



UNIVERSITY LARBI TEBESSI – TEBESSA

جامعة العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

العنوان: الترقية وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين

دراسة ميدانية ب: مديرية جامعة تبسة - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2020

إشراف الأستاذ :

د. ربيع مطلاوي

إعداد الطالبتين :

العالية حناشي

رشيدة حساين

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
نور الدين جفال		رئيسا
ربيع مطلاوي		مشرفا ومقررا
فاتح جبلي		عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019



شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا الى نور العلم وميزنا بالعقل الذي ييسر
طريقنا

الحمد لله الذي اعطانا من موجبات رحمته الارادة والعزيمة على إتمام
عملنا نحمدك يارب حمدا يليق بمقامك وجلالك العظيم.

جرت العادة ان يكون وراء اعداد بحث اشخاص منهم من يساهم بالنصح والبعض
بالتوجيه ومن باب الجميل اتقدم الى كل من ساعدنا من بعيد او من قريب في
اكمال

هذا البحث واتمني لهم كل الخير والفلاح

الى من لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وارشاداته الوجيهة الى الذي كان
وما زال وندعو الله ان يبقي للدروب منير الاستاذ المشرف: ربيع مطلاوي .

الفقه ارس

فهرس الموضوعات

شكر وعران	
فهرس الموضوعات	
أ-ب	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة	
6-4	أولا: إشكالية الدراسة
7	ثانيا: فرضيات الدراسة
8	ثالثا: أسباب ودوافع اختيار الموضوع
10	رابعا: أهداف الدراسة
9	خامسا: أهمية الدراسة
15-11	سادسا: صياغة المفاهيم
31-16	سابعا: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الترقية معالجة سوسولوجية	
تمهيد	
36-34	أولا الترقية وعلاقتها ببعض المصطلحات
38-37	ثانيا: شروط إجراءات الترقية
42-38	ثالثا: أهمية الترقية وأهدافها
44-42	رابعا: أشكال الترقية
46-44	خامسا: معايير الترقية

48-46	سادسا: أنواع الترقية
50-48	سابعا: برامج الترقية
54-50	ثامنا: المقاربات السوسولوجية للترقية من خلال أهم مبادئ التنظيم
55	خلاصة
الفصل الثالث: الروح المعنوية معالجة نظرية	
57	تمهيد
59-58	أولا: الروح المعنوية وعلاقتها ببعض المصطلحات
60-59	ثانيا: خصائص الروح المعنوية
63-61	ثالثا: أهمية الروح المعنوية
68-64	رابعا: مظاهر الروح المعنوية
71-68	خامسا: محددات الروح المعنوية وشروطها
74-72	سادسا: العوامل المؤثرة في الروح المعنوية
76-74	سابعا: أساليب قياس الروح المعنوية وفوائد قياسها
82-77	ثامنا: المقاربات السوسولوجية للروح المعنوية من خلال أهم مبادئ التنظيم
83	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
أولا: مجالات الدراسة	
87-85	1. المجال المكاني
88-87	2. المجال الزمني

89-88	3. المجال البشري
ثانيا: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات.	
90-89	1. المنهج المتبع في الدراسة
92-90	2. أدوات جمع البيانات
ثالثا: عينة الدراسة وخصائصها.	
92	1. تحديد حجم عينة الدراسة
99-92	2. خصائص عينة الدراسة
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
أولا: عرض وتحليل البيانات	
111-101	1. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
122- 112	2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
ثانيا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة	
124-123	1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى
126-124	2. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية
127	3. مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
128	ثالثا: النتائج العامة
130	الخاتمة
137-132	المراجع
الملاحق	
ملخص الدراسة	

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
46	يوضح كيف تتم الترقية في الدرجة يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم	01
81	يوضح المقارنة بين النظرية (x) و نظرية (y)	02
92	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	03
93	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	04
94	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن	05
95	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	06
96	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمل	07
97	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى المهني	08
98	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	09
101	توزيع مجتمع الدراسة حسب تحصيلهم على الترقية	10
102	توزيع مجتمع الدراسة حسب سبب حصولهم على الترقية	11
103	توزيع مجتمع الدراسة حسب كم مرة ترقى العامل اثناء عمله	12
104	توزيع مجتمع الدراسة حسب تحقيق الترقية حافزا العمل	13
106	توزيع مجتمع الدراسة حسب نوع الحوافز التي تحققها الترقية	14
107	توزيع مجتمع الدراسة حسب الإمتيازات التي توفرها الترقية	15

108	توزيع مجتمع الدراسة حسب أن ترقية العامل ترفع من مكانته داخل المؤسسة	16
109	توزيع مجتمع الدراسة حسب مساهمة العلاوات و المكافآت المصاحبة لعملية الترقية في الدافعية للعمل	17
110	توزيع مجتمع الدراسة حسب زيادة سلطة العامل تزيد من دافعيته للعمل	18
111	توزيع مجتمع الدراسة حسب علم العمال بقواعد وشروط الترقية داخل المؤسسة	19
112	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدم علم العمال بقواعد وشروط الترقية داخل المؤسسة	20
114	توزيع مجتمع الدراسة حسب نظرة العمال عن المعايير المعتمدة في الترقية	21
115	توزيع مجتمع الدراسة حسب أن المعايير المعتمدة في ترقية العاملين موضوعية	22
116	توزيع مجتمع الدراسة حسب المعايير المعتمدة في ترقية العاملين غير موضوعية	23
117	توزيع مجتمع الدراسة حسب رضا العاملين عن معايير و إجراءات الترقية المهنية بالمؤسسة	24
118	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدم رضا العاملين عن معايير و إجراءات الترقية المهنية بالمؤسسة	25
119	توزيع مجتمع الدراسة حسب أن تطبيق إجراءات الترقية في المؤسسة تكون بصورة عادلة بين العاملين	26
120	توزيع مجتمع الدراسة حسب مدى تقليل التطبيق الغير موضوعي لنظام الترقية في ولاء و انتماء العاملين للمؤسسة	28
122	توزيع مجتمع الدراسة حسب مدى مساهمة الترقية في رفع الروح المعنوية للعاملين	29

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	نموذج يوضح مؤشرات الدراسة	
63	نموذج يمثل العلاقة بين الروح المعنوية و الانتاجية	
93	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	04
94	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن	05
95	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	06
97	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى المهني	07
98	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	08
101	توزيع مجتمع الدراسة حسب تحصيلهم على الترقية	09
102	توزيع مجتمع الدراسة حسب سبب حصولهم على الترقية	10
103	توزيع مجتمع الدراسة حسب كم مرة ترقى العامل اثناء عمله	11
104	توزيع مجتمع الدراسة حسب تحقيق الترقية حافزا العمل	12
106	توزيع مجتمع الدراسة حسب نوع الحوافز التي تحققها الترقية	13
107	توزيع مجتمع الدراسة حسب الإمتيازات التي توفرها الترقية	14
108	توزيع مجتمع الدراسة حسب أن ترقية العامل ترفع من مكانته داخل المؤسسة	15

109	توزيع مجتمع الدراسة حسب مساهمة العلاوات و المكافآت المصاحبة لعملية الترقية في الدافعية للعمل	16
110	توزيع مجتمع الدراسة حسب زيادة سلطة العامل تزيد من دافعيته للعمل	17
111	توزيع مجتمع الدراسة حسب علم العمال بقواعد وشروط الترقية داخل المؤسسة	18
114	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدم علم العمال بقواعد وشروط الترقية داخل المؤسسة	19
115	توزيع مجتمع الدراسة حسب نظرة العمال عن المعايير المعتمدة في الترقية	20
116	توزيع مجتمع الدراسة حسب أن المعايير المعتمدة في ترقية العاملين موضوعية	21
117	توزيع مجتمع الدراسة حسب المعايير المعتمدة في ترقية العاملين غير موضوعية	22
118	توزيع مجتمع الدراسة حسب رضا العاملين عن معايير و إجراءات الترقية المهنية بالمؤسسة	23
119	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدم رضا العاملين عن معايير و إجراءات الترقية المهنية بالمؤسسة	24
120	توزيع مجتمع الدراسة حسب أن تطبيق إجراءات الترقية في المؤسسة تكون بصورة عادلة بين العاملين	25
121	توزيع مجتمع الدراسة حسب مدى تقليل التطبيق الغير موضوعي لنظام الترقية في ولاء و انتماء العاملين للمؤسسة	26
122	توزيع مجتمع الدراسة حسب مدى مساهمة الترقية في رفع الروح المعنوية للعاملين	27

مقدمة

يعيش العالم المعاصر جملة من التحولات والتغيرات التي شملت جميع المجالات الاجتماعية والثقافية وكل هذه التغيرات والتصورات تشهدها المؤسسات في العصر الراهن والتي ساهمت في الكثير من الهياكل الإدارية محاولة استبدالها بهياكل أخرى حركية من أجل التوصل الى اصلح الطرق وهذا من حيث ازدياد إعدادها واحجامها ومع تطور التكنولوجيات والتقنيات الحديثة أصبح لزاما على كل مؤسسة ادراج على هذه الاخيرة في عمليات انتاج السلع والخدمات التي تقدمها فالمؤسسة تتولى اهتماما كثيرا لاختيار العمال الاكثر كفاءة والقادرين على اداء اعمالهم ومهامهم فتوفر لهم التكوين والتدريب والحوافز المادية والمعنوية وكل هذا من اجل تحقيق اهدافها كما تطالبهم بالإخلاص والولاء والعمل بروح معنوية عالية تجاه المنظمة ويعود اهتمام المنظمات بالروح المعنوية لما له من مساهمة في استقرار المؤسسة وسيورتها وزيادة قدرتها الانتاجية فالمورد البشري من اهم العناصر التي تتشكل منها المنظمة فتسعى المؤسسات لتنمية هذا المورد بإتباع أساليب تطويرية وعدة عمليات تنظيمية كالتدريب والتكوين والترقية.

ومما لا شك فيه أن الترقية من الحوافز الاساسية التي تقوم على أساس إدراك الاحتياجات الموظف لما تحققة من مزايا مادية ومكانة أسمى تؤثر على حياته المهنية وتنعكس على داخل المؤسسة فهذا النظام يحقق الطموح الوظيفي للعامل ويضمن له التقدم في حياته الوظيفية فالترقية تعمل بشكل كبير على جميع المستويات والأنشطة داخل المؤسسة فتعمل على تحسين وتطوير الاداء والرغبة والاستعداد للعمل وتحقق الرضا لهم مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية للعاملين في شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.

ومن خلال دراستنا نود الوصول إلى الكشف عن العلاقة بين الترقية والروح للعاملين ومن أجل معالجة هذه الظاهرة التنظيمية قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول .

وعلى هذا الاساس تناولنا **الفصل الأول** الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة بداية بتحديد اشكالية الدراسة وتحديد تساؤلاتها كذلك أهمية الدراسة وأسباب اختيارها مع الأهداف والتعرف على بعض المفاهيم

والمصطلحات المتعلقة بموضوع الدراسة مرورا بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات دراستنا وفي الاخير التطرق الى المنهج الدراسة المستخدم .

أما **الفصل الثاني** ويتمثل في الاطار النظري للدراسة ومعالجة سوسيولوجية للترقية بداية من تعريف المصطلحات المتعلقة بمفهوم الترقية والتطرق إلى شروط إجراءاتها وأيضاً الأهمية وأهدافها وأشكالها وذكر أنواعها والمعايير التي تقوم عليها الترقية وفي الاخير برامج الترقية والمقاربات السوسيولوجيا للترقية من خلال أهم مبادئ التنظيم .

وفي **الفصل الثالث** تطرقنا إلى محور الروح المعنوية معالجة نظرية من تعريف المصطلحات المتعلقة بالروح المعنوية مع ذكر خصائصها وأهميتها إضافة إلى مظاهرها والمحددات وشروطها وكذلك قمنا بمعرفة العوامل المؤثرة في الروح المعنوية واساليب قياسها وفوائدها والايخبر مقاربات سوسيلوجية للروح المعنوية من خلال اهم مبادئ التنظيم .

أما **الفصل الرابع** خصصنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بداية بتحديد المجال المكاني والزمني والبشري ثم تحديد المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات وكذلك قمنا بتحديد حجم عينة الدراسة و خصائصها .

أما **الفصل الخامس** والأخير قمنا بعرض وتحديد البيانات والفرضيات ثم مناقشة النتائج على ضوء هذه الفرضيات والدراسات السابقة وفي الأخير توصلنا لنتائج عامة تخدم الموضوع.

الفصل الأول:

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب و دوافع اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: صياغة المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة

أولاً: الإشكالية:

ما هو معلوم ومتوارث منذ القدم أن المؤسسات بمختلف ونشاطها تسعى جاهدة إلى زيادة إنتاجها و تحسين خدماتها، وهذا بالاستثمار في المورد البشري بدرجة كبيرة بغض النظر عن التطور التكنولوجي، ومن ناحية أخرى فهي تسعى إلى زيادة نفقاتها بشتى الطرق، غير أن هذه المؤسسات تبحث دائماً في زيادة الوعي بأهمية المورد البشري الذي يشكل المحرك الأساسي لنشاطه، إذ نجد أن أغلب الدول تنص في دساتيرها على أن الوظائف العمومية حق لكافة العاملين، غير أن العامل لا يسعى فقط للحصول على مقابل مادي وإنما يطمح إلى أعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل المؤسسة التي يعمل بها، ومن هنا تبدأ مرحلة أخرى وكفاح مستمر وشعور لا متناهي للعاملين لتحسين وضعهم الاجتماعي داخل وخارج المؤسسة، والذي يشكل روح معنوية مثلى للعاملين.

وتعد الترقية من المؤشرات الأساسية التي تؤثر على سلوك العاملين، فهي وسيلة من الوسائل الترغيب والإغراء، ومن أبرز المؤشرات التي تحفز العنصر البشري لعطائه طاقة أكبر وبصفة مباشرة، ومن هنا يمكنه أن يستند نظام الترقية على أسس ومعايير سليمة ليست فقط من الناحية الفنية وإنما أيضاً لتحقيق رضا العاملين واستقرارهم داخل المؤسسة، حيث تشكل الترقية منذ عشرينات القرن اهتمام علمي دفع بالعديد من الباحثين إلى محاولة فهم وتحديد مكوناتها، كونها تعتبر من الأمور الحيوية وكذلك وسيلة تحفيزية تساهم في الارتقاء بمستوى الجهاز الإداري وتحقق التوازن المطلوب بين المصلحة العامة للمؤسسة والمصلحة الخاصة للعاملين، ومن هنا يسعى الفرد للترقية والتدرج في السلم الإداري تدرجاً فعلياً وإيجابياً.

كما تعتبر الروح المعنوية أحد السمات الأساسية التي يجب أن توفرها المنظمات لضمان العمل بطريقة صحيحة وبالشكل المطلوب، فهي المزاج السائد بين جماعة الأفراد التي تتميز بالثقة في الجماعة والعمل بنفس الأهداف فهي أيضا تشير إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة والى علاقة الأفراد بالقادة، وعلى إحساس العامل بالرضا مراعاة للنظام بما يكفل السير الحسن للعمل.

ويتعاون أعضاؤها بعضهم مع بعض لتحقيق الحاجات التي تمثل روح معنوية حقيقية، حيث تتجسد الروح المعنوية في الثقة والإخلاص للجماعة والاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة، فتحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة يقف على مدى نجاحها في انتقاء كفاءات من الموارد البشرية المؤهلة والمشبعة بروح معنوية عالية.

لقد حظي موضوع الترقية والروح المعنوية باهتمام واسع من طرف علماء الاجتماع، ومن هنا تعددت المقاربات النظرية التي تناولت هذا الموضوع، فكانت بداية الاهتمام مع حركة الإدارة العلمية على يد روادها "فريديريك تايلور" (1856-1915) و"فرانك و"ليليان جلبرت" (1878-1972) و"هنري جانت" (1861-1919) الذي كانت دراستهم تهدف إلى التعرف على كيفية رفع الإنتاجية بتطبيق أسلوب علمي، للحصول على علاوات ومكافآت نقدية نتيجة الأداء الجيد، ولقد عالج مسألة الترقية وربطها بالتكوين وتقسيم العمل والتخصص والحوافز المادية، ثم تلت هذه الحركة أخرى جديدة أطلق عليها حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية التي كانت من روادها الأوائل "التون مايو" الذي توصل إلى نتيجة هامة بعد الأبحاث التي أجراها مع زملائه، في مصنع "ها وثورن" بشركة "سترن الكترينك" مفادها أن إنتاجية الأفراد لا تتأثر بتحسين الظروف العمل الفيزيائية فقط مثل: الإضاءة ساعات العمل وغيرها من الظروف العمل، ولكن إنتاجية

العمال تتأثر بالعلاقات الإنسانية التي تترجم في مدى الاهتمام بروحهم المعنوية أثناء عملهم، حيث انصب اهتمامها على دراسة العامل وعلاقاته مع غيره من العمال، وحسب "التون مايو" فالحوافز المعنوية إحدى المؤشرات الدالة على ترقية العامل وشعوره بالأمان والارتباط الأكثر بالمؤسسة، وبعدها جاءت النظريات السلوكية وتأكيدا على أهمية الترقية، من خلال بحث العاملين على العمل أكثر وتحسين أدائهم، فنجد "هرزبرغ" الذي أكد على أهمية الترقية، باعتبارها من أهم العوامل الدافعة إلى العمل¹، وهذا لمعرفة مدى ارتباط الترقية بالروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة وخارجها، وأخيرا المداخل الحديثة والتي جمعت بين الجوانب العقلانية للعمل والتي أكدت على ضرورة حصول العامل على كافة امتيازات الترقية وبالتالي الرفع من روحه المعنوية.

من هذا المنطلق سنحاول الكشف عن علاقة عملية الترقية بالروح المعنوية لدى

العاملين، وهذا من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى مديرية الجامعة بتبسة

من خلال ما تقدم، يمكن طرح تساؤل رئيسي مفاده:

✓ ما العلاقة بين الترقية والروح المعنوية لدى العاملين بمديرية جامعة تبسة؟

وتفرعت عنه التساؤلات التالية:

1. ما العلاقة بين مترتبات الترقية ودافعية العاملين للعمل بمديرية الجامعة بتبسة؟

2. ما العلاقة بين معايير الترقية وشعور العامل بالانتماء والولاء لمديرية الجامعة بتبسة؟

¹ (جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2005-2006، ص 15 .

ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

✓ هناك علاقة طردية بين الترقية والروح المعنوية لدى العاملين بمديرية جامعة

تبسة.

بمعنى أنه: كلما كانت هناك ترقية عادلة للعامل كلما ارتفعت روحه المعنوية.

الفرضية الأولى:

1. تعمل مترتبات الترقية على خلق رغبة ودافعية للعمل لدى العاملين بمديرية الجامعة بتبسة.

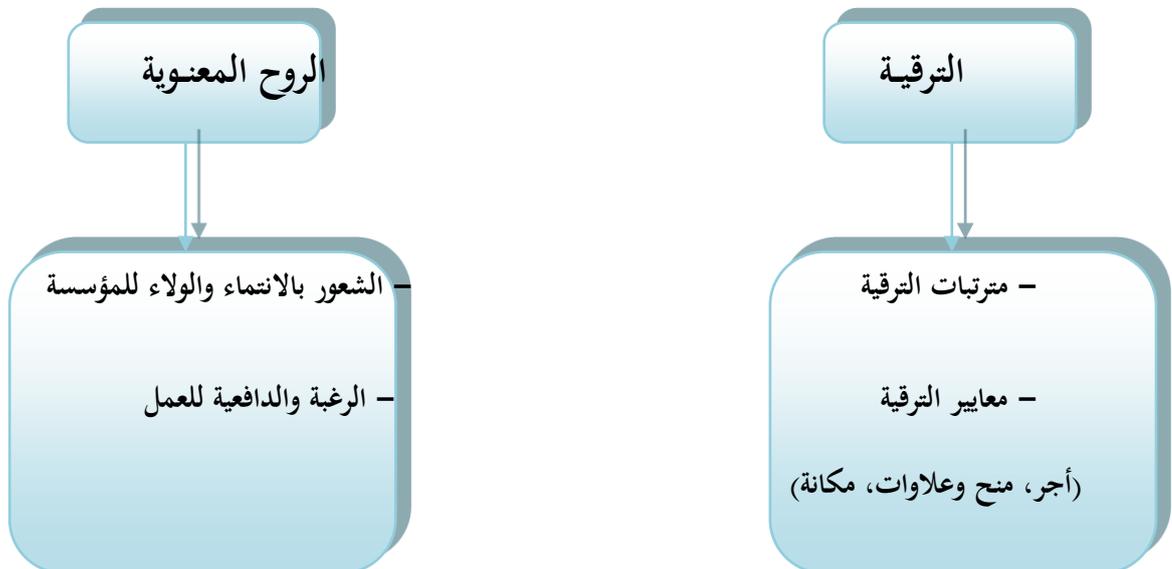
الفرضية الثانية:

2. يساهم التطبيق العادل لإجراءات الترقية في زيادة شعور العامل بالانتماء والولاء لمديرية

الجامعة بتبسة.

❖ نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): يوضح نموذج لمؤشرات الدراسة.



المصدر: إعداد الطالبتين

ثالثا: أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

تتعلق بدواعي الدراسة من جانبالباحث وهي كالتالي:

1. أسباب ذاتية:

وهي تتعلق بالجانب الذاتي للباحث:

- ✓ الرغبة الشخصية والتمثلة في إثراء المكتبة الجزائرية بهذا النوع من الدراسات التطبيقية.
- ✓ الميل المعرفي نحو دراسة هذا الموضوع بحكم التخصص.
- ✓ حب الاطلاع وزيادة الرصيد المعرفي حول هذا الموضوع.
- ✓ معرفة هذا الموضوع نظرا لأننا سنواجه لاحقا في مسيرتنا العملية والتعليمية.

2. أسباب موضوعية:

- ✓ ندرة الدراسات التي أجريت على عملية الترقية والروح المعنوية لدى العاملين.
- ✓ معرفة تأثير الترقية على زيادة الروح المعنوية لدى العاملين داخلالمؤسسة.
- ✓ الاهتمام الأكثر بالموارد البشري والظروف النفسية والاجتماعية المحيطة به.
- ✓ محاولة توفير جزء من المعلومات للباحثين أو المهتمين بموضوع الترقية وعلاقتها بالروح المعنوية.
- ✓ قابلية الموضوع للبحث والتقصي الميداني.

رابعاً: أهداف الدراسة:

وهي الغايات التي يود الباحث الوصول إليها من خلال دراسته لهذا الموضوع وتتلخص فيما

يأتي:

أ- أهداف نظرية:

وهي أهداف تتعلق بالجانب النظري للدراسة:

- ✓ الكشف عن مدى العلاقة بين الترقية والروح المعنوية داخل المؤسسة.
- ✓ التأكيد على أهمية كل من الترقية والروح المعنوية لدى العاملين والمؤسسة في آن واحد.

ب- أهداف الميدانية:

وهي أهداف تتعلق بالجانب الميداني للدراسة:

- ✓ توظيف المعرفة العلمية في الواقع الفعلي للمؤسسات الجزائرية.
- ✓ محاولة كشف العلاقة بين الترقية والروح المعنوية واقعياً.
- ✓ الاهتمام بمعالجة الموضوع معالجة إمبريقية من الواقع المعاش.
- ✓ محاولة الإحاطة بالمشكلات التي تواجه العمال في المؤسسة.
- ✓ الوقوف على وضعية العامل والظروف المحيطة به في عمله.
- ✓ تقديم نتائج وتوصيات تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ التعرف على نظام الترقية السائد في مجال الدراسة.
- ✓ محاولة الكشف عن مستويات الروح المعنوية لدى العاملين في مجال الدراسة.

خامسا: أهمية الدراسة:

يكتسي البحث أهمية كبيرة في كونه يعطينا فكرة شاملة عن المعايير الأساسية لتطبيق الترقية ومدى تأثيرها على الروح المعنوية لدى العاملين، نظرا لما تكتسبه هذه الأخيرة من جوانب اجتماعية تكون ملائمة للعملية الإنتاجية داخل المؤسسة وبالتالي تنعكس على مردودية الموارد البشرية.

✓ التعرف على واقع الروح المعنوية لدى العمال والكشف عن أهم الأسباب التي تساهم في تحقيقها وتعزيزها في المؤسسة.

✓ مدى اهتمام المؤسسة بالروح المعنوية وتدعيمها لدى العاملين وبالتالي يمكن النظر لهذه الدراسة كخطوة يمكن أن تسهم في حث من يتمتعون في اتخاذ القرارات على اهتمام بالترقية بطريقة تساعد على تحقيق الروح المعنوية لدى المورد البشري مما ينعكس إيجابا على الفعالية والكفاءة وتحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجها.

سادسا: صياغة المفاهيم:**1- الترقية:**

لغة: هي نظام فعل رقى، يرقى، ترقية، ويقصد بها رفع الشخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى وقد يمس هذا الوضع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي والجانب الاقتصادي، فترقية شخص أو عدة أشخاص في مكان أعيان المدينة يدخل في إطار الترقية الاجتماعية أو اعتبار الشخص ثريا فهنا تكيف ثروته كرائد من رواد الترقية الاقتصادية¹.

اصطلاحا: هي انتقال موظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب حاليا ومستقبلا كما قد تصاحب هذه الترقية بزيادة في الامتيازات الوطنية كالتغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية ومجال السلطة فالموظف يبدأ حياته المهنية في أدنى درجات السلم.

هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر والراتب وهذا من خلال المعايير الموضوعية للترقية وحصوله على امتيازات داخل المؤسسة، وتعني الترقية هنا نقل العامل إلى مركزه مصحوب بآثار مادية ومعنوية.

ويرى أيضا أن الترقية هي إسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وظيفته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذوي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية².

وبشير هذا التعريف إلى عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة درجاتها أعلى منها إضافة إلى ما يصاحبها من زيادة المرتب وتحسينه مركز العامل وترفع شبكة عمله وذلك

¹ - محمد فؤاد مهنا: سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها في مبادئ التنظيم، دار المعرفة، القاهرة، 1967، ص54.

² - محمد أنس قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة،

1973، ص22.

لزيادة اختصاصاته الوظيفية يعرف محمد أنس قاسم ويعرف الترقية على أنها «تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن ذلك من نمو الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات ويصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر¹. وهي أيضا عملية انتقال العامل أو الموظف من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات أو السلطات والمسؤوليات، أو الحقوق والواجبات، وهي عادة ما تكون مصحوبة بزيادة الأجر كذا في الامتيازات الوظيفية².

ويعرفها فقها، القانون الإداري الترقية تعريفات عديدة إلا أنها وان كانت تفق في مجملها في ذات المضمون، وهو صعود الموظف العام إلى وظيفة أعلى واقتران ذلك بحصوله على درجة أعلى ورتب أكبر.

التعريف الاجرائي: هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر والراتب وهذا من خلال المعايير الموضوعية للترقية وحصوله على امتيازات داخل المؤسسة .

الروح المعنوية:

اصطلاحا:

يقصد بالروح المعنوية تلك الروح أو المزاج السائد بين جماعة الأفراد التي تتميز بالشعور بالثقة في الجماعة وبنقّة الفرد في دوره في الجماعة وكذلك الشعور بالولاء اتجاه الجماعة ولاستعداد للكفاح من أجل تحيقي أهداف الجماعة وعلى ذلك فالروح المعنوية للجماعة تكون من

¹ - محمد أنس قاسم جعفر: مرجع سابق، ص22.

² - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار العربية للنشر والصناعة، القاهرة، مصر، ص125.

الروح المعنوية لمجموعة أفراد تلك الجماعة وتشير الروح المعنوية الى وظيفة الجماعة ووحدها وتماسكها.

فالروح المعنوية تشير إذا إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة كما تشير الى علاقة الأفراد بالقيادة والى إحساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله ويحظى أصحاب الأعمال عندما يعتقدون أن الروح المعنوية تتوقف على مجرد زيادة الأجور ومع ذلك تستمر شكوى العمال من العمل.¹

وهي اتجاه عقلي يدفع إلى التوحد مع الجماعة والتحمس لتحقيق أهدافها والولاء للقائد بطواعية والتعاون الايجابي مع الزملاء والكفاح في العمل والإحساس بالسعادة والرضا عنه وعدم الرغبة في تغييره.

ويقصد بالروح المعنوية في دراسات الحالة هي الحالة الوجدانية التي تؤثر على إنتاجية العاملين.²

أيضا عرفها قاموس علم الاجتماع على أنها الأهمية الكبرى التي يعلقها أعضاء الجماعة على أهدافها وشعورهم العميق بالثقة في تحقيقها واقتناعهم المقرون بالرضا والإشباع بتجربة الجماعة والانتماء إلى الحياة الاجتماعية وتنطوي الروح المعنوية والرغبة في العمل من أجل التوصل إليها: التحام اجتماعي وهدف جماعي.³

¹ - عبد الرحمان محمود العيساوي: علم النفس والإنتاج، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1988، ص99.

² - نورة بن عطية بن راشد الزهراني: علاقة النمط القيادي لمديرات الدارس الروح المعنوية لمعلمات المرحلة الاستدراكية، ماجستير لإدارة التربوية والتخطيط، محافظة جدة، 2008، ص10.

³ - محمد عاطف غيث: معجم علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية جامعة آداب، الإسكندرية، ص628.

هي مجموعة المشاعر الجماعية للأفراد العاملين في منظمة ما تجاه الظروف و العوامل البيئية المحيطة بهم و التي ترتبط بتصوراتهم للبناء الإنساني في المنظمة وفقا لحاجتهم¹. وتعرف أيضا على أنها الاستعداد الوجداني الذي يهيئ العاملين للإقبال بحماس على مشاطرة أقرانهم في ألوان نشاطهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية²

التعريف الإجرائي:

يقصد بها العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة وشعورهم بالاتحاد والثقة والمثابرة في العمل ورضاهم وتكيفهم مع جو العمل والسعي إلى تحقيق نفس أهداف الجماعة والمؤسسة.

العامل:

يشير هذا المصطلح بمعناه العام إلى أي نشاط وجهه نحو انجاز هدف معين. وقد يشير إلى العمال اليدويين بباقي ذلك عمال المصنع، والمؤسسة، وعمال التعدين وعمالالبناء وجميع العمال الذين يعتبر عملهم امبريقيا أكثر منه اجتماعيا أو عقليا وهنا لا يفرق بين العمال الماهرين أو شبه الماهرين.

ويستخدم المصطلح في علم الاقتصاد الإشارة إلى أحد العوامل الثلاث الأساسية في عملية الإنتاج أما العاملان الآخران فهما الأرض ورأس المال وينطوي العمل في هذا الاستخدام على النشاط العقلي واليدوي معا³.

¹ - لبني تسيير الكيلاني وعاطف يوسف، دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي و علاقته بالروح المعنوية، دراسات العلوم التربوية، عمان، مجلد 41 ، والعدد 01 ، 2004 ، ص50 .

