالثاً: تصنيف الدوافع

تعددت التصنيفات التي قدمها الباحثون في تصنيفهم للدوافع وهذا لاختلاف منطقاتهم الفكرية و الإطار النظري الذي يؤمنون به ومن هذه التصنيفات ما يلي:

التصنيف الذي يميز بين الدوافع الوسيطة والدوافع الاستهلاكية:

أ -الدافع الوسيطي : هو الذي يؤدي إشباعه إلى الوصول إلى دافع آخر .

ب -الدافع الاستهلاكي :ووظيفته هي الإشباع الفعلي للدافع ذاته.

تصنيف الدوافع طبقاً لمصدرها:

تصنف الدوافع تبعاً لإصدارها إلى ثلاث مجموعات : دوافع الجسم، دوافع إدراك الذات، دوافع اجتماعية، وفيما يلي سنتطرق إليها بنوع من التفصيل:

أ -دوافع جسمية :وهي ترتبط بالتكوين البيولوجي للفرد وتساهم في تنظيم الوظائف ومن (homéostasie)الفيسيولوجية، ويعرف هذا النوع من التنظيم بالتوازن الذاتي هذه الدوافع : الجوع والعطش، و الجنس،.

ب -دوافع إدراك الذات :من خلال مختلف العمليات العقلية وهي التي تؤدي إلى مستوى تقدير الذات، وتعمل على المحافظة على صورة مفهوم الذات ومنها دافع الانجاز .

ج -دوافع اجتماعية :وهي الدوافع المتعلقة بالعلاقات مع الأشخاص ومنها دافع

¹ المرجع نفسه ، ص 52.

السيطرة، وهي تنشأ أساساً عن حاجات نفسية اجتماعية مثل السيطرة، التملك، الانتماء، الانجاز.¹

تصنيف الدوافع في ضوء المنشأ:

وهو التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً، حيث تقسم الدوافع إلى وهو التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً، حيث تقسم الدوافع إلى مجموعتين، تشمل الأولى على الدوافع الأولية فسيولوجية، أما الثانية فتشمل الثانوية الاجتماعية وسنتطرق إليها فيما يلي²:

أ - دوافع أولية فسيولوجية: وهي الاستعدادات التي يولد الفرد وهو مزود بها، وتسمى أيضاً بالدوافع الفطرية، وتتمثل في: دافع الجوع، دافع العطش، دافع الجنس، دافع الأمومة .

ب - دوافع ثانوية اجتماعية: وتسمى أيضاً بالدوافع السيكولوجية التي يكتسبها الفرد من خلال بيئته و الإطار الحضاري الذي يعيش فيه وتتأثر بالسياق النفسي الاجتماعي للفرد ومن أمثلتها : دوافع الاستقلال النفسي، دافع السيطرة، دافع حب الاستطلاع.

في الدافعية الإنسانية **ma slow**: تصنيف الدوافع طبقاً لنظرية ماسلو اقترح ماسلو تنظيماً هرمياً للدوافع في خمسة مستويات من الحاجة مرتبة ترتيباً تصاعدياً أي من القاعدة إلى القمة وهي كالتالي:

حاجات فسيولوجية: كالحاجة إلى الطعام ، الهواء، الماء.....الخ

حاجات الأمن: كالحاجة إلى بيئة آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية.

ج - حاجات اجتماعية: تتمثل في الحاجة للقبول من طرف الآخرين.

¹المرجع نفسه ، ص 57.

²المرجع نفسه ، ص 53

د - حاجات تقدير الذات :حاجة الفرد لأن يقدر ذاته وذلك من خلال استغلال كافة قدراته و إمكاناته.

هـ - حاجات تحقيق الذات :وتشبع بتكليف الأفراد بأعمال تناسبهم أي تناسب قدراتهم ورغباتهم وتمكنهم من الحصول على المعلومات الضرورية لأداء مهامهم.

رابعاً:العوامل المسببة لدافعية الانجاز عند أتكنسون

أن النزعة أو الميل لانجاز النجاح استعداد دافعي مكتسب وهو Atkisson يصرح أتكنسون يختلف بين الأفراد كما انه يختلف عند الفرد الواحد في المواقف المختلفة وهذا الدافع يتأثر بعوامل رئيسية ثلاثة عند قيام لفرد بمهمة ما، و العوامل هي:

1 - الدافع لانجاز النجاح: إن الأفراد يقدمون على أداء المهمات بنشاط وحماس كبيرين رغبة منهم في اكتساب خبرة النجاح ولهذا الدافع نتيجة طبيعة وهي دافع تجنب الفشل ويختلف الأفراد في درجة دافعهم لتجنب الفشل ،فمن الممكن أن يراجع فردين نفس المهمة، يقبل احدهما على أدائها بحماس تمهيدا للنجاح فيها، ويقبل الثاني بطريقة يحاول من خلالها تجنب الفشل المتوقع.

2 - احتمالية النجاح: لان احتمالية نجاح أية مهمة تتفق على عملية تقويم ذاتي يقوم بها الفرد الذي يريد أن ينجز المهمة فالمهمات السهلة لا تعطي الفرد الفرصة للمرور في خبرة نجاح مهما كانت درجة الدافع لتحصيل النجاح الموجودة عنده أما المهمات الصعبة جد فان الأفراد لا يرون أن عندهم القدرة على أدائها أما في حالة المهمات المتوسطة، فان الفروق الواضحة في درجة دافع تحصيل النجاح تؤثر في الأداء على المهمة بشكل واضح ومتفاوت بتفاوت الدافع .

3 - قيمة باعث النجاح: إن ازدياد صعوبة المهمة يتطلب ازدياد قيمة باعث النجاح، فكلما كانت المهمة أكثر صعوبة يجب أن يكون الباعث أكبر قيمة للحفاظ على مستوى دافعي مرتفع، فالمهام الصعبة المرتبطة ببواعث قليلة القيمة لا تستثير حماس الفرد.¹

خامسا: نظريات دافعية الانجاز

منذ خمسينات القرن ظهرت إلى حيز الوجود بعض النظريات في مراجع علم النفس كلها تحاول أن تعطي تفسيرات مختلفة لدافعية الأفراد في مواقف الانجاز، تتعلق بحياتهم العامة الأكاديمية منها والتعليمية أو المهنية.

أ- نظرية مدرج الحاجات:

قدمها " ابراهام ماسلو " حدد فيها سلسلة متدرجة مرتبة من أدنى إلى أعلى مراتب الحاجات الإنسانية، فأشار إلى أن الأفراد يشبعون حاجاتهم طبقا لنظام طبيعي لأولويات الجسم والعقل وقسم هذه الأولويات إلى فئتين هما:

أ- 1- حاجات النقص: وتتضمن حاجات الضرورة والإلحاح أو الحاجات الأساسية للحياة والتي تتضمن حاجات استهلاك واستعادة الطاقة مثل الحاجة للطعام والشراب والنوم والحاجة للشعور بالأمن والتي لها أولوية في حياة الإنسان².

أ- 2- حاجات النمو: تتضمن الحاجات النفسية والاجتماعية مثل الحاجة للحب والانتماء والصدقة والحاجة إلى تقدير الذات وفي رأي " ماسلو " أن حاجات النقص يجب أن

¹ غنية جيش: الدافعية للإنجاز و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاع العمومي، رسالة ماستر، قسم علم النفس، تخصص تنظيم و عمل، جامعة المسيلة، 2012، ص 83.

² المرجع نفسه ، ص 84.

تشبع أولاً، قبل حاجات النمو، إذ أن الحاجة للطعام والحاجة للماء أكثر إلحاحاً وتحمل أولوية أكثر من الحاجة للحب والصدقة والتقدير كما أنه عندما تشبع حاجة من حاجات النقص، وقد أشار "مارتن" إلى أن تطبيق نظرية مدرج الحاجات قد تمكن من المساعدة على فهم بعض الأعراض التي قد توقع الفرد للممارسة الرياضة والاشتراك في المنافسات.

ب - نظرية الغرائز:

حاول أصحاب هذه النظرية تفسير دوافع السلوك على أساس الغرائز وإن كل نشاط يقوم به الإنسان يرتبط بها.

والغريزة كما يراها "سيجموند فرويد": "تصدر عن حالة إثارة بدنية أو دافع ملح أو توتر داخل الجسم بهدف تحقيق هدف معين لكي يحقق إزالة الإثارة والتوتر، بالتالي حدوث اللذة والإشباع فالفرد يكون مدفوعاً طول حياته بالطاقة الغريزية التي أطلق عليها مصطلح "الليبدو".

ج - نظرية التنشيط الإثارة:

إن كل فرد لديه مستوى معين Witnej "إن المبدأ الذي تقوم عليه هذه النظرية حسب " وتتج من الإثارة وإن السلوك يكون موجهاً للاحتفاظ بهذا المستوى، فإذا كانت مشيرات البيئة عالية لدرجة كبيرة فإن السلوك يكون موجهاً لمحاولة التنشيط - الإثارة، أما إذا كان مستوى الاستثارة منخفضاً جداً فإن السلوك عندئذ يكون مدفوعاً لمحاولة الارتقاء بمستوى هذا الأخير، فكلما ارتفعت مستويات الدافعية الاستثارة، التنشيط لدى الفرد كلما تحسن الأداء.¹

نظرية التعلم الاجتماعي:

¹ المرجع نفسه ، ص 84

تعتبر هذه النظرية أن التعلم السابق يعتبر من المصادر الرئيسية للدافعية، إذ أن نجاح أو فشل استجابة معينة تؤدي إلى التعرف على الجوانب التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج ايجابية أو سلبية، وبالتالي تنشأ الرغبة والدافع لتكرار السلوك الناتج، كما أن التعلم بملاحظة نجاح أو فشل الآخرين قد يكون كافيا لإنتاج حالات الدافعية وقد أشار "البرتو بانديور" أن نظرية التعلم الاجتماعي تتأسس على التعلم بالنمذجة، أو القدرة أي التعلم بملاحظة وتقليد الآخرين، كما أن التعلم يرتبط أيضا بالتعزيز الاجتماعي فالسلوك الذي يتم تعزيزه أو تدعيمه يكون بمثابة دافع أو حافز للفرد لتكرار مثل هذا السلوك أو الأداء مرة أخرى.

ل- نظرية دافعية الانجاز:

تهدف هذه النظرية إلى تحديد مستوى استمرارية السلوك وهذا الأمر يحدث عندما يعرف الشخص أن أداءه سوف يخضع للتقييم أي أما النجاح أو الفشل.

وتشير شدة النظرية إلى أن الشخص الذي يرغب في النجاح يمارس عادة أعمالا لها صعوبة متوسطة أما الأفراد الذين يميلون إلى تجنب الخسارة فيمارسون الأعمال السهلة جدا أو الأعمال الصعبة جدا، وتفترض هذه النظرية التي ترتبط أساسا بكل من "ماكيلانو واتكنسون" أن عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية للفرد والمتمثلة في الرغبة في التمييز والإبداع.

ودافعية الانجاز لدى الفرد تتأثر بثلاث عوامل رئيسية هي¹:

الدافع للوصول للنجاح.

احتمال النجاح.

¹العايشي بن زروق، الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدي أساتذة التعليم الثانوي والجامعي، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه دولة في علوم التربية، جامعة الجزائر، 2008، ص 59.

القيمة الباعثة للنجاح.

نظرية "ماكيلاند" الحاجة للإنجاز لـماكيلاند:

يعرف "ماكيلاند" واقعية الإنجاز بأنها نظام شبكي من العلاقات المعرفية والانفعالية الموجهة أو المرتبطة بالسعي من أجل بلوغ مستوى الامتياز والتفوق.

تتيح هذه النظرية من الرغبة الكبيرة في اكتشاف دافع الإنجاز عند مشاهدة أفراد هذه النظرية من الرغبة الكبيرة في اكتشاف دافع الإنجاز عند مشاهدة أفراد وهم يؤدّن أعمالهم، لأنه يفصح عن ظاهرة جديرة بالاهتمام مؤداها أن الأفراد يختلفون في درجة المثابرة لتحقيق الأهداف ومدى السعادة التي يحصلون عليها من انجازهم لهذه الأهداف وقد أشار "ماكيلاند وآخرون 1953 إلى أن هناك ارتباط بين الخبرات السابقة والأحداث الايجابية، وما يحققه الفرد من نتائج فإذا كانت مواقف الإنجاز الأولية ايجابية بالنسبة للفرد فإنه يميل للأداء والانهماك في السلوكيات المنجزة، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت هناك بعض الخبرات السلبية فإن ذلك سوف ينشأ دافعا لتحاشي الفشل.

أن تصور "ماكيلاند" في الدافعية للإنجاز أهمية كبيرة Korman وقد أوضح "كورمان" 1974

لسببين:

السبب الأول: انه قدم لنا أساسا نظريا يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدافعية للإنجاز لدى بعض الأفراد، وانخفاضها لدى البعض الآخر حيث تمثل مخرجات أو نتائج الإنجاز أهمية كبيرة من حيث تأثيرها الايجابي والسلبي على الأفراد، فإذا كان العائد ايجابيا ارتفعت الدافعية أما إذا كان سلبيا انخفضت الدافعية مثل هذا التصور قد يمكن من خلاله قياس

الدافعية الانجاز الأفراد والتنبؤ بالأفراد الذين يؤدون بشكل جيد في مواقف الانجاز مقارنة بغيرهم¹.

السبب الثاني: يتمثل في استخدام " ماكيلاند " لفروض تجريبية أساسية لفهم وتفسير ازدهار وهبوط النمو الاقتصادي في علاقته بالحاجة للإنجاز في بعض المجتمعات والمنطق الأساسي خلق هذا الجانب أمكن تحديده فيما يلي:

هناك اختلاف بين الأفراد فيما يحققه الانجاز من خيارات مرضية بالنسبة لهم .

يميل الأفراد ذو الحاجة المرتفعة للإنجاز إلى العمل بدرجة كبيرة في المواقف التالية مقارنة .
بالأفراد المنخفضين في هذه الحاجة وخاصة في كل من²:

مواقف المخاطرة المتوسطة

حيث تقل مشاعر الانجاز في حالات المخاطرة المحدودة أو الضعيفة، كما يحتمل أن لا يحدث الانجاز في حالات المخاطرة الكبيرة.

المواقف التي تتوفر فيها المعرفة بالنتائج أو العائد من الأداء

حيث انه مع ارتفاع الدافع للإنجاز يرغب الشخص في معرفة إمكانياته وقدراته على الانجاز.

المواقف التي يكون فيها الفرد مسؤولاً عن أدائه.

¹ المرجع نفسه ، ص 60.

² المرجع نفسه ، ص 61.

ومنطق ذلك هو أن الشخص الموجه نحو الانجاز يرغب في تأكيد مسؤولياته عن العمل نظرا لان الدور الملزم لعمل ما ،يتسم بعدد من الخصائص فان الأفراد ذوي الحاجة المرتفعة للانجاز سوف ينجذبون إلى هذا الدور أكثر من غيرهم.

وأكد " ماكيلاند "بان النمو الاقتصادي للأمم يعتمد على الأداء الناجح للدور الملزم حيث يعتمد نجاح المجتمع وتقدمه على الأفراد الذين ينجذبون إلى الوظيفة الملزمة حيث تحمل المسؤولية والاستقلالية في الأداء .

و - نظرية " أتكسون " الحاجة للانجاز

تهدف هذه النظرية إلى توقع سلوك الأفراد الذين رتبوا بتقدير عال أو منخفض بالنسبة للحاجة للانجاز، ويقول " اتكسون ":" أن الناس يكونون مرتفعي الحاجة للانجاز يكون لديهم استعداد أو كفاح من اجل النجاح".

هذا ويكونون مدفوعين للحصول على الأشياء التي تأتي من تحقيق أو انجاز بعض الأهداف التي توجد فيها فرص للنجاح ويتجنبون الأعمال السهلة وأنهم يقبلون على التدريب ليصبحوا أكثر انجازا، كما أن هؤلاء الناس يفضلون الحصول على النقد في وقته وتغذية عكسية عن أدائهم ،وتظهر الدراسات أن هؤلاء الناس ذوي الحاجات المرتفعة للانجاز يقومون بأداء أفضل خاصة في الأعمال ذات الالتزام مثل بدء الأعمال الجديدة¹.

كما قال " اتكسون " بإلقاء الضوء على العوامل المحددة للانجاز القائم على المخاطرة وأشار إلى أن مخاطرة الانجاز في عمل ما تحددها أربعة عوامل منها عاملان يتعلقان بخصال الفرد، وعاملان يرتبطان بخصائص المهمة لمراد انجازها وذلك على النحو التالي²:

¹ Direction générale Humanisation du travail: Le stress au travail facteurs de risques, évaluation et prévention(2006)P55

² المرجع نفسه ، ص 56.

_ فيما يتعلق بخصال الفرد:

هناك على حد تعبير " أتكسون " نمطان من الأفراد يعملان بطريقة مختلفة في مجال التوجه نحو الانجاز.

أ - **النمط الأول**: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الحاجة للانجاز بدرجة اكبر من الخوف من الفشل.

ب - **النمط الثاني**: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الخوف من الفشل بالمقارنة بالحاجة للانجاز.

وقد ركز علماء النفس في دراستهم لدافع الانجاز على هذين النمطين المتقابلين أو المتناظرين، فلا يوجد فرد يتمتع بنفس القدر من النمطين فالأفراد المرتفعون في الحاجة للانجاز يتوقع أن يظهروا الانجاز الموجه نحو النشاط، وذلك لان قلقهم من الفشل محدود للغاية.