² - مريم أرفيس: الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة ، أطروحة الدكتوراه، علم الاجتماع ، الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017 ، ص11.

³ - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة آداب سوتير، الأزريطة، ص175.

والعامل هو الشخص الذي يعمل ويؤدي نشاط يدوي و يأخذ عادة أجر مادي أو معنوي على عمله في المنشأ أو المشروع نظير خدماته المهنية وهو أحد عناصر أو عوامل الإنتاج .¹

التعريف الإجرائي:

يقصد بالعامل: الشخص الذي يقوم بجهد عضلي أو عقلي (أو فكري) وهذا قصد هدف معين في المكان الذي يعمل به ؛وهو واحد عناصر أو عوامل الإنتاج في المشروع أو المنشأة الاقتصادية.

¹<https://ar.m.wikipedia.org/wiki/02/06/2020/14.03>

سابعاً: الدراسات السابقة:**1-الدراسات الأجنبية:****✓ الدراسة الأولى : بعنوان -دراسة بلومكوسيت وآخرون:**

بحث مفصل عن التغيير في المدارس: العلاقة بين الروح المعنوية الرضا الوظيفي للمدرس والتغيرات التنظيمية في مدرسة إعدادية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والروح المعنوية لدى البيئة التدريبية وبين عدد من التغيرات التنظيمية والممارسات التي تحدث في مدرسة "بورت سمارث"(تيو هامشي" الإعدادية وتضمنت مواضيع البحث التكتلات المتجانسة في مقابل التكتلات ير متجانسة مدةالدراسة رئاسة الأقسام مقابل مسؤولي سكة الطلبة والجدولة المرنة أو الوحدة كعوامل قد تؤثر في الروح المعنوية لهيئة المدرسة والاتصال وتعلم الطلبة وباستخدام مخطط تقييمي بدا فريق البحث بدراسة حالة وصفية للتوافق بين فلسفة المدرسة من جهة والممارسة الجدولة المتعلقة بتكثّل المعلمين(في فرق) وتكثّل الطلبة حسب استعداداتهم، وجمعت البيانات من كافة أعضاء هيئة المدرسة حول آراءهم في الجدول والتكثّل في مجموعات وممارسات التجميع حسب القدرات أو الاستعدادات إضافة إلى مقاييس التقرير الذاتي حو الإنهاك العاطفي لبيئة المدرسة الاتجاهات السلبية نحو الطلبة والشعور حول الانجاز الشخصي وتشير النتائج إلى وجود ارتباط قوي بين مستويات المنخفضة للإنهاك العاطفي والمشاعر العالية الانجاز الشخصي من جهة وبين توفير الوقت الكافي للوصول إلى الاستغلال الأمثل للوقت

وأهداف التخطيط من جهة أخرى واستنتج الباحثون ضرورة أن تشمل الجدولة طاقات هيئة المدرسة لتعكس حاجات الأفراد إلى زمن تخطيط فعال).¹

✓ الدراسة الثانية: الحوافز التنظيمية والتزام المدرس والروح المعنوية والرضا الوظيفي

هل يحقق البرنامج أهدافه؟

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة المدرسين في السنة الأولى والسنة الثانية من السلم الوظيفي أساس مستويات التزامهم نحو المدرسة والروح المعنوية لاستعداد والرضا الوظيفي كما هدفت إلى تحليل المتغيرات التي تفسر الالتزام والروح المعنوية والرضا الوظيفي واختيرت عينة الدراسة عشوائياً بواقع 500 معلماً منهم 250 من مستوى السنة الأولى و250 معلماً من مستوى السنة الثانية من إحدى ولايات الوسط الغربي. واستخلصت النتائج التالية:

- هناك فروق بين مدرسي السنة الأولى ومدرسي السنة الثانية فيما يتعلق بمستوى الالتزام.
- تم التنبؤ بمتغيرات الالتزام والروح المعنوية والرضا الوظيفي من خلال المستوى التربوي، الجنس حجم المقاطعة والعمر.
- لم يظهر معلمو السنة الأولى في السلم الوظيفي مستويات أعلى في الروح المعنوية والرضا الوظيفي والالتزام عن معلمي السنة الثانية.
- لا تعتبر برامج السلم الوظيفي وسيلة كافية لتنمية التزام المعلم وروحه المعنوية ورضاه الوظيفي وقدم الدراسة في الاجتماع السنوي للجمعية الأمريكية للبحث التربوي².

¹-جلال حمودة ومحمد سلامة: الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 1995.

²- جلال حمودة محمد سلامة: مرجع سابق.

2- الدراسات العربية :

✓ الدراسة الأولى: الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية. للباحث جلال حمودة محمد سلامة رسالة ماجستير كلية التربية جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 1995.

تمحورت مشكلة الدراسة حول قياس الروح المعنوية والتعرف على الأسباب الكامنة وراء انخفاضها أو ارتفاعها، وقد تمحورت هذه الدراسة حول السؤالين التاليين:

- ما هي مستويات الروح المعنوية للعاملين في الجامعة الفلسطينية في الضفة الغربية؟
- هل لبعض المتغيرات المتعلقة بالعاملين (من حيث العمر، الخدمة، المؤهل العلمي، الراتب، والجنس ومكان طبيعة العمل، تأثير على مستويات الروح المعنوية لديهم؟)

وهدفنا هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الروح المعنوية للعاملين لما لذلك من أثر في إنتاجهم والذي ينعكس على قطاع حيوي وأساسي في المجتمع الفلسطيني.

أيضا تمكين إدارات الجامعات من معرفة مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية للعاملين، وبالتالي صياغة البرامج والأهداف وتوفير أفضل الأجواء للعاملين لتحقيق أهداف الجامعات بكفاءة وفعالية.

حاولت هذه الدراسة التأكد من صحة الفرضيات التالية:

- 1- لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية (0.05) نسب متوسطات إجابات العاملين على استبانة الروح المعنوية، تعزى إلى متغير العمر.
- 2- لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية (0.05) بين متوسطات إجابات العاملين على استبانة الروح المعنوية، تعزى إلى الجامع التي يعملون بها.

- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (0.05:) بين متوسطات إجابات العاملين على استبانة الروح المعنوية تعزي غالى متغير طبيعة العمل أكاديمي أو إداري.
- تقتصر الدراسة على العاملين في الجامعة الفلسطينية في الضفة الغربية الذين يحملون مؤهلات بكالوريوس والذين أنهوا 3 سنوات في الخدمة في جامعتهم.
- استخدام الباحث الأسلوب الوصفي الميداني.
- وقد استخدم أداة الاستبانة ووزعت على أفراد العينة كأداة للبحث.
- و تكونت عينة الدراسة من 193 عضوا من أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية للعاملين في جامعة الفلسطينية.

نتائج الدراسة:

- وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والراتب سنؤثر على الروح المعنوية في حين كان لمتغير سنوات الخدمات اثر ذو دلالة إحصائية.
- لكن مكان العمل يؤثر على مستوى معنويات العاملين في الجامعات متدن بشكل واضح مما يثير إلى شعور العاملين بعدم الارتياح وعدم الرضا من عملهم.
- وعلى ضوء نتائج هذه الدراسة أشارت إلى انخفاض واضح في مستوى الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

- ✓ الدراسة الثانية بعنوان : مستوى الروح المعنوية في علاقتها ببعض المتغيرات لدى معلمي ومعلمات التعليم العام دراسة ميدانية بمدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية أحمد بن موسى حنتول، قسم علم النفس كلية التربية جامعة جازان، سنة 2017.
- تبلورت إشكالية الدراسة ي لتساؤل التركيبي التالي:

ما هو مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد الجنوبي بالمملكة

العربية السعودية في ظل الأوضاع الراهنة؟

وتفرعت من هذا التساؤل الأسئلة التالية:

1- إلى أي مدى يختلف مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد

الجنوبي بالمملكة العربية السعودية باختلاف النوع (الذكر، أنثى)؟

2- إلى أي مدى يختلف مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد

الجنوبي بالمملكة العربية السعودية باختلاف عدد سنوات الخبرة؟

3- إلى أي مدى يختلف مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد

الجنوبي بالمملكة العربية السعودية باختلاف المستوى التعليمي؟

وخصص هذه الدراسة الفرضيات التالية:

1- يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات درجات معلمي و معلمات مدارس التعليم

العام (ابتدائية ومتوسطة وثانوية) بالحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية على مقياس مستوى

الروح المعنوية.

يعزى المتغير للنوع (ذكر، أنثى).

2- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات درجات معلمي ومعلمات مدارس التعليم

العام (الابتدائية، المتوسطة، ثانوية) بالحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية على مقياس مستوى

الروح المعنوية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

3- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات درجات معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) بالحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية على مقياس مستوى الروح المعنوية يعزى لمتغير.

وهدفت الدراسة إلى:

- محاولة التعرف على واقع الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية في ظل الأوضاع الراهنة.
- الكشف عن تأثير متغيرات النوع، السنوات، الخبرة، مستوى التعليمي، المرحلة الدراسية على مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات التعليم العام.
- تقديم مجموعة من توصيات والتي من شأنها تعيين الروح المعنوية لدى معلمي التعليم العام بمدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم في مدارسهم.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من 436 معلماً ومعلمة

230 ذكور و 206 إناث معتمدة على أدوات جمع البيانات (الاستبانة).

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يتمتع معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية بمستوى الروح المعنوية مرتفع.
- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات درجات معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) بالحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية على مقياس مستوى الروح المعنوية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

• وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات درجات معلمي ومعلمات دارس التعليم العام (ابتدائية والمتوسطة والثانوية) بالحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية على مقياس الروح المعنوية يعزى لمتغير المستوى التعليمي.

• وجود تأثير لمتغير النوع على مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد الجنوبي للمملكة العربية السعودية وذلك لصالح الذكور.

✓ الدراسة الثالثة بعنوان : الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة عليعاصي المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 24، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة نابلس

تمحورت إشكالية الدراسة على مدى تأثير الروح المعنوية للعاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة على إنتاجهم وتفرعت عنها الأسئلة التالية:

- 1- ما هي العلاقة بين الروح المعنوية للعاملين وإنتاجهم؟
 - 2- ما هو تأثير الروح المعنوية على إنتاجية العاملين في الشركة؟
 - 3- هل هناك أسباب لتدني الروح المعنوية للعاملين في الشركة المبحوثة؟
- وقد خصصت الدراسة فرضيتين هما:

- 1- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الروح المعنوية وإنتاجية العاملين في الشركة.
 - 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للروح المعنوية على إنتاجية العاملين في الشركة
- قد يبدو هذه الفرضيات بديهية ومنطقية إلا أنه يمكن القول لطبيعة الصناعة ونوع التكنولوجيا المستخدمة وطريقة إنتاج تأثير على ضعف العلاقة.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- تقديم صورة حقيقة عن واقع الروح المعنوية للعاملين في الشركة.

2-تحديد أهم العوامل التي يمكن من خلالها قياس الروح المعنوية في الشركة.

3-توضيح العلاقة بين الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية.

4-التعرف على مدى التأثير المتوقع لمتغير المستقبل(الروح المعنوية) على المتغير المعتمد إلى إنتاجية العاملين.

5-محاولة التوصل إلى بعض التوقعات والمقترحات والتي يمكن من خلالها مساعدة الشركة إيجاد الحلول لأمر المؤثرة في الروح المعنوية الاستفادة من أثارها الايجابية على إنتاجية العاملين في الشركة.

- استخدم الباحث المنهج المسحي الميداني وقد استخدم الاستبانة يوصفها أداة رئيسة للبحث وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية.

النتائج المتوصل إليها: توصل بأن هناك علاقة واضحة بين الروح المعنوية وإنتاجية العاملين وأن الروح المعنوية للعاملين في الشركة هي ليست جيدة، وقد تضمن البحث التوصيات الراهنة إلى دراسة العوامل المؤثرة في الروح المعنوية للعاملين والاهتمام بها بصورة أفضل لاستفادة من أثارها الايجابية على الإنتاجية.

3-الدراسات المحلية:

✓ الدراسة الأولى: الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة دراسة ميدانه بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري-الحضري- بسكرة للباحثة مريم أرفيبس، أطروحة نهاية دراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع الإدارة وعمل، سنة 2016/2017.

- حيث تمحورت إشكالية الدراسة: كيف تساهم مستويات الروح المعنوية في الرفع من مستويات الأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة؟

- وقد تضمنت الدراسة فرضية عامة وعدد من الفرضيات الجزئية كما يلي :

-الفرضية العامة: هناك علاقة ارتباط ايجابي بين الروح المعنوية العالية وبين ارتفاع مستويات الأداء الوظيفي للعمال في المنظمة.

الفرضيات الجزئية:

1-فرضية الجزئية الأول:

هناك علاقة ايجابية بين معنويات العامل المتحيزة في علاقة بعمله وأدائه في المنظمة.

2-فرضية الجزئية الثانية:

هناك علاقة بيد درجة التماسك التي تسود الجماعة العمل وانجاز الموظفين لأعمال بكفاءة عالية.

3-فرضية الجزئية الثالثة:

هناك علاقة ارتباط بين تقدير المرؤوسين لرئيسهم وأدائهم في العمل عينة الدراسة: إن مجتمع البحث هو جميع الأفراد والأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع الدراسة في البحث والعينة هي نموذج يتمثل جانبا أو جزءا أو وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، وتكون ممثلة له حيث تحمل كل الصفات المشتركة.

ونظرا لكون المجتمع الدراسة لا يتجاوز 200 مفردة حيث يساوي 159 عاملا فنه سيتوجب استعمال أسلوب المسح الشامل وهذا ما تم فعلا، لكن تم استرجاع 51 استمارة فقط رغم

الجهود الكبيرة والحديثة للباحثة وقد يرجع ذلك للحفاظ الشديد للمنظمة باعتبارها مؤسسة ذات نشاط حساس وتابعة للقطاع العام.

والمنهج المستخدم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي: لأن البحث بصددها ومنها الظاهرة والعلاقة بين المتغيرين.

- أوضحت النتائج بأنه توجد علاقة ارتباط ايجابية كبيرة بين مشاركة المشرف لتابعيه في اتخاذ القرارات ودفعهم لتحسين أدائهم الوظيفي وذلك بنسبة 100 بالمائة وكذلك الحال بالنسبة لتلقيهم المديح والثناء، من طرف المشرف عقب أدائهم لأعمال مميزة وعلاقته بتحسين أدائهم الوظيفي. وفي ضوء ما سبق من نتائج يمكن التداول بأن الفرضية العامة للدراسة قد تحقق إذ يعتبر مجموع نتائج المحاور السابقة والمتمثلة في إثبات الفرضيات الجزئية الثلاثة للدراسة وهو إثبات لها والتي تقول بوجود علاقة ارتباط ايجابي بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي للعمال داخل المنظمة وكما أكدت هذه الفرضية العامة إضافة إلى الفرضيات الجزئية دراسة "لوفيتال" التي توصلت إلى وجوه

- الدراسة الثانية: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني:

للباحث جبلي فاتح، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحدة الخروب، قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2005، 2006.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول:

أن هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني وذلك من خلال تقصيه إلى 4 تساؤلات فرعية:

1- هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف.؟

2- هل تساهم العلاوات والمكافآت التي تمنح للموظف المرقفي رفع روحه المعنوية؟

3- هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقيته الموظف بين زيادة الشعور

بالولاء والانتماء للمؤسسة؟

4- هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي للعمال وعدم

تغيبهم عن العمل؟

-فرضية عامة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني.

وتضمنت هذه الدراسة فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين:

ف1- يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا الارتياح في عمله.

ف2- هناك علاقة ارتباطيه بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله.

والهدف من هذه الدراسة: إبراز أهمية الاستقرار في العمل في المجال الصناعي وتأثيره على

أهداف المؤسسة ومعرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير والأسس

المتبعة في سياسة الترقى.

المنهج المستخدم: في هذه الدراسة هو المنهج المسح الاجتماعي. واعتمد على أدوات جميع

البيانات التالية: الملاحظة-المقابلة-الاستمارة.

نتائج الدراسة:

- نجد أن الترقية تلعب دورا مهما في تحقيق عالية أكثر لدى العمال فكلما تحصل العامل على

الترقية كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل.

-كلما كانت الترقية أكثر حيوية وموضوعية وعادلة كلما زادت ثقة العمال في مؤسستهم.

-للترقية دور كبير في رفع معنويات الأفراد وتعتبر مطلب أغلبية العمال.

- الحوافز المادية تلعب دورا هاما في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة.
- الاستقرار في العمل يرتبط بالترقية إلى حد كبير.
- ويرتبط الاستقرار بعدة متغيرات تنظيمية أخرى كالظروف الفيزيائية وملائمة العمل جسميا وذهنيا
- طريقة العمل والأرباح في العمل من عدمه.
- تراجع نسبة الإنتاجية في العشرية الأخيرة (خاصة الوضعية الأمنية المتوترة التي تعرفها البلاد عامة)، حيث انعكس دم الاستقرار الأمني والاقتصادي أيضا على الاستقرار داخل المؤسسة
- وهذا أثر سلبا على الأجور والمكافآت وتراجع دور المؤسسة في الاقتصاد الوطني.
- تعتمد الترقية في المؤسسة مجال البحث على معيارين أساسيين هما: الأقدمية والكفاءة.
- ✓ الدراسة الثالثة: الترقية والفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجا:

للباحثة نسيمة أحمد الصيد مذكرة لنيل شهادة الماجستير تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة
20 أوت 1955، سكيكدة، سنة 2006-2008.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول هل هناك ارتباطيه بين الترقية و الفعالية التنظيمية وتفرعت
عنها أسئلة فرعية كالتالي:

- 1- هل هناك استراتيجية موضوعية للتدرج بما يضمن فعالية المؤسسة؟
 - 2- إلى أي مدى تستند المؤسسة إلى مقولات موضوعية في عملية الترقية؟
 - 3- هل تساهم مرتبات الترقية في زيادة الفعالية التنظيمية؟
 - 4- ما مدى مساهمة عمليات الصراع والمنافسة في انجاز الالتزامات التنظيمية؟
- الهدف من هذه الدراسة: محاولة تشخيص الواقع الفعلي للترقية والتعرف على مدى وجود
استراتيجية لتدرج العاملين.

-أيضا التعرف على مدياستناد الترقية إلى مقولات الموضوعية ومساهمتها في تحقيق الرضا.

- تقضي درجة تأثير الصراع حول الترقية على تحقيق أهداف المؤسسة
- الفرضية العامة:** توجد علاقة ذات دلالة اجتماعية بين زيادة معدلات الترقية والفعالية التنظيمية
- ف1-تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي.
- ف2-تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- ف3-يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة.
- المنهج المستخدم:** اعتمدت الدراسة طريقة المسح بالعينة كإحدى طرائق المنهج الوصفي.
- الأدوات البحثية:** الملاحظة-الاستمارة-المقابلة-والمجلات كأداة مساعدة.

نتائج الدراسة:

- كشفت الشواهد الكمية المشار إليها في الفصول الميدانية عن أهمية العلاقة بين الترقية والفعالية التنظيمية.
- وجود علاقة ارتباطيه بين المعايير الموضوعية للترقية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي للعمال.
- إن امتيازات الترقية تؤثر بصورة ايجابية على معدلات الاستقرار بالمؤسسة.
- الصراع حول الترقية وأثره على تحقيق أهداف المؤسسة.
- تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي.
- تساهم امتيازات الترقية في الاستقرار الوظيفي.
- وعلى هذا الأساس يبدو جليا أن الترقية ترتبط اشد الارتباط بالفعالية التنظيمية وهو ما أوضحته المعطيات والشواهد الكمية الواردة في الفصول الميدانية.
- وهنا تبقى مسألة العلاقة بين الترقية والفعالية التنظيمية محل جدل ونقاش وفقا لطبيعة العينة والاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة المحكمة بأطر وأنظمة اجتماعية واقتصادية وسياسية متباينة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا على هذه الدراسات فقد فتحت لنا بابا واسعا حول موضوعنا محل الدراسة وعليه أردنا أن نوضح النقاط التي اتفقت فيها مع دراستنا وما استقدها منها وأيضا التي اختلفت فيه مع دراستنا.

✓ تشترك نقاط التشابه بين دراستنا والدراسات السابقة في تناولها لمتغير من متغيرات دراستنا بشكل وبأخر ومنها من كانت قريبة جدا من دراستنا سواء من حيث المضمون والمنهج المستخدم وكذلك أداة الدراسة، منها دراسة "بلومكوسيت" ودراسة "أحمد بن موسى حنتول" ودراسة الباحثة "مريم أرفيس"، أيضا دراسة "نسيمة أحمد الصيد" حيث تتفق هذه الدراسات مع دراستنا من حيث المنهج المستخدم ألا وهو المنهج الوصفي.

✓ ومن حيث أدوات جمع البيانات اشتركت الدراسات بدرجات متقاربة مع دراستنا الحالية في استعمال الأداة الرئيسية وهي الاستمارة (الاستبيان) باستثناء دراسة "نسيمة أحمد الصيد" لاعتمادها أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة-المقابلة-السجلات-كأداة مساعدة.

✓ من خلال استعراض الدراسات يمكن رصد أوجه الاختلاف في:

- من حيث الهدف استهدفت الدراسة الحالية كشف العلاقة بين الترقية والروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسة، بينما استهدفت الدراسات السابقة معرفة العلاقة بين الروح المعنوية بمتغيرات أخرى وأيضا علاقة الترقية بمتغيرات أخرى.

- من حيث مفردات العينة: اختلفت مفردة عينة الدراسة الحالية مع مفردات عينة الدراسة السابقة من حيث الكم والكيف.

• جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة: يمكن تلخيص ذلك في:

✓ أفادتنا كثيرا في إثراء الجانب النظري للدراسة من خلال معلوماتها القيمة ومفاهيمها.

✓ لاشك أن دراستنا الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات حول موضوع بحثنا وهذا
لتشخيص المشكلة البحثية بدقة.

✓ أفادتنا في اختيار المنهج المناسب للدراسة وفي اختيار أدوات جميع البيانات المناسبة
كما ساعدتنا في تصميم استمارة الدراسة.

✓ وجهتنا هذه الدراسات لمعالجة موضوع الترقية والروح المعنوية، يتطلب نظرة شاملة تغطي
محددات المتغيرين داخل المنظمة.

• الفجوة العلمية للدراسة:

رغم وجود نقاط تشابه و اختلاف بين دراستنا و الدراسات السابقة إلا أنها تبقى هناك فجوة
بحثية يستطيع الباحث تحديدها من خلال هذه الدراسات و أهم الجوانب الإضافية التي سوف
نتناولها من خلال بحثنا هذا في تحديد الأبعاد وتكاملها .

اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوب المسح الشامل في اختيارنا للمبحوثين للتشخيص
الواقع بأكثر دقة وموضوعية، واعتمدت الدراسات السابقة على دراسة كل متغير على حدى (
ترقية وروح معنوية) إلا أن دراستنا تميزت بتناولها للعلاقة الترابطية بين كل من الترقية والروح
المعنوية و هذا رغم اطلاعنا على الكثير من الدراسات السابقة حول هذين المتغيرين إلا أننا لم
نصادف أي دراسة جمعت بين هذين المتغيرين، حيث حاولت دراستنا معرفة الترقية وعلاقتها
بالروح المعنوية لدى العاملين من خلال كافة الأبعاد

إن مختلف الدراسات التي خصصت دراسة كل من متغيري الترقية والروح المعنوية
ودراستها كل متغير على حدا لهم تجاوز فيما بينهم كما أن معظم الدراسات لم تستخدم جميع
الأبعاد في دراسة المتغيرات بل استخدمت بعدا أو بعدين متغيرين س ومن هنا يمكن تعميم

استعمال نتائج هذه الدراسات في حين هذه الدراسة تحاول معرفة الترقية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى العاملين من خلال كافة الأبعاد .

الفصل الثاني: الترقية معالجة سوسولوجية

تمهيد

أولاً: الترقية وعلاقتها ببعض المصطلحات

ثانياً: شروط إجراءات الترقية

ثالثاً: أهمية الترقية و أهدافها

رابعاً: أشكال الترقية

خامساً: معايير الترقية

سادساً: أنواع الترقية

سابعاً: برامج الترقية

ثامناً: المقاربات السوسولوجية للترقية

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الترقية من أهم المواضيع في المنظمات، وهي وسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية وهذا لكونها إحدى السياسات التي تؤثر على القوة البشرية، وتساهم في توفير الاحتياجات اللازمة، حيث تشكل بجميع أشكالها دعامة أساسية في المسار المهني للعامل وحافزا ماديا ومعنويا يؤثر بصفة مباشرة، ويتجسد ذلك من خلال آليات تسمح بضمان تساوي حظوظ العاملين في الصعود إلى إحدى درجات السلم الوظيفي.

وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على ماهية الترقية وأهم شروطها ومعاييرها

وبرامجها.

أولاً: الترقية وعلاقتها ببعض المصطلحات

1- الأجر

ويعرف أيضا على انه ثمن العمل وتدفع الأجور مقابل الجهد الفيزيقي أو العقلي الذي يبذله الأفراد لإنتاج السلع والخدمات، والمصطلح بهذا المعنى يشير إلى الأجر الذي يدفع للعمال والذين ويقومون بأعمال الإدارة والإشراف، أو الأعمال التي يمارس فيها الفرد أو تدفع كرواتب أسبوعية أو شهرية ويحتل مصطلح الأجر مكانة هامة في النظرية الاقتصادية وبخاصة نظرية الأثمان، ويميز الاقتصاديون بين أنواع مختلفة بين الأجور فهناك أجور الاسمية وأخرى حقيقية.¹

عرف على انه ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للعامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المنشأة وله وجهان الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المنشأة وتحصل على مقابل لها على شكل إنتاجيته من الفرد والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسد احتياجاته ولذلك لقاء الجهد الذي يبذله لعمله بالمنشأة²

وعرفه بعض العلماء على انه العوض مقابل العمل كما عرفه البعض الآخر على انه العوض المعلوم على المنفعة المعلوم.³

والأجر بالنسبة للفرد وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد والمناسبة للشعور بالتقدير من قبل المنظمة التي يعمل بها ودرجة رضا الفرد عن عمله تتوقف عن حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا وعينا.⁴

¹- محمد عاطف غيث: معجم علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص475.

2. سومر أديب ناصر: أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، بحث مقدم لنيل الماجستير، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد جامعة تشرين، 2004-2003، ص 09 .

3- إسماعيل صالح حمزة: أجر العامل في الفقه الإسلامي : رسالة ماجستير في الفقه والتشريع، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2010 ، ص 22 .

⁴- ميلود وراقي: سياسة الأجور وفق قانون العلاقات العمل في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات والبحوث القانوني، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3 ، العدد الرابع، ص 11.

2- الدور

ويعرف الدور على انه وضع اجتماعي ترتبط به مجموعة من الخصائص الشخصية ومجموعة من ضروب النشاط وهو من منظور التفاعل الاجتماعي مكون من مجموعة من الأفعال المكتسبة، يؤديها الشخص أو المنظمة في موقف تفاعل اجتماعي.

وعرفه جاد على انه مجموعة من العلاقات والتفاعلات بين وظيفة العضو وبين مركزه من ناحية، وبين هذه الوظيفة والمراكز وبين وظائف مراكز غيره من الأعضاء فيه الوحدة أو الرابطة، سواء كانت تلك الوحدة أسرة أو هيئة إدارية.¹

3- المكانة

تعبر المكانة في العلوم الاجتماعية الحديثة عن وضع معين في النسق الاجتماعي، ويتضمن ذلك التوقعات المتبادلة للسلوك بين الذين يشغلون الأوضاع المختلفة في البناء والنسق، أو هي الوضع الذي يشغله الفرد أو الجماعة في ضوء توزيع الهيبة في النسق أو توزيع الحقوق والالتزامات والقوة والسلطة كما نقول مكانة عليا ومكانة دنيا.²

وهي أيضا وضع فرد معين في التركيب الاجتماعي لجماعة معينة فالأم مثلا لها مكانات وادوار اجتماعية متعددة كزوجة أو أم أو ربة بيت.³

4- العلاوات والمكافآت

تعتبر العلاوات والمكافآت من أهم ملحقات الأجور ، ويقصد بها منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضه عليه واجباته ووظيفته العادية ، كما أنها

¹-العربي حجام: دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية بالإدارة الإقليمية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، ص 21.

²-محمد عاطف غيث:مرجع سابق، ص 435.

³- الهمشري عمر : التنشئة الاجتماعية للطفل، دار صفاء، د ط ، عمان، 2003، ص 16

تعني الزيادات الاستثنائية التي يحصل عليها الأفراد المبرزون في أعمالهم والذين يظهرون نشاط ملموس في عملهم وتعتبر هذه الزيادات أكثر تأثيراً على العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية خاصة إذا كانت هناك مؤشرات متعمدة للحصول على هذه الزيادات ونحت بشكل مناسب للأفراد المستحقين إذا فان العلاوات هي مكافأة تمنح للعامل وتصرف مع أجره أو مع المنصب الذي يشغله، وقد أثبتت الدراسات أن الزيادة في الأجر والحصول على هذه العلاوات تعتبر حافزاً للعمال الذين يطمحون إلى تحسين مستواهم المعيشي، والأمل في الحصول على الترقية باعتبار أن العلاوات والمكافآت مؤشر من مؤشرات التدرج في الوظيفة ولهذا فان منع العلاوات الإضافية للعامل الذي يحصل الترقية ، يعمل على تحقيق الرضا والاستقرار والعمل أكثر من اجل رفع مستوى الأداء والإنتاجية، أملا في الحصول على ترقية أخرى وعلاوة اكبر.

5- التدرج الوظيفي

إن التدرج الوظيفي ظاهرة اجتماعية تتلخص في تفاوت الأفراد وتقسيمهم إلى مراتب يتميز ببعضها ببعض.

كما أن التدرج في بعض الأحيان يعني اكتساب العامل درجة واحدة ضمن الفئة التي تقع فيها وظيفته، حيث يشير مبدأ التدرج إلى تقسيم السلطة راسياً وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة، حيث تتدرج السلطة والمسؤولية من قمة التنظيم هيوطاً إلى قاعدته.

ثانياً: شروط إجراءات الترقية

هناك عدة شروط للترقية سنتطرق إلى أهمها ومن بينها :

تقتضي الترقية شرط يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب

في المكان المناسب أو الوظيفة المناسبة وهذه الشروط هي:

1. وجوب توفر مناصب شاغرة ذات قيمة مالية شاغرة من بين العاملين في المؤسسة أن يكون

هناك اختلافاً بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص، وتلك

النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حالياً اجتياز الاختبار بنجاح.

2. استيفاء الشروط الوظيفية المرقى إليها ويشترط:

أ- أن تكون هناك وظيفة حالية شاغرة وأن يكون العامل مستوفى للشروط الوظيفية المرقى

إليها، وهذه الشروط هي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة.

ب- أن تكون وظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف

الهيكل التنظيمي للوحدة، وهذا حتى يتسنى الإلمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم

الإداري.¹

3. يجب أن تتم الترقية داخل المجموعة النوعية التي فيها العامل.

4. لا يجوز ترقية عامل على التأديب أو محاكمة جنائية أو موقف على العمل حتى تثبت

براءته.²

5. عدم جواز ترقية الموظف بسبب نقل الوظيفة، و إذا لم يكن بين العاملين بالوحدة المنقول إليها

من استوفى الشروط اللازمة التقنية خلال السنة.

¹ - جبلي فاتح: مرجع سابق، ص 27، 29، 32.

² - أنس قاسم جعفر: الترقية في الوظيفة العامة وأثارها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2017، ص 312.

6. لا يجوز ترقية موظف محال إلى المحاكمة التأديبية أو المعاملة الجنائية أو موقف عن العمل وذلك لمدة، إلا إذا ما وقع عليه أمر بسيط مدته 5 أيام فأقل وجب عندها ترقية مع احتساب أقدميته في الدرجة أو الوظيفية.
7. تعتبر الترقية نافذة ونهائية بصدر القرار لها من السلطة المختصة¹.
8. قضاء العامل فترة زمنية في فئة الوظيفية قبل ترقيته إلى الفئة الأعلى.
9. يجب التأكد من أن سياسة الإدارة في ما يتعلق بأسس وقواعد الترقيات محددة وواضحة حتى يمكن لأفراد المنظمة معرفتها والإمام بها.
10. ولكي تكون إجراءات الترقية والتصديق عليها من السلطة الخاصة والمختصة بها يجب أن يعطي المتضررون حق التظلم والطعن في نتائج الترقية إذا رغبوا في ذلك².

ثالثا: أهمية الترقية وأهدافها:

❖ أهمية الترقية:

تعتبر الترقية من أهم النشاطات والعمليات التي تعود بالنفع على الإدارة والعامل وفي أن واحد وهذا نظرا لما تحققه من نفع لكلا الطرفين، وفيما يلي سنذكر بعض النقاط التي توضح أهمية هذه العملية:

1. تعتبر الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير وتحفيز العامل على بذل مجهود أكبر في أداء المهام والمسؤوليات المنوطة به.

2. يمكن برامج الترقية الواضح والجيد من التواصل إلى مستوى عال من الرضا عند العامل.

1- شادلي خالد: نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية، دراسة حالة تخصص سياسات عامة وتنمية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2015-2016، ص20، 21.

2- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص59.

3. الترقية هي مصدر من مصادر اختيار العامل لشغل الوظائف الاقتصادية فهي تساهم في تغطية

احتياجات الإدارة الاقتصادية من الطاقات البشرية من حيث النوع والكم¹.

4. تعتبر أهمية عملية لكل من الفرد والمنظمة .

أ- بالنسبة للمنظمة:

- الكشف عن قدرات العاملين وانجازاتهم.

- إظهار وجه المنظمة وسمعتها بصورة مشرفة وجذابة.

- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة ورفع الروح المعنوية للعمال مما ينعكس على

مستوى الأداء في المنظمة.

ب- بالنسبة للعاملين:

- تحفيز العاملين للتدريب والتنمية الذاتية لامتلاك الخبرة، كسر الجمود والملل في الحياة

الوظيفية.

- تقليل النفقات وتقليل حجم الموارد البشرية المستخدمة.

- زيادة ولاء وانتماء والتزام العاملين بأهداف وسياسة المنظمة.

- تحقيق رضا العاملين في المنظمة، مما يؤثر ايجابيا بمستوى أدائه سعيا للترقية فالأفراد يميلون

إلى الرقي ولسبب أن تعطي لهم مستويات أكبر فأكثر الناس يميلون إلى التقدير المادي والتقدير

المعنوي.¹

¹نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 1992، ص 502.

1- علي غربي بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيزة: تنمية المراد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 125.

❖ أهداف الترقية:

إن أهمية الترقية على مستوى الإدارة العمومية والدولة حقيقة مؤكدة وضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة في أي مستوى من المستويات التخطيطية إذا أن غياب الأفق المهنية يقود العاملين الطموحين وأصحاب الكفاءات إلى مغادرة الإدارات العمومية لأن العامل منذ التحاقه بالعمل يتطلع إلى التقدم في مجال مهنته التي يعمل بها ويحدد لنفسه أهدافا ومركزا وظيفيا يطمح الوصول إليه ويصبح هذا الهدف غايته وأمله ليتمكن من تحسين دخله ومستوى معيشته ومركزه الإداري والوظيفي داخل مجتمعه وبين زملائه وتتجلى هذه الأهداف فيما يلي:

✓ تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد العاملين م حيث العدد والنوع إذ أن وجود النظام مخطط ومعروف للترقيات في الإدارة يعتمد على أسسه ومعايير موضوعية.

✓ ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة الحالية التي اكتسبت المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال الملقاة على عاتقها، ومن ثم الاختيار من بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية.

✓ التكامل مع آليات التخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في الإدارة العامة.

✓ خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل مزيد من الجهود وشعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم، وبالتالي في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل¹.

✓ محاولة استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف الحكومية والمحافظة عليها في ميدان الوظيفة العامة.

✓ رفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين ظروف عملهم عن طريق ضمان الترقية².

1- شادلي خالد: مرجع سابق، ص21.

- ✓ تدعيم سياسة الاختيار من داخل الإدارات وبالتالي دعم الشعور بالاستقلال لدى العاملين بها.
- ✓ تحقيق الملائمة الحقيقة المنشودة بين أهداف العاملين.
- ✓ ضمان بقاء العدد الكافي في العاملين في خدمة الإدارة العامة لتختار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة.
- ✓ إيجاد حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد والشعور بالطمأنينة نتيجة تحقيقي تقدم مستمر في معيشتهم، فتوفر فرص الترقية في الإدارة العامة يضمن بقاء العناصر الصالحة فيها. وعدم هروبها بحثاً عن فرص الترقية في باقي المنظمات الأخرى، فالترقية تعمل على استغلال المهارات، وقدرات الأفراد ذوي الأداء المرتفع كذلك تعمل على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم ولتنمية قدراتهم إضافة إلى توفير فرص جذب أفراد جدد للعمل في الإدارة العامة.
- ✓ تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف العام تنمية قدرات ومعارف العامل المهنية وهذا يحسن قدرات العامل من خلال إتاحة الفرص المتكافئة للالتحاق بالدورات التدريبية والحصول على البعثات العلمية، الأمر الذي يوسع من مداركه وقدراته الذهنية والعقلية والمعرفية، ويطور من ذكائه، مما يعود عليه بالفائدة في مجال وظيفته وفي مجال حياته الشخصية، أيضا اكتساب أفكار جديدة مبتكرة، تزيد من قدرته على مواجهة مشكلات الحياة والعمل بعقلية متفتحة.
- تخلق جوا من التعاون والتواصل بين جميع موظفي الجهاز الإداري، وهذا الأمر يبعدهم عن أجواء التوتر والشقاق والتشاحن المرهق نتيجة رضا كل موظف واقتناعه بموقعه الوظيفي الذي يشغله أو الذي تمت ترقيته إليه¹.

2- يوسف المعدواي: دراسة الوظيفة العامة في النظم المقاربة والتشريع الجزائري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص70

1- خالد حماد محمد العنزي: النظام القانوني لترقية الموظف العام : رسالة ماجستير مكملة للحصول على درجة الماجستير في القانون العام ، جامعة الشرق الأوسط ، 2011- 2012، ص51، 52 .

✓ الترقية تهيأ فرص المنافسة بين الأفراد وتحفزهم وتدفعهم إلى المثابرة وبذل الجهد للحصول عليها¹.

✓ كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.

✓ تغيير الأفكار وإتاحة فرص التحسن بتغيير الوجوه وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي.

✓ ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة لتشغل الوظائف الأعلى .

✓ توسع وتتوع مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية².

رابعاً: أشكال الترقية

تأخذ الترقيات تبعاً لمصادرها شكلين مميزين فهي إما داخلية أو خارجية.

1- تبعاً لمصادرها:

أ- الترقية الداخلية:

يقصد بالترقية الداخلية هي التي تخص العاملين داخل المؤسسة وهي وسيلة تستعملها المؤسسة لتدعيم الجهد الذي يبذله أحسن العاملين لرفع قدراتهم وتجنيدها على أعلى مستوى من مستويات السلم الإداري، ولنجاح عملية الترقية الداخلية يجب إتباع ما يلي³:

- تخصيص عدد معين من المناصب الشاغرة لترقية العاملين داخلياً.
- تسليط إجراءات لتحسن قدرات المترشحين وإعدادهم للترقية الداخلية.

ب- الترقية الخارجية:

¹ - عادل صالحرحوش وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديثة، عمان، الأردن، 2006، ص90.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص276.

¹ - علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص71.

تميل المؤسسات غالى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك من اجل تنظيم الكفاءة العامة داخلها تجنباً للجمود، وللتقليل من تكاليف التدريب، فالإدارة الأكثر نجاحاً هي التي تميل إلى سياسة الترقية من الداخل، لأنه ليس من السهل تعيين شخص من خارج المؤسسة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا بحيث يجب أن تتوفر سياسة التدريب لشغل هذه الوظائف وكذلك شعور بالأحقية للتعيين في هذه الوظائف ولذلك لا يتم استخدام سياسة الترقية من الخارج إلا في ضيق الحدود¹.

2- تبعاً لمجالها:

أ- ترقية مفتوحة:

تشمل جميع أفراد المؤسسة باعتبارهم مترشحين محتملين لشغل الوظائف الأدنى منها في المستوى بإمكانية الانتقال والتحرك إليها شريطة انطباق شروط الترقى عليها.

ب- ترقية مغلقة:

هذا لا يتاح للأفراد فرصة الترقى باعتبار وظيفتهم هي نقطة النهاية لشاغلي الوظيفة، ومنه تقتصر الترقية على بعض الأفراد فقط وقد تقتصر على المستويات الدنيا.

3- تبعاً لامتيازاتها:

أ- ترقية في الأجر:

تحدث نتيجة للكفاءة أو الأقدمية و تحدث من مستوى إلى آخر داخل الدرجة أو من درجة لأخرى.

ب- ترقية في المستوى التنظيمي(الجافة):

² نفس المرجع، ص 72.

يجب أن تحدث فقط حينما تتوافر مواصفات شاغل الوظيفة الأعلى في الفرد الذي يشغل مستوى

تنظيمي أدنى.¹

خامسا: معايير الترقية:

هناك عدة طرق تنتهجها الإدارات للترقية تختلف في أساليبها لكنها لا تخرج عن معايير أساسية

من أهم هذه العناصر ما يلي:

أ- معيار يقوم على أساس الشهادة:

من بين الموظفين الذين حصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة خلال مزولة الموظف لوظيفة كفل له القانون حق متابعة دراسات جامعية والتي تسمح له بإحراز مؤهلات وشهادات تسمح له بتقلد وظائف أعلى وذلك في حدود الوظائف الشاغرة والمطابقة لتأهيل أو شهادته الجديدة.

ب- معيار الترقية بواسطة امتحان الكفاءة المهنية:

يهدف إجراء امتحان الأهلية والمهنية دعوة تحفيز الموظفين على إبراز كفاءاتهم المعرفية والمهنية وبهم جميع الموظفين المستوفين للشروط النظامية المطلوبة وتحدد خاصة في توفر على أقدمية معينة في الدرجة الأولى غير أن هذه الوسيلة تظل رهينة اختيارات الإدارة حول إجراءاتها بالإضافة إلى ذلك فإنها غير معمة على جميع الأسلاك الإدارية ، مما يخل بمبدأ المساواة المنصوص عليه دستوريا وكذا مبدأ تكافؤ الفرص والتنافس الشريف، وإلا كيف يعقل أن يتم التنصيب على هذه الإمكانية لفائدة إطار مهندسي الدولة وتحرم منه أطر مماثلة له كالمصرفين الإعلاميين.

ج- نظام الترقية على أساس الأقدمية:

¹-نسيمة أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل درجة ماجستير ، التنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2008، ص11.

يقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الفرد التي تؤخذ في عين الاعتبار عن ترقيته لوظيفة أعلى من وظيفته الحالية، بمقتضى ذلك يكون للفرد الذي أمضى في وظيفته الحالية فترة زمنية أطول من ذلك التي أمضاها زملائه أولية الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة، ومعنى ذلك أن الترقية على أساس الأقدمية تعتمد على نقطة أساسية هي أن قضاء الفرد لفترة أطول في وظيفته الحالية يكسب خبرة أكبر وأعمق، بحيث تصبح له أولية الترقية على غيره.

وتفضل بعض المنشآت الاعتماد على ترقية الموظفين على أساس الأقدمية وترجع أسباب هذا التفضيل إلى:

- أن هذا الأساس يقلل من وجود خلاف بين الإدارة والموظفين.
 - قد يصلح ذلك انطلاقاً من تقاليد المجتمع وقيمه، حيث يفضل أن تكون الوظائف العليا للشخص الأكبر سناً.
 - إن إتباع هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة ومهتمة بتدريب وتنمية كفاءة العاملين.¹
- ومن مزايا الترقية على أساس الأقدمية أنها تعتبر أكثر الطرق موضوعية و أنه لا مكان لوجود تحيز، على اعتبار أن ترقية الفرد من وظيفة إلى أخرى مرتبطة بطول مدة خدمته في المنشأة، وأن طول الخدمة هذا قد اكسبه خبرة ومهارة بحكم ممارسته لوظيفته خلال سنوات الخدمة التي قضاها فيها، وبهذا فإن الموظف قد أصبح أعلى كفاءة وأكثر قدرة على حمل مسؤوليات الوظيفة الأعلى المرقى إليها، إلا أنه هناك عيوباً لأسلوب الترقية بالأقدمية منها:
- قتل الطموح وروح الابتكار والإبداع.

¹-شادلي خالد: مرجع سابق، ص18، 19، 20.

- العمل على تسرب الكفاءات إلى خارج المنشأة بسبب عدم التمييز بين الموظف الكفو والأقل كفاءة.
- ضعف اجتذاب عناصر جديدة ذات كفاءة من الخارج لشغل الوظائف الإدارية الوسطى والعليا والاحتفاظ بها في المنشأة وبذلك تبقى هذه الوظائف قاصرة على الموظفين الحاليين دون إمكانية إمداد المنشأة بأفراد جدد ذوي خبرات وكفاءات جديدة.

سادسا: أنواع الترقية:

1- الترقية في الدرجة:

ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، يترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل، ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتصحبها زيادة في المرتب وهذه لزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية، وتطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة، ومعيارها الأساسي هو اختيار على أساس الجدارة والاستحقاق، ما يؤكد أهمية الترقية كنظام اجتماعي عادل¹، والترقية تتم بمجرد مرور ثلاث سنوات على تاريخ التوظيف.

الجدول رقم (01): يوضح الترقية في الدرجة

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة الوسطى	المدة القصوى
درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	ستتان و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

¹ - جبلي فاتح: مرجع سابق، ص30.

المصدر: المرسوم الرئاسي رقم 67-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم الجريدة الرسمية، العدد 61، 2007¹.

2- الترقية في الرتبة:

ويترتب على هذا النوع من الزيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات وتجمع بين الأقدمية والكفاءة، وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة، بينما تمثل الكفاءة أساسا ثانويا عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها.

3- الترقية في الفئة:

تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة فهي تجيز معاملة موحدة من حيث الأجر وغيره من أوجه شؤون الأفراد وهذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة أي لا يترتب عنها تغير في الوظيفة، ولا تكون هناك زيادة في المسؤوليات والواجبات وتستند إلى كفاءة العامل.

فالترقية في الفئة تجمع بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة وفي الرتبة لذا فالاختيار يتم وفق لدرجة كفاءة العامل ولا تصحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تتفق مع الترقية في الدرجة، لذا فالاختيار يتم وفقا لدرجة كفاءة العامل ولا تصاحبها الزيادة في المسؤوليات و الواجبات فهي تتفق مع الترقية في المرتبة في ذلك.

4- الترقية الجافة: وفيها يرتفع المركز الأدبي للعامل ولا يرتفع الأجر وهي تمنح أحيانا كتعويض

للعامل على المكافحات وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا من التنظيم.

²-شادلي خالد: مرجع سابق، ص17 و18.

5- الترقية السائلة: ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر وزيادة المسؤوليات والاختصاصات، ويترتب عليها تحسين المركز الأدبي والاجتماعي للعامل مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته ويكسبه شعورا بالرضا والاطمئنان فتتقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل ويتفرغ لوظيفته فيثقنها.

6- الترقية الاجتماعية: ويتضح مفهومها كما يلي، يجب اعتبار الترقية الاجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين و التأهيل مهما كانت طبيعتها، أو الأسلوب الذي تتبعه، فهي مرتبطة ومتعلقة بالأشخاص الذي يمارسون العمل¹.

سابعا: برامج الترقية:

مما يساعد في وضع الترقية المناسبة أن يكون هناك وصف دقيق للوظائف بين واجباتها ومسؤولياتها وبين المستلزمات الإنسانية الواجب توفرها في من يشغلها كما أنه من الضروري تهيئة فرص متكافئة للتدريب أمام العاملين الذي يحصلون لشغل الوظائف الأعلى لتنمية قدراتهم وزيادة كفاءاتهم من أجل إعدادهم للترقية.

كما يراعي ضرورة إعلان برنامج للترقية لجميع العاملين في المنشأة، والالتزام بتطبيق قواعدها كما يطمئن كل فرد بأن الترقية تتم في ظل أسس واضحة ومحددة مع التأكيد على التطبيق السليم لكل ما ورد في برنامج الترقية هذه.

إن وجود وتطبيق برامج الترقية واضح وجيد بعيدا عن المحسوبية والتحيز وبالتالي إفساح فرص الترقية والتقدم أمام العاملين المجددين يؤدي إلى تحسين معنوياتهم وتؤدي إلى إخلاصهم وانتمائهم للمنشأة التي يعملون فيها. وذلك يكون من الضروري وضع برنامج الترقية المناسبة والتي تحدد بوضوح

¹-جبلي فاتح:المرجع السابق،ص30،31.

قواعد وأسس الترقية من وظيفة إلى أخرى ومجالات الترقية المتاحة لمن يشغل الوظيفة سواء كان ذلك في نفس إدارته أو إدارات أخرى في المنشأة¹.

تعتمد عملية التخطيط من أعضاء الإدارة إذا ما تدخلت العواطف والتوقعات والانفعالات والنزاعات للأفراد حول من يشملهم التخطيط ولكنه ينبغي إبعاد هذه المسألة وما يرتبط بها من حلول و نتائج بعيدا عن العوامل المؤثرة الأخرى والتي قد تكون ذات تأثير على العلاقات الإنسانية أي تعالج بطريقة موضوعية.

كما يمكن استخدام البيانات المستخلصة من تخطيط الاحتياجات الإدارية بطرق أخرى فالتنبؤ بالنمو المستقبلي، خاصة عندما يتم مقارنه بالمتاح حاليا من هذه المهارات وهو يوضح مدى الحاجة إلى تقنيات جديدة.

كما ينبغي حصر الكفاءات الإدارية في وضع برامج المناسبة لتنمية أعضاء الإدارة فقد أصبح معروفا أن برنامج التدريب والتنمية الإدارية لا يمكن توحيدها لمختلف الأفراد، وبذلك نجد أن التنمية هي في المقام الأول مسألة ذاتية خاصة بالفرد، فكل فرد له احتياجاته الخاصة والمختلفة عن الآخرين، لذلك يفيد حصر المهارات ومقارنتها بمعطيات الوظيفة في كشف جوانب الضعف والتقارب بين مهارات الفرد ومقدرته ومتطلبات الوظيفة، وكذلك نواحي الضعف والقصور في التنظيم.

إذ يوجد لدى الكثير من الأفراد الدافع والمقدرة للتنمية والتقدم، ولكن الفرد يحتاج فقط بعض التوجيهات والإرشادات والعامل المساعد في توفيرها للفرد حصر الكفاءة الإدارية.

ومما يساعد في وضع برنامج الترقية المناسبة أن يكون هناك وصف للوظائف بين واجباتها ومسئوليتها وبين المستلزمات الإنسانية الواجب توافرها في من يشغلها كما أنه من الضروري تهيئة

1- شادلي خالد: مرجع سابق، ص 19، 20، 22، 23.

فرص متكافئة للتدريب أمام العاملين الذين يصلحون لشغل الوظائف الأعلى لتنمية قدراتهم. وزيادة كفاءتهم من أجل إعدادهم للترقية، كما أن أساس الترقية سواء أكان الكفاءة أو الأقدمية أو مزيجا منها يجب أن يكون هناك محددًا واضحًا في سياسات المؤسسة.

كما يراعي ضرورة إعلان برن ماج الترقية لجميع العاملين في المؤسسة والالتزام بتطبيق قواعدها كما يطمئن كل فرد بأن الترقية في ضوء أسس واضحة ومحددة، وبالتأكيد على التطبيق السليم لكل ما ورد في برنامج الترقية¹.

ثامنا : المقاربات السوسولوجية للترقية.

النظريات الكلاسيكية:

ظهرت هذه النظريات في أوروبا وأمريكا خلال القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، وترتكز على الجوانب العقلانية والرشيده في التنظيم، وتعتبر الجوانب المادية أهم مؤثر على تحقيق الأهداف، ومنه تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. وقد ساهم التطور الصناعي في جعل التفكير يركز على العمليات الإنتاجية والفنية والتفكير الآلي في تفسير وتحليل العلاقات بين مختلف مكونات التنظيم، حيث كان تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، التخصص والكفاءة الإنتاجية، وفيما يلي نتعرض لمضامين أهم النظريات:

أ- البيروقراطية :

تعد واحدة من النظريات التي وضعت الأسس والمبادئ التي تناولت فعالية الجهاز الإداري في ضوء ما أسمته التنظيم البيروقراطي، وهي تعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنسب إلى ماكس فيبر الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي وعلمي، وبرز أهميتها في تنظيم

¹- علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص 35 و 36.

الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على الأداء والسلوك التنظيمي، وبازدياد تعقد العمل الإداري أصبح من الضروري تقسيم العمل والتخصص ووضع القوانين والأسس المحددة للعلاقات بين الأفراد وبينهم وبين المؤسسة، وخاصة التحديد الواضح والقاطع للواجبات والأداء وفقا للمستندات الرسمية وإلغاء الطابع الشخصي بالفصل بين الطابع الاجتماعي للعامل ووضعه المهني ومنه، فالنظام البيروقراطي يحقق أعلى قدرا من الكفاءة والفعالية من خلال خصائص نموذج المثالي الذي وضعه فيبير على درجة عالية من الضبط والرشد والعقلانية.

وقد أعار فيبير مسألة الترقية أهمية بالغة أين يتم انتقاء العاملين بشكل دقيق بالاحتكام إلى محاكاة موضوعية، وهذا ما دفعه إلى التركيز على التوظيف في ضوء الشهادات والخبرة مع التأكيد على مسألة الأقدمية في التدرج المهني أخذا بعين الاعتبار وجود قواعد واضحة تنظم العمل وتحكم عملية اتخاذ القرار مما يجعل الترقية عملية روتينية وواضحة لأنها تستند إلى رشد المؤسسة وعقلانية قواعدها التي تحقق في ترابطها وأدائها الحسن الكفاءة والفعالية التنظيمية الشيء الذي يضمن ولاء العمال للمؤسسة والتفاني في تحقيق أعلى معدلات الإنتاجية.

أما كارل ماركس فقد اعتبر البيروقراطية كتنظيم تحطم كفاءة الفرد وتعوق قدرته على المبادرة والتجديد والإبداع والتخيل وتحمل المسؤولية إلا أن ذلك لا يحدث أي اثر على البيروقراطيين¹ الذين يعتقدون أنهم قادرين على أداء كافة الأعمال التي تسند إليهم في التنظيم الرشيد بل إنهم يحاولون باستمرار أن يوسعوا نطاق وظائفهم واختصاصاتهم في تدعيم المكانة والامتيازات التي حصلوا عليها. وهذا ما يؤدي إلى ظهور ما يمكن أن يوصف بأنه مادية حقيرة وهي نزعة تغلب على كل تنظيم

1- نسيم أحمد الصيد : مرجع سابق ،ص28

بيروقراطي، ويبدو بصورة واضحة في صراع الأفراد من أجل الترقية والبحث عن مستقبل وظيفي أفضل والسعي الدائم وراء المكانة والهيبة.

ب- النظرية العلمية:

هي إحدى المدارس الميكانيكية التي تشترك مع التنظيم البيروقراطي لـ **فبيير** في الرشد والعقلانية وقد سادت في أواخر القرن 19 وأوائل القرن 20، إذا ركزت على أن هناك مبادئ علمية للإدارة متى تعلمها وطبقها الإداريون في مؤسساتهم تزيد من فعاليتها وكفاءتها، وينظر رواد هذه المدرسة للمؤسسات على أنها راشدة ومغلقة لا تتأثر ببيئتها الخارجية ويمكن فقط عن طريق إعادة تنظيمها تحقيق مستوى من الفعالية، ومن أوائل هؤلاء نجد **فريدريك وينسلو تايلور** الذي ركز على دراسة الحركة والزمن واعتبر الإنسان العامل ملحق بآلاته أو تابع لها في أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية وعلى هذا فقد كان الهدف من دراسته هو تحويل آلة متعددة الأغراض (الإنسان) إلى آلة متخصصة على درجة عالية من الكفاءة، وقد نظر تايلور إلى الترقية في ضوء وجود قواعد ولوائح محددة تحكم العمل وتدرجه وهذا ما جعله يقر حقيقة مؤداها أن التنقل المهني للعامل يرتبط بالخبرة والانجاز أي كلما أنتج العامل كلما حصل على مكافأة وكلما شعر بالرضا كلما ارتبط بعمله أكثر.

كما ركز على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج وذلك بالحد من الإسراف والعمل على تخفيض تكلفة العمل والإنتاج، مما كان على حساب العنصر البشري الذي كان ينظر إليه على أن هدفه الأساسي هو الكسب المادي فقط مع وجود الأنانية والكسل في القيان بالواجبات مع التركيز على الهيئات الإدارية أكثر من العمال. لذلك كان اهتمامه منصبا على تحديد المفاهيم ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن وتخطيط مكان العمل والرقابة على الإنتاج وتحديد الأجور مما جعل البعض يطلق عليها مدرسة الهندسة البشرية،

ومما سبق يمكن القول أن تايلور حصر هوده في مجال المتغيرات الفيزيولوجية للعامل إذ أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل وحينما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه فإنه يكون متحفزا للإنتاج بأقصى قدراته الجسمية بالضبط كما قدرتها دراسات الحركة والزمن، وأن تحقيقه ذلك في تصور تايلور يتطلب إيجاد التنظيم الفعال والإشراف المحكم لتلافي هدر الموارد وجهود العاملين للوصول إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي تتحقق بإتباع الأسلوب العلمي والنهوض بمستوى¹¹ كفاءة العمل والعامل من خلال اختيار وتدريب الأفراد، إذ ناضل تايلور من أجل بناء كوادر إدارية تستخدم كعقول في التشغيل.

ج-نظرية التقسيم الإداري:

جاءت هذه النظرية كتكملة لأعمال الإدارة العالمية التي انحصر الاهتمام فيها بالوحدات الإنتاجية أين أهمل تايلور وظائف الإدارة العليا والمشكلات التنظيمية فيها، والعمل الأساسي الذي تستخدمه هذه النظرية هو أن تتم عمليات التنظيم بشكل يجعل النفقات على الأداء أقل ما يمكن. وقد ركزت على أساليب ووسائل تحقيق الكفاءة أين انصب الاهتمام على التكوين الداخلي للتنظيم وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينها وذلك بتحديد أهداف التنظيم وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وكل ذلك ابتغاء الوصول إلى الكفاءة الإدارية، وبعد هنري فايول من أوائل مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوها علميا وتقوم أفكاره على تصنيف وظائف التنظيم على ست مجموعات هي: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبية، ووظائف إدارية، إذ اعتبر أن الإدارة عملية تحدد بوضوح الوظائف التي يجب على المدير أن يتولاها، وأن الخبرة الطويلة في مجال الإدارة قد أظهرت حقائق أساسية يشار إليها على أنها مبادئ للإدارة هي ما يتولاها المدير

¹¹-نسيمة أحمد السيد:مرجع سابق،ص29،30.

من تخطيط تنظيم،تنسيق اتخاذ قرارات ورقابة بصرف النظر عن مستواه أو ما نشاط المؤسسة التي يعمل فيها.فالتنظيم يعد هدفا في حد ذاته يجب السعي إليه من خلال تحديد وحدات العمل الضرورية لتحقيق هذا الهدف.

ووفقا لفايول فالمعيار المعتمد في بناء التنظيم هو تعظيم الكفاءة الإنتاجية بأقل تكلفة ممكنة .

خلاصة:

من خلال هذا الفصل الذي تطرقنا له نستنتج أن الترقية هي العمود الفقري للعامل في مسار حياته الإدارية. حيث قمنا بتوضيح تعريفها وشروطها وأهدافها وأهميتها وإشكالاتها، كما تطرقنا إلى برامجها ومعاييرها ولقد توصلنا إلى النتائج التالية: هي متغير يرتبط بالعامل والبناء التنظيمي وتهدف في الأساس إلى تحفيز العاملين ماديا ومعنويا.

وتعتبر أيضا غاية يطمح إليها العمال، لأنها تفسح المجال أمامهم للوصول إلى المناصب العليا، وحتى تكون الترقية صحيحة وفعالة لا بد من أن تأخذ بمعياري الأقدمية والكفاءة لان الأقدمية وحدها لا يمكنها أن تحول للعامل درجة مهارة عالية وكافية تتوافق بالضرورة مع متطلبات الوظيفة المرقى إليها.

كما تعرفنا أيضا لأنواع الترقية منها الاجتماعية، الترقية في الفئة وفي الدرجة والترقية السائلة والترقية الجافة.

وتطرقنا أيضا في هذا الفصل إلى الموانع التي تحول دون ترقية العامل وتوصلنا إلى أن موانع الترقية هي أسباب تعود للموظف دون ترقيته على الرغم من توافر شروط الترقية، وأن هذه الموانع التي تطرقنا إليها هي مؤقتة بطبيعتها، فالموظف لا يحرم من الترقية بشكل دائم.