أما فيما يتعلق بالأفراد المخفضين في الحاجة لانجاز فيتوقع أن لا يوحد النشاط المنجز لديهم، أو يوجد بدرجة محدودة، وذلك بسبب افتقادهم للحاجة لانجاز وسيطرة الخوف من الفشل والقلق عليهم.

_ خصائص المهمة:

بالإضافة إلى هذين العاملين للشخصية هناك أيضا موقفان أو متغيران يتعلقان بالمهمة، يجب أخذهما بالاعتبار هما:

أ - **العامل الأول**: احتمالية النجاح وتشير إلى الصعوبة المدركة للمهمة وهي احد محددات المخاطرة.

ب - العامل الثاني :الباعث للنجاح في المهمة يتأثر للأداء في مهمة ما بالباعث للنجاح في هذه المهمة ويقصد بالباعث للنجاح الاهتمام الداخلي أو الذاتي لأي مهمة بالنسبة للشخص.¹

نظرية الغزو:

يعتبر " مايدر " هو المؤسس لنظرية الغزو ومن الأوائل المهتمين بدراسة دوافع الفرد الكامنة وراء تفسيراتهم السببية حيث تقوم على تفسير سلوك العلاقات بين الأفراد وما يستعمله هذا السلوك من إدراك الفرد الآخر وتحليل الفعل وتأثير المتغيرات البيئية في عملية الغزو. ويعتبر " مايدر " إن هناك دافعين رئيسيين وراء التفسيرات السببية التي يقدمها الأفراد:

الدافع الأول :حاجة الفرد لتكوين فهم مترابط على العالم المحيط.

الدافع الثاني :حاجة الفرد للتحكم والسيطرة على البيئة وذلك من خلال التنبؤ بسلوكيات الآخرين والسيطرة عليها.

للفرد أهمية كبيرة في دافعية الانجاز،حيث يعتبر كل من" اركيس "و" جرسكي "أن الأفراد الذين يوجد لديهم دافع للنجاح اكبر من دافع تجنب الفشل، يميلون إلى غزو النجاح إلى أسباب داخلية، في المقابل نجد أن الأفراد الذين يوجد لديهم دافع لتجنب الفشل بدرجة اكبر من دافع تحقيق النجاح يميلون إلى غزو النجاح لأسباب خارجية خلافا لما جاء به " أتكسون".

ويرى " وينر "أن الفشل في تحقيق الهدف يمكن أن يؤدي إلى ترك العمل ،كما يمكن أن يؤدي أيضا إلى إعادة النظر والمثابرة في أداء العمل حتى الوصول إلى الهدف.

¹ Bower Philips : **stress mangement gettin stroger**, Hand ling the load today(2000).P86

ومن هذا المنطلق قام " وينر " وآخرون بصياغة نظرية الغزو التي تهدف إلى توضيح تأثير الدوافع إلى الخبرات والنجاح والفشل وميز بين ثلاثة أبعاد للسببية¹.

الثبات: يقصد به القدرة على الاستمرار بشكل معتدل أو بشكل غير مستقر.

السببية: يقصد بها العوامل الداخلية والخارجية.

التحكم: يقصد بها العوامل التي تخضع لسيطرة أو التي تكون خارج نطاق السيطرة².

¹ علي شوقي وآخرون، أنماط السلوك للقادة ورؤساء الأقسام في المعاهد الفنية، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 11 ، عدد 28 بغداد ، 1989.

² المرجع نفسه ، ص 16.

خلاصة:

لا يوجد سلوك مهما كانت طبيعته، ورآه عدد من الدوافع المختلفة لإنجازه سواء كانت أولية أو ثانوية، إجتماعية أو نفسية..... إلخ تدفعه للقيام به ، إلا أن دافعية إنجاز عمل لدى تختلف هي الأخرى من فرد إلى آخر ، هناك من دافعيته مرتفعة والآخر منخفضة كنتيجة للفروق الفردية التي تشمل الجانب المعرفي ، الذاتي ، القيمي، المادي..... إلخ وعلى هذا الأساس حاول عدد من الباحثين والعلماء تفسير دافعية الإنجاز كل له وجهة نظر فهناك من ربطها بهم من الحاجات الفردية الأولية والثانوية مثل: نظرية ماسلو للحاجات، هناك من ربط حدوثها بعوامل ومسببات كنظرية العز ، وكذلك هناك علماء رجحوا لمبدأ التعلم.

إلا أن كلهم يتفقون على فكرة واحدة مفادها أن دافعية الإنجاز بمثابة الطريق المحدد لسلوك الفرد الغائي.



الفصل الرابع

تمهيد:

بعد التطرق إلى الإطار النظري و الذي تمحور حول الترقية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية ، سنحول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب التطبيقي في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة خالدي عبد العزيز - تبسة - و من خلال استخدام المنهج الوصفي و استخدام أدوات الدراسة ، و توزيع استمارة الاستبيان على العاملين في المؤسسة و تم تحليل النتائج عن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS) ، و سيتم تحليل أهم النتائج و العمل على مناقشتها .

أولاً : مجالات الدراسة

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، ذلك لما تكتسبه من أهمية بالغة أثناء الدراسة الميدانية، حيث أجمع العديد من الباحثين والمتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي:

➤ المجال الجغرافي (المكاني).

➤ المجال الزمني.

➤ المجال البشري.

وتأتي أهمية الدراسة الحالية، كونها تستنطق مجتمع البحث الذي يمثل مصدر أساسيا للمشكلة محور المعالجة في إطارها النظري والتطبيقي، ووفقا هذا التوجه التوفيقى قام الباحث بتحديد ثلاث مجالات ويمكن استعراضها بالصورة التالية:

أ - المجال المكاني (الجغرافي) للدراسة:

يقصد بالمجال المكاني النطاق او الحيز المكاني الذي ستجري فيه الدراسة الميدانية و هو ما تجسد في الدراسة الحالية في مؤسسة البريد الجزائري -الشرعية -وقد تم اختيار المؤسسة الإستشفائية المتخصصة خالدي عبد العزيز - تبسة - كمؤسسة لإجراء دراستنا كونها تسهل علينا الوصول لأفراد مجتمع البحث بصفتهم عمال المؤسسة الإستشفائية، و من أجل الحصول على المعلومات و المعارف و الآراء المتنوعة التي تساعدنا في تحليل أبعاد و مؤشرات الموضوع .

ب- الإطار الزمني:

يتمثل المجال الزمني للدراسة بالفترة الزمنية المحددة لإجراء الأبحاث و المهام الخاصة بالدراسة حيث يقوم الباحث بتحديد الفترة الزمنية الكافية لإجراء بحثه و يعمل كذلك على تقسيم هذه المرحلة إلى مراحل متتالية تسمح بإجراء البحث بطريقة منتظمة. يتجلى في فترة الدراسة التي حددت في مستشفى خالد بن عبد العزيز تبسة . و في هذه الدراسة قمنا بتقسيم بحثنا إلى مراحل زمنية متفاوتة المدة و سيتم عرضها بالترتيب و توضيح كل مرحلة في مجال زمني خاص بهاو كذلك الهدف منها و جملة الملاحظات المسجلة خلالها.

ج - المجال المكاني :

1- تعريف المؤسسة :

✓ نبذة تاريخية :

المؤسسة الاستشفائية خالد بن عبد العزيز بتبسة، كانت قد فتحت أبوابها عام 1974 بعد ترقية تبسة إلى ولاية، أين تم فتحها آنذاك كقطاع صحيوظل هذا المرفق يؤدي مهامه إلى غاية 2009، ليغير مجرى تدخلاته الصحية و اختصاصه و يحول إلى قطب صحي متخصص في الأمومة و الطفولة بعد إعادة الاعتبار له و صار منذ ذلك التاريخ المؤسسة الوحيدة المتخصصة في هذا المجال بالولاية رقم 12 و يضم اليوم هذا القطب الصحي 4 مصالح خاصة بأمراض النساء و التوليد و طب وجراحة الأطفال و كل مصلحة بها عدة وحدات للتحاليل والأشعة والفحص بالصدى والتلقيح، بالإضافة إلى ذلك تتوفر هذه المؤسسة على 166 سريرا نظريا وهو عدد غير كاف بالنظر للتوافد الكبير عليه من مختلف بلديات الولاية .

✓ النشأة :

أنشئت المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في أمراض النساء و التوليد و طب الأطفال و جراحة الأطفال د/ خالد عبد العزيز تبسة. بموجب المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في : 1997/12/02 المتم بالمرسوم التنفيذي رقم : 62/08 المؤرخ في : 2008/02/24

المعدل و المتم لقائمة المؤسسات الإستشفائية المتخصصة بالمرسوم التنفيذي .

النشاطات الرئيسية :

✚ النشاط الرئيسي للمؤسسة هو التوليد و طب النساء و كذلك طب الأطفال.

✚ الفحص و الكشف الاستعجالي للحوامل.

المميزات العامة :

الإدارة العامة و بها مكاتب إدارية خاصة :

أن المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأم و الطفل تبسة بها عدة مكاتب إدارية :

- مكتب المدير العام + مكتب التنظيم العام + مكتب الاتصال.
- المديرية الفرعية لإدارة الوسائل و يحتوي على مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات و مكتب الميزانية و المحاسبة و كذلك التكاليف الصحية .
- المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية و المنشآت القاعدية و التجهيزات و بدوره يحتوي على مكتب المصالح الاقتصادية و مكتب المنشآت القاعدية و التجهيزات و الصيانة .

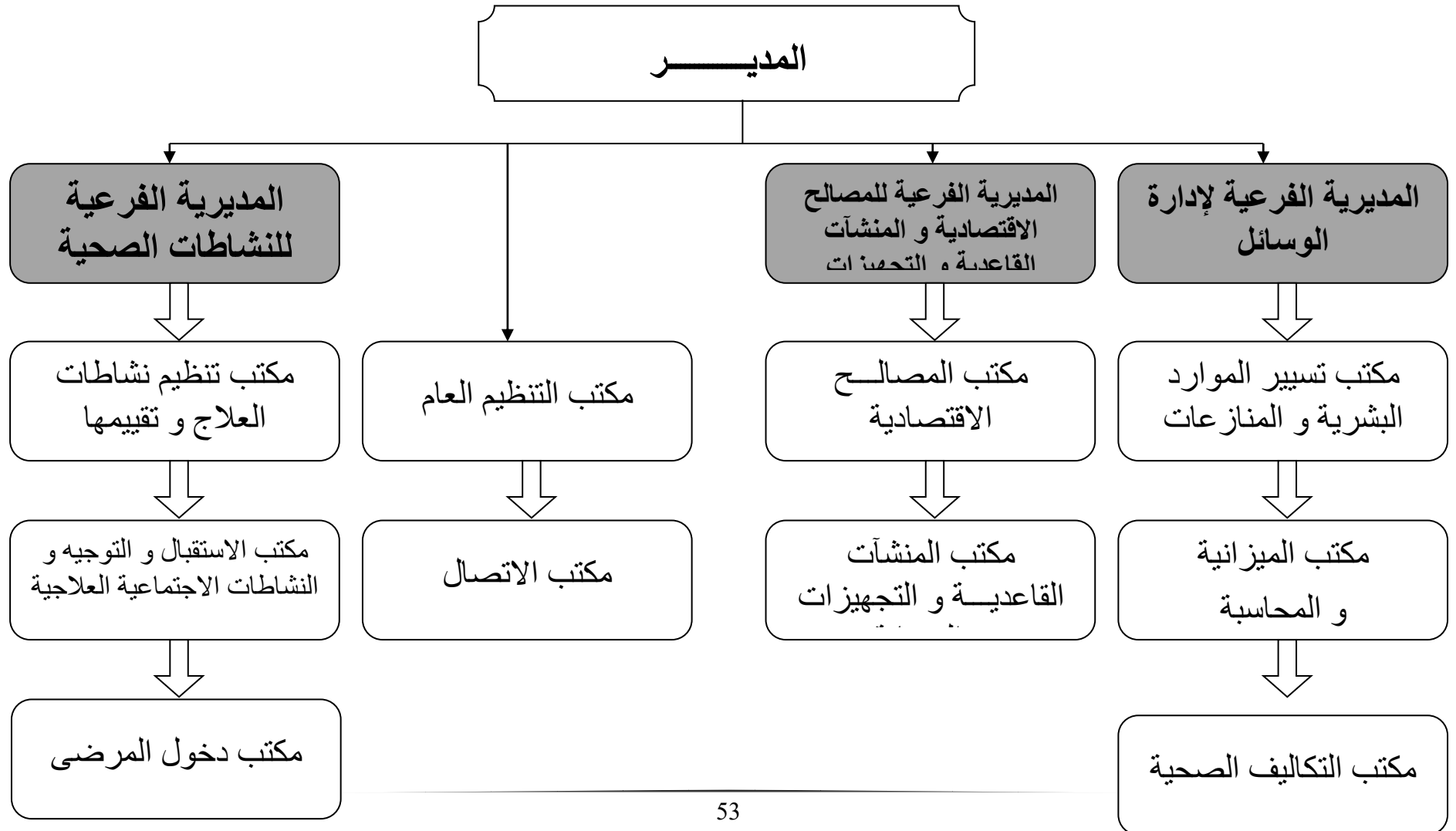
• المديرية الفرعية للنشاطات الصحية و يحتوي على مكتب تنظيم نشاطات العلاج و تقييمها و مكتب الاستقبال و التوجيه و النشاطات الاجتماعية و العلاجية و مكتب دخول المرضى.

الموقع الجغرافي: تقع المؤسسة الإستشفائية خالدي عبد العزيز بتبسة وسط مدينة تبسة.
ثانيا : إجراءات الدراسة: بتاريخ 22 / 02 / 2023 قمنا بزيارة مؤسسة الإستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة وتم استقبالننا من طرف السيد المدير المؤسسة - بوفرح عبد الرحيم - متصرف رئيسي للمصالح الصحية وتم تزويدنا بالمعلومات التالية:

المراحل	تاريخ الزيارة	الهدف منها	الملاحظات
المرحلة الأولى	2023/02/26	التعرف على موقع المؤسسة	قرب موقع المؤسسة
	2023/02/27	الحصول على الموافقة لإجراء التريص الميداني داخل المؤسسة وختم الإذن بالدخول لها.	سهولة الإتصال بالإدارة ووجود تعاون من قبل العاملين بالمؤسسة.
	2023/02/28	التحصل على المعلومات الخاصة بالمؤسسة.	قبل التحصل على المعلومات الخاصة بالمؤسسة كان توضيح موضوع البحث وكذا أهدافه و التعرف على المسؤول الذي سيكون المؤطر خلال التريص الميداني.

<p>المؤسسة تحتوي على وسائل تكنولوجية وطبية حديثة.</p>	<p>إستعمال بعض المعلومات و كذا التحصل على قائمة إسمية للعاملين بهدف استخراج العينة.</p>	<p>2023/03/01</p>	<p>المرحلة الثانية</p>
<p>وجود تعاون من طرف العاملين و كذا تسجيل عزوف البعض عن تقبل الاستثمارات.</p>	<p>توزيع الإستبيان على العاملين بالمؤسسة.</p>	<p>2023/03/26</p>	<p>المرحلة الثالثة</p>
<p>إبداء العاملين وجهات نظرهم بالإضافة إلى إلزامهم بموعد تسليم الاستثمارات</p>	<p>جمع الاستثمارات الموزعة على العاملين بالمؤسسة.</p>	<p>2023/04/02</p>	

المخطط التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة د/خالدي عبد العزيز تبسة



الشكل يمثل الهيكل الخاص للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة د/خالدي عبد العزيز
تبسة

ثالثا: مجتمع الدراسة وعينته:

لقد أصبحت العينات أساسا في كثيرا من الدراسات النظرية والعلمية، إذ يعتمد عليها الباحثون كثيرا، لكونها توفر الكثير من الوقت والمجهود والمال، ولكي يتم الحكم على الكل باستخدام الجزء يجب الإهتمام بالطريقة التي يختار على أساسها هذا الجزء للحصول على أدق النتائج.

ومن خلال طبيعة الدراسة فمجتمع دراستنا يتكون من مجموعة من عمال المؤسسة الإستشفائية وهذه الفئة عبارة عن مجموعة عمال إداريين.

العينة وكيفية اختيارها:

فيما يخص العينة تعتبر الجزء من المجتمع لها خواص مشتركة في هذه الحالة يجب أن تكون العينة ممثلة للمجتمع تمثيلا صادقا تم اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية بطريقة لا عشوائية لا إحصائية عمدية حيث تكونت العينة من (79 موظف) من المجتمع الأصلي وذلك لتطبيق إستبيان الدراسة عليها.

رابعا: المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات

المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج العلمي المتعمد في الدراسة هو "المنهج الوصفي" لكونه يتلائم وطبيعة الاشكالية المطروحة وكذا الأهداف المنشودة في هذه الدراسة، حيث يعد من المناهج العلمية الرئيسية التي تستخدم كثيرا، والذي كان له الدور الفعال في علاج وحل العديد من المشكلات وأحداث التغيرات والتطورات الكثيرة في المؤسسات الإستشفائية.