الفصل الثالث:

الروح المعنوية معالجة نظرية

تمهيد

أولاً: الروح المعنوية وعلاقتها ببعض المصطلحات

ثانياً: خصائص الروح المعنوية

ثالثاً: أهمية الروح المعنوية

رابعاً: مظاهر الروح المعنوية

خامساً: محددات الروح المعنوية وشروطها

سادساً: العوامل المؤثر في الروح المعنوية

سابعاً: أساليب قياس الروح المعنوية

ثامناً: المقاربات السوسولوجية للروح المعنوية

خلاصة

تمهيد:

يعتبر المورد البشري من أهم مورد في المنظمة، حيث يمثل المحور الرئيسي الذي تدور حوله باقي المرتكزات لذلك اتجهت الأبحاث إلى دراسة الحالة الشعورية للفرد العامل في المنظمة، واستثمارها لصالح المنظمة، وهذا ما يعرف بالروح المعنوية للعاملين.

إذا اكتسح هذا المفهوم مجال الإدارة والتنظيم بشكل كبير جدا خاصة بعد التجارب والدراسات الحديثة التي أجريت في هذا الصدد حيث أصبح الأيمان بضرورة إشباع حاجات العامل النفسية والاجتماعية التي تعزز روحه المعنوية إضافة إلى الجوانب المادية أمرا بديهيا ومسلما به فهو عبارة عن كتلة من المشاعر والأحاسيس-إنسان-وليس آلة جوفاء مبرمجة لأداء عمل معين.

أولاً: الروح المعنوية وعلاقتها ببعض المصطلحات:**1. الحوافز المعنوية**

هي الحوافز المعنوية التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيق من خلال عمله في المؤسسة.¹

2. الدافعية

وتعرف بأنها القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى اتجاه واستمرارية الجهد- المبذول نحو العمل فمستوى الأداء هنا تتجدد تبعاً لمستوى الدافعية لدى الموظف.²

ويعرفها بأنها عبارة عن قوة داخلية لدى الإنسان تدفعه لتصرف والسلوك من أجل إشباع حاجة أو رغبة معينة به حيث عدم إشباعها يحدث بداخله قلقاً وتوتراً.³

3. الشعور بالولاء والانتماء

إن كل مؤسسة عند رسم سياستها وتخطيط برامجها التي تسعى من خلالها تحقيق أهدافها لابد أن تراعي في ذلك تحقيق أهداف العمال، وأيضاً أن تطلعهم عليها وبالتالي تنمو لديهم مشاعر الانتماء ليحس الموظف أنه يعمل من أجل تحقيق رغباته ورغبات المؤسسة التي ينتمي إليها على السواء. ذلك أن العامل بحاجة إلى التعرف على التنظيم الإداري وأساليب الاتصال بين الرؤساء والعمال وعلى التدرج الوظيفي داخل كل فرع من فروع العملية الإنتاجية.

¹ شاوش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، دط، دار الشروق، عمان الأردن، 2002، ص .

² بن رحمون سهام: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه، منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص.

³ جمال مراد: تحفيز العاملين لرفع الروح المعنوية، رسالة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011، ص 8.

ويشير الولاء إلى الخضوع السياسي المصحوب بالوفاء وهو يعبر عن تلك الروابط الروحية والقانونية التي تربط بين الأفراد والمؤسسة، ويرتبط الشعور بالانتماء مع أهداف المؤسسة.

ويرتبط الشعور بالانتماء بعوامل منها:

- مدى توافق أهداف العمال المؤسسة.
- مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والشخصية للعمال ورغباتهم.

ثانياً: الخصائص العامة للروح المعنوية:

هناك مجموعة من الخصائص والصفات العامة التي تميز الروح المعنوية في غيرها من الظواهر والاتجاهات التقنية المركبة منها:¹

1. أن الروح المعنوية هي من الصفات والأحوال التقنية الملازمة للجماعات التي تعمل معاً لتحقيق أهداف معينة.

2. أن الروح المعنوية ظاهرة تقنية لا تخضع للملاحظة المباشرة وإنما عن طريق أثارها ونتائجها.

3. إن الروح المعنوية كحالة نفسية أو اتجاه نفسي يسيطر على أفراد هذه الجماعة العاملين معاً وتظهر أثاره في السلوك واستجابات أفراد هذه الجماعة ترتفع وتنخفض حسب ما يحيط بالجماعة من عوامل وظروف مادية وتقنية واجتماعية وحسب ما يطابقه أفراد الجماعة من نجاح أو فشل في تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم.

4. إن الروح المعنوية ظاهرة نفسية معقدة تستأثر في ارتفاعها وانخفاضها بالعديد من العوامل التي ترتبط بجو العمل وظروفه المادية والاجتماعية والنفسية.

¹ - جوادي حمزة : الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 ، ص 57 .

5. أن للروح المعنوية عدة معايير يمكن الحكم في ضوئها على أن الروح المعنوية السائدة بين أفراد الجماعة مرتفعة أو منخفضة.

ويستخلص الزهراني (2008) في دراسته أن:

- الروح المعنوية حالة نفسية أو عاطفية يصعب تحديدها بعامل واحد، أن عاملا واحدا لا يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية حيث أنها تخضع في انخفاضها وارتفاعها إلى متغيرات متعددة.
- أن الروح المعنوية لموظف لا تأتي بالحوافز المادية أو عن طريق السلطة الرسمية، بل عن طريق احتواء جو العمل يخلق الثقة الاحترام والملائمة التي تمكنه من أداء العمل بين القائد والمرؤوسين.¹

ويؤكد فهمي (1981) أن الروح المعنوية تستخدم كمؤثر لتوحد الفرد مع الجماعة وكصياغة في العمل ودليل على مشاركة من العمال وانخفاض نفقات العمل وقياس الاتجاهات العاملين على أساس من الاتجاهات هي مفتاح الروح المعنوية.²

¹ - نورة بنت عطية بن راشد الزهراني: مرجع سابق، ص 49.

² - بدر محمد الجريسي: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين، ماجستير العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية السعودية، 2010، ص 19، 20.

ثالثا: أهمية الروح المعنوية:

لقد أصبحت الأبحاث الخاصة بالروح المعنوية شائعة في مجال الإدارة وتكون لدى المدراء الكثير من الوعي عن أهمية وجهة نظر الأفراد ومشاعرهم وردود أفعالهم وذلك بعد نشر البحث الرائد الذي في شركة الكهرباء الغربي قبل الحرب العالمية الثانية والمعروف بتجربة ها وثورن، والتي من خلالها أصبح موضوع الروح المعنوية من أجل أداء أفضل، وقد أدى اهتمام علم الإدارة بالروح المعنوية بين القوات العسكرية منار مناقشات واسعة، حيث ساعدت الحرب العالمية الثانية على نشر نظرية الروح المعنوية من أجل أداء أفضل، وقد أدى اهتمام علم الإدارة بالروح المعنوية إلى إيجاد نوعين أساسيين من البرامج أحدهما يختص بتطوير الأسس والتجارب لاكتشاف وتحفيز مشاعر الأفراد وردود الأفعال لديهم، والثاني يهدف إلى الإقلال من ردود الأفعال السلبية مع فتح روح معنوية عالية والمحافظة عليها.

ومن الملاحظ أن أهمية الروح المعنوية تكمن في قدرتها على الضبط والسيطرة على مقدار إنتاج العمل للشخص في حالات علوها، أو هبوطها وهذه النسب هي مقدار وحجم العطاء للشخص يكون لها دور مهم في حياتنا المعاصرة لأنها سوف تضبط تصرفات ومعاملات الرد فيلزم من علوها وتحسينها زيادة إنتاج الفرد وتحسين نوعية إنتاجيته ومن حسن تكيفه النفسي مع العمل الذي يقوم به ومع الأشخاص الذين يعملون معه والعكس صحيح في حالة هبوطها.

ويرى هوك (2011) أن معنويات الموظفين أمر مهم في بيئة العمل لأسباب عدة قبل كل شيء أن لديها تأثير مباشر على مستوى الإنتاجية المؤسسة فيمكن أن تؤثر على الشركة في نواحي كثيرة بشكل سلبي.¹

فالإدارة التنظيمية الناجحة تستوجب تكاملا ايجابيا للأهداف بحيث يحقق كفاية إنتاجية مع وجود معنويات منخفضة فإنه حينئذ تنمو المقاومة والقيود والمعنويات فطبيعة الناس أنهم يقاومون كل ما يؤدي إلى عدم رضاهم وإشباعهم فيتجنبونه مؤديا ذلك إلى انخفاض الإنتاجية.

إن رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة كما يذكر طه يعتبر هدفا أساسيا ينبغي على الإدارة تحقيقه بل إن فشلت الإدارة في ذلك ساءت الروح المعنوية للعاملين فيؤدي ذلك إلى إضرار بالغ بالإنتاج واستياء بالغ من العمل ويؤكد طه كذلك أن الأضرار ممكن أن تصل إلى وقوع حوادث.

إن لمعنويات الأفراد أهمية كبيرة، لا تقل عن الأهمية التي تتوقعها المنظمات عندما تقوم برفع الأجر أو تطبيق نظام المكافآت والحوافز المادية.²²

وبناء مما سبق تتضح أن أهمية الروح المعنوية من خلال ما يلي:

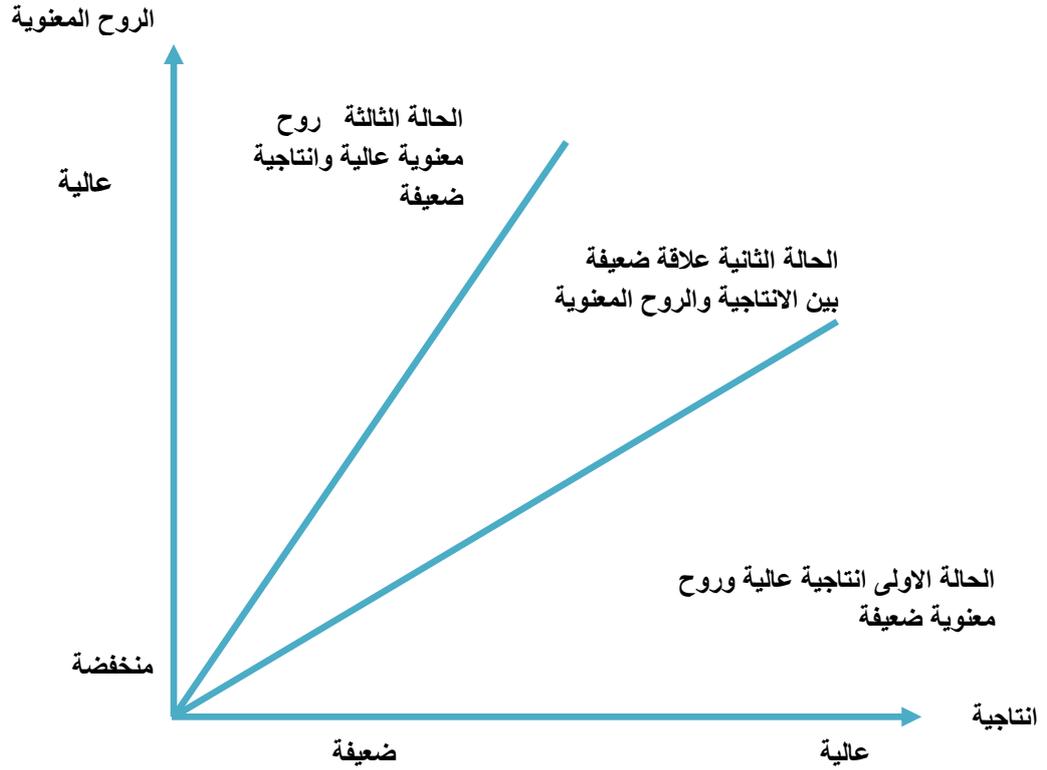
- تشكيل الروح المعنوية قوة نفسية مؤثرة في الأداء ورفع الإنتاجية.
- الروح المعنوية مؤثرة على كفاية وفعالية الإدارة في المؤسسة.
- تعكس الروح المعنوية مدى نجاح القيادة في تحقيقها.
- من الممكن انخفاض الروح المعنوية بسرعة أكبر من ارتفاعها وبالتالي ينبغي المحافظة عليها.

¹ - أحمد عزمي أحمد عزام: التدوير الوظيفي للقيادات الأمانة وأثره على الروح المعنوية للعاملين، ماجستير إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص39.

² - أنس عبد الباسط عباس: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص253.

ويتضح مما سبق أن الواقع العملي يشير إلى أن العلاقة بين مستوى الرضا عن العمل والإنتاجية لا يأخذ نمطا موحدا وإنما يمكن أن يتخذ أحد الحالات الآتية:

الشكل رقم 02: يمثل العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية



المصدر: أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 253.

رابعاً: مظاهر الروح المعنوية:

يمكن التمييز بين نوعين من المظاهر بالنسبة (الفرد-الجماعة) بما أن الروح المعنوية حالة نفسية لا تعرف الا عن طريق يتبع أثارها ونتائجها ومظاهرها وتختلف باختلاف ميادين العمل المختلفة.

1. مظاهر الروح المعنوية لدى جماعة العمل:

وهي جميع المظاهر أو الشواهد التي تبني لنا الحالة المعنوية الخاصة بجماعة العمل والتي يمكن أن يلاحظها ونستنتجها عن طريق السلوك العلني للعمال أو عن طريق قياس الآراء والأفكار عن طريق الإجابة عن الأسئلة.

ومن هنا يمكن التمييز بين نوعين «مظاهر الروح المعنوية المنخفضة وهناك أيضا المظاهر المترفعة الخاصة بهذه الجماعة»

أ- مظاهر الروح المعنوية المترفعة لدى جماعة العمل

تظهر الروح المعنوية المترفعة في عدة مظاهر أهمها:

- عدم وجود صراع بين أفراد الجماعة.
- قدرة أفراد الجماعة على مواجهة الأزمات والمشاكل بشيء من العزم وتكيف أنفسهم للظروف المتغيرة.
- تماسك بين الأفراد.
- ارتفاع كمية الإنتاج.
- قلة الموارد التالفة.
- انخفاض نسبة تغيب العاملين.
- انخفاض معدل دوران العمل بينهم.

- انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات.
- انخفاض معدل حوادث العمل.
- ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك.
- تنوع الشعور بالانتماء بين الأفراد.
- التمسك بأهداف مشتركة يعمل الجميع من أجلها.¹
- تشكيل اتجاهات نفسية إيجابية لدى الأعضاء نحو رئيسها.

ب- مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى جماعة العمل

بما أن هناك مظاهر تعمل على ارتفاع معنويات الجماعة فهناك مظاهر أخرى تعمل على انخفاضها ومن أهمها:

- التغيب: أن تغيب العامل عن عمله عدة مرات ودون مبرر ودليل على وجود أشياء لا ترضيه في العمل وعدم تكيفه مع الجماعة.
- الانتقال من مهمة إلى أخرى: ان استقال العمال من مهنته إلى أخرى يشكل مظهرا سلبيا للروح المعنوية فبقاء العمال في ممارسة مهامهم داخل منظمة ما دون الانتقال الى منظمة أخرى دليل على ارتفاع الروح المعنوية لديهم، وفي حين أنه كلما زاد العمال دل ذلك على انخفاض معنوياتهم.
- تقييد الإنتاج: إن تقييد الإنتاج والحفاظ عليه عند حد معين دليل على انخفاض الروح المعنوية، لأن العمال باستطاعتهم أن ينجزوا أكثر مما قاموا²

¹-جوادي حمزة: مرجع سابق ، ص54.

²-رضوان سامية: اثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين، ماجستير علم النفس العمل والتنظيم جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص89.

• تسبب العمال: هو تخلي العمال وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً وكلياً، وعدم التخلي يدل على المفترض والمتوقع منهم من مجهود، مما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل وإلى تدني في مستويات الكفاءة.

• فقدان العامل للاهتمام: حيث يعتبر من أهم العوامل التي تعود إلى عدم استقرار المؤسسة وهذا نتيجة الكره والملل وانخفاض الروح المعنوية للعمال.

• التنظيمات والشكوى المرتفعة: هي مؤشر يدل على عدم رضا العمال، حيث أن هذه المظالم تمثل مواقف يشعر فيها العامل بعدم العدالة نتيجة الأشياء وضعف الروح المعنوية.

• التخريب: يعتبر مظهر من مظاهر الروح المعنوية المنخفضة ناتج عن شعور العامل وإحساسه أنه غريب عن المؤسسة نتيجة عن عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات¹.

2. مظاهر الروح المعنوية الخاصة بالفرد العامل:

وهي تظهر من خلال انتقاء الفرد للجماعة التي ينتمي إليها وتقبلها له أو نبذها وعزله من طرفها وهذا ما يؤدي به إلى الشعور بالاضطراب النفسي وعدم توازن والإحباط وبالتالي عدم رضاه عن العمل وعدم الرغبة في بذل أي مجهود.

ويمكن أن نميز بين نوعين من المظاهر للروح المعنوية الخاصة بالفرد فهناك المنخفضة وهناك المرتفعة.

أ- مظاهر الروح المعنوية المنخفضة الخاصة بالفرد العامل: ومن أهمها:

✓ عدم رضا العامل نفسياً عن عمله وجماعة عمله.

✓ تباطؤ الإنتاج.

✓ شعوره بالنبذ والتذمر.

¹-جوادي حمزة:مرجع سابق، ص55.56.

- ✓ عدم رضاه عن أجره ومركزه.
 - ✓ عدم ارتباطه للعلاقات مع زملائه في العمل.
 - ✓ عدم رضا عن المشرف وطريقة إشرافه.
 - ✓ عدم توفر فرص الترقية.
 - ✓ سوء ظروف العمل الفيزيائية.
 - ✓ شعوره بالتعب والملل.
 - ✓ الروتين في العمل.
 - ✓ انعدام المكافآت والعلاوات.
- ب- مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى الفرد العامل:
- ✓ رضا العامل نفسيا عن عمله وجماعة عمله.
 - ✓ شعوره بأنه جزء من المنشأة التي يعمل فيها.
 - ✓ رضاه عن أجره ومركزه في المنشأة.
 - ✓ شعوره بالارتياح من جراء انتقاله إلى جماعة العمل.
 - ✓ رضا عن المشرف ونوع الإشراف.
 - ✓ توفير فرص العمل.
 - ✓ حصوله على التشجيع والثناء ماديا أو معنويا ملائمة لظروف العمل الفيزيائية.¹
 - ✓ مشاكل النظام: إن معنويات العمال تتأثر بالقواعد التنظيمية نفسيا تبعا لطريق الالتزام بها فقد تكون هناك قواعد تنظيمية غير معقولة بل تكون قواعد أخرى مجحفة وهذا ما يؤدي إلى مشاكل تنتج من جرائها وبالتالي فإن كثرة المشاكل تشير إلى انخفاض الروح المعنوية.

¹-رضوان سامية: مرجع سابق، ص 90، 91.

✓ الصراع الصناعي: وهو صراع جماعي داخل المؤسسة حيث يشير (Korhovsky) وزملائه إلى أن هذا الصراع الجماعي يتمثل في تجميع الأفراد في جماعات تتصارع على عرض أو هدف خاص فالمنحرفون، يختارون بعضهم عندما يتعلق الأمر بالانضمام، وهذا التضامن يؤدي بهم إلى تكوين جماعة جديدة، التفاوض بين هذه الجماعة الأغلبية يأخذ معنى مختلف تماما فمن خلال تجربة "جراد وهويتي" (1974) دلت بدقة بأن غلق التضامن بين الجماعات ينجم عن الوعي بوضعية الأقليات ويفهم أن انسجام الجماعات الأقلية أن تكون من جماعات الأغلبية.

✓ الإضراب: الذي يعتبر من أكثر مظاهر عدم الاستقرار في الصناعة والذي يدل في بعض الأحيان على انخفاض معنوية العمال.

✓ مظاهر معدل حوادث العمل: ويقصد بالحادثة ذلك الذي يتعلق بالعمل بسبب خلل في الآلات والأجهزة أو عوامل إنشائية غير مؤقتة.

خامسا: محددات الروح المعنوية وشروطها:

هناك شبه اتفاق على الروح المعنوية عبارة عن الشعور العام لدى الجماعة والذي يعبر عن مدى سعادتها ورضاها عن العامل ومستوى الروح المعنوية بالنسبة لأي جماعة تحكمه عددا من الظروف بعضها داخلية تتعلق بالجماعة ذاتها، والبعض الآخر يرجع لأسباب خارجية:

1. المحددات

أ- المحددات الداخلية: وتشمل:

✓ التوقعات والأهداف:

فكلما زادت درجة التوافق بين أعضاء الجماعة بالنسبة لتوقعاتهم وأهدافهم كلما كانت الفرصة أفضل لروح معنوية أعلى¹

مرجع ذلك أن التوافق في الأهداف والمتطلبات يقلل من احتمالات النزاع بين أعضاء الجماعة ويمكنهم من تركيز جهودهم على الهدف المشترك.

✓ احتمالات النجاح:

فكلما زادت توقع الأفراد بخصوص أثر الجهد المشترك في تحقيق الأهداف كلما كانت الروح المعنوية للجماعة أعلى لاعتقادهم بأن النجاح لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال التعاون والتلاحم بينما تميل الروح المعنوية للإنخفاض في الحالة العكسية.

✓ النجاح الفعلي:

حيث تميل المعنويات لارتفاع كلما كانت النتائج الفعلية للجهد المشترك للجماعة تبشر بالنجاح بينما تميل إلى الانخفاض كلما كانت هذه النتائج لا تشير إلا للفشل.

✓ مستوى الرضا نسبة كل فرد من أفراد الجماعة:

إن الأفراد قد يصبحون في حالة عالية من الرضا بسبب إنتمائهم لجماعة روحها المعنوية عالية.

ب- محددات خارجية: وتشمل تلك العوامل التي توجد داخل الجماعة ومن أهمها ما يلي:

✓ مضمون العمل أو الوظيفة:

فمضمون العمل يمكن أن يلعب دورا هاما في رفع مستوى الأفراد والروح المعنوية للجماعة متى كان هذا المضمون متوافقا مع دوافع الأفراد وأكثر استغلالا لقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم وتنظيم الإدارة وأن تحقيق هذا الهدف من خلال تطبيق برامج مدرسة الاختبار وتعيين وتقسيم الأداء ونقل الأدوار.¹

¹-أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص250،251.

✓ نوع الإشراف:

هناك العديد من الدراسات تؤكد وجود علاقة قوية بين مقدار المشاركة الذي يسمح به الرئيس لمروؤسه في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل ومستوى الروح المعنوية بينهم حيث تزداد بازديادها وتتنقص بنقصانها.

✓ طبيعة نظم الرقابة:

حيث تميل الروح المعنوية لانخفاض كلما زادت أنظمة الرقابة والصرامة، وازداد مقدار الضغط على العاملين أثناء العمل بينما يحدث العكس كلما ازداد الميل نحو أسلوب الرقابة الذاتية.

✓ قيم وأهداف التنظيم:

فكلما شعرت الجماعة بالعمل في أي منظمة من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثراً لا يمكن إنكاره على روحها المعنوية. لأنها تشعر في هذه الحالة بأنها تعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق.

2. شروط الروح المعنوية:

يتوقف مستوى الروح المعنوية للجماعة على عوامل عدة مادية، نفسية، اجتماعية، على ما يحيط بأعضائها من جو مادي وجو معنوي، وبعبارة أخرى على مدى رضا الجماعة عن تلبية حاجات أعضائها النفسية والاجتماعية، فالروح المعنوية العالية للعاملين مرهونة بعوامل وظروف شتى من أهمها:

ظروف فيزيائية جيدة، وأجور معقولة عادلة، وقيادة ديمقراطية لا تعسف فيها، وتقدير منصف لا تحيز فيه لمجهود العامل، وتشجيعه على ما يقوم به من أعمال ممتازة وإشراكه في وضع خطة العمل وأهدافه، والاستماع لشكواه إن شعر أنه ظلم، وإتاحة فرص لتقديم أمامه، وإشعاره أن المؤسسة تهتم

¹-أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 251 .

براحته وطمأنينته وكرامته إلى غيرت تلك العوامل والظروف التي أشرنا إلى بعضها ونلقي فيما يلي الضوء على بعضها:

✓ الظروف الفيزيائية:

فالذي يعين نوع الروح المعنوية ومستواها، هو الجو السيكولوجي الذي يعيش هذه الظروف، فالكلمة الطائشة أو النظرة الساخرة أو العبارة التي يساد تأويلها تخفض الروح المعنوية أو الكفاءة الإنتاجية من تحسين الإضاءة أو تكييف الهواء، ومن ثم فالتحسينات المادية قد تؤدي إلى رفع هذه الروح أو خفضها، وهذا يتوقف على نظرة العاملين إليها وشعورهم نحوها فإن ظنوا أن هذه التحسينات ما هي إلا وسيلة لزيادة الإنتاج ليست لتغيير روحهم المعنوية وهذا على خلاف ما إذا اعتقدوا أنها لصالح راحتهم، إلا أنه في واقع الأمر أن العاملين لا يشكون من الظروف السيئة بقدر ما يشكون من عدم إهمال واهتمام الإدارة لهم.¹

✓ الأجور المعقولة العادلة:

لنظام الأجور العادلة صلة وثيقة بالروح المعنوية للجماعة فالعاملون يرتقبون أجور عادلة، والعدل في توزيع الأجور أمر سيئ فمن العدل أن تتقارب أو أن تتساوى أجور العمال الذين يقومون بنفس العمل ومن العدل أن تتناسب الأجور مع أرباح الشركة، ومهما يكن من أمر فتقدير الأجور يجب أن يقوم على أساس سليم علمي، فقد رأينا من قبل أن تحليل الأعمال يستهدف توزيع الأجور توزيعاً عادلاً، كل عمل حسب خصائصه، ومستواه وصعوبته وأهميته وما يتطلب من خبرة وما يقتضيه من واجبات ومسؤوليات وقدرات.²

¹ ضياف عادل: مدى فاعلية الموارد البشرية في تحقيقي الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين، ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، 2010، ص106.

¹-فتحي محمد موسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، زهران للنشر والتوزيع عمان ، 2013، ص102،103.

سادسا: العوامل المؤثر في الروح المعنوية

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، وحيث حدد

روح (Roach) اثني عشر عاملا مؤثرا على مستوى الروح المعنوية هي:

1. اتجاه الأفراد نحو المنظمة.
2. اتجاه الأفراد العاملين نحو الإشراف على العمل وعليهم من قبل المشرفين المباشرين.
3. مستوى رضا الأفراد العاملين على مقياس العمل.
4. درجة اهتمام المشرفين بالأفراد العاملين.
5. مستوى المسؤوليات والأعباء في العمل.
6. تعامل الإدارة مع الأفراد العاملين.
7. مستوى اعتزاز وافتخار الأفراد العاملين بنشاط المنظمة.
8. مستوى رضا الأفراد العاملين عن الرواتب.
9. ردود فعل الأفراد العاملين نحو شبكات ونظام الاتصالات في المنظمة.
10. العوامل الداخلية (الذاتية) للرضا عن العمل لدى الأفراد العاملين.
11. مستوى رضا الأفراد العاملين عن مستوى التطور والنمو في العمل.
12. اتجاهات الأفراد العاملين نحو زملائهم.

إن العوامل المذكورة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية الأفراد العاملين إذ شعر الأفراد بوجودها في

العمل والمنظمة بشكل ايجابي يخدم مصلحتهم وانتمائهم لتلك المنظمة.

ومن الممكن تحديد العوامل الخمسة التالية كأهم العوامل المؤثرة على الروح المعنوية لأفراد

العاملين وفقا لما أوضحه أبل وايت (Apple Whait) كالآتي¹:

- فناعة وثقة الأفراد العاملين بالمنظمة.
- نوعية وكفاءة الإشراف في المنظمة.
- الحوافز المادية والرضا عن الأجور.
- العلاقة مع الزملاء ومستوى التكيف معهم.
- درجة الرضا عن العوامل الداخلية للعوامل.

✓ مؤثرات أخرى في الروح المعنوية

- إن إصراف الصناعة الحديثة في تقييم العمل قد حرم العامل من ذلك السرور الذي يشعر به ولو كان من شأنه خفض الروح المعنوية للعمال، وتعمل الصناعة على التعويض عن هذا العيب بالعمل على رفع روح معنوية ونواحي أخرى.
- فقدان الثقة في الرئيس أو المشرف من عوامل هدم الروح المعنوية، فأعضاء النقابة تهبط من روحهم المكتسبة أو عز رئيسهم، للحصول على زيادة في الأجر وبإجراء تحسينات في ظروف ومحيط العمل.
- قد تهبط الروح المعنوية في المؤسسة إن كان العمال يشعرون أن الإدارة تعاملهم كغريباء لا ينتمون إليها.
- ومن الملاحظ أن الفرد قد تفنقر همته فتنشط عزيمته إن كان يعمل بمفرده أما إن كان في جماعة ثبت وجامد في النهاية، فعدم اعتراف المؤسسة بالعاملين فيها يحرمهم من التوحد معها ويحرم

¹- علي حسين سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، ص217، 218.

العامل من الشعور بأن المؤسسة مؤسسته، أهدافها أهدافه وصالحها صالحه ونجاحها نجاحه، فإن مسها سوء فكأنما مس العامل نفسه¹.

أي بمعنى آخر العوامل التي تحدد الروح المعنوية عند كل فرد في الجماعة وهي وجود الدافع والعاطفة والمعرفة، ومنها ايجابية الأهداف واستمرارها بحيث يكون الهدف الجديد غير بعيد عن الذي توصل إليه، ومهما كان الفرد مندفعاً وراء أهدافه الإيديولوجية البعيدة فإن خطواته التالية تكون واقعية لا تبتعد كثيراً عن المستوى الذي وصله.

• وهناك أيضاً مسألة التساوي في التضحية والمكاسب ثم الشعور بالتضامن والانتماء في الشيء والإحساس بالانتماء وأن المرء جزء من الشيء².

سابعا: أساليب قياس الروح المعنوية وفوائد قياسها

1. أساليب القياس

يمكن قياس الروح المعنوية للعمل عن طريق الطرق التالية: المقابلة، الاستفتاء، أو الاستبيان، دراسات سجلات المصنع.

أ- المقابلة:

يمكن استخدام المقابلة كأداة قياس الروح المعنوية وقد تكون موجهة بمعنى أن تحدد فيها مقدماً جميع الأسئلة التي توجه قد تكون هذه المقابلة حرة أي غير موجهة وفيها يشجع العامل على مناقشة أي موضوع يهتم به دون توجيه من الباحث³.

ومن المزايا أنها ترفع الستار عن أسباب غير منتظرة للروح المعنوية المنخفضة خاصة كانت

تجري في جو غير رسمي ومن مساوئها البارزة خوف العاملين من الإفصاح عن آرائهم الحقيقية.

¹-موسى فتحي محمد: مرجع سابق، ص206.

¹-محمد جاسم العبيدي: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص376.

¹-جواد حمزة: مرجع سابق، ص52.