وتكمن أهمية "المنهج الوصفي" في كونه يعتمد على دراسة الأوضاع الراهنة والتعرف على المتغيرات الاجتماعية ، لغرض الكشف عن نقاط القوة ومخابئ الضعف الموجودة بأي قطاع في حالة دراسته وهذا ما يهدف إليه من وراء إعتامادنا على هذا المنهج في دراسة موضوع التوجيه الترقية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية. وتبعالا لاختلاف الباحثين و قدراتهم وإمكانياتهم واستنادا إلى الكتب المنهجية، فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه من بين المناهج العلمية الأكثر شيوعاً واستخداماً في العلوم الإجتماعية ولما له من أهمية كبيرة في مساندة مختلف التغيرات والتطورات حيث يعتمد على وصف الظواهر والقضايا كالترقية وميكانزمات او معايير المعتمدة فيها سواء ذاتية او موضوعية وكذا انعكاس ذلك على سيرورة العملية الخدمتية داخل المؤسسة الاستشفائية ومدى تحقيق التوافق والتجانس العملي بين الفاعلين الاجتماعيين وكذا طبيعة المنصب واهداف المؤسسة.

خامسا: التقنيات و الأدوات المستخدمة

الاستمارة: تمثلت التقنية المستخدمة في الدراسة الاستمارة ، حيث تعد من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا في البحوث الاجتماعية ، هذا ما يدفع الباحث إلى الاجتهاد أكثر من أجل صياغة استمارة البحث بصورة تؤدي إلى تحقيق أهداف الدراسة . حيث يهدف هذا البحث الى توضيح كيفية الترقية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية **خالدي عبد العزيز - تبسة -** بناء على ذلك تم توزيع 79 إستمارة على أفراد مجتمع الدراسة و تم استرجاعها كاملة و هو العدد الإجمالي للإستمارات.

حيث احتوت استمارتنا على البيانات السوسيو ديمغرافية حول المبحوث وعدد أسئلتها 5 أسئلة، وبيانات الفرضية الأولى ترفع معايير الترقية من مستوى المثابرة لدى العاملين وعدد أسئلتها ثمانية.

وبيانات الفرضية الثانية تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة الولاء و عدد أسئلتها عشرة. أما فيما يخص الفرضية الثالثة: تزيد الامتيازات المادية للترقية من طموح للموظف واحتوت على ستة أسئلة.

الجدول رقم (01) عدد الاستمارات الصالحة للتحليل و المسترجعة

لاستبيانات	لعدد	لنسبة المئوية
لموزعة	79	%100
لتي لم تسترجع	00	%00
لصالحة للتحليل	79	%100

سادسا : الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد إعتمدنا مجموعة من الأساليب الاحصائية لمعالجة بيانات الدراسة وهي كالتالي :

- النسبة المئوية لحساب نسبة فقرات وأبعاد أداة الإستبيان.

خلاصة

تتاولنا في هذا الفصل منهجية الدراسة و الإجراءات الميدانية كما قمنا أيضا بتوضيح عينة الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات كما تطرقنا أيضا للأساليب الإحصائية التي إعتدنا عليها في معالجة البيانات.



الفصل الخامس



تمهيد:

وسوف نعرض في هذا الفصل عرض ومناقشة النتائج الميدانية وتفسيرها لنخلص في الأخير إلى مجموعة من النتائج بهدف الحصول على معلومات قيمة وأكثر دقة من شأنها أن تفيد العلم والمعرفة.

➤ عرض و تحليل البيانات

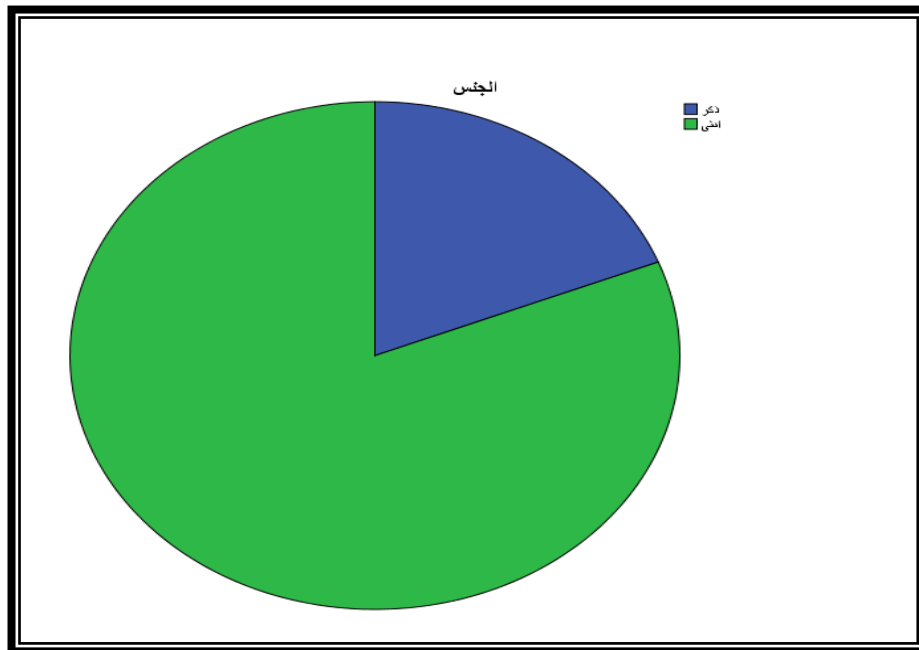
المحور الأول: البيانات السوسيو ديموغرافية

الجدول رقم (01) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الاحتمالات	التكرارات	النسب
ذكر	15	%19
أنثى	64	%81
المجموع	79	100 %

المصدر : بناء على برنامج spss

الشكل رقم (01) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر : بناء على برنامج spss

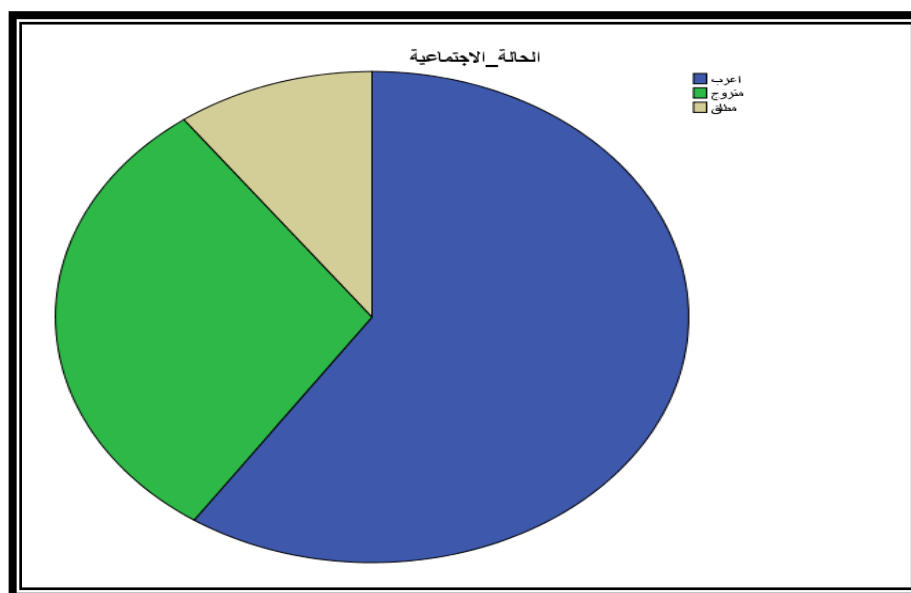
نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس أن العنصر النسوي هي المهيمنة بتكرار قدره 64 مفردة أي بنسبة 81% وتتنخفض عند فئة الذكور بتكرار قدره 15 مفردة أي بنسبة 19%.

ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة المنصب العمل الذي يكتسي وقتا طويلا ومن نستنتج أن مؤسسة الدراسة تعتمد على الفئة الإناث أكبر من فئة الذكور.

الجدول رقم (02) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الاحتمالات	التكرارات	النسب
أعزب	47	59.5%
متزوج	24	30.4%
مطلق	8	10.1%
المجموع	79	100 %

المصدر : بناء على برنامج spss



المصدر : بناء على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أغلبية العينة المبحوثة عزاب بتكرار قدره 47 مفردة حيث بلغت نسبة هذه الفئة 59%، وتليها نسبة المتزوجين مرتفعة بنسبة 30.4% وهذا بوجود معطيات سوسيو اقتصادية مهمة

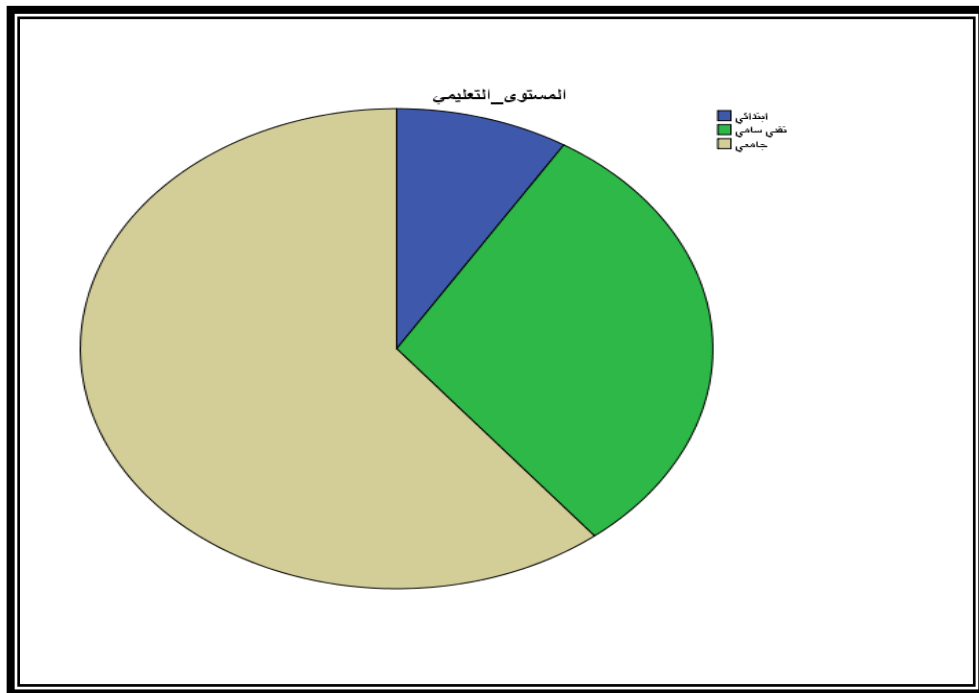
حيث أن عزوف الشباب عن الزواج المبكر مرتبط بالوضع الاقتصادي والمهني للأفراد من غلاء المعيشة، وعدم توفر السكن وارتفاع تكاليف مراسم الزواج، أما فيما يخص الإناث فقد لاحظنا أن أغلب العاملات بالمؤسسة عازبات وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع المتواجدة فيه المؤسسة محل الدراسة والذي يرفض فكرة الزواج من المرأة العاملة وخاصة اللواتي يعملن في هذا المجال، في حين نجد نسبة الأراذل والمطلقين بنسبة ضعيفة قدرت بـ 10.1%.

الجدول رقم (03) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى

الاحتمالات	التكرارات	النسب
ثانوي	7	8%
تقني سامي	8	30%
جامعي	24	60%
المجموع	79	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

الشكل رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى



المصدر : بناء على برنامج spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه أفراد العينة ذوي مستوى جامعي و هي الفئة الأكبر لعينة الدراسة حيث مثلت نسبة 60 %، أي أن الموظفين ذو مستوى دراسي جيد، ثم تليها ذوي مستوى تقني سامي بتكرار قدر بـ 8 مفردة بنسبة 30% ثم تليها أقل نسبة لذوي مستوى ثانوي حيث قدر عددهم 8 مفردات وبلغت نسبتهم 8%.

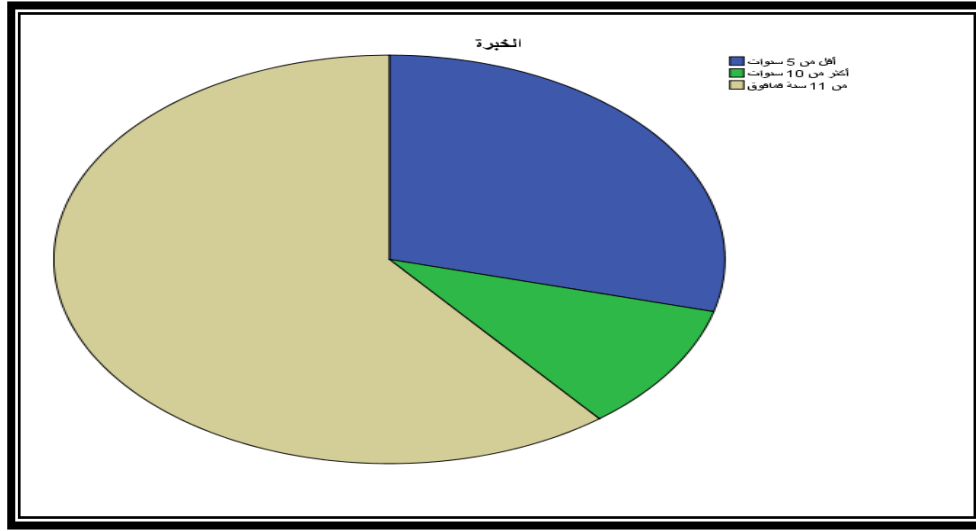
ويرجع سبب ارتفاع المستوى الجامعي لان المؤسسة تحتاج لأصحاب التكوين العالي خاصة مع إدخالها الوسائل التكنولوجية وهذا ما يساهم في تحسين الخدمات ، أما نسبة أصحاب التقني سامي فنجدهم من الموظفين القدامى في العمل وبالنسبة للتعليم الثانوي فهم أصحاب المناصب الإدارية الدنيا الذين لا يحتاج عملهم للجهد الفكري كثيرا ولا لمستوى عالي.

الجدول رقم (04) : يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الاحتمالات	التكرارات	النسب
اقل من 5 سنوات	23	29%
أكثر من 10 سنوات	8	10%
من 11 سنة فما فوق	48	60%
المجموع	79	100 %

المصدر : بناء على برنامج spss

الشكل رقم (04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر : بناء على برنامج spss

بالنسبة لسنوات الخبرة فإنه حسب الجدول والشكل أعلاه النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة المتمثلة في فئة من 11 سنة فما فوق بتكرار قدره 48 مفردة وبلغت نسبه 60% وتليها الفئة الثانية لخبرة اقل من 05 سنوات بتكرار قدره 23 مفردة حيث بلغت نسبته 29% و النسبة التي تليها للأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 10سنوات بتكرار قدره 8 مفردات وقدرت نسبته بـ 10%.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على فئات ذوي الخبرة والأقدمية المهنية، حيث يعكس مؤشر الأقدمية في العمل عامل الخبرة والتجربة والاستقرار في العمل، إضافة إلى أن الأقدمية في العمل شرط ضروري للمشاركة والانخراط في هذه المؤسسة .

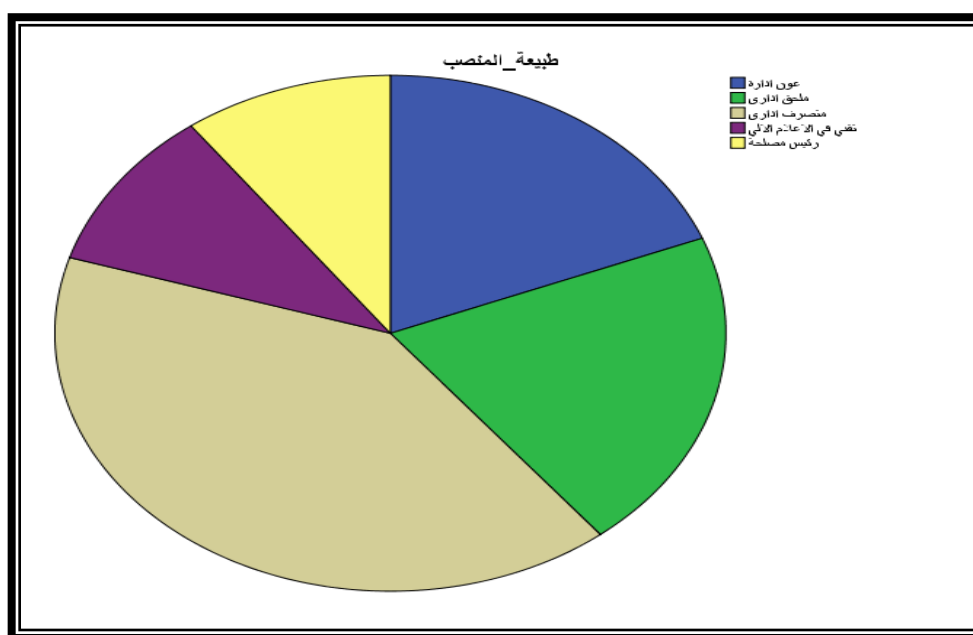
وعليه نفسر ذلك بأن المؤسسة تعتمد على عقود الإدماج في التشغيل كما تعمل على تجديد الموارد والاستقطاب المستمر للعمال الجدد وتحيل عمالها للتعاقد قبل السن القانوني للتعاقد بكل سهولة.

الجدول رقم (05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة المنصب

الاحتمالات	التكرارات	النسب
عون ادارة	15	19,0%
ملحق ادارة	16	20,3%
متصرف اداري	32	40,5%
تقني في الاعلام الالي	8	10%
رئيس مصلحة	8	10,1%
المجموع	79	%100

المصدر : بناء على برنامج spss

الشكل رقم (05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة المنصب



المصدر : بناء على برنامج spss

من خلال الجدول يوضح أن أغلبية أفراد العينة متصرف إداري بتكرار قدره 32 مفردة و بنسبة 40% قدرها من افراد العينة المبحوثة ، تليها فئة ملحق إداري بتكرار قدره 16 مفرد حيث بلغت نسبته 20 %

في حين نجد منصب عون ادارة بتكرار 15 مفرد وبنسبة 19% ومنصب رئيس مصلحة وتقني في الاعلام الالي لهما نفس النسبة قدرت ب 10 %.