ومن المعتاد في هذه المقابلات أن يسأل العامل عن النواحي التي ترضيه، وتلك التي يضيق بها في العمل والأفضل، ومن ذلك أن يشجع على الكلام في حرية عن عمله أو أي مشكلة أخرى تهمه، وأخصائي المقابلة الماهر يستطيع استنتاج الظروف التي ترضي العامل أو تسوئه من أسلوبه في الحديث وميله أو عزوفه عن مناقشتها¹.

ب- الاستبيان:

من أكثر الطرق انتشارا حيث يتضمن بعض الأسئلة تقي بالغرض المطلوب ويوزع على العمال في مؤسسة معينة أو لدى الإداريين في أقسام ومصالح مختلفة².
ومن خلاله يطلب من العاملين الإجابة عن الأسئلة دون ذكر أسمائهم والعادة أن تجرى هذه الاستبيانات من منظمات خاصة مستقلة عن المؤسسة أو الشركة حتى يضمن العاملون إلى أنهم لن ينالهم ضرر من إجاباتهم الصريحة ومن مزايا الاستبيانات أنها تعطي العامل وقت الكافي لإجابة عليها.

ومن عيوبها عدم اهتمام بعض العمال بالرد، وأن الأفراد الذين لا يردون، قد لا يمثلون جميع العمال تمثيلا صادقا، ومن إجابة جماعة من العاملين على هذه الاستبيانات يمكن الخروج بانطباع عام عن روحهم المعنوية³.

ج- دراسة سجلات المصنع:

قد تكون لسجلات المصنع دلالات هامة على تمتع العمال بالروح المعنوية العالية:
دراسة سجلات الغيابات لمعرفة معدلات الغياب للعمال والإجازات المرضية وتمارض العمال بالإضافة إلى عدد الشكاوى التي تقدم من العمال، وكذلك متوسط إنتاج العامل من حيث الزيادة أو

²-موسى فتحي محمد:مرجع سابق،ص108.

³-جوادي حمزة:مرجع سابق،ص52.

¹-موسى فتحي محمد، مرجع سابق،ص109.

النقص عن مستويات الانجاز العادية بالإضافة إلى معدلات الفاقد في الخدمات الخاصة بالمصنع ونوع الإنتاج ومدى جودته ومعدل الحوادث وطبيعتها وكذلك يتضح من طبيعة الروح المعنوية السائدة بين العمال¹.

2. فوائد قياس الروح المعنوية

لقياس الروح المعنوية عدة فوائد نستطيع أن نوجزها فيما يلي:

- توضيح إدارة المصنع المستويات العامة للروح المعنوية للعمال لا مكان العمل على تحسين الخدمات الاجتماعية أو الترفيهية المقدمة لهم.
- معرفة مدى الاختلاف في الروح المعنوية بالنسبة لأقسام المختلفة داخل المصنع وطبيعة الأسباب التي تؤدي لذلك والعمل على إحداث التوازن المطلوب والارتقاء بالروح المعنوية لعمال الأقسام ذوي الروح المعنوية المنخفضة.
- تعتبر الاستفتاءات التي تقيس الروح المعنوية ذي وسائل الاتصال وتبادل المعلومات جميع العمال وإدارة المصنع وهي أيضا وسيلة لتغيير العمال كما يدور بأنفسهم اتجاه العمل والمصنع، وهي أيضا فائدة شعور العمال بالمشاركة واهتمام الإدارة بهم وتخفيض من درجة التوترات النفسية التي يعاني منها العمال أحيانا مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال.
- إن قياس الروح المعنوية قد يؤدي إلى معرفة الإدارة للحاجات التدريبية للعمال، وذلك بطريقة غير مباشرة.
- تساعد الإدارة على فهم مدى أهمية الروح المعنوية للعمال وأثر ذلك على الإنتاج فتعمل الإدارة على تحسين العلاقات الإنسانية داخل المصنع².

²-جوادي حمزة : مرجع سابق،ص53.

¹-كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الاجتماعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ص164،165.

ثامنا: المقاربات السيسولوجية للروح المعنوية

1. نظرية العلاقات الإنسانية «التون مايو» (1849-1880):

في الوقت الذي كان يقوم فيه "جوتزيريفس" ومساعدوه بمحاولاته البحثية الأولى، في أوائل الثلاثينات من القرن الماضي لتنظيم الاجتماع الصناعي في ألمانيا، كانت قد انتهت أهم مراحل التجارب والأبحاث التابعة لجامعة هارفارد في مصنع "هاوثورن" بشركة الكتريك الأمريكية بشيكاغو، التي أثبتت خطأ الكثير من الآراء والنظريات الشائعة في ألمانيا وغيرها حينها.

وبدأت هذه البحوث عندما أجرى أحد مهندسي شركة وسترن الكتريك وهو (جورج بينوك) عام 1924 تجربة لدراسة تأثير الإضاءة على إنتاجية العمال، وامتدت التجربة لمدة ثلاث سنوات وانتهت إلى مجموعة نتائج غير المفهومة والمفاجئة فلجأت الشركة إلى علم النفس والاقتصاد السياسي «التون مايو» وبعض زملائه من جامعة هارفارد، تطلب منهم إجراء دراسات في هذا المجال. وهنا بدأت تجارب مصنع هاوثورن الشهيرة حيث كان هدف الدراسة في البداية معرفة العلاقة بين الظروف الفيزيكية للعمل ومستوى الإنتاج. ومرت بأربعة مراحل

- **المرحلة الأولى:** دراسة أثر الضوء على الإنتاج: فعند زيادة الضوء زاد الإنتاج وعند خفضه دون المعقول بقي الإنتاج مرتفعا.
- **المرحلة الثانية:** دراسة أثر فترات الراحة وتقديم الحوافز المادية على الإنتاج وتبين عند نهاية الدراسة أن هذا لم يؤثر كثيرا على الإنتاج.
- **المرحلة الثالثة:** استنتج "التون مايو" بأن العامل الإنساني والاهتمام بالجماعة والتحاور معهم هو ما أدى إلى رفع الإنتاج وهو العامل المؤثر في الإنتاج وليس العامل المادي.
- **المرحلة الرابعة:** للتأكد من استنتاجه قام بتجارب على مجموعة من العمال بتقديم نظام الحوافز فوجد أن التفاعل الجماعي وترابط أفراد المجموعة أهم أنظمة الحوافز.

بعد هذا صدرت عن تجربة هاوثورن دراسات عديدة للكثير من الباحثين في هذا المجال، وأصبحت بذلك مرحلة حاسمة في تاريخ علم الاجتماع الصناعي والتنظيمي في لفت النظر الى العامل الإنساني في مجال العمل ودوره في رفع الإنتاج كما ونوعا.

وبالتالي توصلت إلى النتائج التالية:

- أن المنظمة بناء اجتماعي وليس اقتصادي ومن ثم الاهتمام بالحاجات الاجتماعية للعاملين يعتبر هدفا رئيسيا.
- ركزت على التنظيمات غير الرسمية، وشجعته أكثر من المنظمات الرسمية.
- اعتبرت الحوافز المعنوية الأهم في رفع الأداء من الحوافز المادية.
- اهتمت كثيرا بالجوانب النفسية والاجتماعية على حساب التنظيم وغالت في تشجيع التنظيمات غير الرسمية، هذا الشيء قد يؤدي إلى الفوضى في التنظيم والتمرد
- أهملت الحوافز المادية، واهتمت فقط بالمعنوية والتحفيز المسبق لرواد العلاقات الإنسانية ومهاجمتهم لرجال الأعمال الذين يعارضونهم كما يرى رجال الفكر الإداري بأن هذه النظرية غير شاملة إذ ركزت فقط على الجانب الإنساني ولم تعط حولا جذرية للوصول إلى تنظيم أفضل.
- إلا أن الجوانب الاستفادة منها أنها وجهت أنظار الإداريين إلى الجانب الإنساني للعمال وضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف النفسية والاجتماعية لهم، وكذلك إلى أهمية التحفيز المعنوي والتنظيم غير الرسمي في المنظمة.¹

2. النظرية اليابانية:

تعتمد في مبادئها ومفاهيمها على تطوير اليابانيين لأفكار "دوغلاس ماك جريجور" المفكر الأمريكي الذي قدم نظريته (X.Y)، وقد لفتت النظرية اليابانية انتباه العالم من خلال ما وصلت إليه

¹ - مريم ارفيس: مرجع سابق ، ص 168 .

اليابان من تطور صناعي وتكنولوجي، وقد حاولت الدول الغربية تطبيقها خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنها فشلت في ذلك بسبب طبيعة البيئة اليابانية التي تختلف جوهريا عنها لذلك اقترح «ويليام أونشي» إجراء بعض التعديلات على نظرية (Y) لتصبح صالحة للتطبيق في الشركات الأمريكية، وأطلقت في الشركات على نظرية الرمز (Z).¹

ومن أبرز الصفات التي تتميز بها الإدارة في المنظمات اليابانية ما يلي:

- اتخاذ القرار بصورة جماعية.
- التعليم والتدريب المستمر.
- الإدارة الأبوية: يتقدم العامل الياباني في وظيفته حسب سنوات عمله في المؤسسة حتى يصل إلى المستويات الإدارية في سن متقدم نوعا ما، وتتصف معاملته مع الموظفين بالأبوية، ويعاملهم كما يعامل أبناءه إلى درجة أنه يساهم في حل مشكلاتهم.
- التوظيف مدى الحياة.
- الصفة الأسرية: حيث تكون المنظمة كأ أسرة واحدة تضم تجمعا بشريا متجانسا.
- الألفة المودة: حيث تعمل المنظمة على أساس اهتمام بالفرد، وبناء العلاقات الودية بين العمال حيث يعامل المدير معهم كالأب الذي يرفع أبناءه ويدافع عنهم ويوفر لهم الحماية.
- الثقة: حيث توجد علاقة بين الثقة ومستوى الإنتاجية.
- العمل الجماعي والتعاون.

من خلال استعراض النظريات السابقة تتضح العلاقة الشديدة بين الترقية والروح المعنوية لدى عمال المنظمة، وذلك أن كل نظرية من نظريات تبين تأثير الجوانب النفسية والمعنوية للعامل في أدائه.

¹ - مريم ارفيس: مرجع سابق ، ص 177 .

كما أنها جميعها مشتقات من دراسات تطبيقية ميدانية، بداية من نظرية العلاقات الإنسانية التي كانت سابقة في الإشارة إلى أهمية الإهتمام بحالة العامل النفسية والاجتماعية، ومعاملته معاملة إنسانية وكيف يؤثر على أدائها في المؤسسة إلى نظريات المدخل السلوكي، التي أثبتت كلا منها جانبا من الجوانب الإنسانية التي تؤثر في أداء العامل، إلى النظرية الحديثة التي أثبتت جدارتها في مجال الإدارة والتنظيم وهي اليابانية، والتي تقوم أساسا على مراعاة الجانب الإنساني والمعنوي للعامل.

3. نظريات المدخل السلوكي

أ- نظرية (x y) لـ "دوغلاس مكاري جور

يعتبر الكثيرون أن نظريتي (x) و (y) للكاتب دوغلاس مكاري جور هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة، لقد تضمن كتابه القيم والمشهور "الجانب الإنساني في المنظمة **the human side of enterprise**" الذي صدر علم 1960م فلسفتين نظريتين حول طبيعة الإنسان، وذلك اعتمادا على خبراته وممارسته الطويلة في الإستثمارات الإدارية.

ويلخص الجدول الموالي مقارنة بين النظرية (x) ونظرية (y).

الجدول رقم (02): بوضح مقارنة بين النظرية (x) ونظرية (y).

افتراضات نظرية (X) حول طبيعة الإنسان.	افتراضات نظرية (Y) حول طبيعة الإنسان.
- إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.	- معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائياً كـرغبتهم في اللعب والراحة.
- الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.	- يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخص يقوده ويوضح في العمل.	- يمارس الفرد التوجه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول الى الأهداف التي يستلزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا يشكل الوسائل الوحيدة لتوحيد الجهود نحو الأهداف
- يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الإنسانية لدفع الإنسان للعمل أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.	- يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية منها حاجات التقدير وتحقيق الذات.
- تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة الإشراف.	- يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الإبتكارية والإبداع في العمل.
- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث عن الأمان قبل كل شيء.	- يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقته.

المصدر: مريم ارفيس: مرجع سابق ، ص 171 .

وقد رأى الكاتب (ماكر يجور) أن النظريات التقليدية في الإدارة قد اعتمدت على افتراضات نظرية (x) السلبيية حول الإنسان فكانت نظرتها للإنسان كأنه آلة ويجب ممارسة الرقابة والسيطرة المحكمة عليه، وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية له. لذلك رفضت هذه النظرية وتقديم البديل حيث رأى أن المدير يستطيع تحقيق المزيد من النجاحات بإعتباره في حالة ما إذا توفرت الظروف المساعدة لهم.

وسرعان ما انتشرت نظرية (y) ونالت قبولا واسعا بين أوساط الباحثين، وفتحت الباب للمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

ب- نظرية الإنصاف والعدالة لـ "أدامس":

قدمها عام 1965م وتقوم هذه النظرية على مسلمة بسيطة هي أن الأفراد العاملين يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، ويعرف أدامس العدالة بأنها "اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين وذلك عن طريق مدخلاته ومخرجاته".

والمدخلات تعني إسهامات الفرد مثل التعلم والخبرة والثقافة فهي مجموع المتغيرات التي يقدمها الفرد للحصول على العوائد أما المخرجات فيقصد بها ما يحصل عليه من عوائد مقابل ذلك تلك المدخلات مثل الأجر والمكافآت.¹

-مريم ارفيس: مرجع سابق ، ص171.

خلاصة:

اختلفت تعاريف الروح المعنوية بين الباحثين، فمنهم من عرفها على أساس فردي ومنهم من عرفها على أساس جماعي، وفي هذا البحث تم تبني الاتجاه الأول لأنه الأدق، فمجموع معنويات الأفراد لجماعة ما تعكس معنويات الجماعة ككل.

والاهتمام بموضوع الروح المعنوية موجود منذ القدم خاصة في الحروب، وقد زاد الاهتمام بها في الحربين الأولى والثانية يعد تجارب هاوثورن ويمكن الحكم عن ارتفاع وانخفاض الروح المعنوية للعاملين من خلال عدة مؤشرات تظهر على الفرد للعامل أو جماعة العمل كما توجد العديد من الطرق لقياس الروح المعنوية للعامل. منها المقابلة والاستبيان ومقاييس الاتجاه واستطلاعات الرأي.

وللروح المعنوية عدة عوامل تتأثر بها ويوجد الكثير من النظريات المفسرة للروح المعنوية جاءت

بعد تجارب "هاوثورن" مثل نظرية العلاقات الإنسانية، ونظريات المدخل السلوكي، والنظرية اليابانية.

الفصل الرابع :

الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً : مجالات الدراسة :

- 1- المجال المكاني
- 2- المجال الزمني
- 3- المجال البشري

ثانياً : المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات

- 1- المنهج المتبع في الدراسة
- 2- أدوات جمع البيانات

ثالثاً : مجتمع الدراسة و خصائصها

- 1-تحديد حجم مجتمع الدراسة
- خصائص مجتمع الدراسة .

أولاً : مجالات الدراسة :

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات الاساسية في اي بحث علمي وقد اتفق علماء المناهج على وجود ثلاثة مجالات رئيسية وهي :

✓ المجال المكاني

✓ المجال الزمني

✓ المجال البشري

1/المجال المكاني : ويقصد به النطاق المكاني الذي تمت فيه الدراسة وهي مديرية الجامعة العربي التبسي - تبسة- وقد تم اختبارنا لهذه المؤسسة لاكتشافها اهم الشروط والمتطلبات التي جعلت منها ما يصلح لاجراء الدراسة الحالية ، والمتعلقة اساسا بموضوع الترقية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى العاملين ولذلك لعدة اعتبارات منها :

✓ علمية

✓ تعتبر جامعة العربي التبسي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتصنع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي

✓ صورة المؤسسة وما تتمتع به من سمعة في محيطها الاجتماعي باعتبارها تخضع لنظام عمل داخلي صارم في تطبيق الترقية بصورة موضوعية

✓ اعتبار المديرية منظمة اجتماعية تتطوي على كثير من الظواهر التنظيمية التي تحتاج للدراسة الروح المعنوية وهذا ما يتوافق مع طبيعة البحث

✓ توافق المجال الزمني المكاني للدراسة مع تخصصنا علم الاجتماع تنظيم وعمل
✓ عملية :

✓ وجود المؤسسة بالقرب من مجال دراستنا الأكاديمية تم الاجتياز هل قبل توفير الوقت الجهد والمال

✓ إمكانية تذليل الصعوبات التي قد تعرقل السير الحسن للدراسة من خلال الاستعانة بالعلاقات الشخصية

- ان اختيارنا لهذه المؤسسة المديرية الفرعية جامعة تبسة كمجال مكاني لاجراء الدراسة الميدانية يفرض علينا ضبط كل ما يتعلق بهذه المؤسسة فانشائها امكانيته المادية وهيكلها قصد اعطاء صورة موضحة حولها وهذا ما سنتطرق اليه :

أ/ التعريف بجامعة العربي التبسي :

تأسست جامعة العربي التبسي تبسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09- 08 الصادر في 04 جانفي 2009 وقد جاء الإعلان عن ترقية المؤسسة إلى مصف جامعة، نتويجا للمجهودات الجبارة التي بذلتها الأسرة الجامعية بكل أطيافها ، على مدار سنوات متواصلة، كانت بدايتها سنة 1985، سنة تأسيس المعاهد الوطنية للتعليم العالي في تخصصات علوم الأرض، الهندسة المدنية والمناجم.

أما المحطة الثانية التي عرفتها مسيرة تطوير المؤسسة فكانت سنة 1992 أين أنشأ المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 297/92 الصادر في 27 سبتمبر 1992، وقد حمل اسم العلامة الكبير وابن مدينة تبسة الشيخ العربي التبسي تيمنا بما يحمله هذا الاسم من دلالات العلم والنضال الفكري البناء

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 272/06 الصادر في 16 أوت 2006 ، وفي إطار الهيكلة الجديدة للمراكز الجامعية، تمت هيكلة المؤسسة باعتماد تقسيم جديد للمصالح الإدارية وتوزيع الأقسام والمعاهد، أما المرحلة الحاسمة فكانت يوم 12 أكتوبر 2008، في حفل الافتتاح الرسمي للسنة الجامعية 2009/2008 من جامعة تلمسان أين أعلن رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة ترقية المركز الجامعي تبسة إلى مصف جامعة، وهذا التاريخ يعتبر نقطة تحول هامة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، حيث عرفت جامعة العربي التبسي تغييرات كبرى على مستوى الهيكل التنظيمي والعلمي بما يسمح لها بإبراز كفاءاتها العلمية وإمكانياتها المادية التي تتيح لها الفرصة لمنافسة الجامعات الكبرى ورفع مستوى التكوين والتأطير في مختلف التخصصات والفروع الموجودة.

مهامها :

- ✓ رئيس الجامعة مسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى وبهذه الصفة يتولى ما يأتي :
- ✓ يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية .
- ✓ يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين .
- ✓ يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في اطار التنظيم المعمول به .
- ✓ يسهر على تطبيق التشريع و التنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس .
- ✓ هو الامر بالصرف الرئيسي من ميزانية الجامعة .
- ✓ يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى عمداء الكليات و مديري المعاهد و الملحقات .
- ✓ يفوض الامضاء إلى عمدات الكليات و مديري المعاهد والملحقات عند الاقتضاء .
- ✓ يعين مستخدمي الجامعة الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم .
- ✓ يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين و البحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاتها الأخرى .
- ✓ يكون مسؤولا على حفظ الأمن و الانضباط داخل الجامعة .
- ✓ يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي يضمن حفظ الأرشيف وصيانتته .
- ✓ تسيير المسائل المشتركة بين رئاسة الجامعة و مكونات الجامعة الاخرى .
- ✓ الامانة العامة تكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته و المصالح الإدارية من قبل الأمين العام .

2/ المجال الزمني :

تدعو الضرورة المنهجية ملازمة وتوافق المجال الزمني مع طبيعة موضوع الدراسة ومجالها البشري وهذا من اجل الوصول الى الاهداف المرجو تحقيقها ومن هنا حاولنا اجراء هذه الدراسة وذلك اما فترة تواجد العاملين في مجال الدراسة (مديرية الجامعة تبسة) وهذا من اجل الحصول على احسن وافضل استجابات من العاملين اثناء توزيع الاستثمارات وجمع بعض

المعلومات من قبل بعض العاملين وهذا لجمع معلومات اكثر مصداقية ومن خلال ذلك قد مرت الفترة الزمنية التي اجريت خلالها الدراسة الميدانية كالتالي :

أ/ المرحلة الاستطلاعية :

تعتبر هذه المرحلة اتصال اولي بالمديرية الجامعة تبسة وذلك يوم 20 فيفري 2020 كان الاتصال بالمؤسسة بعد الحصول على طلب الموافقة على اجراء التريص الميداني في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وتم ايداع الطلب لدى مدير المديرية الجامعة بينما قمنا في هذه الفترة بزيارات دورية المؤسسة لاخذ صورة اولي عن محيط المؤسسة والعاملين فيها وقد تلقينا كثيرا من قبل بعض العاملين في المؤسسة والذين ابدوا اهتماما خاصا بموضوع الترقية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى العاملين .

ب/ مرحلة الاعداد التطبيقي :

بدأت الدراسة الميدانية بالمديرية جامعة تبسة يوم الاحد 21 جوان 2020 الى غاية (2020/06/25) حيث قمنا في هذه الايام بتجميع معلومات حول كيفية تطبيق الترقية على مختلف انواعها (ترقية في الدرجة على اساس الشهادة على اساس لامتحان المهني الترقية الاختيارية وايضا اهم معاييرها وهم الاجراءات المتبعة في هذه المؤسسة لتطبيق هذه الترقية بالإضافة الى ملاحظتنا لكيفية تعامل العاملين فيما بينهم داخل محيط العمل واخذ نظرة حول نظام الترقية السائد وهم الظروف المادية والمعنوية والتي تكون اهم مصدر في موضوع بحثنا الترقية وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين في هذه المؤسسة .

ج/ مرحلة تفرغ البيانات وتحليلها وتفسيرها : وقد خصصنا هذا اليوم 2020/06/26 إلى غاية 2020/06/28 للتوزيع الاستمارات على العاملين وذلك بعد عرضها للتحكيم على الاستاذ المشرف لتعديل مضمونها الى حال وصولها لشكلها النهائي وبعد ذلك توزيعها على العاملين في مجال الدراسة وبعد ملامع الاستمارات قمنا بعدها بتفرغ بياناتها وتحليلها عن طريق برنامج SPS تم عرض النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والوصول الى نتائج عامة حول هذا الموضوع

3- المجال البشري :

تضم مديرية جامعة تبسة ستين عاملا وينقسم مجتمع لدراسة الى خمسة مديريات كالتالي :
جدول رقم واحد

أ/ الامانة العامة

ب/ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

ج/ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة

د/ المديرية الفرعية للوسائل والصيانة

هـ/ المديرية الفرعية للنشاطات الثقافية والرياضية

وانطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة والذي يسعى الى محاولة الكشف عن العلاقة بين الترقية والروح المعنوية لدى العاملين وقد اشتغل مجتمع الدراسة على جميع العاملين بمديرية الجامعة والذي قدر عددهم 60 املا مقسما الى 4 اصناف

الصنف الاول : ويمثل فئة الاطارات متكونة من 23 إطار .

الصنف الثاني : يمثل فئة اعوان التحكم مكونة من 17 عون.

الصنف الثالث : يمثل فئة اعوان التنفيذ والمكونة من 15 عون تنفيذ .

الصنف الرابع : ويمثل عقود ما قبل التشغيل مكون من 05 متعاقد .

ثانيا : المنهج المستخدم وادوات جمع البيانات

1/ المنهج المتبع في الدراسة :

انطلاقا من طبيعة الدراسة وحدود الموضوع الذي تتناوله وقصد بلوغ الاهداف المسطرة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب. المسح الشامل يعرف على أنه تجميع منظم للبيانات المتعلقة بالمؤسسات إدارية أو علمية أو ثقافية أو اجتماعية كالمكاتب والمدارس و المستشفيات مثلا ، وأنشطتها المختلفة و كذلك عملياتها و إجراءاتها المختلفة و ذلك خلال فترة زمنية معينة ومحددة فالوظيفة الأساسية له هي جمع المعلومات التي يمكن فيما بعد تحليلها و تفسيرها و من ثم الخروج باستنتاجات منها ¹. والاجراءات هي مجموعة من القواعد التي يتبع وضعها بقصد الوصول الى الحقيقة في العلم او الطريقة التي يتبعه الباحث في دراسة للمتكلة من اجل كشف الحقيقة وهو في التنظيم الصحيح لسلسلة من الافكار او الاجراءات من اج الكشف عن الحقيقة التي نجهلها او من اجل البرهنة عليها للأخرين الذين لا يعرفونها ².

ولمعرفة علاقة الترقية بالروح المعنوية لدى العاملين بمديرية الجامعة اعتمدنا

1 جمال محمد أبو شنب : قواعد البحث العلمي و الإجتماعي للمناهج و الطرق و الأدوات ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2008، ص120 .

² صلاح الدين شروخ : منهجية البحث العلمي للباحثين ، دار العلوم للنشر والتوزيع – عنابة، الجزائر 2003 ص90 .

المنهج الوصفي : يعتبر المنهج الوصفي اكثر المناهج شيوعا استخداما وهو يوفر صورة دقيقة ووصفا محددا لظاهرة معينة ويساعد في تحديد المكونات على دراسة العلاقات التبادلية يبين عناصرها¹

ويعرف ايضا احد اشكال البحوث الشائعة لتي اشتغل بها العديد من الباحثين والمتعلمين ويسعى الى تحديد الوضع الحالي للظاهرة معينة،ومن ثم يعمل على وصفه او بالتالي فهو يعتمد على دراسة الواقع او الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا.²

2/ ادوات جمع البيانات :

ان عملية جمع البيانات مهمة جدا في اي بحث كان وخاصة في البحوث الاج بحيث ان دقة النتائج التي يتوصل اليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات فهذه اخيرة عبارة عن مجموعة الوسائل والطرق والاساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع معين .

ومن هنا اعتمدنا على ادوات جمع البيانات الضرورية كالتالي :

أ- الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من الوسائل المنهجية التي يعتمد عليها في جمع الاداة العلمية والحقائق من ميدان الدراسة ذلك ان الملاحظة في مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كذب ، وفق لظروفها الطبيعية وتعرف على انها اكثر التقنيات صعوبة لانها تعتمد على مهارة الباحث وقدرته على التحليل وتتميز الملاحظة عن غيرها من أدوات جمع البيانات بأنها تسجل السلوك بما يتضمنه من مختلف العوامل في ذات الوقت الذي يحدث فيه ، وفي هذا المجال استخدمنا ملاحظته بسيطة في جمع البيانات بدون مشاركة عند الاطلاع الميداني لمجمع المعلومات التي تخدم الموضوع و تكمل الاستمارة³.

¹ خضيرى كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي : نهجية البحث العلمي ، اثناء للنشر والتوزيع عمان، الاردن ، 2008 ص103 .

² سامي محمد ملحم :مناهج لبحث في التربية وعلم النفس، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن 2005 ص369 .

³ محمد طلعت عيسى : تصميم و تنفيذ البحوث الاج، مكتبة القاهرة ، 1971 ، ص321.

ب)- الاستمارة :

ويتم استخدام استمارة الاستبيان كوسيلة من وسائل جمع البيانات ، من خلال قيام الباحث بتوجيه أسئلة معينة للمستجيبين تتعلق بموضوع البحث إجرائه ، والحصول من خلال ذلك على بيانات يستخدمها الباحث في انجاز مهمة، المواد و نظرا إلا أنها من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعا و استخداما ، فهي تستخدم أيضا في استطلاع الرأي العام و التعارف على إتجاهات و رغبات وميول الأفراد في المجالات المختلفة¹.

ج- الوثائق و السجلات

استعنا في دراستنا على الوثائق و السجلات الخاصة بالمؤسسة للحصول على البيانات المعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعمال و توزيعهم على المديریات و المصالح و غيرها إضافة إلى هذا تم الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تمت الاستفادة من وثائق خاصة بالمؤسسة و التي تمكنها من الحصول عليها بمساعدة موظف في مصلحة المستخدمين والتكوين

والمتمثلة في :

- التعريف بالمؤسسة و بيانات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية . العدد 61 مراسيم تنظيمية
- النصوص القانونية المتعلقة بالترقية في الدرجات
- طريقة حساب الترقيات و كشف عملية التنقيط

البرنامج المستخدم في تفريغ و تحليل البيانات :

و)- برنامج spss : يعتبر برنامج spss

" statistical package for social – science "

¹ حظيري كاظم حمود و موسى سالمة اللوزي: منهجية البحث العلمي، إثناء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص103.

" الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية " و من البرامج المهمة في تحليل بيانات البحوث العلمية في مختلف مجالات العلوم التربوية و الاجتماعية و الاقتصادية¹.

ثالثاً: مجتمع الدراسة و خصائصه :

1- تحديد مجتمع الدراسة

يتم تحديد و اختيار مجتمع الدراسة الذي يطبق عليه البحث من اجل الوصول إلى نتائج الدراسة حيث يتكون مجتمع البحث من مجموع العاملين في مديرية الجامعة تبسة ، وعلى اختلاف أصنافهم 16 إطار و 23 عون تحكم و 4 أعوان تنفيذ و 17 أعوان تطبيق ليصبح بعدها حجم مجتمع الدراسة 60 عاملاً تم توزيع 60 استمارة عليهم و استرجاعها كاملة و هذا ما سنتعمده كحجم مجتمع الدراسة أثناء التحليل و التفسير .