ومنه نستنتج من خلال هذه المعطيات ان اغلب مفردات العينة في مستشفى خالدى عبد العزيز تبسة هم من منصب متصرف إداري و هذا راجع الى طبيعة نشاطات المؤسسة والتي تتطلب عمال المهرة والمتخصصين ويحتاج عملهم الى جهد كبير.

المحور الثاني: عرض نتائج المحور الثاني:

ترفع معايير الترقية من مستوى المثابرة لدى العاملين

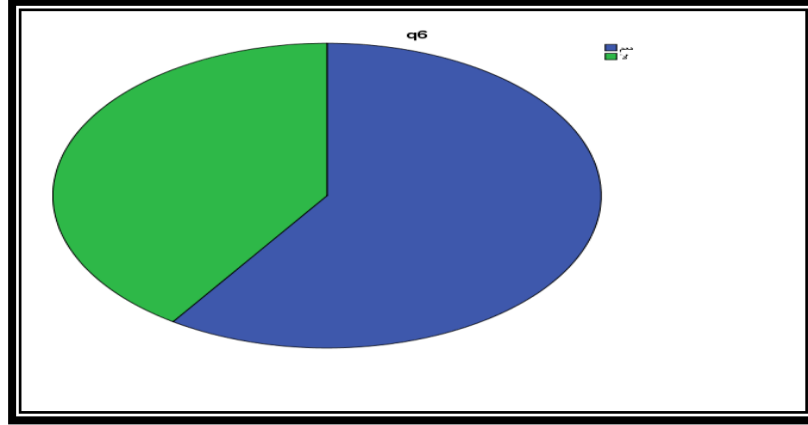
الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تتم الترقية بمؤسستك على أساس مدة الخدمة فيها

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	47	59,5%
لا	32	40,5%
المجموع	79	100 %

المصدر : بناء على برنامج spss

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن الترقية في مؤسستهم تتم على أساس مدة الخدمة فيها بلغت نسبتهم 59.5% أي بتكرار 47 مفردة ، في حين نجد نسبة 40 % من أفراد العينة كانت إجاباتهم بلا بأن الترقية في مؤسستهم لا تتم على أساس مدة الخدمة فيها.

الشكل رقم (06): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تتم الترقية بمؤسستك على أساس مدة الخدمة فيها



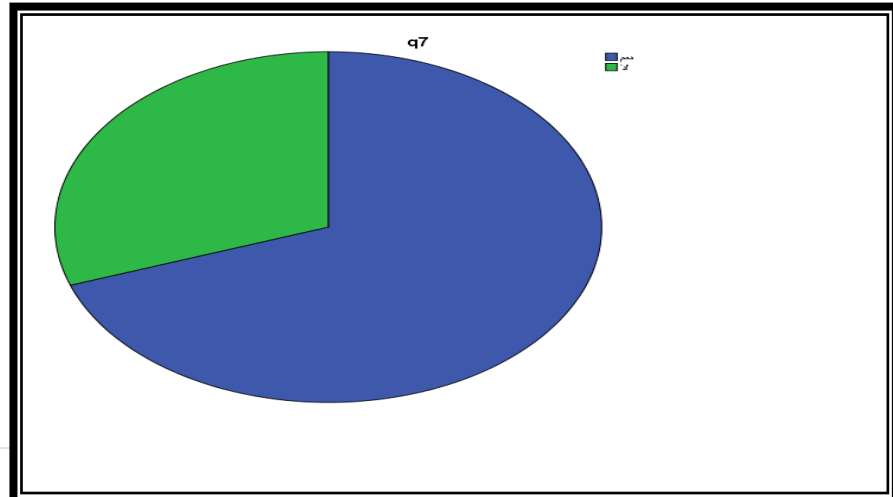
المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل الترقية بالمؤسسة تتم على أساس الأقدمية إجراء عادل

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	55	69,6%
لا	24	30,4%
المجموع	79	100 %

المصدر : بناء على برنامج spss

الشكل رقم (07): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل الترقية بالمؤسسة تتم على أساس الأقدمية إجراء عادل



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

تبين من الجدول أعلن لنا أن نسبة كبيرة من المبحوثين ترى أن سياسة الترقية بالأقدمية إجراء عادل بنسبة 69.6% مقارنة بالذين يرون أن سياسة تطبيق الترقية بالأقدمية إجراء غير عادل حيث قدرت نسبتهم 30.4% وعددهم 24 مفردة.

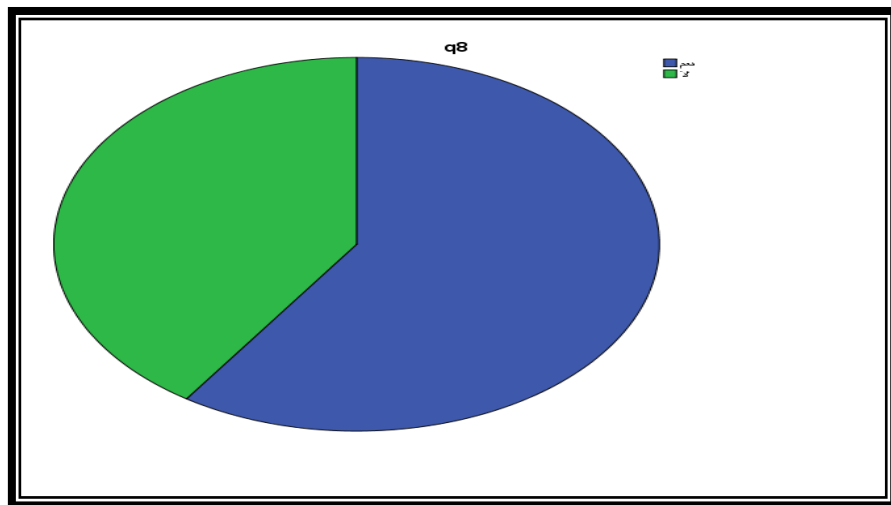
ومنه نفس من نتائج الجداول أعلاه أن الترقية بالأقدمية تحفز الكثير من العاملين لزيادة أدائهم للحصول على ترقية، لتحسين هذا الأداء ضمن مدة خدمتهم وخبرتهم والذين يرون أن سياسة الترقية بالأقدمية إجراء غير عادل فقد صرحوا بأنها لا تغطي فرص الأفراد الآخرين على من كانت لديهم كفاءة عالية من نسبة الأداء.

و يمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد على نظام الأقدمية في ترقية عمالها واعتباره معيار أساسي.

الجدول رقم (08): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تشعر بالرضا اتجاه هذا النظام الترقية بالأقدمية

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	47	59,5%
لا	32	40,5%
المجموع	79	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا اتجاه هذا النظام الترقية بالأقدمية والتي تقدر بنسبة 59.5% في حين نجد الذين كانت إيجاباتهم بلا صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضا اتجاه هذا النظام الترقية بالأقدمية وبلغ عددهم 32 مفردة و قدرت نسبتهم 40.5 % ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد على نظام الأقدمية في ترقية عمالها واعتباره معيار أساسي.

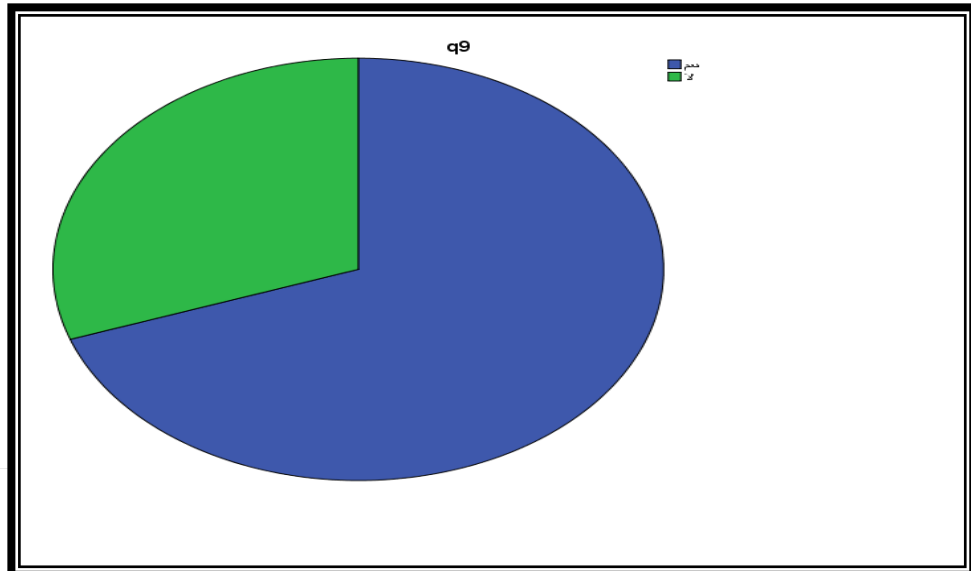
وأنه كلما شعر أفراد العينة بالرضا عن المؤسسة نتج عن ذلك اتجاه ايجابي نحو المؤسسة والوظيفة معا مما يؤدي إلى الاستمرار في العمل.

الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل فترة الخدمة الطويلة تتيح لك فرصة الترقية

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	55	69,6%
لا	24	30,4%
المجموع	79	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل فترة الخدمة الطويلة تتيح لك فرصة الترقية



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بفترة الخدمة الطويلة تتيح لك فرصة الترقية فنلاحظ 55 من أفراد العينة وبنسبة 69.6% صرحوا بأن الخدمة الطويلة تتيح لك فرصة الترقية في حين نجد نسبة 30% كانت إجاباتهم بلا فترة الخدمة الطويلة لا تتيح لك فرصة الترقية.

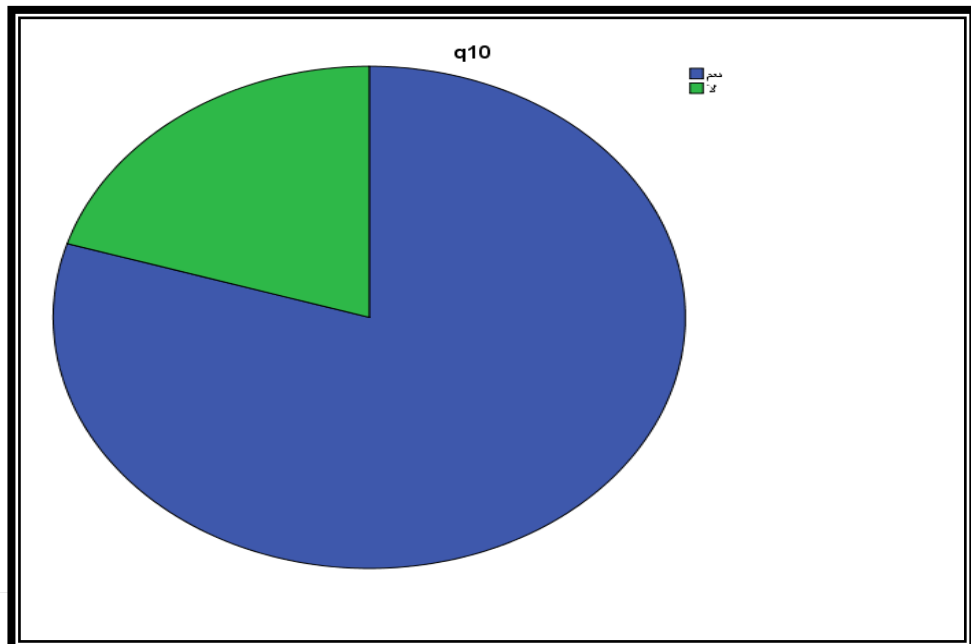
فمن خلال القراءة العددية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الأكبر هي للأفراد الذين صرحوا بأن الخدمة الطويلة تتيح لك فرصة الترقية وهذا يرجع إلى أن الموظفين يقومون بالاعمال والبرامج الموضوعية على أحسن وجه لما لها من أثر إيجابي على أداء مهامهم وعملهم واكتسابهم لمهارات وكفاءات جديدة اتجاه العمل وعليه فالخدمة الطويلة تتيح لهم فرصة الترقية.

الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تساهم الاقدمية في تحسين جودة الإنتاج

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	63	79,7%
لا	16	20,3%
المجموع	79	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

الشكل رقم (10): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تساهم الاقدمية في تحسين جودة الإنتاج



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمساهمة الاقدمية في تحسين جودة الإنتاج فنلاحظ 63 من أفراد العينة وبنسبة 79.7% صرحوا بأن المساهمة الاقدمية في تحسين جودة الإنتاج نجد نسبة 63 مفردة بينما نجد نسبة 20.3% وعدددهم 16 مفرد كانت إجاباتهم بلا تساهم الاقدمية في تحسين جودة الإنتاج.

وهذا يدل على أن الأقدمية لها دور فعال في تحسين الإنتاج من خلال ما اكتسبه العامل من معرفة وخبرة أثناء عمله بتلك المؤسسة.

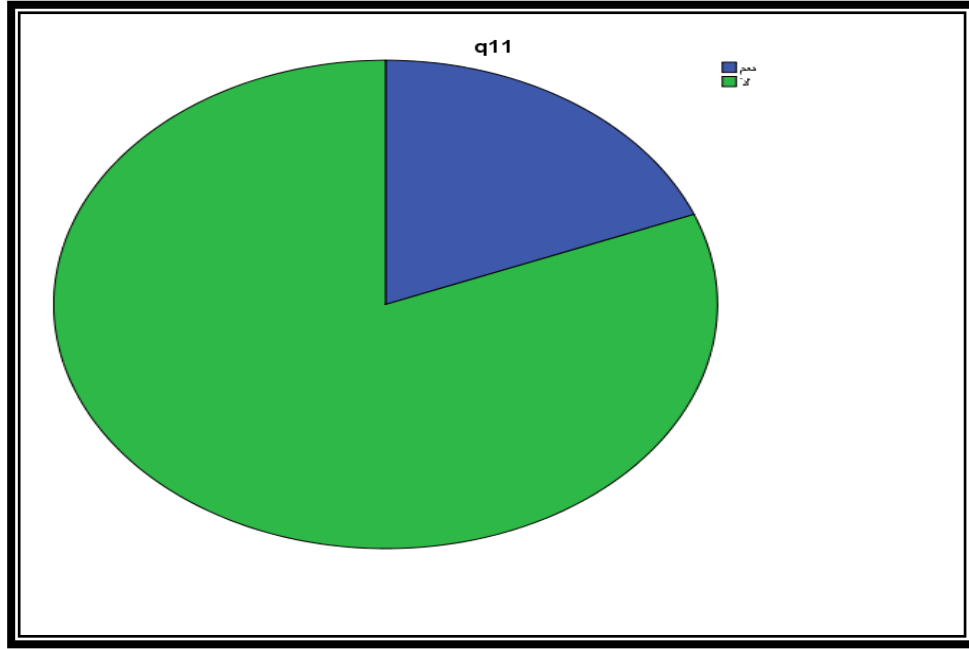
فالقيم التي يتمتعون بها الموظفين كإتقان العمل والحرص على الانضباط في العمل من أجل المساهمة في تحسين الانتاجية وكذلك المؤسسة تقوم بترقية موظفيها بنسبة كبيرة وهذا ما يجعلهم يستمرون في العطاء المستمر للمؤسسة وأقدمية الموظفين تزيد بشدة من التنافسية بين الموظفين حتى تزيد فرص الترقية بينه.

الجدول رقم (11): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لفائدة العاملين بها لرفع من مهاراتهم

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	8	10,1%
لا	71	89,9%
المجموع	79	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

الشكل رقم (11): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لفائدة العاملين بها لرفع من مهاراتهم



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة لا تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لفائدة العاملين بها لرفع من مهاراتهم فتبين أن 71 من أفراد العينة وبنسبة 89.9% صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم بدورات تدريبية لفائدة العاملين في حين نجد نسبة 8 مفردات وبلغت نسبتهم 10.1% أقروا بأن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية لفائدة العاملين بها لرفع من مهاراتهم.

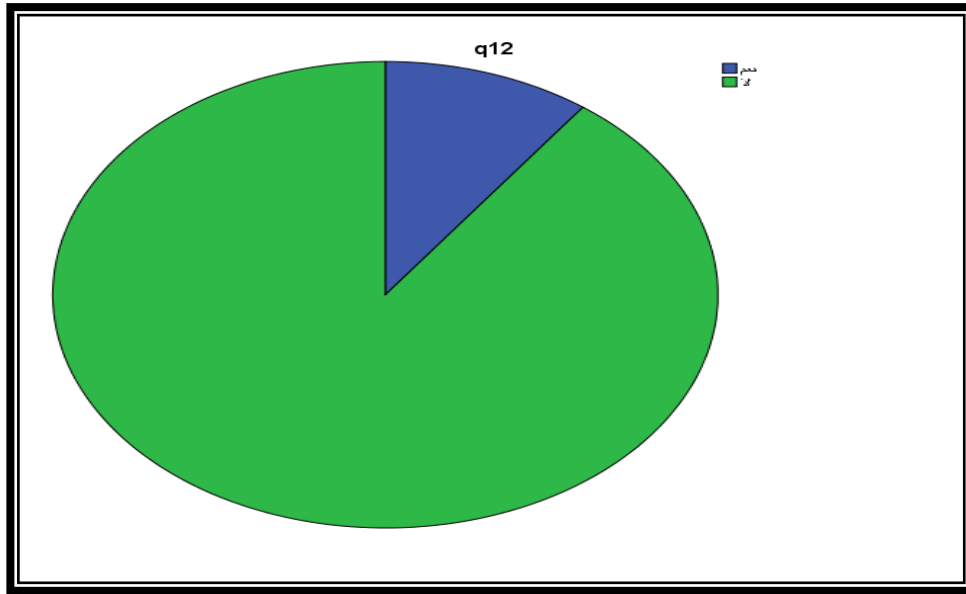
ومنه نستخلص من خلال نتائج الجدول أن العمال يقرون بنسبة كبيرة أن المؤسسة لا تقوم بدورات تدريبية لفائدة العاملين وعليه الأفراد داخل المؤسسة لم يتحصلوا على مجموعة من الدورات التدريبية والتكوينية لكي تزيد من قدراتهم والتعرف على أكثر على ما هو جديد.

ان المؤسسة تقدم فرص من المشاركة في الدورات التدريبية لعمالها بصفة منتظمة مما لا يرفع من مستوى العامل ويزيد في خبرته ومجاله التكويني .

الجدول رقم (12): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تم الاعتماد على تقارير الأداء في إتخاذ قرارات الترقية

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	8	10,1%
لا	71	89,9%
المجموع	79	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة تم الاعتماد على تقارير الأداء في إتخاذ قرارات الترقية فتبين أن 71 من أفراد العينة وبنسبة 89.9% صرحوا بأنه لا يتم الاعتماد على تقارير الأداء في إتخاذ قرارات الترقية المؤسسة في حين نجد نسبة 8% مفردات وبلغت نسبتهم 10.1% كانت إجاباتهم بنعم تم الاعتماد على تقارير الأداء في إتخاذ قرارات الترقية.

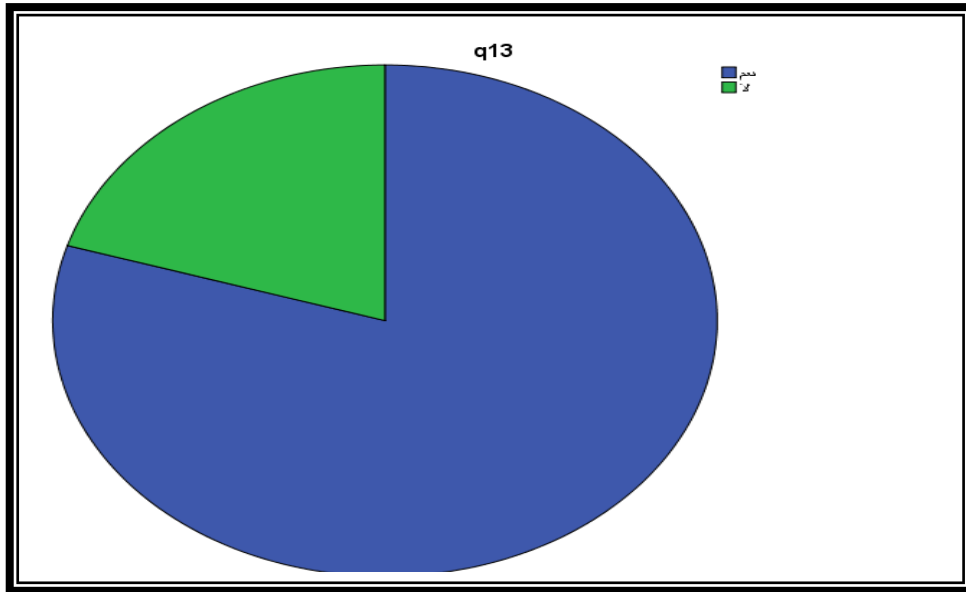
ومنه نستنتج أن المسؤولين يعتمدون على التقارير الاداء فهم من يتمتعون بسلطة اتخاذ القرارات، أما العمال ما عليهم سوى التنفيذ.

الجدول رقم (13): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل يعتمد نظام الترقية في مؤسستك على اجتياز اختبارات الترقية

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	63	79,7%
لا	16	20,3%
المجموع	79	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

الشكل رقم (13): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل يعتمد نظام الترقية في مؤسستك على اجتياز اختبارات الترقية



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة تم الاعتماد على نظام الترقية في المؤسسة على اجتياز اختبارات الترقية فتبين أن 63 من أفراد العينة وبنسبة 79.7% صرحوا بالإجابة بنعم بأنه تم الاعتماد

على نظام الترقية في المؤسسة على اجتياز اختبارات الترقية في حين نجد نسبة % 20.3 كانت إجاباتهم بلا يتم الاعتماد على نظام الترقية في المؤسسة على اجتياز اختبارات الترقية.

نتائج المحور الثالث: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني

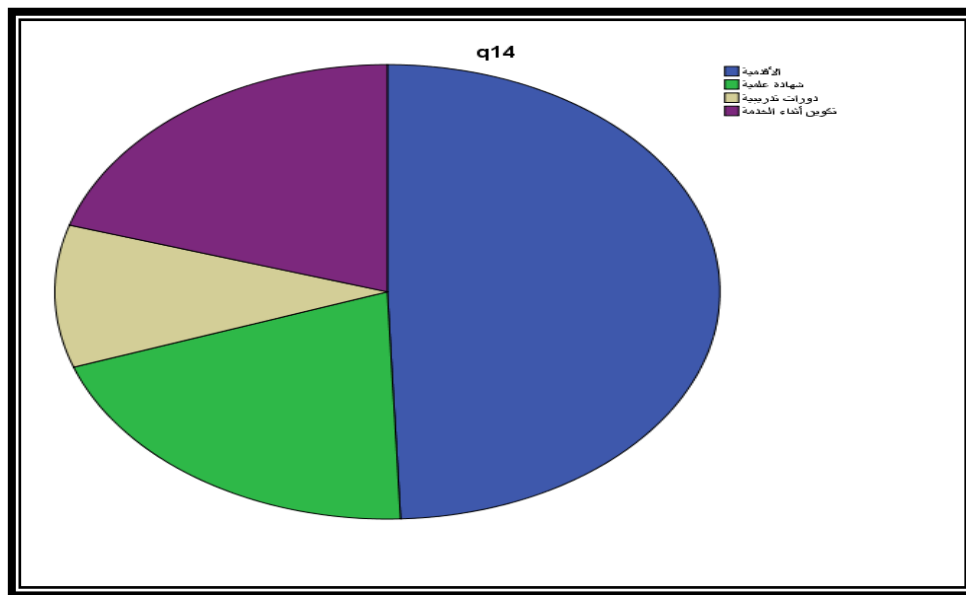
تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة الولاء:

الجدول رقم (14): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل الكفاءة التي تحصلت عليها ترجع إلى

الاحتمالات	التكرارات	النسب
الأقدمية	39	49,4%
شهادات علمية	16	20,3%
دورات تدريبية	8	10,1%
تكوين أثناء الخدمة	16	20,3%
المجموع	39	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

الشكل رقم (14): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل الكفاءة التي تحصلت عليها ترجع إلى



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة الكفاءة التي تحصلت عليها ترجع إلى أن الأقدمية جاءت بنسبة عالية قدرت %49.4 في حين نجد شهادات علمية و تكوين أثناء الخدمة لهما نفس النسبة بحيث بلغت نسبتهم %20.3 وكأقل نسبة دورات تدريبية وعددهم 8 مفردات و قدرت نسبتهم %10.1.

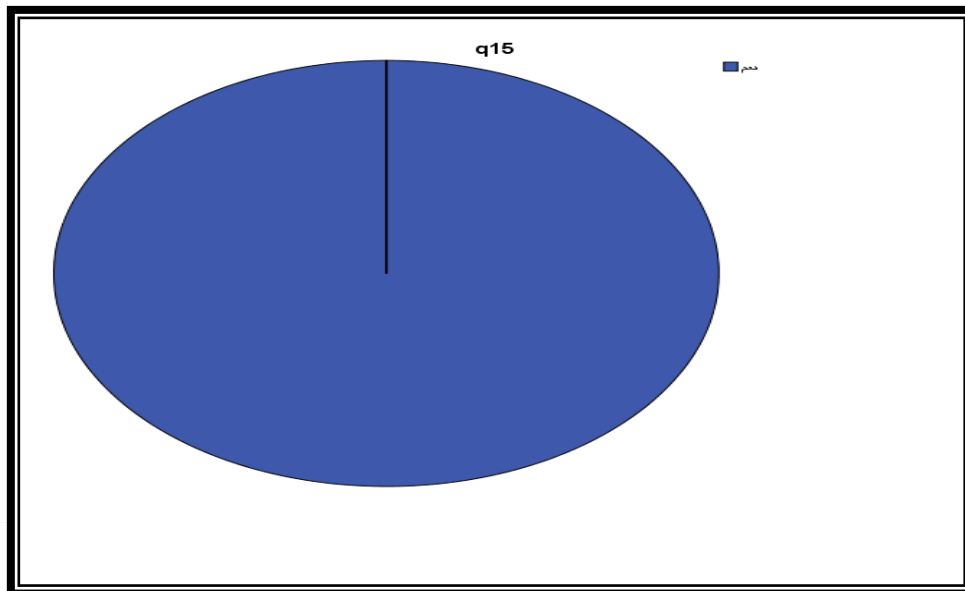
أن الترقية بالكفاءة داخل مستشفى خالد بن عبد العزيز - تبسة - تتم بواسطة الترقية وهذا ما صرحت به إجابات أغلبية العمال وتليها الشهادات العلمية في الترقية بالكفاءة فالعامل الذي يواصل دراسته في الجامعة تأخذ المؤسسة شهادته بعين الإعتبار في زيادة الخبرة.

الجدول رقم (15): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل علاقتك جيدة مع زملائك تدفعك الى اداء عملك بشكل جيد

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	79	%100
لا	0	%0
المجموع	79	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

الشكل رقم (15): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل علاقتك جيدة مع زملائك تدفعك الى اداء عملك بشكل جيد



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة العلاقة الجيد مع زملائك تدفعك الى اداء عملك بشكل جيد جاءت بنسبة %100 أقرروا على أنها جيدة.

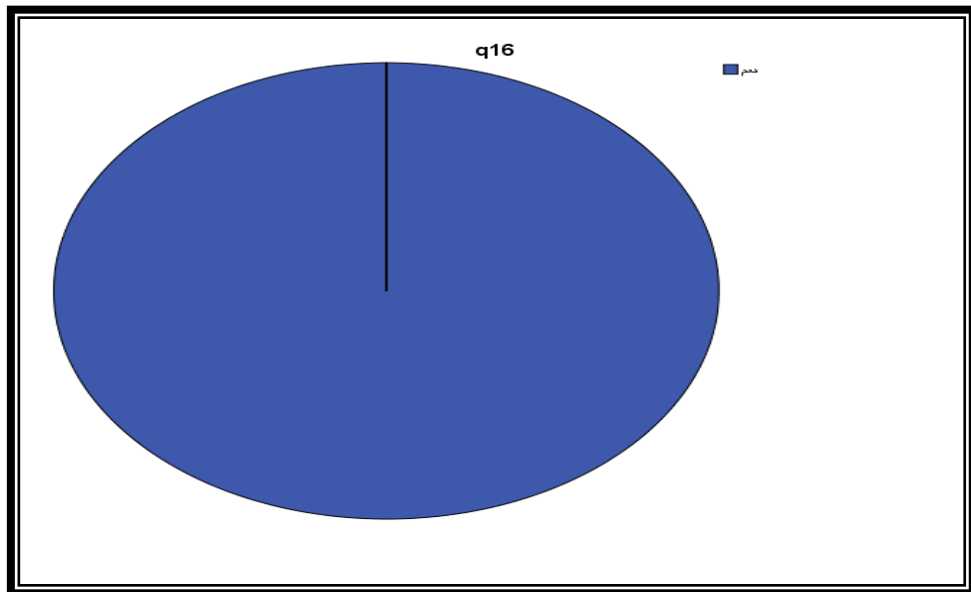
ومنه نفسر من خلال نتائج الجدول أعلاه أن العلاقة مع الموظفين أغلبيتهم صرحوا على انها جيدة وهذا يدل على روح التعاون والمحبة بين الزملاء وهذا يزيد في انتاجية وتحسين الاداء في مستشفى خالد عبد العزيز - تبسة-.

الجدول رقم (16): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل ترقية على أساس الجدارة تؤدي إلى الجدية في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	79	%100
لا	0	%0
المجموع	79	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

الشكل رقم (16): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل ترقية على أساس الجدارة تؤدي إلى الجدية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بالترقية على أساس الجدارة تؤدي إلى الجدية في العمل كانت إجاباتهم بنعم بنسبة 100 %.

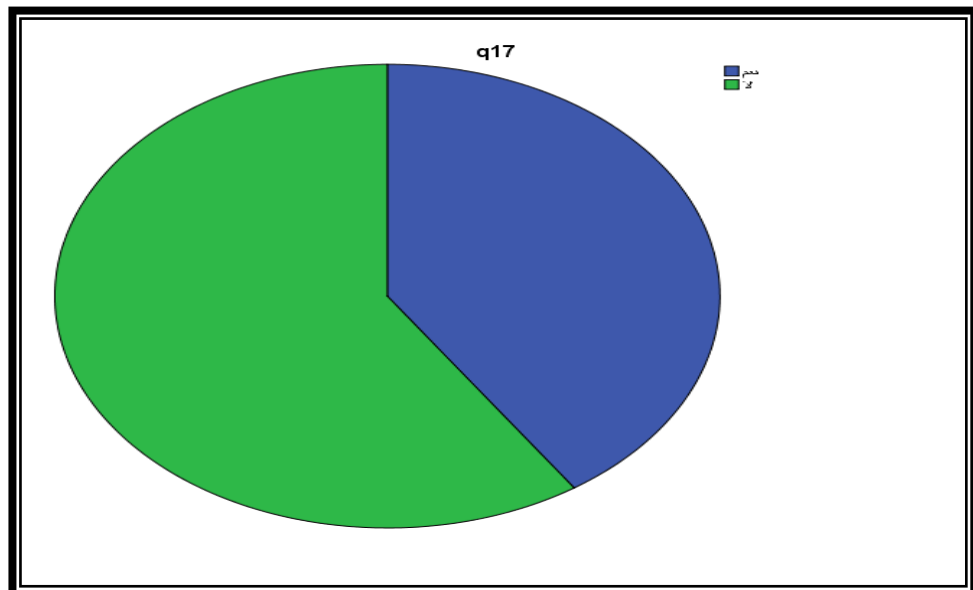
ومنه نفسر من خلال نتائج الجدول أعلاه على أن العمال يعملون بجدارة واستحقاق وانضباط والتزام واكتساب كم مناسب من الخبرات داخل المؤسسة .

الجدول رقم (17): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تشعر بالولاء لمؤسستك وتنوي البقاء فيها

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	32	40,5%
لا	47	59,5%
المجموع	79	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

الشكل رقم (17): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تشعر بالولاء لمؤسستك وتنوي البقاء فيها



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بشعور الولاء اتجاه المؤسسة والبقاء فيها فنجد أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم بنسبة 59.9% لا يرغبون في البقاء بينما نجد نسبة 40%. يصرحون بنعم بنسبة 40.5% يريدون الاستمرار والبقاء ويشعرون بالولاء للمؤسسة.

ومنه نفس من خلال نتائج الجدول أعلاه على أن العمال يقومون بعدة مهام وضغوط مهنية وبالتالي عدم شعورهم بالولاء اتجاه المؤسسة وعدم بقائهم.

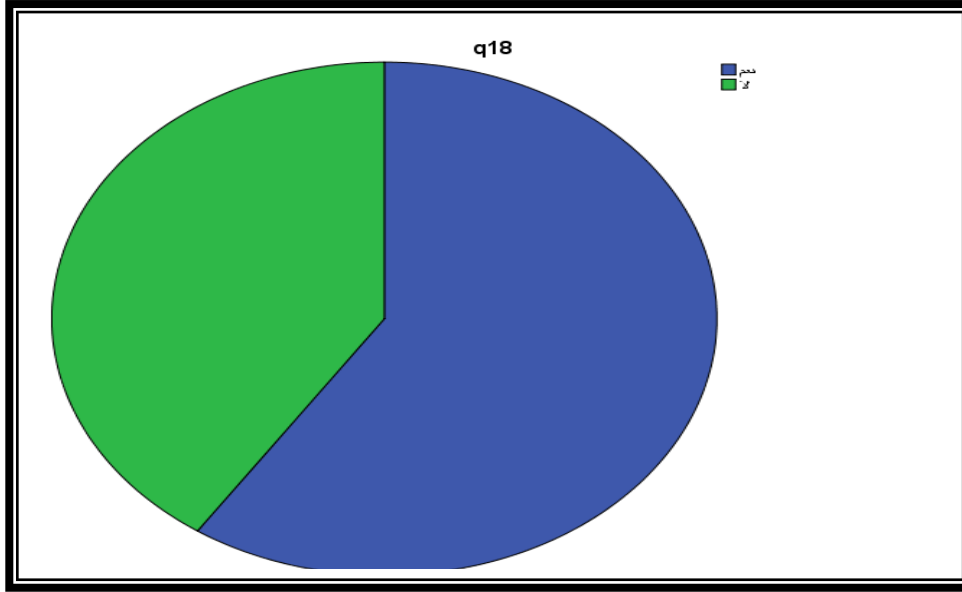
و المؤسسة لا تضمن للعامل جميع حقوقه، بحيث تضع كل عامل في مكانه المناسب، وهذا ما يجعلهم لا يرغبون في الاستمرار والبقاء.