عدد الاستمارات	العدد	النسبة
الاستمارات الموزعة	60	%100
الاستمارات المسترجعة	60	%100

جدول رقم 3 : يوضح عدد الاستمارات الموزعة و المسترجعة

(إعداد الطالبتين)

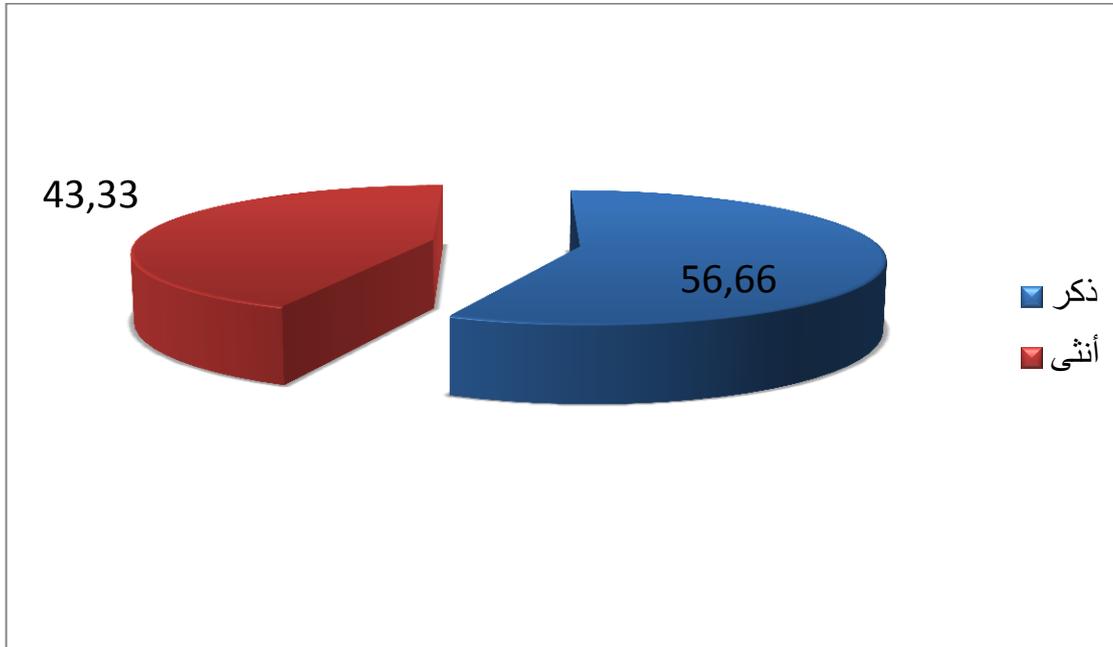
¹ ماجد محمد الخياط: أساليب البحث العلمي ، دراسة الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2010 ، ص 209 .

2- خصائص مجتمع الدراسة

جدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	
56,66 %	34	ذكر
43,33 %	26	أنثى
100%	60	المجموع

الشكل رقم (3) : دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب الجنس



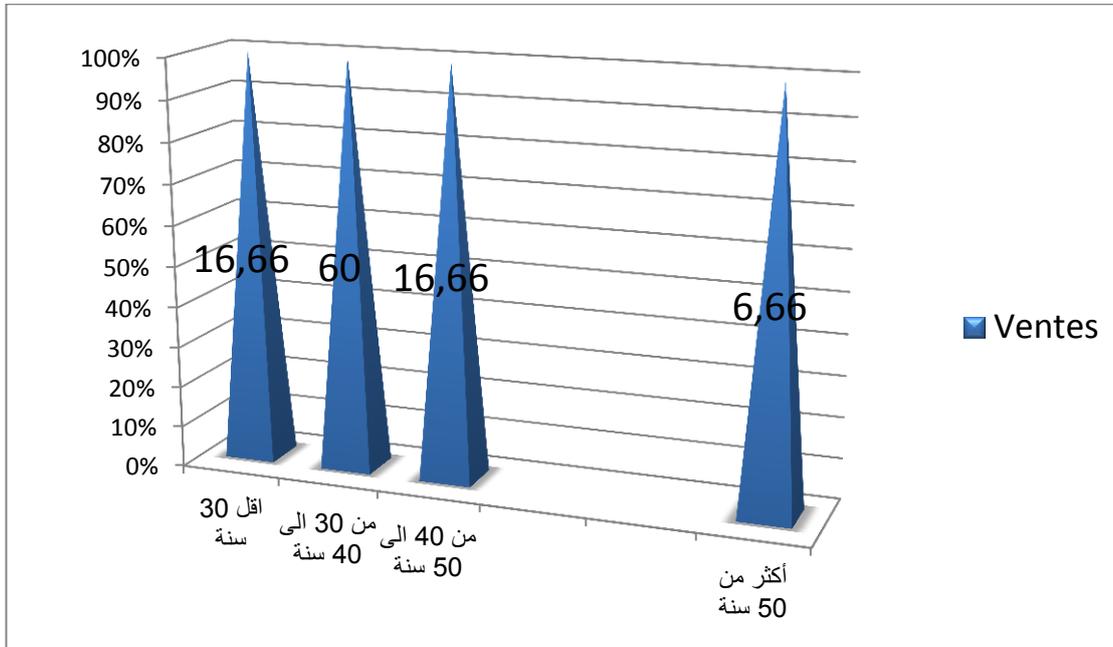
التحليل:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن تكرار الذكور 34 فرد و بنسبة 56,66 % وقد كانت أكبر من تكرار الإناث الذي بلغ 26 فرد و بنسبة 43,33 % فيما يتعلق بالجنس يتبين أن هناك وجود تقارب في نوع الجنس وهذا راجع إلى أن المديرية لا تهتم بنوع الجنس في مزاوله نشاطها .

جدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية %	التكرار	
16,66	10	اقل 30 سنة
60	36	من 30 الى 40 سنة
16,66	10	من 40 الى 50 سنة
6,66	4	أكثر من 50 سنة
%100	60	المجموع

الشكل رقم (04) : دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب السن.



التحليل:

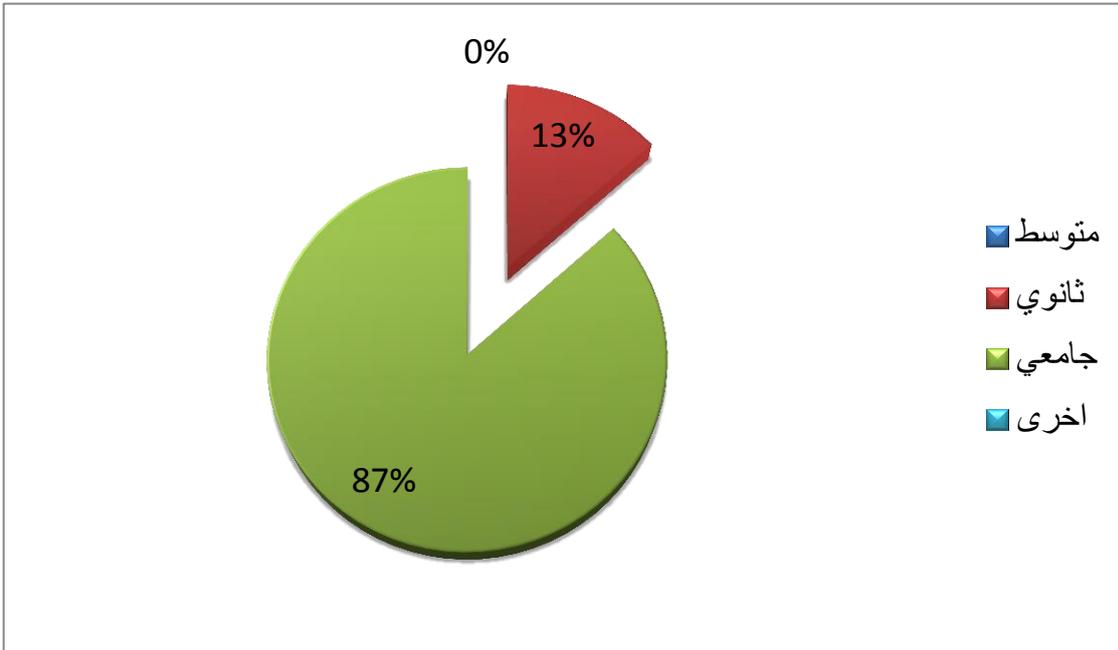
يوضح الجدول أعلاه الفئات العمرية للمبحوثين فقد كانت الفئة العمرية بين 30 و 40 سنة هي الفئة الغالبة بنسبة 60% اي ما يعادل 36 فرد تلم تليها تساوي في النسب للفئة العمرية التي هي أقل من 30 سنة والفئة التي تقع أعمارهم بين 40 الى 50 سنة حيث بلغت النسبة (16,66%) بتكرار 10 من مجموع أفراد العينة، وأخيرا الفئة العمرية الاكثر من 50 سنة بنسبة 6,66% بتكرار 4 افراد وهي قليلة جدا مقارنة بالأعمار الأخرى في عينة البحث يمكن من هنا ملاحظة أن أغلب مفردات مجتمع الدراسة تتراوح

أعمارهم بين 30 و 40 سنة و يمكن تفسير ذلك بالعودة إلى طبيعة مجتمع الدراسة
باعتقادها على الفئات الشابة المؤهلة التي تستطيع التماشي مع التطورات الخاصة .

جدول رقم (06) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	
0	0	متوسط
13,33	8	ثانوي
86,66	52	جامعي
0	0	تكوين أخرى
%100	60	المجموع

الشكل رقم (05) : دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



التحليل:

يوضح الجدول أعلاه غلبة فئة ذوي التعليم العالي حيث بلغت (86.66%) أي

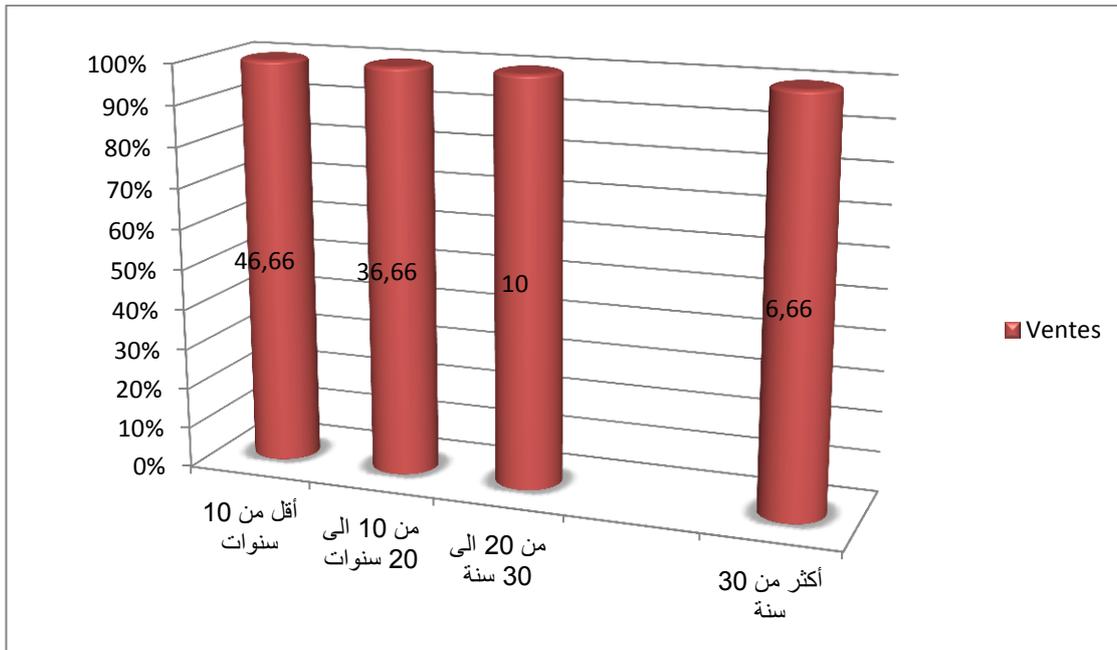
ما يعادل 52 شخص تليها نسبة ذوي التعليم الثانوي حيث بلغت (13.33%) أي ما

يقدر ب 8 أشخاص، اما الفئة التعليم المتوسط او اصحاب التكوينات الاخرى فكانت معدومة ومن هنا نلاحظ أن أغلبية مجتمع الدراسة لهم مستوى تعليمي جامعي و هذا راجع إلى أن المديرية تستقطب الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات و أصحاب الشهادات و التعليم العالي و هذا يعطي دلالة مفادها أن كلما زاد مستوى التعليم ارتفع مستوى الوعي و النضج و تحسن مستوى الخدمات و النشاطات .

جدول رقم (07) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية %	التكرار	
46,66	28	أقل من 10 سنوات
36,66	22	من 10 الى 20 سنة
10	6	من 20 الى 30 سنة
6,66	4	أكثر من 30 سنة
%100	60	المجموع

الشكل رقم (06) : دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب الأقدمية في العمل



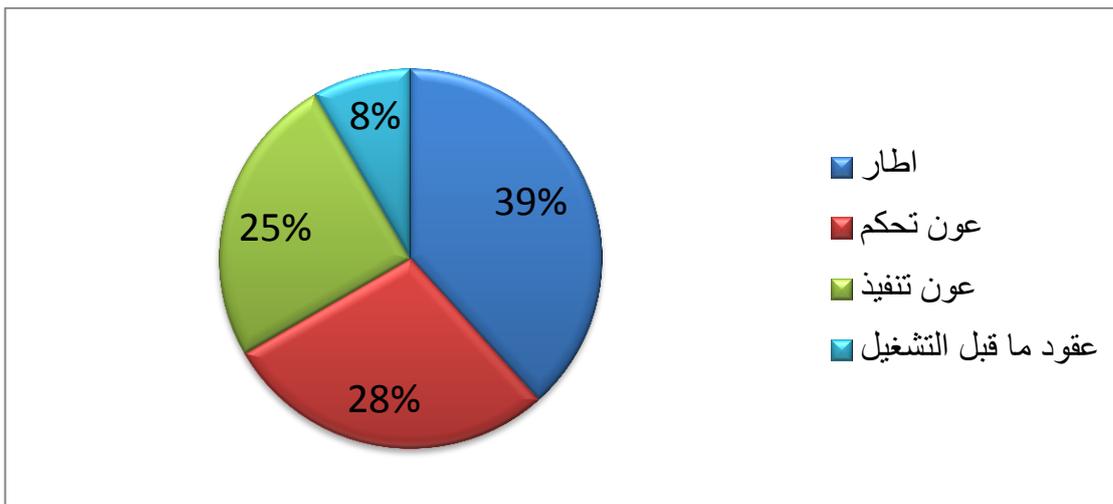
التحليل:

يوضح الجدول أعلاه ان هناك تفاوت في الاقدمية في العمل حيث بلغ عدد الافراد الذين تقل أقدميتهم عن 10 سنوات 28 فرد بنسبة مئوية 46,66 من مجموع افراد العينة، تليها الفئة من 10 الى 20 سنة بتكرار 22 فرد اي ما يعادل نسبة 36,66% ثم فئة من 20 الى 30 سنة بنسبة 10% اي ما يعادل 6 أفراد، وأخيرا فئة الاكثر من 30 سنة فكانت بنسبة 6,66 % أي ما يعادل 4 افراد وهي قليلة مقارنة بالفئتين الأولى والثانية نلاحظ أن عدد الأفراد التي تقل خبرتهم أقل من عشر سنوات هم الفئة الأكثر في مجتمع الدراسة باعتبار أنهم خريجي جامعات حديثين أو موظفون ما قبل التشغيل .

جدول رقم(08) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني

النسبة المئوية %	التكرار	
38,33	23	اطار
28,33	17	عون تحكم
25	15	عون تنفيذ
8,33	5	عقود ما قبل التشغيل
%100	60	المجموع

الشكل رقم (07) : دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب المستوى المهني



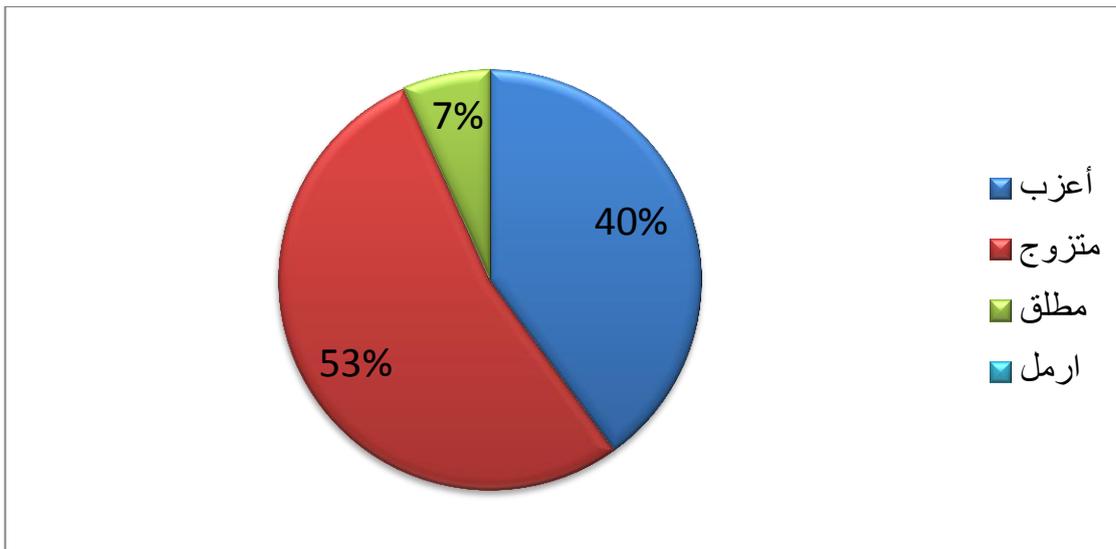
التحليل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الاطارات هي الأكثر حيث بلغت نسبة (38.4%) أي ما يعادل 23 شخص تليها نسبة أعوان التحكم حيث بلغت نسبة (28,33%) أي 17 شخص ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 25% أي ما يعادل 15 شخص وفي الأخير نسبة المعينين في اطار عقود ما قبل التشغيل قد بلغت (8,33%) أي 5 أشخاص . نلاحظ أن أغلبية مجتمع الدراسة اطارات و هذا راجع أن المديرية و أهدافها الرئيسية قائمة على المزج بين اطارات وأعوان التحكم و بالتالي تدل على أن مجتمع البحث لهم خبرة تكفي لمعرفة أهداف المؤسسة

جدول رقم(09) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية %	التكرار	
40	24	أعزب
53,33	32	متزوج
6,66	4	مطلق
0	0	أرمل
%100	60	المجموع

الشكل رقم (08) : دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية



التحليل:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن فئة المتزوجين بتكرار 32 بنسبة %53,33 أكبر من فئة العزاب الذين بلغ عددهم 24 فرد وبنسبة %40 بينما كانت نسبة المطلقين ب%6,66 ما يعادل 4 افراد

الفصل الخامس :

عرض وتحليل البيانات و مناقشة النتائج

أولاً : عرض و تحليل البيانات :

- 1- عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى
- 2- عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية

ثانياً : مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

- 1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى
- 2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية
- 3- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً : النتائج العامة

الخاتمة

المراجع

الملاحق

ملخص الدراسة

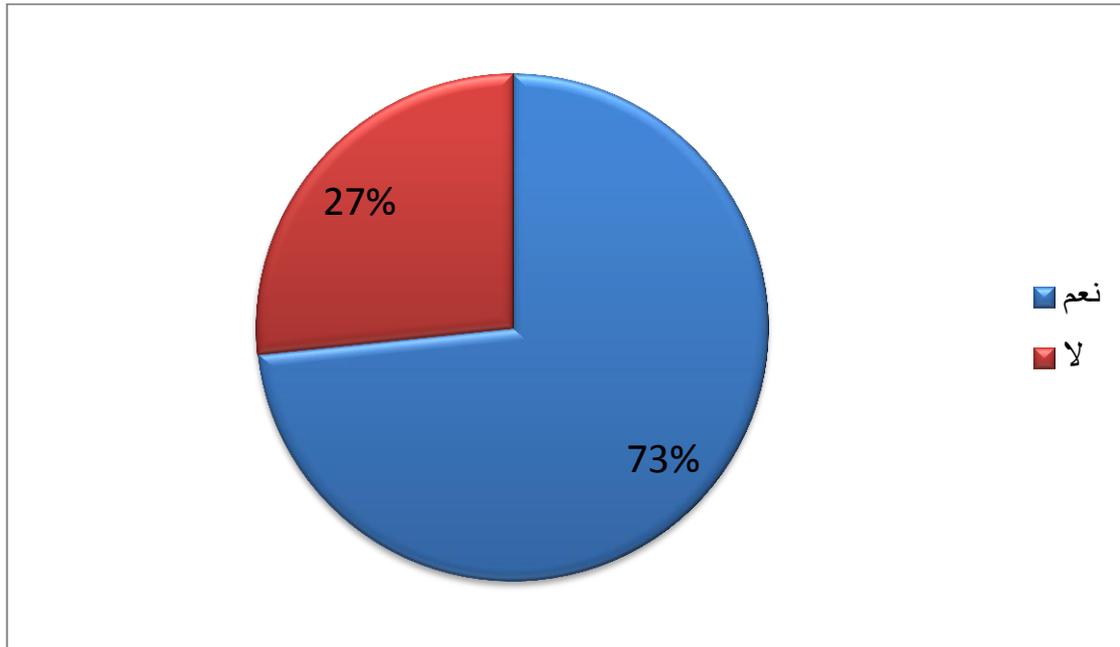
أولاً : عرض و تحليل البيانات :

1- عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى : متربات الترقية ورغبة ودافعية العاملين للعمل .

جدول رقم (10) : هل تحصلت على ترقية خلال مسيرتك المهنية؟

النسبة المئوية %	التكرار	
73,33	44	نعم
26,66	16	لا
%100	60	المجموع

الشكل رقم (09) : هل تحصلت على ترقية خلال مسيرتك المهنية؟



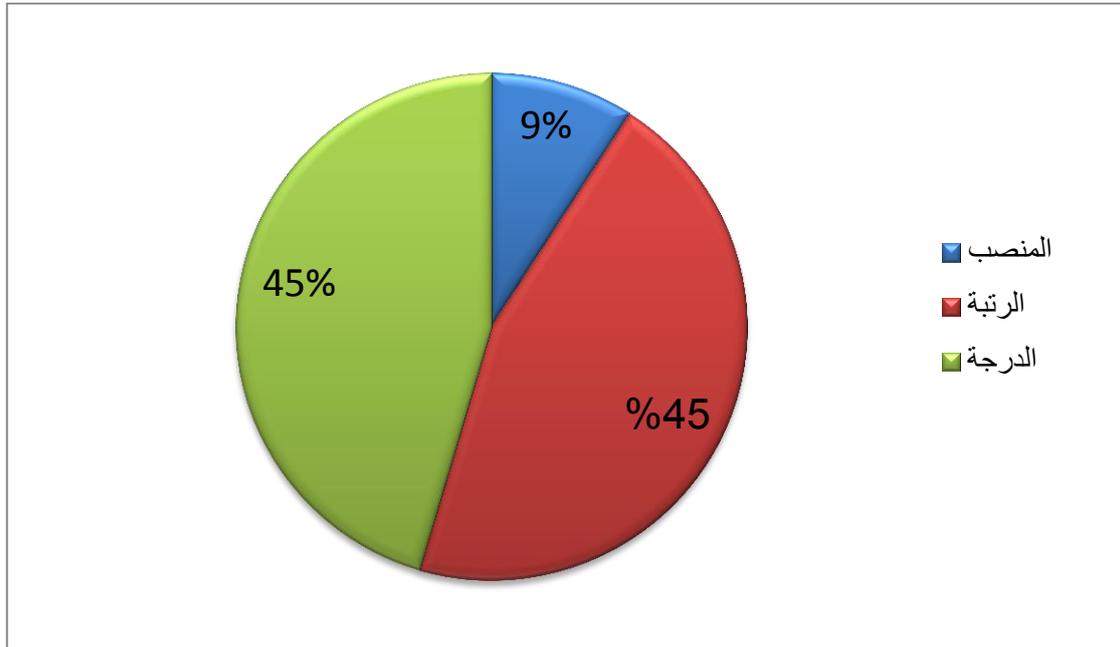
التحليل:

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة قد تحصلوا على ترقية خلال مسيرتهم المهنية حيث بلغ 44 مبحوثاً بنسبة قدرت ب (73.33%) تليها نسبة (26.66%) قدرت بعدد 16 مبحوث من عينة البحث الذين لم يتحصلوا على ترقية خلال مسيرتهم المهنية، و هذا راجع أن المؤسسة تفتح أمامهم مجال الترقية بجميع أنواعها .

جدول رقم(11) : في حالة الاجابة ب"نعم"، ما نوع الترقية التي تحصلت عليها:

النسبة المئوية %	التكرار	
09.09	04	المنصب
45.45	20	الرتبة
45.45	20	الدرجة
%100	44	مجموع اجابات مجتمع الدراسة

الشكل رقم (10) : في حالة الاجابة ب"نعم"، ما نوع الترقية التي تحصلت عليها



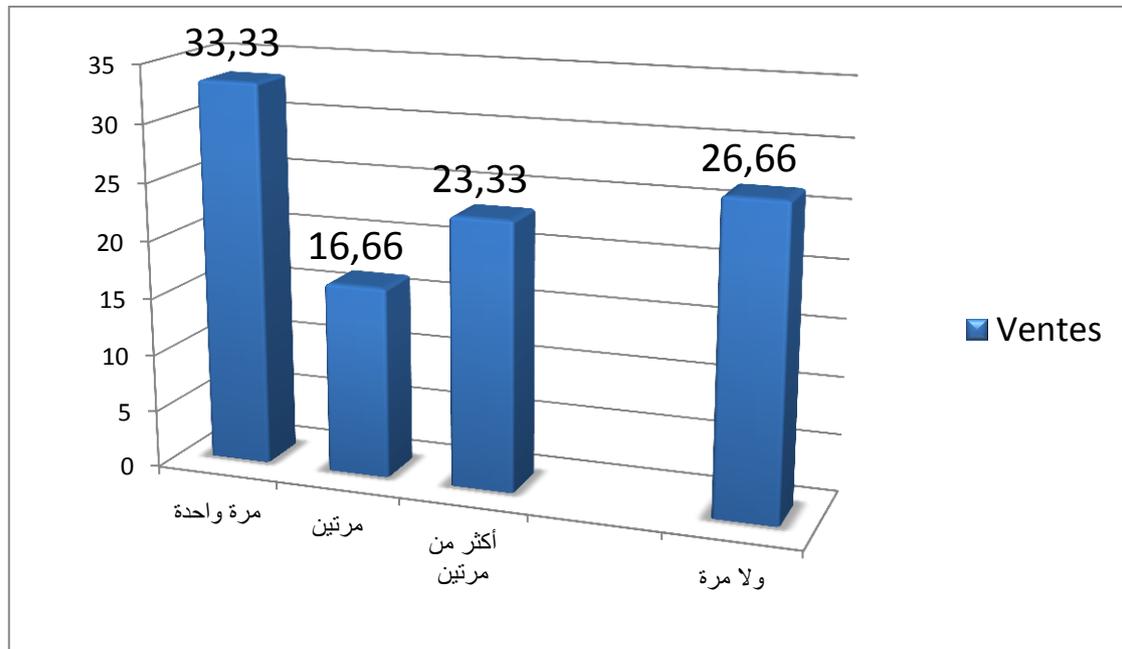
التحليل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تساوي في الاجابة بين الرتبة والدرجة بنسبة مئوية قدرت ب 45.45% وبتكرار 20 تليها نسبة الاجابة على المنصب بنسبة مئوية قدرت ب 09.09% بتكرار 04 مرة، و ذلك راجع أن المديرية تقدم ترقية لعمالها حسب المدة التي يقضيها العامل في العمل لأن مدة الخدمة تحدد للعامل صلاحيته للترقية.

جدول رقم (12) : كم مرة تمت ترقيتك أثناء عملك بالجامعة؟

النسبة المئوية %	التكرار	
33,33	20	مرة واحدة
16,66	10	مرتين
23,33	14	أكثر من مرتين
26,66	16	ولا مرة
%100	60	المجموع

الشكل رقم(11) : كم مرة تمت ترقيتك أثناء عملك بالجامعة؟



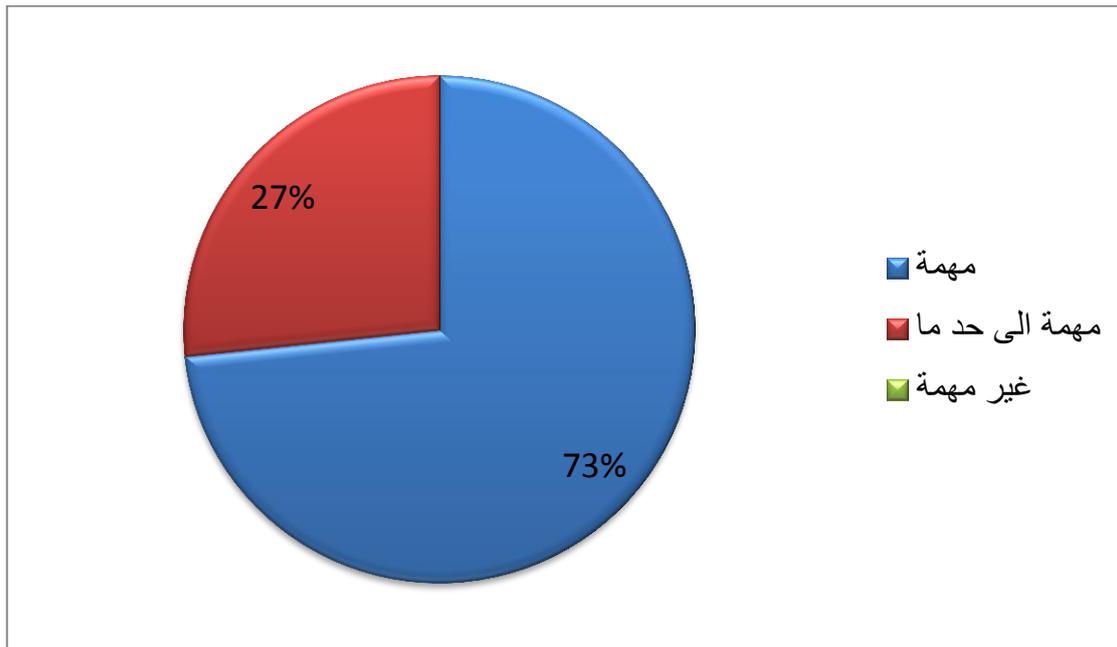
التحليل:

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الفئة التي ترقى مرة واحدة هي الأكبر حيث قدرت ب (33.3%) ما يعادل 20 مبحوثاً، تليها نسبة الفئة التي لم تترقى أبداً بنسبة 26,66% ما يعادل 16 فرداً تليها الفئة التي ترقى أكثر من مرتين بنسبة مشوية قدرت ب 23.33% اي ما يعادل 14 مبحوثاً واخيراً الفئة التي ترقى مرتين بنسبة مئوية قدرت ب 16.66% ما يعادل 10 افراد.