الجدول رقم (18): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تشعر بالرضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	47	59,5%
لا	32	40,5%
المجموع	79	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

الشكل رقم (18): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تشعر بالرضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

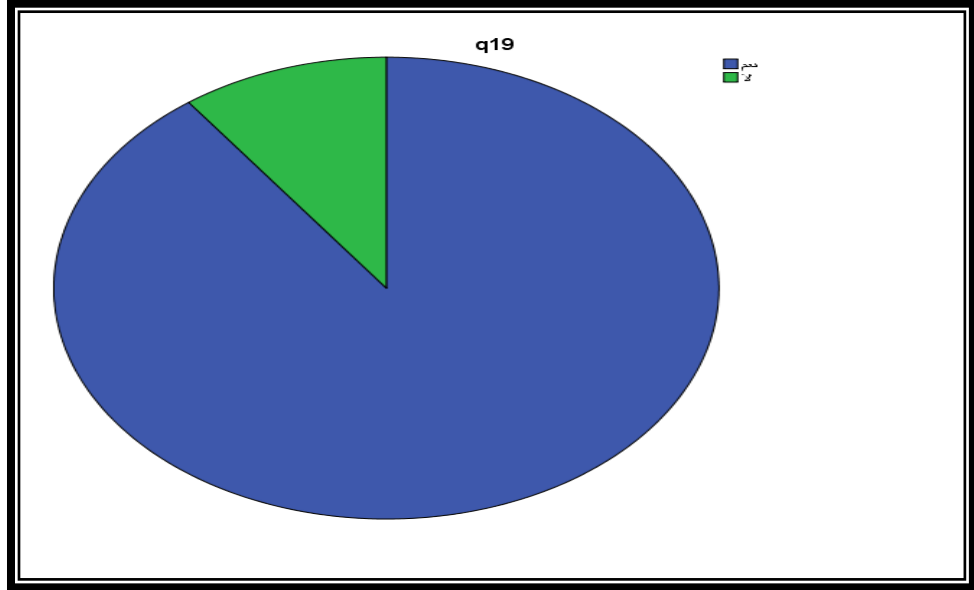
تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة الشعور بالرضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية فنجد أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم بنسبة 59.9% يشعرون بالرضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية في حين نجد نسبة 40.5% يصرحون على أنهم لا يشعرون الشعور بالرضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية.

ومنه نفسر من خلال نتائج الجدول أعلاه على ان العمال يشعرون بالرضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية . نرى ان مؤسسة مستشفى خالد بن عبد العزيز تبسة تعمل جاهدة من أجل تحسين ظروف عمالها أكثر فأكثر وذلك بإيجاد آليات ترقية لتحسين نظام الحوافز الملائم للعاملين.

الجدول رقم (19): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل زيادة الدافعية للعمل تؤدي إلى رفع الروح المعنوية

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	47	89,9%
لا	32	10,1%
المجموع	79	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بالزيادة الدافعية للعمل تؤدي إلى رفع الروح المعنوية فوجد أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم بنسبة %89.9 يقرون على ان الزيادة في الدافعية تؤدي الى رفع الروح المعنوية في حين نجد نسبة %10.1 وهي نسبة ضئيلة كانت إجاباتهم بلا الزيادة في الدافعية لا تؤدي الى رفع الروح المعنوية .

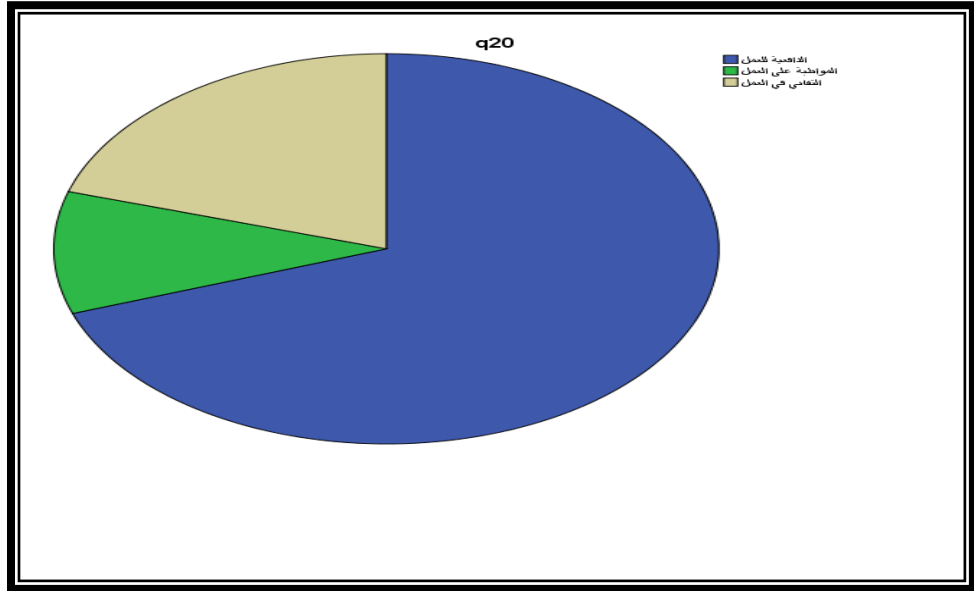
ومنه نفسر من خلال نتائج الجدول أعلاه على نرى أن مؤسسة مستشفى خالد بن عبد العزيز تبسة تعمل على رفع العلاوات الممنوحة من قبل المؤسسة تزيد من دافعية العمال نحو العمل من خلال دفعهم إلى تحقيق الجودة في الإنتاج مع التشجيع على المبادرة أكثر وزيادة أدائهم مما ينعكس بصورة إيجابية على المؤسسة.

الجدول رقم (20): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تلقيك للشكر والتقدير في العمل يزيد من

الاحتمالات	التكرارات	النسب
الدافعية للعمل	55	%69,6
المواظبة على العمل	8	10,1%

التفاني في العمل	16	20,3%
المجموع	79	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج sps

تبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يصرحون بنسبة 69.6% على أن تلقي الشكر والتقدير في العمل يزيد من الدافعية بينما تليها نسبة 20.3% يصرحون على أن تلقي الشكر والتقدير يؤدي إلى التفاني في العمل وكأقل نسبة 10.1% كانت إجاباتهم بأن تلقي الشكر والتقدير يؤدي إلى المواظبة في العمل.

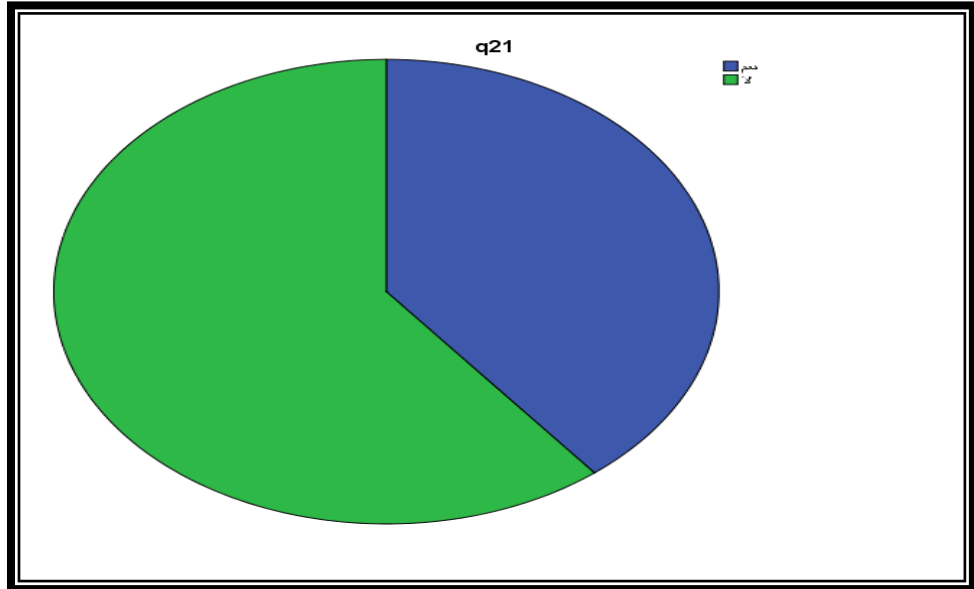
ونفس ذلك إلى أن تلقي العامل للشكر والتقدير في العمل له دور كبير في زيادة الدافعية نحو العمل، وعليه فلا بد من توفير مثل هذه الامتيازات والحوافز من أجل إرضاء العاملين، وبالمقابل شعور العمال بالدافعية نحو العمل والرغبة فيه، وهذا يعود بالمنفعة على الفرد العامل بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.

الجدول رقم (21): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل طبيعة القرارات المتخذة في صالحك

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	31	39,2%
لا	48	60,8%
المجموع	79	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

الشكل رقم (21): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل طبيعة القرارات المتخذة في صالحك



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة فنجد أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بلا بنسبة 60 يقرون على ان طبيعة القرارات المتخذة في صالحك في حين نجد نسبة 39.2% وهي نسبة ضئيلة كانت إجاباتهم بنعم.

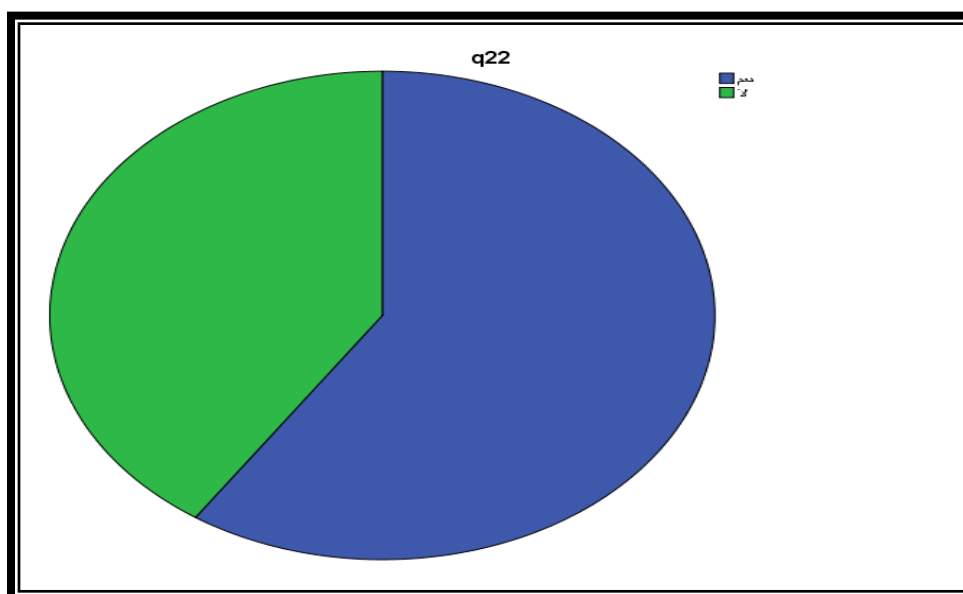
ومنه نستج أن قرارات الإدارية أغليبتهم صرحوا لصالحهم ويتضح هنا أن الإدارة تعمل على تسيير جيد في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (22): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل يظهر المسؤول مرونة في التعامل معك

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	47	59,5%
لا	32	40,5%
المجموع	79	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

الشكل رقم (22): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل يظهر المسؤول مرونة في التعامل معك



تبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بنسبة 59% أن المسؤول يظهر مرونة في التعامل بينما تليها نسبة 40% كانت إجاباتهم بلا المسؤول لا يظهر مرونة في التعامل .

ومن نستنتج أن المشرف محل اهتمام، يقيم علاقات طيبة بينه وبينهم على أساس من التقاهم والانسجام ويسعى إلى تفهم مواقفهم المختلفة في العمل، ويذلل العقبات التي تعترض طريقهم لكسب ولاء مرؤوسيه وينجح في خلق بيئة عمل تحقق الرضا والأداء الجيد للعاملين.

أي أن الإدارة تتمتع بأسلوب المرونة و العدل بين الموظفين والموظفات.

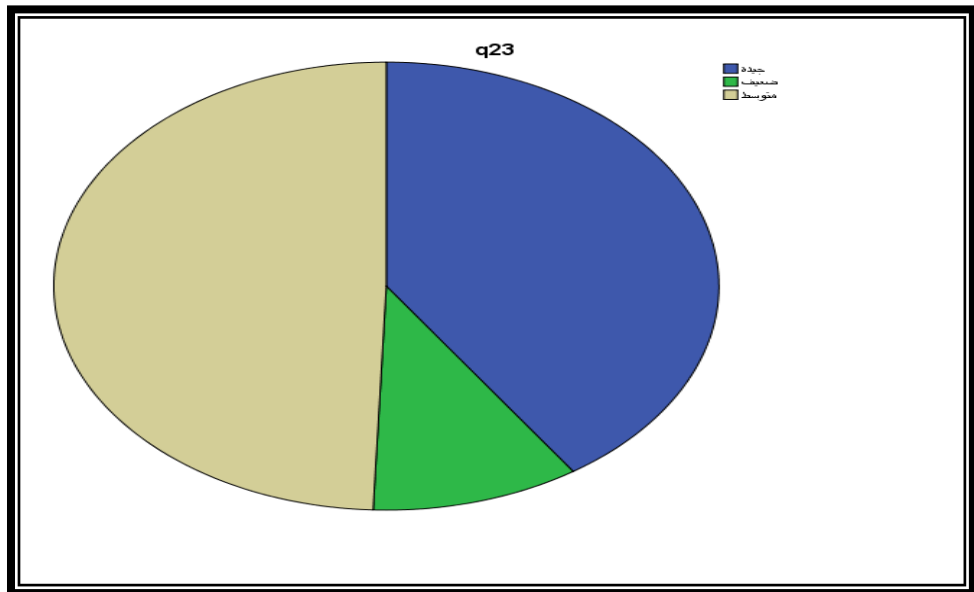
المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

الجدول رقم (23): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل نظام الاتصال بينك وبين الإدارة

الاحتمالات	التكرارات	النسب
جيدة	32	40,5%
ضعيفة	8	10,1%
متوسطة	39	49,4%
المجموع	79	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

الشكل رقم (23): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل نظام الاتصال بينك وبين الإدارة



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

تبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يصرحون بنسبة 49% على أن نظام الاتصال بينك وبين الإدارة متوسط بينما تليها نسبة 40% يصرحون على أن الاتصال جيد وكأقل نسبة 10.1% كانت إجاباتهم بأن الاتصال ضعيف بينه وبين الإدارة.

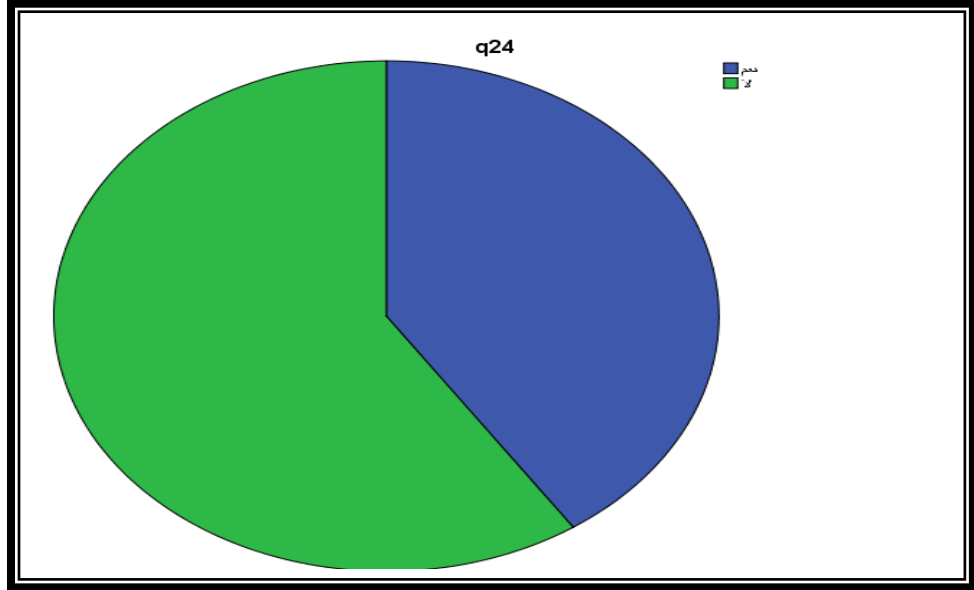
ومن نستنتج بأن نظام الاتصال بينه وبين الإدارة جيد و العلاقات جيدة بين العاملين والإدارة المناخ التنظيمي المناسب الذي يشعر العاملين و أهم جوهر العمل وهم أصحاب المصالح الأساسية في المنظمة فالمفتاح الأساسي في بناء هذه العلاقات هي الاتصالات التي توفر للعاملين المعلومات المهمة وتمنحهم الفرصة للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم فمن الضروري تصميم قنوات الاتصال لضمان نقل الحقائق والمشاعر.

الجدول رقم (24): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع ما أبذله من جهد

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	32	40,5%
لا	47	59,5%
المجموع	79	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

الشكل رقم (24): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع ما أبذله من جهد



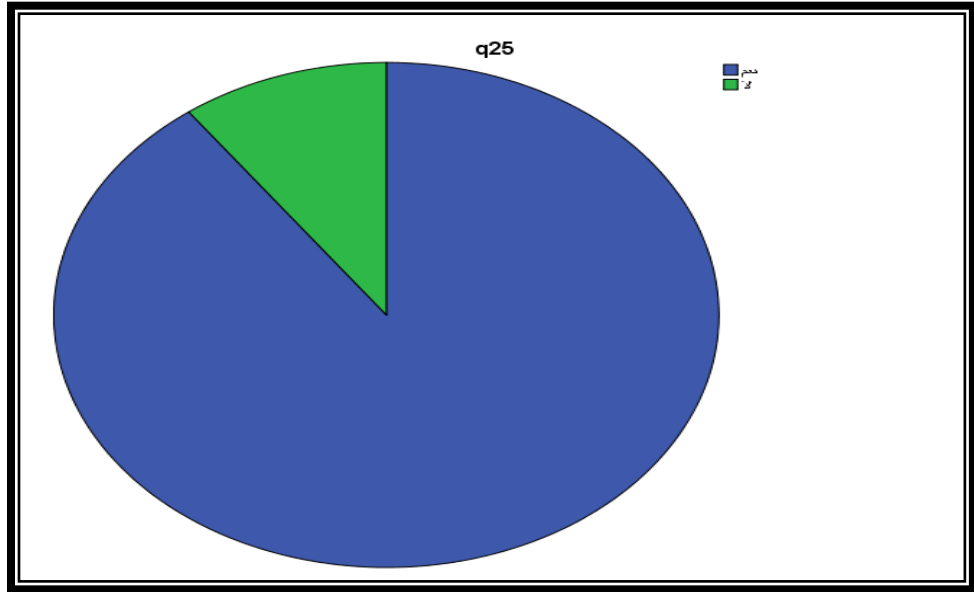
المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

من خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأنهم غير راضون عن الأجر الذي يتقاضونه والتي تقدر بنسبة 59% أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأنهم راضون عن الأجر الذي يتقاضونه والتي تقدر بنسبة 40% وهذا راجع إلى أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه ولا يلبي الاحتياجات اليومية للعمال مما يجعلونهم غير راضون عنه.

الجدول رقم (25): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	71	89,9%
لا	8	10,1%
المجموع	79	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss



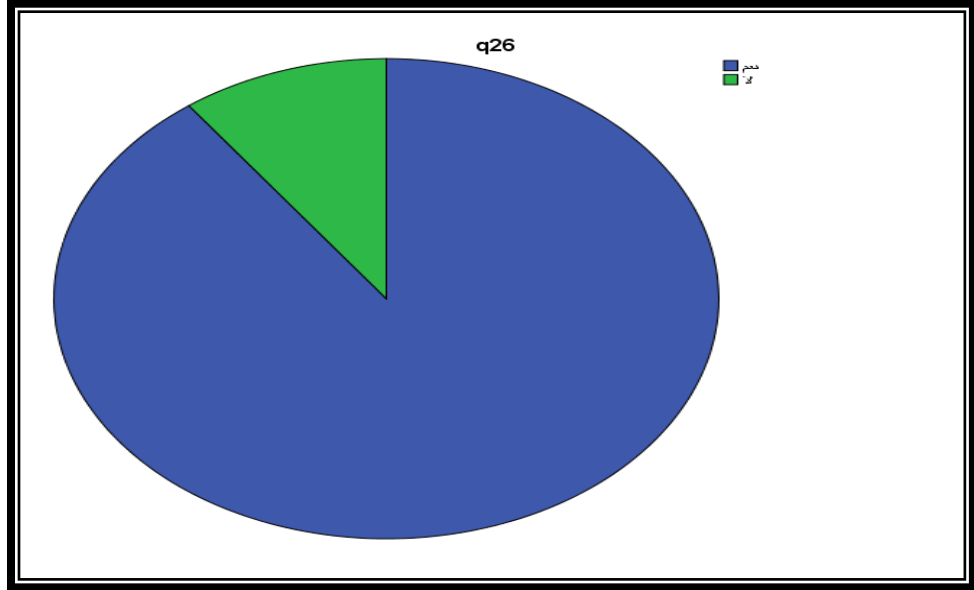
المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss

من خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل والتي تقدر بنسبة 89% أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين كانت لإجاباتهم بلا لا يوجد تقدير واحترام من طرف الرؤساء. وهذا يدل على أن إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة يجعل العامل يشعر بالرضا والانتماء للمؤسسة.

الجدول رقم (26): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل تساهم الزيادة في الاجر في رفع الاداء

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	63	79,7%
لا	16	20,3%
المجموع	79	100 %

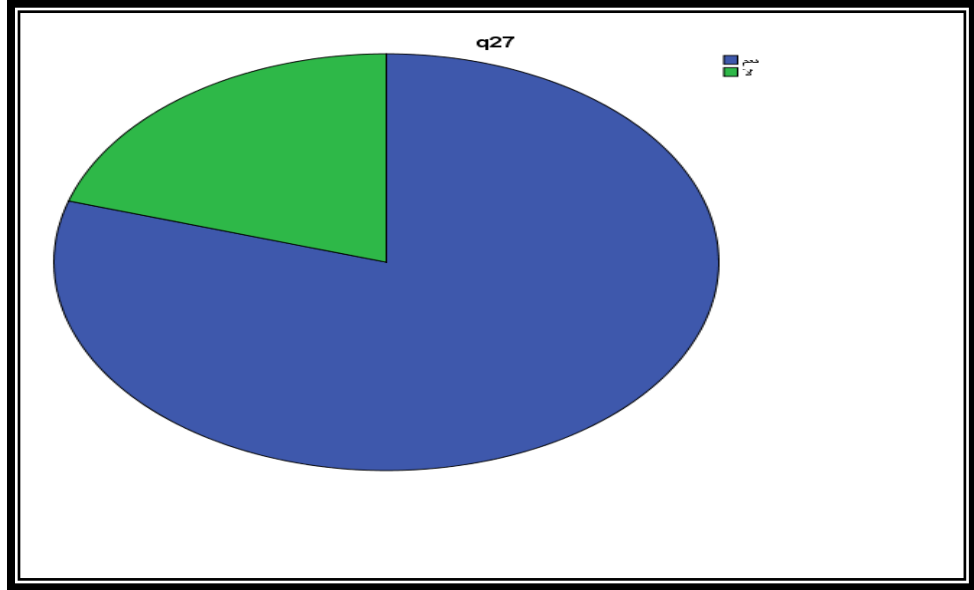
المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج spss



من خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأنهم استفادوا من الزيادة في الأجر والتي تقدر بنسبة 79.7% أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأنهم لم يستفادوا من زيادة في الأجر، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة عادلة في منح الزيادة في الأجر دون التفرقة بين العمال وهذا من شأنه أن يعزز العلاقات وفرص التعاون بين عمالها، كما أن الزيادة في الأجر دافع للأداء الجيد ورفع الروح المعنوية للعمال واثارة الرغبة في العمل وتحقيق الكفاءة في الأداء.

الجدول رقم (27): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل سبق و أن استفدت من زيادة الأجر

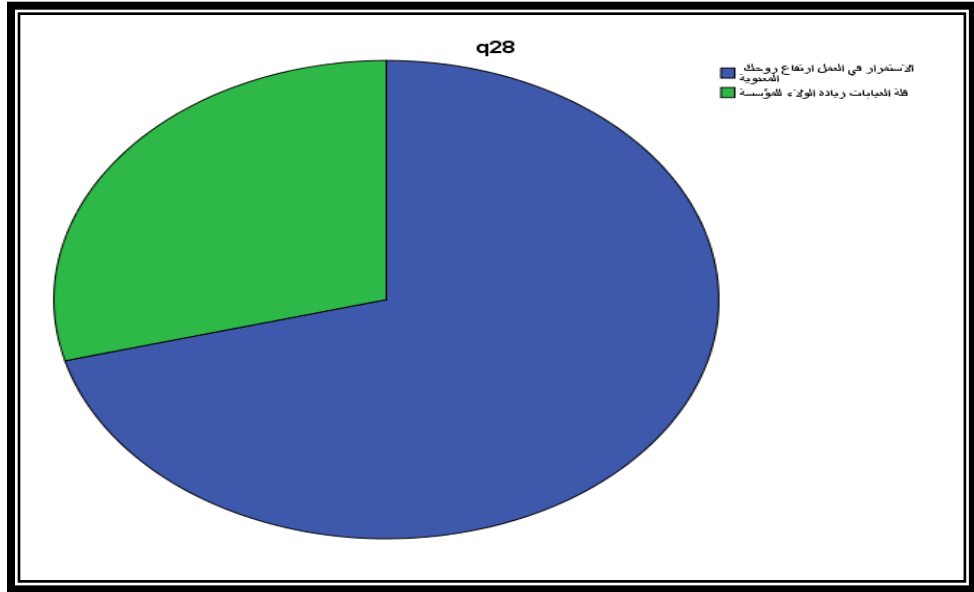
الاحتمالات	التكرارات	النسب
تحسين الوضع المادي	63	79,7%
تغطية النفقات	16	20,3%
المجموع	79	100 %



ومن خلال القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن الزيادة في الأجر تزيد من الارتباط بالمؤسسة والتي تقدر بنسبة 93.18% أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن الزيادة في الأجر لا تزيد من الارتباط بالمؤسسة والتي تقدر بنسبة 6.81% ويرجع ذلك إلى أنه كلما زاد الأجر كان العمال راضون عنه من خلال تحقيقهم لأهدافهم وطموحاتهم كلما كان ذلك عاملاً أساسياً في زيادة الارتباط بالمؤسسة وضمان الاستمرار بها.

الجدول رقم (28): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل شعورك بالرضا عن المؤسسة يؤدي إلى

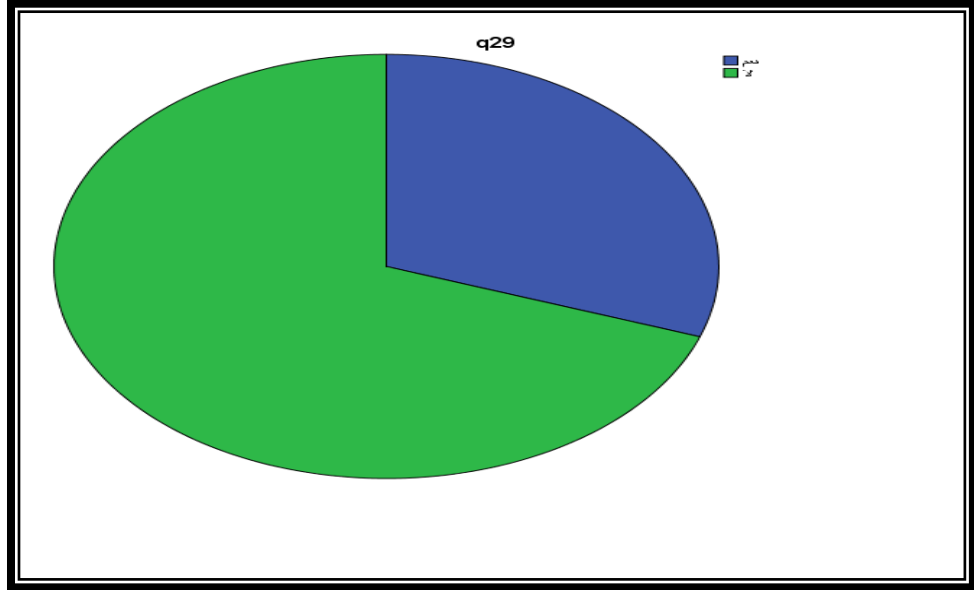
الاحتمالات	التكرارات	النسب
الاستمرار في العمل ارتقاع روحك المعنوية	56	70,9%
قلة الغيابات زيادة الولاء للمؤسسة	23	29,1%
المجموع	79	100 %



تبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد الدراسة أجابوا بنسبة 70% الاستمرار في العمل وارتفاع روحك المعنوية بينما تليها نسبة 29.1% وعدددهم 23 مفرد قلة الغيابات وزيادة الولاء للمؤسسة ويرجع ذلك إلى أنه كلما زاد الأجر كان العمال راضون عنه من خلال تحقيقهم لأهدافهم وطموحاتهم كلما كان ذلك عاملا أساسيا في زيادة الارتباط بالمؤسسة وضمان الاستمرار بها. رجع ذلك إلى أنه كلما شعر أفراد العينة بالرضا عن المؤسسة نتج عن ذلك اتجاه ايجابي نحو المؤسسة والوظيفة معا مما يؤدي إلى الاستمرار في العمل.

الجدول رقم (29): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هل هناك تحفيزات من طرف الإدارة

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	24	30,4%
لا	55	69,6%
المجموع	79	100 %



من خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن لا توجد تحفيزات من طرف الإدارة والتي تقدر بنسبة 69% أما الفئة الدنيا بنسبة 30.4% هي للأفراد الذين صرحوا بأنهم ، ويرجع ذلك إلى أن.

ومنه نستنتج أن الإدارة لا تعمل على تحفيز العاملين من أجل رفع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة في الانتاج والبقاء والاستمرار وهذا ما يؤدي إلى عدم الدافعية والشعور بالإرهاق بدون مقابل أو تحفيز .

البيانات الشخصية:

- بينت النتائج بنسبة 81% من أفراد العينة إناث.

- أكدت النتائج أن أغلبية الأفراد من العينة متزوجون.

- أوضحت 60% من أفراد العينة ذو مستوى تعليمي جامعي.

- فسرت نتائج أن 48% من أفراد العينة لديهم أقدمية في العمل أكثر من 11 سنة.

ملخص نتائج المحور الثاني: ترفع معايير الترقية من مستوى المثابرة لدى العاملين

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

- أكدت أفراد العينة صرحوا بأنهم لم يسبق وأن تحصلوا على الترقية على أساس الترقية.

- بينت النتائج أن الأغلبية صرحوا بأن المؤسسة تولي أهمية للأقدمية في الترقية.

- فسرت النتائج أن معظم من أفراد العينة صرحوا بأن الأقدمية تساهم في تحسين جودة الإنتاج.
- أكدت النتائج على أنه يمكن اعتبار الكفاءة أساسا للترقية.
- بينت النتائج على أن أفراد العينة صرحوا بأن الكفاءة المحصل عليها مصدرها الأقدمية.
- أثبتت النتائج أن من أفراد العينة صرحوا بأن الاجتهاد في العمل يؤدي إلى زيادة الفعالية.

نتائج المحور الثالث: تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة الولاء

- أثبتت نتائج على أن الشعور الناتج في حالة التحصل على مكافأة أو علاوة هو الدافعية نحو العمل أكثر.

- فسرت النتائج على أنهم يتلقون الشكر والتقدير يزيد من الدافعية للعمل.
- بينت أغلبية أفراد العينة لهم المكانة بمثابة دافع للانتماء والولاء للمؤسسة.
- فسرت نتائج على أن من أفراد العينة صرحوا بأنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة.

ملخص بيانات المحور الرابع : تزيد الامتيازات المادية للترقية من طموح العامل

من خلال النتائج المتحصل في الميدان توصلنا إلى:

- أوضحت النتائج على أن أفراد العينة صرحوا بأنهم استفادوا من الزيادة في الأجر.
- أكدت النتائج أن أفراد العينة صرحوا بأنهم غير راضون عن الأجر الذي يتقاضونه.
- فسرت نتائج بأن الزيادة في الأجر تزيد من الارتباط بالمؤسسة.
- أوضحت النتائج بأن الشعور بالرضا عن المؤسسة يؤدي إلى الاستمرار في العمل.
- بينت النتائج على أن أفراد العينة صرحوا بأنهم لم يسبق وأن تحصلوا على تحفيزات من طرف الإدارة.
- أكدت النتائج على أن العلاقة بين الإدارة والعاملين علاقة جيدة .

عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية: تساهم الترقية في زيادة الدافعية لدى العاملين

أوضحت النتائج على أن مستشفى خالد بن عبد العزيز تبسطة تقوم بإتاحة فرص الترقية وتعمل على توفير الأمن و الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين كما لاحظنا العمل على تطبيق نظام وقرارات لتسيير إداري فعال ناجح كعامل الإثراء الوظيفي enrichment job وعامل توسيع الوظيفة enlargement job و التناوب الوظيفي rotation job والإدارة بالأهداف والتجوال وإدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبدأ الحوافز بأنواعه والعدالة.

مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

الفرضية الأولى: ترفع معايير الترقية من مستوى المثابرة لدى العاملين.

توصلت النتائج الى ان المعايير المطبقة في ترقية العمال، وأن المعيار المستعمل هو الأقدمية على غرار الكفاءة، وكذلك أهمية الحوافز في رفع الروح المعنوية للعمال التي تعتبر دافعا إلى العمل وتحسين الأداء وبالتالي رفع دافعية العاملين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المر الذي من شأنه أن يفجر الطاقات ويؤدي إلى رفع الإنتاج.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

الفرضية الثانية: تزيد الامتيازات المادية للترقية من طموح العامل.

توضيح أسس وإجراءات تحديد الأجور والرواتب والحوافز التشجيعية للعاملين و التركيز على المعلومات المرجعية (التغذية المرجعة) .

زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته، زيادة الولاء بالنسبة للعاملين في المؤسسة، كما أوضحت النتائج إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة: تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة الولاء.

بينت النتائج على أن هناك زيادة الولاء بالنسبة للعاملين في المؤسسة وتعمل على إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة وروح الولاء والانتماء .

مناقشة النتائج العامة من منطلق تساؤلات المنهجية وتصورنا النظري والمنهجي في ضوء المعطيات المكانية والزمنية للدراسة وانطلاقا من التسلسل والتكامل في صياغة الفرضيات ومراحل الدراسة، ومن منطلق النتائج السابقة الذكر، فإن تحقق الفرضية العامة من صدق مكوناتها ممثلة في الفرضيات الجزئية، وعليه يمكن القول أن الترقية تساهم في زيادة الدافعية للإنجاز لدى العمال قد تحققت في إطار مجالها المكاني والزمني.