الهدف الثاني الذي مفاده تبادل المعارف وقدرت ب (24.5%) حيث بلغ عددهم 26 و هذا راجع أن المديرية تمنح فرص الترقى كل فترة من أجل تحفيز العمال و تشجيعهم على العمل و خلق روح المنافسة بين العاملين .
جدول رقم(13) : كيف ترى أهمية الترقية في عملكم؟

النسبة المئوية %	التكرار	
73,33	44	مهمة
26,66	16	مهمة الى حد ما
0	0	غير مهمة
%100	60	المجموع

الشكل رقم (12) : كيف ترى أهمية الترقية في عملكم؟



التحليل:

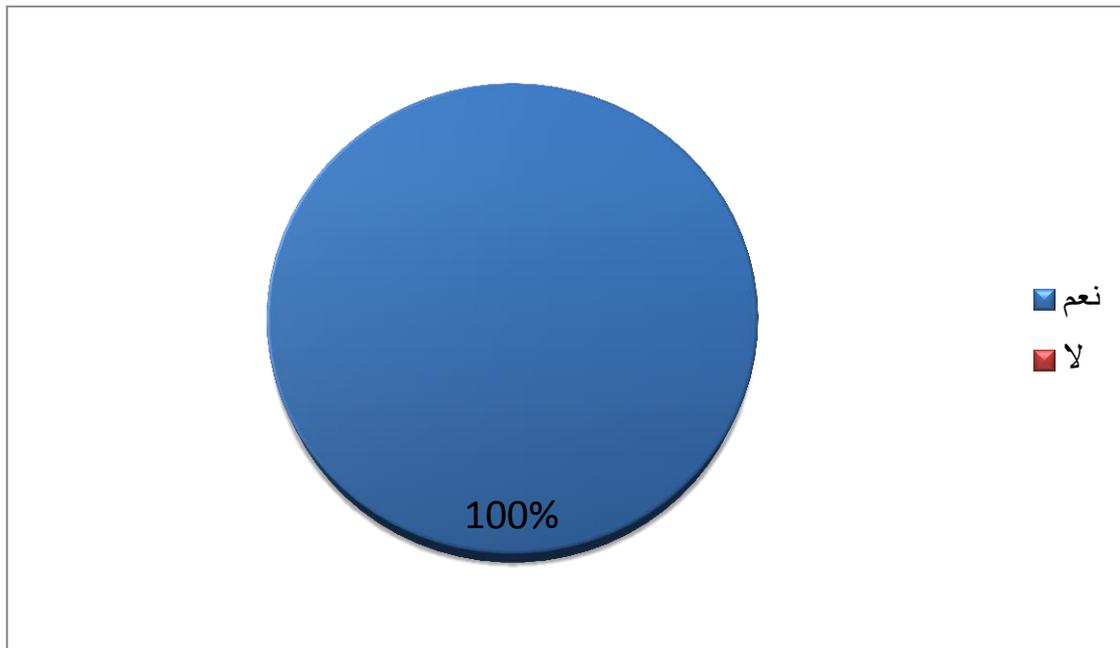
من خلال الجدول رقم نلاحظ أن نسبة الفئة التي ترى أن أهمية الترقية في عملهم مهمة هي الغالبة وبنسبة كبيرة حيث بلغت %73.33 اي ما يعادل 44 فرد من مجموع المبحوثين، تليها نسبة الذين يرونها مهمة الى حد ما بنسبة مشوية قدرت ب %26,66 اي ما يعادل 16 فردا،

فالترقية مهمة هذا أمر منطقي فكل عامل يطمح منذ التحاقه بالعمل على الترقية و يدرك أنها تستلزم منه العمل المضاعف لمسيره المهني .

جدول رقم (14) : هل الترقية تحقق لك حافزا للعمل؟

النسبة المئوية %	التكرار	
100	60	نعم
0	0	لا
%100	60	المجموع

الشكل رقم (13) : هل الترقية تحقق لك حافزا للعمل؟



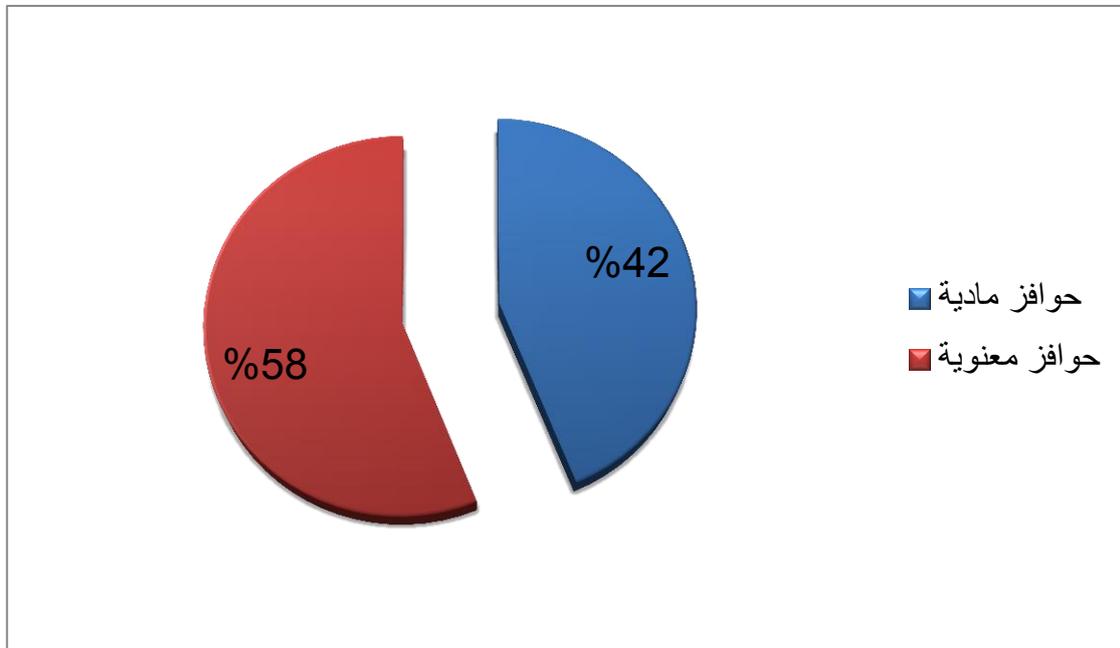
التحليل:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن جميع المبحوثين وبنسبة 100% اجابوا بنعم أي أنهم يرون أن الترقية تحقق لهم حافزا للعمل، و هذا يرجع إلى حب العامل للارتقاء و العلو في العمل و هذا يزيد طموحه و يحفزه أكثر للعمل .

جدول رقم (15) : في حالة الاجابة ب "نعم" ما نوع الحوافز التي تتلقاها؟

النسبة المئوية %	التكرار	
41,66	25	حوافز مادية
58,33	35	حوافز معنوية
%100	60	مجموع اجابات مجتمع الدراسة

الشكل رقم (14) : في حالة الاجابة ب "نعم" ما نوع الحوافز التي تتلقاها؟



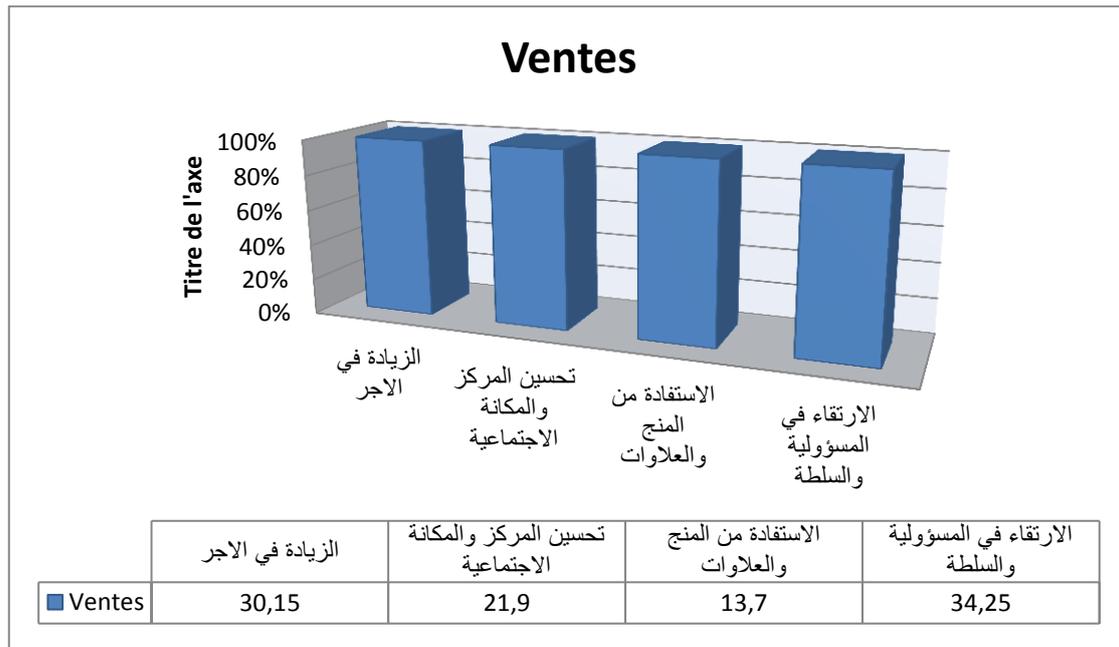
التحليل:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ انا هناك تقارب في الاجابات، حيث قدرت النسبة المئوية للاجابة على نوع الحوافز التي يتلقاها المبحوثون ب حوافز معنوية بنسبة %58,33 تليها النسبة المئوية %41,66 بالنسبة للاجابة الثانية والمتمثلة في الحوافز المادية. نلاحظ أن الحافز المعنوي يؤثر في نفسية العامل وبالتالي يشعره بالثقة بنفسه و بالتالي يدفعه لاعطاء الافضل .

جدول رقم(16) : ماهي الامتيازات التي توفرها الترقية بالنسبة اليك؟

النسبة المئوية %	التكرار	
30,15	44	الزيادة في الاجر
21,90	32	تحسين المركز والمكانة الاجتماعية
13,70	20	الاستفادة من المنج والعلوات
34,25	50	الارتقاء في المسؤولية والسلطة
%100	146	مجموع اجابات مجتمع الدراسة

الشكل رقم (15) : ماهي الامتيازات التي توفرها الترقية بالنسبة اليك؟



التحليل:

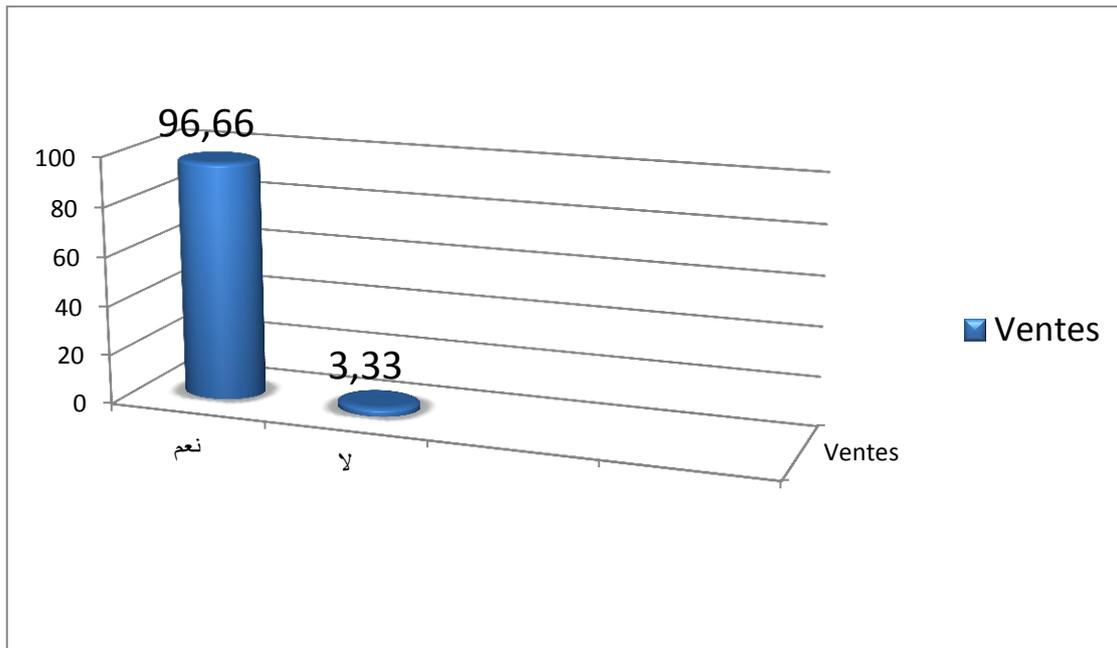
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه تنوع في الاجابات على ماهي الامتيازات التي توفرها الترقية بالنسبة للمبحوثين، حيث كانت نسبة الاجابة الارتقاء في المسؤولية والسلطة هي الغالبة بنسبة 34,25% تليها نسبة الاجابة الزيادة في الأجر بنسبة 30,15% ثم تليها الاجابة تحسين المركز والمكانة الاجتماعية بنسبة 21,9% واخيرا نسبة الاجابة الاستفادة من المنج والعلوات

بنسبة 13,70% من مجموع اجابات المبحوثين.وهذا راجع عند انتقال العامل من منصبه إلى منصب أعلى و تأهله لمهام جديدة و بالتالي تزيد مسؤوليات و سلطته تجاه عمله.

جدول رقم(17) : حسب رأيك هل ترقية العامل ترفع من مكانته داخل المؤسسة؟

النسبة المئوية %	التكرار	
96,66	58	نعم
3,33	2	لا
%100	60	المجموع

الشكل رقم (16) : حسب رأيك هل ترقية العامل ترفع من مكانته داخل المؤسسة؟



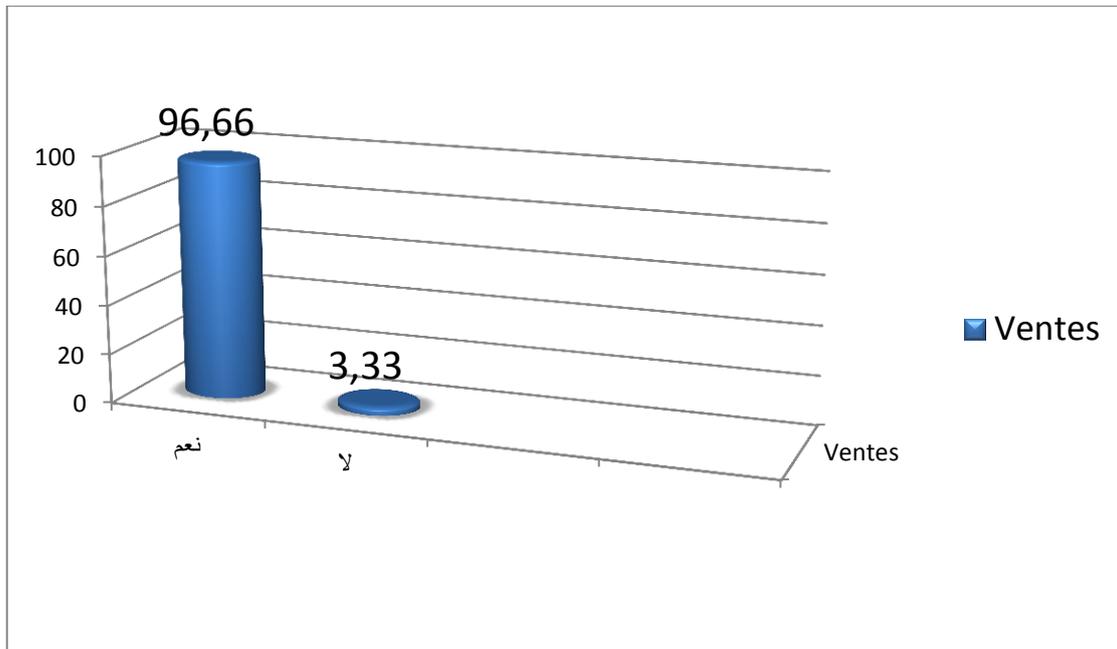
التحليل:

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يرون أن الترقية ترفع من مكانته داخل المؤسسة حيث بلغت نسبة الفئة للذين أجابوا "نعم" (96.6%) وبلغ عددهم 58 مبحوث في حين أجاب مبحوثان فقط ب "لا" حيث قدرت نسبتهم (3.4%). و هذا راجع أن الترقية متغير تنظيمي مرتبط بالعامل مما يرفع مكانته في المؤسسة .

جدول رقم (18) : هل تساهم العلاوات والمكافآت المصاحبة لعملية الترقية في دافعية العامل للعمل؟

النسبة المئوية %	التكرار	
96,66	58	نعم
3,33	2	لا
%100	60	المجموع

الشكل رقم (17) : هل تساهم العلاوات والمكافآت المصاحبة لعملية الترقية في دافعية العامل للعمل؟



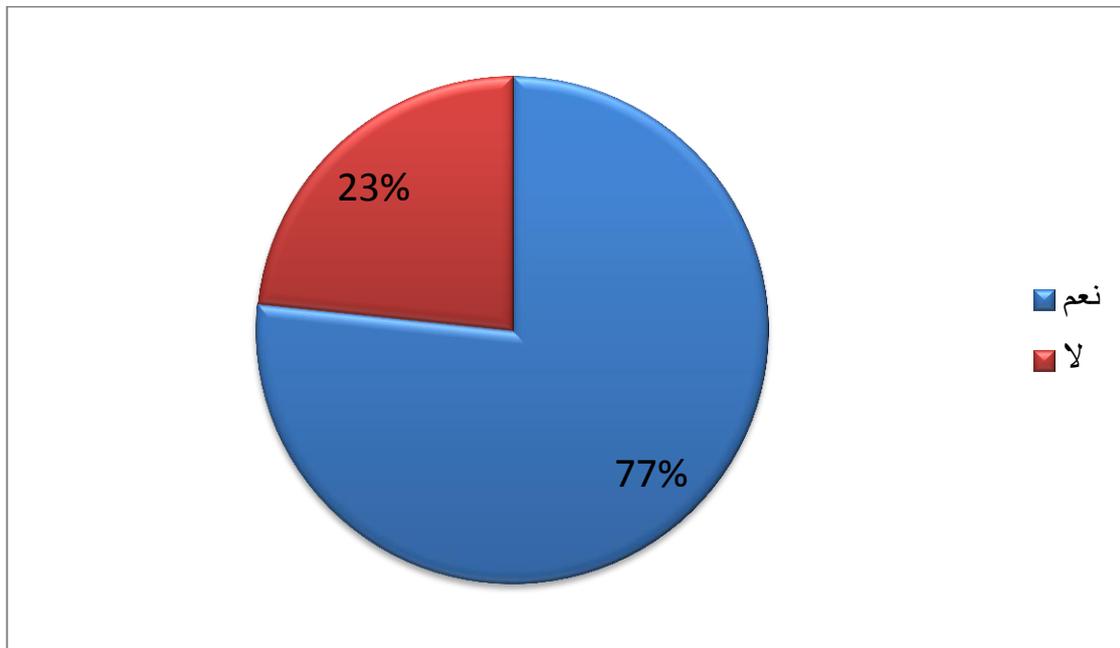
التحليل:

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يرون أن تساهم العلاوات والمكافآت المصاحبة لعملية الترقية في دافعية العامل للعمل حيث بلغت نسبة الفئة للذين أجابوا "نعم" (96.6%) وبلغ عددهم 58 مبحوث في حين أجاب مبحوثان فقط ب "لا" حيث قدرت نسبتهم (3.4%)، و هذا لإعتبار أن المكافآت والعلاوات المصاحبة للترقية تعد عنصرا من الحوافز المادية مما تزيد من دافعية العامل للعمل .

جدول رقم (19) : هل تزيد زيادة سلطتك داخل المؤسسة من دافعيته للعمل؟

النسبة المئوية %	التكرار	
76,66	46	نعم
23,33	14	لا
%100	60	المجموع

الشكل رقم (18) : هل تزيد زيادة سلطتك داخل المؤسسة من دافعيته للعمل؟



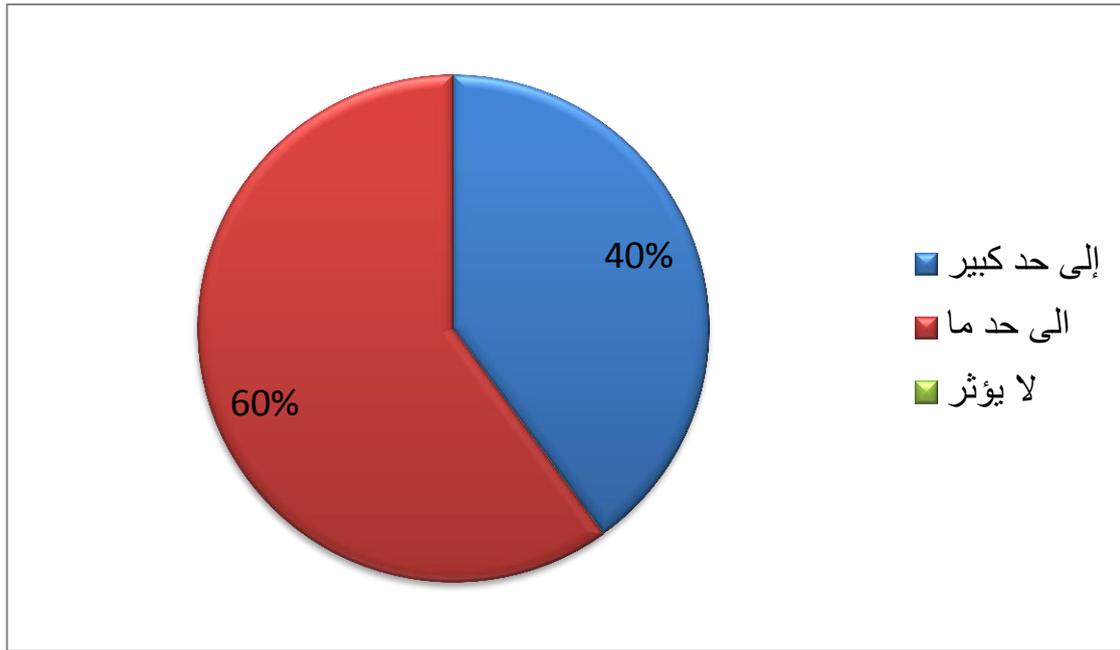
التحليل:

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يرون أن زيادة سلطتك داخل المؤسسة تزيد من دافعيته للعمل حيث بلغت نسبة الفئة للذين أجابوا "نعم" (76.6%) وبلغ عددهم 46 مبحوث في حين أجاب 14 مبحوث ب "لا" حيث قدرت نسبتهم (23.33%)، و هذا راجع لمشاركة العامل في اتخاذ القرارات والتعامل مع الاطارات السامية داخل المؤسسة وهذا مايزيد من سلطته ودافعيته للعمل .

جدول رقم (20) : إلى أي حد يمكن أن تساهم مترتبات الترقية في زيادة رغبتكم ودافعيتم للعمل؟

النسبة المئوية %	التكرار	
40	24	إلى حد كبير
60	36	إلى حد ما
0	0	لا يؤثر
%100	60	المجموع

الشكل رقم (19) : إلى أي حد يمكن أن تساهم مترتبات الترقية في زيادة رغبتكم ودافعيتم للعمل؟



التحليل:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن عدد المبحوثين الذين أجابوا على سؤال إلى أي حد يمكن أن تساهم مترتبات الترقية في زيادة رغبتكم ودافعيتم للعمل؟ بـ "إلى حد ما" بنسبة 60% أي ما يعادل 36 مبحوث مقابل عدد الذين اجابوا بـ "إلى حد كبير" بـ 24 مبحوث ما يعادل نسبته

40% من مجموع المبحوثين ، و هذا راجع لي مدى مساهمة مترتبات الترقية في تحقيق الفعالية التنظيمية وبالتالي زيادة في الرغبة والدافعية .

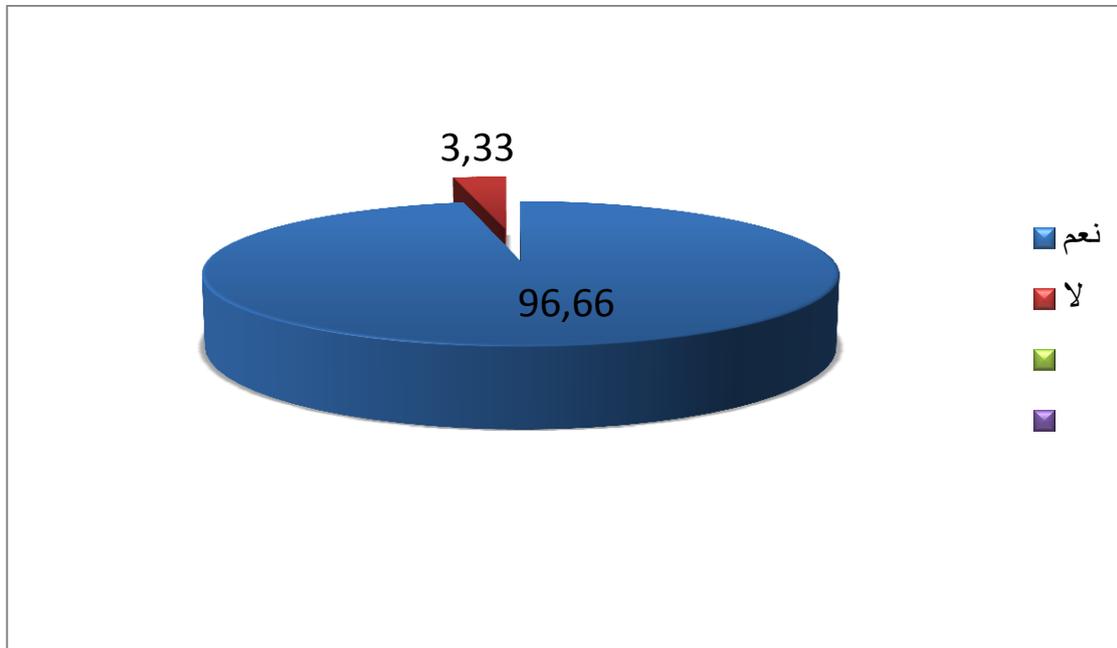
2: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية :

اجراءات ومعايير الترقية والشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة.

جدول رقم(21) : هل انت على علم بقواعد وشروط الترقية داخل مؤسستكم؟

النسبة المئوية %	التكرار	
96,66	58	نعم
3,33	2	لا
%100	60	المجموع

الشكل رقم (20) : هل انت على علم بقواعد وشروط الترقية داخل مؤسستكم؟



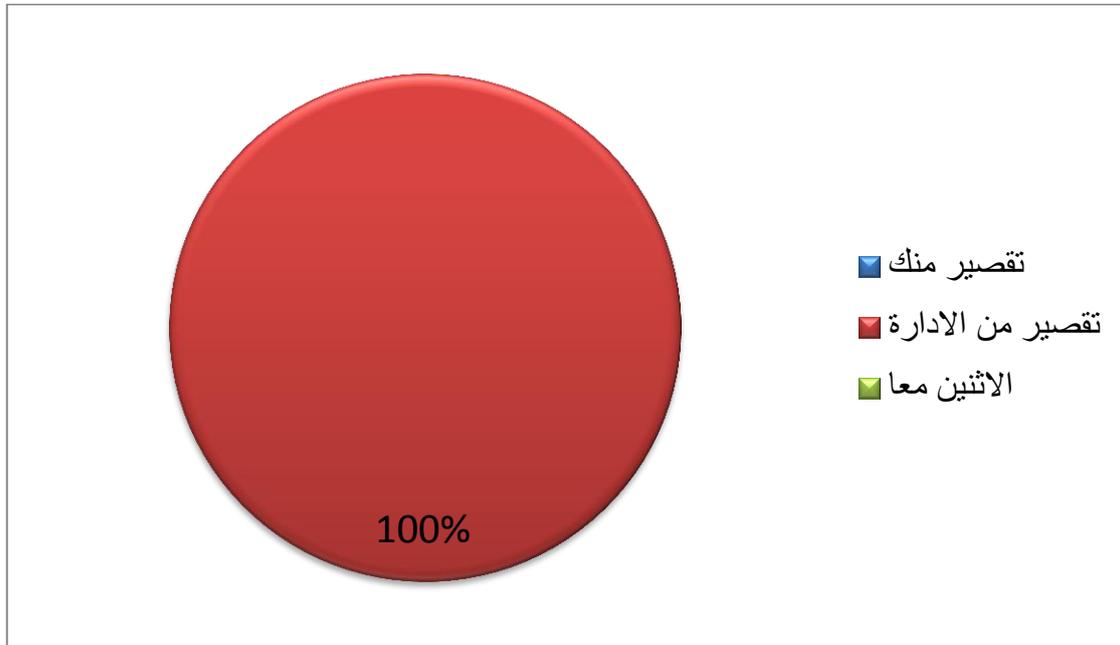
التحليل:

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة على علم بقواعد وشروط الترقية داخل مؤسستكم حيث بلغت نسبة الفئة الذين أجابوا "نعم" (96.6%) وبلغ عددهم 58 مبحوث في حين أجابا مبحوثان فقط ب "لا" حيث قدرت نسبتهم (3.4%)، و هذا راجع لتعليمات و المراسيم المتعلقة بتطبيق الترقية التي تفرضها المؤسسة .

الجدول رقم (22) : في حالة الاجابة ب "لا"، ما السبب وراء ذلك؟

النسبة المئوية %	التكرار	
0	0	تقصير منك
100	02	تقصير من الادارة
0	0	الاثنين معا
%100	02	مجموع اجابات مجتمع الدراسة

الشكل رقم (21) : في حالة الاجابة ب "لا"، ما السبب وراء ذلك؟



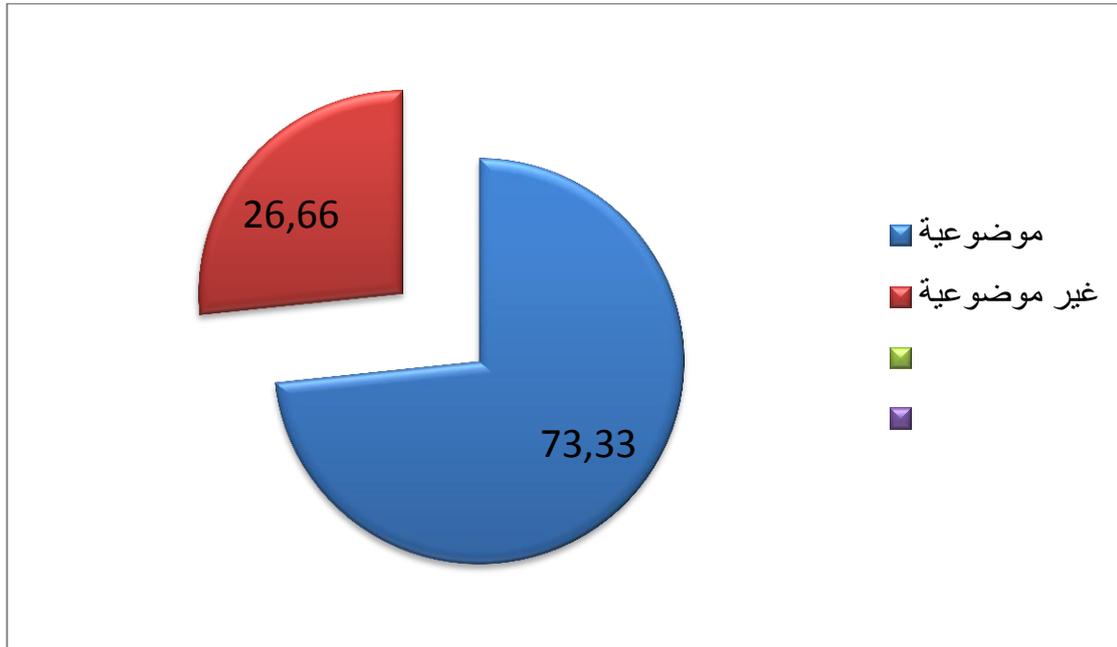
التحليل:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن هناك 02 من المبحوثين وبنسبة 100% من مجموع الذين اجابوا على هذا السؤالان سبب عدم علمه بشروط الترقية هو راجع الى التقصير من طرف الادارة لتوصيل قواعد و شروط إجراءات الترقية للعامل .