خلاصة:

تضمن هذا فصل الخامس عرضنا للنتائج التي خرجت بها الدراسة، وقد تم القيام بالتحليلات الإحصائية المناسبة وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، كما تضمن هذا الفصل مناقش لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

خاتمة



خاتمة:

حاولنا من خلال دراستنا المتمثلة في "الترقية والدافعية للإنجاز"، إبراز الدور الذي تلعبه الترقية في زيادة الدافعية لدى العمال، وتوصلنا إلى أن الهدف الأساسي من الترقية هو استغلال قدرات ومهارات الأفراد الذين أبدوا استعدادات أكبر خلال ممارستهم للعمل.

تعتبر الترقية أداة ومظهرا من مظاهر ممارسة سلطة الدولة ، وهي مسؤولة عن تقديم خدمات للمواطنين وإشباع رغباتهم ، ولا يتحقق ذلك إلا بتوفير الموارد البشرية الكافية التي تكمن في فئة الموظفين العموميين الذين يمثلون الإدارة العامة في ممارسة نشاطها وبما أن الموظف العام هو عنصر مهم في بناء القانوني والهيكلية والتنظيمي في الدولة ، فقد أولاه المشرع الجزائري اهتماما خاصا واعترف له بحقوق يكتسبها خلال مساره الوظيفي من بينها الحق في الترقية . يعتبر حق الترقية من أهم الحقوق التي يتمتع بها الموظف العام خلال مساره المهني ، وذلك بالنظر إلى الأهمية الكبرى التي تحققها في إطار الوظيفة العامة ، سواء بالنسبة للموظف العام أو بالنسبة لإدارة العامة ، كونها تساهم بالدرجة الأولى في تحقيق مصلحة الموظف المادية والمعنوية بذلك فهي تسعى إلى تحفيز الموظفين وتشجيعهم على العمل والأداء الجيد وخلق روح التنافس بينهم وزرع الأمل في نفوسهم للتقدم في مستويات السلم الإداري والمنافسة على تولي مسؤوليات أكثر أهمية وأعلى شأنا ، ولتحقيق ذلك لابد من أن تعتمد على مبدأ المساواة بين الموظفين المترشحين لهذه الترقية مع مراعاة المعايير التي يعتمد عليها نظام الترقية كالأقدمية والكفاءة . والإدارة الناجحة هي القادرة على تحديد ومعرفة الحافز الممكن تقديمه من أجل تعديل سلوك الأفراد مما يخدم أهداف المؤسسة بكفاءة عالية ، وبما يتلائم وحجم المؤسسة وتوفر الإمكانيات وكلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز بحيث تلبي حاجات الأفراد كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر وأعظم إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين في المؤسسة.

الإقتراحات :

زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته.

زيادة الولاء بالنسبة للعاملين في المؤسسة.

- احترام مبدأ الانصاف في إعطاء التحفيز للعاملين .
- تقدير العمال المتميزة وانجازات الآخرين .
- تشجيع روح المبادرة والابداع والابتكار لدى العاملين .
- الربط بين التحفيز والمكافاة والسلوك والأداء .
- اعطاء فرص للعاملين للتطوير من خلال الترقيات .

آفاق الدراسة:

عند معالجتنا لهذا الموضوع تبادر في ذهننا مواضيع يمكن أن تكون محل بحث في المستقبل .

- دور الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي .
- التقدير والاحترام ودوره في تحفيز العاملين .
- الحوافز السلبية ودورها في تحفيز العاملين في المؤسسة.

مصادر و مراجع الدراسة

أولا : الكتب

- 01/ أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1988
- 02/ ديسلر جاري ،عبد المتعال محمد سيد أحمد، إدارة الموارد البشري، الرياض،2003.
- 03/ زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة الكويت، ط 2 ،دس .
- 04/ صالح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية، الإسكندرية،2000.
- 05/ صلاح الدين عبد الباقي: إدارة المعارف البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية، 2005 .
- 06/ عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، د ط، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة،2000.
- 07/ محمد أنيس قاسم ،مذكرات في الوظيفة العامة ،ديوان المطبوعات الجامعية، ط1998،2، الجزائر.
- 08/ يوسف حجي الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، 2006 .

قائمة المصادر والمراجع

ثانيا: الرسائل الجامعية

01/ جبلي فاتح ،الترقية الوظيفية والاستقرار المهني ، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجيستر في علم الاجتماع دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة 2005- 2006 .

02/ شعيب أمينة : نظام الترقية في الوظيفة العمومية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة خميس مليانة ، 2013 .

03/ عثمان مريم :الضغوط المهنية و علاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، تخصص تنظيم و عمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

04/ العياشي بن زروق، الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه دولة في علوم التربية، جامعة الجزائر، 2008.

05/ غنية جحيش :الدافعية للانجاز و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاع العمومي، رسالة ماستر، قسم علم النفس، تخصص تنظيم و عمل، جامعة المسيلة، 2012.

06/ نور الدين شنوفي: أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مختصين التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011 .

ثالثا : المجالات

01/ خولة عبد الرحيم عودة غنيمات، عبير راشد عليما ، أثر برنامج إرشادي جمعي للتدريب على المهارات الدراسية في تحسين مستوى التحصيل والدافعية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد (02) 2012.

قائمة المصادر والمراجع

02/ علي شوقي وآخرون، أنماط السلوك للقادة ورؤساء الأقسام في المعاهد الفنية، مجلة تنمية الرفادين، مجلد 11 ، عدد 28 بغداد ، 1989.

رابعاً : المراجع باللغة الأجنبية

01/ Direction générale Humanisation du travail: **Le stress au travail facteurs de risques**, évaluation et prévention(2006).

02/ Bower Philips : **stress mangement gettin stroger**, Hand ling the load today(2000).

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 :

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

السنة ثانية ماستر:

إستمارة بعنوان

الترقية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية

دراسة ميدانية بمستشفى خالد بن عبد العزيز تبسة

تحت إشراف الدكتور:

د. مالك محمد

من إعداد الطالبين:

ناجي حسني

حفصة حمزة

ملاحظة : إن معلومات هذه الاستمارة السرية ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي لذا نرجو الإجابة بكل

موضوعية

ضع علامة (*) في الخانة المناسبة

الإجابة على احتمال واحد فقط

السنة الجامعية : 2023/2022

البيانات السوسيوديمغرافية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 3 -المستوى التعليمي: متوسط ثانوي تقني سامي جامعي
- 4 -الخبرة المهنية:
- [اقل من 5 سنوات]
- [6 من 10 سنوات]
- [من 11 سنة فما فوق]
- 5- طبيعة المنصب
- عون إدارة ملحق إداري تقني سامي
- متصرف إداري رئيس مصلحة

المحور الثاني: ترفع معايير الترقية من مستوى المثابرة لدى العاملين

06- هل تتم الترقية بمؤسستك على أساس مدة الخدمة فيها؟

نعم لا

07- هل الترقية على أساس الأقدمية إجراء عادل؟

نعم لا

08- هل تشعر بالرضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية؟

نعم لا

09- هل فترة الخدمة الطويلة تتيح لك فرصة للترقية؟

نعم لا

10- هل تساهم الأقدمية في تحسين جودة الإنتاج؟

نعم لا

11- هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لفائدة العاملين بها لرفع من مهاراتهم؟

نعم لا

12- هل تم الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية؟

نعم لا

13- هل يعتمد نظام الترقية في مؤسستك على اجتياز اختبارات الترقية؟

نعم لا

المحور الثالث : تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة الولاء

14- هل الكفاءة التي تحصلت عليها ترجع إلى؟

الأقدمية

شهادة علمية

دورات تدريبية

تكوين أثناء الخدمة

15- هل علاقتك الجيدة مع زملائك تدفعك إلى أداء عملك بشكل جيد؟

نعم لا

16- هل ترقية على اساس الجدارة تؤدي الى الجدية في العمل؟

نعم لا

17- هل تشعر بالولاء لمؤسستك وانوي البقاء به؟

نعم لا

18- هل تشعر برضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية؟

نعم لا

19- هل زيادة الدافعية للعمل تؤدي إلى رفع الروح المعنوية؟

نعم لا

20- هل تلقيك للشكر والتقدير في العمل يزيد من:

الدافعية للعمل

المواظبة على العمل

التقاني في العمل

21- هل طبيعة القرارات المتخذة في صالحك؟

نعم لا

22- هل يظهر المسؤول مرونة في التعامل معك؟

نعم لا

23- هل نظام الاتصال بينك وبين الادارة ؟

جيد

ضعيف

متوسط

المحور الرابع: تزيد الامتيازات المادية للترقية من طموح العامل

24- هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع ما ابذله من جهد؟

نعم لا

25- هل التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل؟

نعم لا

26- هل تساهم الزيادة في الأجر في رفع الأداء؟

نعم لا

27- هل سبق وأن استفدت من زيادة في الأجر؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، في ماذا ساهمت هذه الزيادة؟

.....

28- هل شعورك بالرضا عن المؤسسة يؤدي إلى:

الإستمرار في العمل ارتفاع روحك المعنوية

قلة الغيابات زيادة الولاء للمؤسسة

29- هل هناك تحفيزات من طرف الإدارة؟

نعم لا

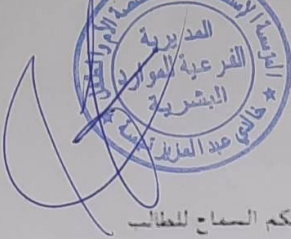


الجمهورية العراقية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشبيبة الشيخ العربي السني - نسيه
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع
المرجع رقم 2023 / ف ع ا ج

الى السيد (ذ) مدير المؤسسة المتخصصة
خالد عبد العزيز تبسة



إذن بالدخول

المؤسسة المتخصصة
الأم والطفل - خالد عبد العزيز - تبسة
رقم الترخيص: 2023
تاريخ: 2023

بعد واجب التحية والاحترام

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماستر بفرع علم الاجتماع برضى منكم السماح للطلبة

باجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم لغرض اجراء الدراسة الميدانية المذكورة الماستر

الطالب 1: ناجي حسني التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

الطالب 2: حفصة حمزة التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

موضوع البحث:

..... الترقية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة خالد عبد العزيز تبسة

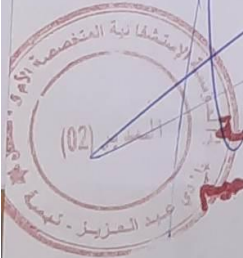
وفي الأخير نطلبوا منا فائق التحية والاحترام

تبسة في 22/02/2023

المؤسسة المستقبلة

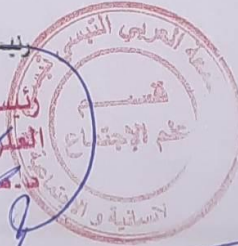
رئيس القسم

الأستاذ المشرف
محمد مالك



مدير المؤسسة
بوفرح عبد الرحيم

رئيس قسم علم الاجتماع بكلية
العلوم الانسانية والاجتماعية
جامعة الشبيبة الشيخ العربي السني - نسيه



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

مديرية الصحة والسكان ولاية تبسة

المؤسسة الإستشفائية المتخصصة

في أمراض النساء والتوليد، طب الأطفال

وجراحة الأطفال خالد بن عبد العزيز - تبسة

كشف التنقيط لسنة 2023

الإسم:.....
اللقب:.....
تاريخ الميلاد:.....
الحالة العائلية:.....
المؤهلات والشهادات:.....
.....
.....
.....
الرتبة:.....
الدرجة:.....
تاريخ آخر ترقية للدرجة:.....
التاريخ الذي يمكن فيه ترقية المعني (ة) إلى الدرجة
الموالية (المدة الدنيا):.....

معلومات للناطقين

- يكون التنقيط الرقمي من الصفر (0) إلى
العشرين (20) ثم بعد التنقيط يسلم الكشف
إلى صاحبه ولا توضع الملاحظة العامة
بالخلف إلا بعد إسترجاعه.

نقطتة مرقمتة:

- يمكن للمعني (ة) بالأمر أن يقدم ملاحظة
أو يطلب توضيحات كما يمكنه أيضا إذا إقتضى
الأمر أن يدلي بمعلومات عن حالته والوظائف
والتعيينات التي تناسب مؤهلاته:

.....
.....
.....
.....

الإمضاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة

ولاية تيسة
المؤسسة الاستشفائية المتخصصة - تيسة -
المديرية الفرعية لإدارة الوسائل
رقم: /وت/ وإم ت/ م ف وإو/2023

بطاقة التقييم الخاصة بعلاوة المرحودية

الثلاثي الثاني لسنة 2023

راجع:

- المرسوم التنفيذي رقم 134/10 المؤرخ في 2010/05/13 المتضمن تأسيس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة والمؤسسات الإدارية والعمومية لاسيما المادة (03) منه.
- المرسوم التنفيذي رقم 135/10 المؤرخ في 2010/05/13 المتضمن تأسيس النظام التعويضي للعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب المادة (03) منه.
- المرسوم التنفيذي رقم 136/10 المؤرخ في 2010/05 /13 المتضمن تأسيس النظام التعويضي للأعوان المتعاقدين لاسيما المادة (03) لسنة 2010
- المرسوم التنفيذي رقم 188/11 المؤرخ في 24 ماي 2011 يؤسس نظام التعويضات للموظفين المنتمين للأسلاك الممارسين الطبيين العموميين للصحة العمومية لاسيما المادة (03) منه.
- المرسوم التنفيذي رقم 199/11 المؤرخ في 24 ماي 2011 يؤسس نظام التعويضات للموظفين المنتمين لسلك الممارسين الطبيين المتخصصين للصحة العمومية.
- المرسوم التنفيذي رقم 200/11 المؤرخ في 24 ماي 2011 يؤسس نظام التعويضات للموظفين المنتمين لأسلاك شبه الطبيين في الصحة العمومية.

الرتبة:

اللقب:

الاسم:

الملاحظات	ممتاز	جيد	حسن	متوسط	ضعيف
الاهتمام بالمهام					
المواظبة والسلوك					
المعاملات تجاه المريض					
الاعتناء بملابس المهنة					
المحافظة على وسائل وأدوات العمل					

الملاحظة التقية العامة:	(30)
ممتازة من 26 إلى 30	إمضاء لجنة التقييم الأولية:
حسن من 22 إلى 25	الاسم واللقب: _____
متوسط من 18 إلى 21	الاسم واللقب: _____
ضعيف من 18 إلى 00	الصفة: _____

العلامة النهائية من لجنة التقييم الرئيسية:

احترام هذا السلم واجب ضروري

المسؤول المعني بالتقييم يتحمل تبعات ذلك:

تنبيه: لا تكون الملاحظة تكرار للملاحظات التي استعملت في تحديد النقطة الرقمية (الصفة الأولى) ولم تركز على الخصوص على مؤهلات المعني (ة) بالأمر في القيام ببعض الوظائف التي تتطلب مسؤوليات خاصة أو تتعلق برتبة أعلى.

- إسم ووظيفة السلطة التي لها حق التنقيط:

.....
.....

- رأي اللجنة متساوية الاعضاء:

- إطلعت اللجنة على النقطة الرقمية والملاحظات العامة هي: وتطلب اللجنة من السلطة التي لها حق في التنقيط إعادة النظر في النقطة الرقمية للأسباب التالية:

.....
.....
.....

الرئيس

الكاتب

جواب السلطة ذات حق التنقيط المطلوب منها النظر في التنقيط:

.....
.....
.....
.....

عنوان الدراسة: الترقية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين

الإشكالية:

هل تساهم الترقية في زيادة الدافعية لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة - تبسة - ؟

ويندرج تحت هذا فرضيات تمثلت في:

- ترفع معايير الترقية من مستوى المثابرة لدى العاملين.
- تزيد الامتيازات المادية للترقية من طموح العامل.
- تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة الولاء.

أهداف الدراسة:

تم الوقوف على واقع الترقية وكيفية تطبيقها على مستوى الإدارة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعمال و معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع الأسس والمعايير المتبعة في سياسة الترقية و محاولة إبراز أثر نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين أداء المؤسسة.

منهج الدراسة: المنهج العلمي المتعمد في الدراسة هو "المنهج الوصفي" لكونه يتلائم مع طبيعة الدراسة

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من عمال الإداريين مستشفى خالد بن عبد العزيز - تبسة -

الكلمات المفتاحية: الترقية - دافعية الإنجاز.

Study Title: Promotion and Its Relationship to Employees' Motivation of Achievement

Problematic:

Does promotion contribute to increasing motivation among employees of the specialized hospital institution - Tabbah?-

These hypotheses include:

- The standards of promotion raise the level of perseverance of employees.
- The material advantages of promotion increase the worker's ambition.
- Moral incentives increase loyalty.

Objectives of the study:

The reality of the promotion and how it is applied at the management level and its relationship with the performance of the workers and the extent to which the nature of the promotion in the institution conforms to the principles and standards of the promotion policy and attempt to highlight the impact of the promotion system on the performance of the employees.

Curriculum: The curriculum used in the curriculum is the "descriptive curriculum" because it corresponds to the nature of the study

Study community: The study community is an administrative worker of Khaldi Abdul Aziz Hospital -

Tabsa- **Keywords:** promotion - motivation of achievement.