جدول رقم (23) : في نظرك هل المعايير المعتمدة في ترقية العاملين بمؤسستكم؟

النسبة المئوية %	التكرار	
73,33	44	موضوعية
26,66	16	غير موضوعية
100%	60	المجموع

الشكل رقم (22) : في نظرك هل المعايير المعتمدة في ترقية العاملين بمؤسستكم؟



التحليل:

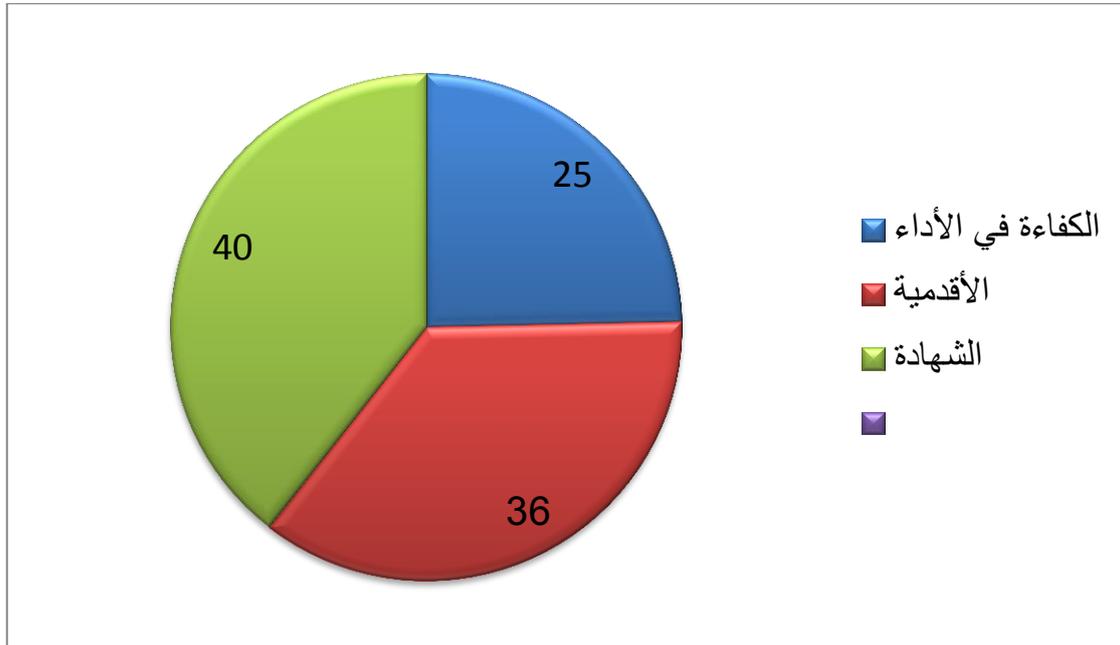
يوضح الجدول اعلاه ان الموافقين على ان المعايير المعتمدة في ترقية العاملين في مؤسستهم هي معايير موضوعية هي الفئة الغالبة حيث بلغت نسبة 73,33% اي ما يعادل 44 شخص

من مجموع المبحوثين، تليه نسبة الذين يرونها أنها غير موضوعية بنسبة %26,66 اي ما يعادل 16 مبحوث .و هذا راجع إلى الإدارة تقوم بوضع معايير و مقاييس علمية للترقية .

جدول رقم (24) : في حالة الاجابة ب "موضوعية"، هل يتم الاعتماد على؟

النسبة المئوية %	التكرار	
25	11	الكفاءة في الأداء
36.36	16	الأقدمية
38.63	17	الشهادة
%100	44	مجموع اجابات مجتمع الدراسة

الشكل رقم (23) : في حالة الاجابة ب "موضوعية"، هل يتم الاعتماد على؟



التحليل:

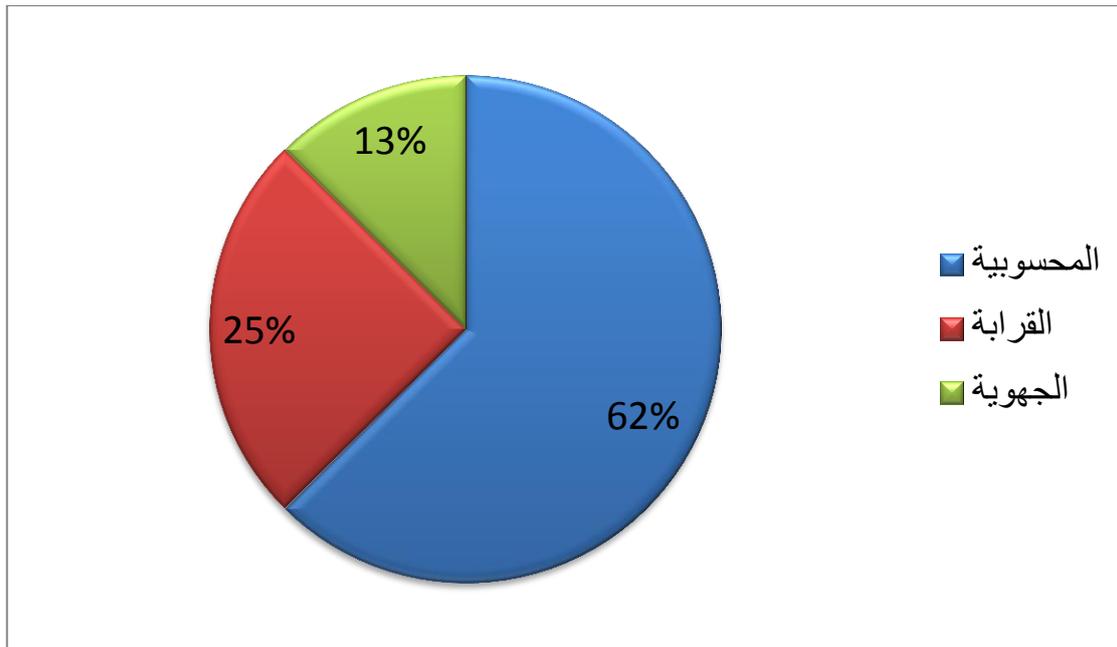
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه تفاوت في نسب الاجابات على المعايير المعتمدة في الترقية بالنسبة للذين اجابوا بالمعايير الموضوعية، حيث كانت نسبة الاجابة على الشهادة ب%38.63 ما يعادل 17 تكرار، تليه الاجابة بالاقدمية بنسبة %36.36 اي ما يعادل 16 تكرار واخيرا

نسبة الاجابة بالكفاءة في الاداء بنسبة 25% اي ما يعادل 11 تكرار و هذا راجع إلى أن المديرية تستقطب العاملين على أساسا الشهادة و الأقدمية باعتبارهما أنهم أكثر جدارة .

جدول رقم(25) : في حالة الاجابة بـ "غير موضوعية" هل يتم الاعتماد على؟

النسبة المئوية %	التكرار	
62.5	10	المحسوبة
25	4	القرابة
12.5	2	الجهوية
%100	16	مجموع اجابات مجتمع الدراسة

الشكل رقم(24) : في حالة الاجابة بـ "غير موضوعية" هل يتم الاعتماد على؟



التحليل:

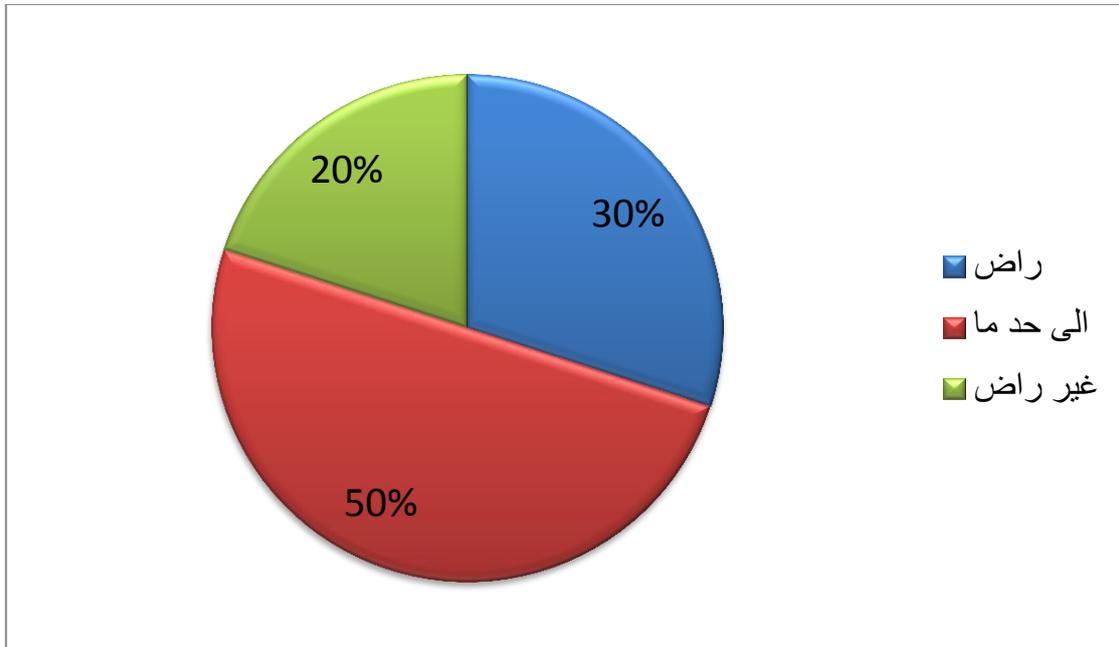
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه تفاوت في نسب الاجابات على المعايير المعتمدة في الترقية بالنسبة للذين اجابوا بالمعايير الغير موضوعية، حيث كانت نسبة الاجابة على المحسوبة بـ 62.5% ما يعادل 10 تكرار، تليه الاجابة القرابة بنسبة 25% اي ما يعادل 04 تكرارات

واخيرا نسبة الاجابة بالجهوية بنسبة 12.5% اي ما يعادل 2 تكرار ، و نلاحظ أن أغلبية مجتمع الدراسة يرون أن سياسة الترقية غير موضوعية لأنها لا تعطي فرص للأخريين للحصول على الترقية حتى و إن كانت لديهم كفاءات عالية في الأداء وهذا راجع لعامل المحسوبية .

جدول رقم(26) : الى أي حد أنت راض عن معايير واجراءات الترقية المهنية بمؤسستكم؟

النسبة المئوية %	التكرار	
30	18	راض
50	30	الى حد ما
20	12	غير راض
%100	60	المجموع

الشكل رقم(25) : الى أي حد أنت راض عن معايير واجراءات الترقية المهنية بمؤسستكم؟



التحليل:

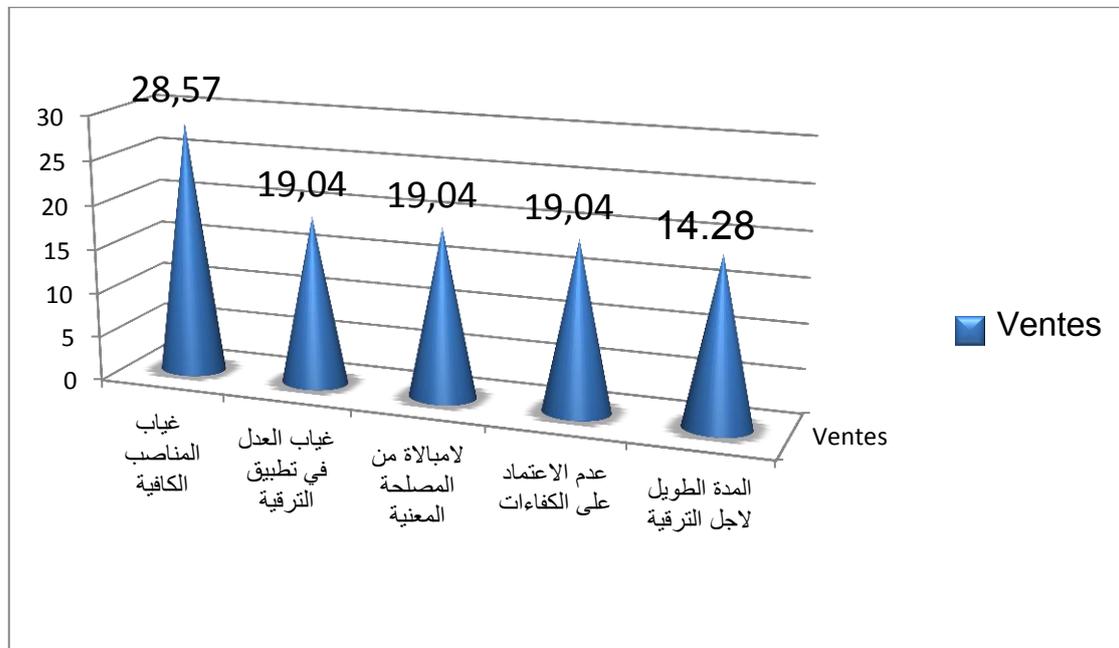
يوضح الجدول أعلاه أن الفئة الراضية عن معايير واجراءات الترقية المهنية بمؤسستهم "الى حد ما" هي الغالبة وبلغت نصف العينة بنسبة 50% ما يعادل 30 مبحوث تليه الفئة التي أجابت بـ "راض" بنسبة 30% اي ما يعادل 18 مبحوث واخيرا نسبة الفئة التي اجاب بـ "غير

راض" وكانت نسبتهم 20% و عددهم 12 من مجموع المبحوثين نجد أن الأشخاص الذين راضيين عن الاجراءات والشروط هم الأشخاص الذين استطاعو في وقت وجيز الوصول إلى ترقيات عالية .

جدول رقم (27) : في حالة الاجابة ب: (الى حد ما/ غير راض)، لماذا؟

النسبة المئوية %	التكرار	
28.57	12	غياب المناصب الكافية
19.04	8	غياب العدل في تطبيق الترقية
19.04	8	لامبالاة من المصلحة المعنية
19.04	8	عدم الاعتماد على الكفاءات
14.28	6	المدة الطويل لاجل الترقية
%100	42	مجموع اجابات مجتمع الدراسة

الشكل رقم(26) : في حالة الاجابة ب: (الى حد ما/ غير راض)، لماذا؟



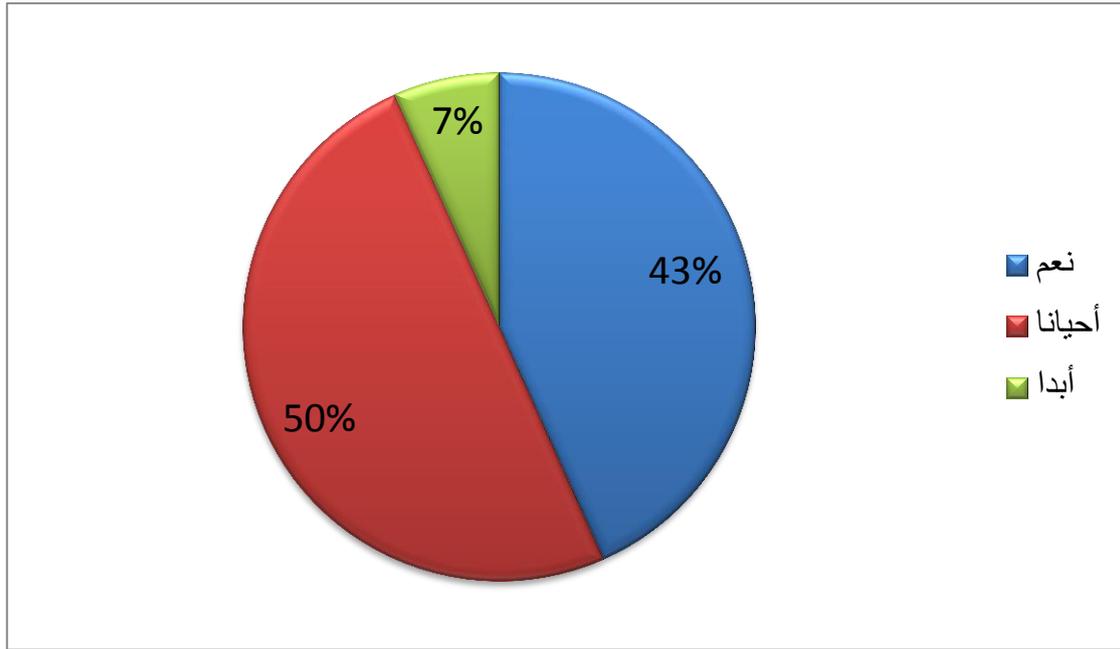
التحليل:

يوضح الجدول أعلاه مختلف اسباب الذين أجابو ب الى حد ما/ غير راض)، عن معايير واجراءات الترقية المهنية بمؤسستهم، حي نرى تساوي في نسبة الاجابة بغياب المناصب الكافية ب 28.57% اي ب 12 تكرارات تليها تساوي بين كل من الاجابات غايب العدل في تطبيق الترقية و لا مبالاة من المصلحة المعنية و عدم الاعتماد على الكفاءات بنسبة 19.04% و 8 تكرارات والمدة الطويلة لأجل الترقية لكل اجابة بنسبة 14.28% وتكرارها 6 و هذا راجع أن لغياب المناصب الكافية في مديرية بنسبة كبيرة .

الجدول رقم (28) : هل ترى أن تطبيق اجراءات الترقية في مؤسستكم يكون بصورة عادلة بين العاملين؟

النسبة المئوية %	التكرار	
43,33	26	نعم
50	30	أحيانا
6,66	4	أبدا
%100	60	المجموع

الشكل رقم (27) : هل ترى أن تطبيق اجراءات الترقية في مؤسستكم يكون بصورة عادلة بين العاملين؟



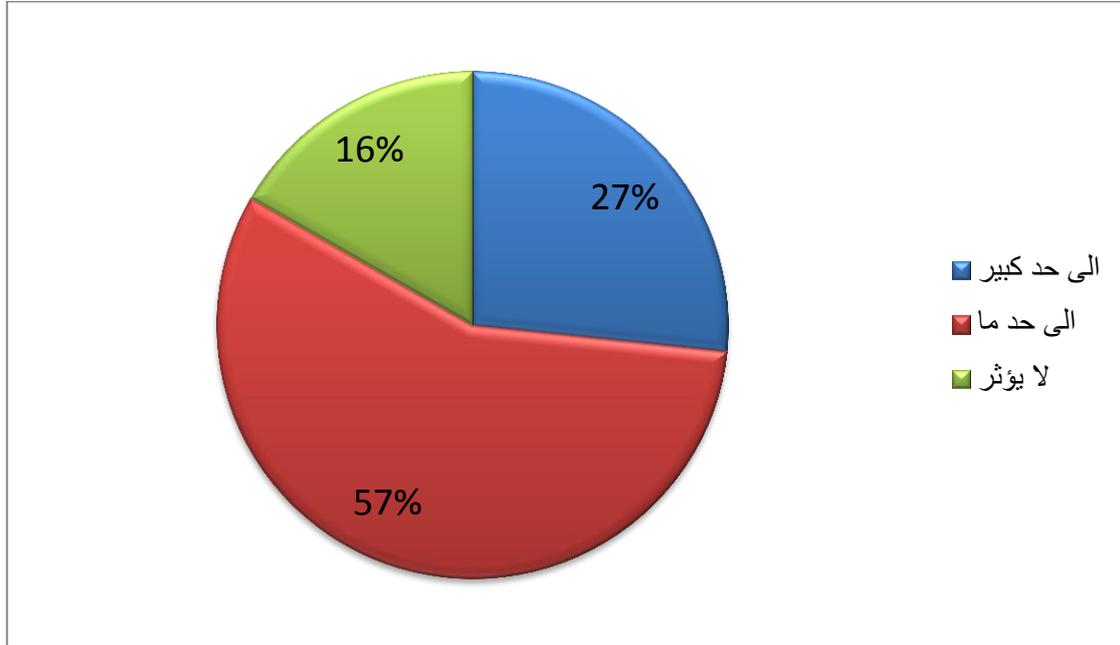
التحليل:

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذين اجابوا ب أحيانا على ان تطبيق اجراءات الترقية في مؤسستهم يكون بصورة عادلة بين العاملين بنسبة 50% و 30 فرد اي ما يعادل 30 فرد تليه نسبة الذين اجابوا ب "نعم" بنسبة 43,33% اي بتكرار 26 فرد واخيرا نسبة الذين اجابوا ب "أبدا" بنسبة 6,66% اي 4 افراد من مجموع المبحوثين وهي نسبة قليلة مقارنة بالاجابتين الاولى والثانية نلاحظ أن هناك تجاوز بالالتزام في تطبيق اجراءات الترقية بين العاملين وهذا راجع لمشاكل ادارية وعلاقات انسانية .

جدول رقم(29) : حسب رأيك، الى أي حد يمكن أن يقلل التطبيق غير الموضوعي لنظام الترقية من ولائك وانتمائك للجامعة؟

النسبة المئوية %	التكرار	
26,66	16	الى حد كبير
56,66	34	الى حد ما
16,66	10	لا يؤثر
%100	60	المجموع

الشكل رقم (28) : حسب رأيك، الى أي حد يمكن أن يقلل التطبيق غير الموضوعي لنظام الترقية من ولائك وانتمائك للجامعة؟



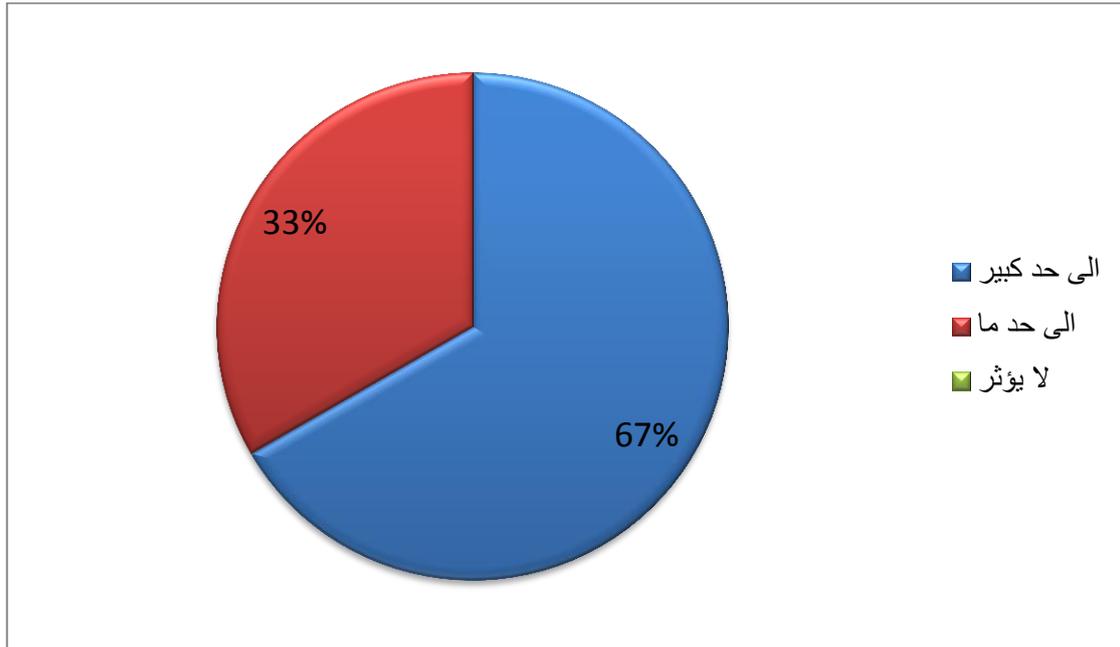
التحليل:

يوضح الجدول أعلاه أن الفئة التي ترى أنه يمكن أن يقلل التطبيق غير الموضوعي لنظام الترقية من ولائه وانتمائه للجامعة الى حد ما وكانت نسبتهم (56.66%) وعددهم 34 مبحوث وتليها نسبة الذين اجابوا ب "الى حد كبير" وقد بلغت (26,66%) وعددهم 16 مبحوث. وأخيرا نسبة الذين اجابوا بأنه لا يؤثر بنسبة 16,66% اي 10 افراد من مجموع المبحوثين. و هذا راجع إلى أن نسبة كبيرة من مجتمع الدراسة أكدوا بصفة قطعية أن التطبيق الغير الموضوعي للترقية يقلل من ولائهم وانتمائهم للمؤسسة و النسبة الاقل هي النسبة التي لا تؤثر فيها تطبيق الترقية ان كان موضوعيا أو غير موضوع وقد يكون هذا لتعرضهم للتمييز وعدم المساواة .

جدول رقم (30) : في نظرك، الى أي حد يمكن أن تساهم الترقية في رفع الروح المعنوية للعاملين؟

النسبة المئوية %	التكرار	
66,66	40	الى حد كبير
33,33	20	الى حد ما
0	0	لا يؤثر
%100	60	المجموع

الشكل رقم (29) : في نظرك، الى أي حد يمكن أن تساهم الترقية في رفع الروح المعنوية للعاملين؟



التحليل:

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يرون أنه يمكن أن تساهم الترقية في رفع الروح المعنوية للعاملين الى حد كبير وكانت نسبتهم (66.66%) وبلغ عددهم 40 مبحوث، تليها نسبة (33.33%) فئة الذين اجابوا ب "الى حد ما" وبلغ عددهم 20 مبحوث، وهذا راجع أن الترقية عنصر

محفز لرفع معنويات العامل بنسبة كبيرة و هذا يؤدي باحتفاظ المؤسسة بعمالها و جعلهم يشعرون بالإنتماء والروح المعنوية العالية داخل المؤسسة

ثانيا : مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة

✓ مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى : تزيد مترتبات الترقية في رغبة

ودافعية العاملين للعمل

من تحليلنا البيانات هذا الفصل الذي تتناول تبين أن الفرضية حول مترتبات الترقية ودافعية العاملين للعمل تبين أن الفرضية الأولى و التي مفادها : " تزيد مترتبات الترقية في رغبة و دافعية العاملين للعمل " وقد اتفقت مع مجموعة من النتائج التي تحدد الارتباط القائم بين بين متغيري هذه الفرضية ومن هذه النتائج . تشير الشواهد الكمية أن 37.33 % من مجتمع الدراسة قد أوضحوا أنهم تحصلوا على ترقية خلال مسيرتهم المهنية و هذا توافق مع وظائفهم و تخصصاتهم العلمية و هذا راجع إلى أن المديرية تفتح أمام العمال مجال للترقية بجميع أنواعها ، وقد عبر المبحوثون متساوية تقريبا في حصولهم على ترقيات في الدرجة و الرتبة معا. و هذا راجع إلى أن المديرية تقدم ترقيات لعمالها حسب المدة التي يقضيها العامل في العمل لأن مدة الخدمة هي التي تحدد للعامل صلاحياته للترقية و قد وضح أغلبية المبحوثين أن المديرية منحتهم فرصة الترقى أكثر من مرة بنسبة 33.33 % و مرتين بنسبة 16.66 % و أكثر من مرتين بنسبة 23.33 % في حين بعض المبحوثين بأنهم لم يثتصلوا على ترقية و لا مرة .

و تعتبر الترقية مهمة لدى أغلبية العاملين بنسبة 73.33 % و هذا أمر منطقي فكل عامل يطمح منذ إلتحاقه بالعمل على الترقية و قد أكد حل الباحثين أن الترقية تخلق و تحقق لهم حافزا للعمل داخل المديرية و يختلف نوع الحافز الذي يتلقاه العامل من معنوي و مادي وقد ركزت معظم اجابات المبحوثين أن الحوافز التي تقدمها الترقية 53.33 % ، وفي حين كانت اجابات باقي الباحثين و متقاربة كبيرة و تقدر ب: 46.66 و هذا

راجع إلى أن العامل تحقق له الترقية حافز معنوي و مادي في أن واحد وهذا ما يشعره بقدراته و مهاراته و إمكانياته داخل المؤسسة . أما فيما يتعلق بالإمكانيات التي توفرها الترقية بالنسبة للعاملين كانت بالدرجة الأولى بالإرتقاء في المسؤولية و السلطة بنسبة 34.25 % ، ثم زيادة في الأجر حيث بلغت الذين عبروا عن ذلك ب 30.15 % ، مع تحسين في المركز و المكانة الاجتماعية بنسبة 21.90 % و من ثم الاستفادة من المنح و العلاوات بنسبة 13.70 % ، كما وضحنا سابقا أن أعلى نسبة هي الإرتقاء في المسؤولية و السلطة و هذا راجع إلى أن انتقال العامل من وضعية إلى وضعية أرقى تأهله لمهام جديدة و بالتالي تزداد مسؤوليته و سلطته إتجاه عمله ، فيما يخص ترقية العامل ورفع مكانته داخل المؤسسة فقد كانت معظم اجابات المبحوثين مرتفعة بنسبة 96.66 % و هذا راجع إلى أن الترقية متغير تنظيمي مرتبط بالعامل وبوضعه و مكانته بالمؤسسة .

كما ن للعلاوات و المكافآت المصاحبة لعملية الترقية لها دور في دافعية العامل للعمل و ذلك بنسبة 96.66 % ، وهذا راجع للإعتبارها عنصر من الحوافز المادية التي تدفع بالعامل للعمل داخل المؤسسة ، وقد وضع معظم الباحثين أن زيادة سلطة العامل داخل المؤسسة تزيد من دافعيته للعمل و ذلك بنسبة 76.66 و هذا راجع لمشاركة العامل في اتخاذ القرارات و التعامل مع الاطارا السامية و هذا مايزيد من دافعيته للعمل بصورة كبيرة ، وقد وجدنا أن مترتبات الترقية تساهم في زيادة رغبة ودافعية العامل للعمل بنسبة متقاربة بين إلى حد ما بنسبة 60% و إلى حد كبير بنسبة 40% ، وهذا راجع لإعتبار أن مترتبات الترقية تساهم في تحقيق و الفعالية التنظيمية و بالتالي زيادة في الرغبة و الدافعية للعمل .

ومنه ومن خلال النتائج السابقة التذكر استنتج أن الفرضية إلى مفادها . تزيد مترتبات الترقية في دافعية العامل للعمل قد تحققت

✓ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية :

أما في ما يخص الفرضية الثالثة و التي مفادها " كلما كان النظام عادل في تطبيق الترقية ومعاييرها الموضوعية كلما زاد شعور العامل بالولاء و الانتماء للمؤسسة " فقد دلت الشواهد السياسية على أن من أفراد مجتمع الدراسة على علم بقواعد وشروط الترقية داخل المؤسسة و هذا راجع إلى التعليمات و المراسيم التي تفرضها الإدارة أما باقي . أفراد مجتمع الدراسة الذين ليس لديهم علم بالقواعدج و شروطا الترقية قدرته 3.33 % ضئيلة جدا فهذا راجع تهاون و تقصير من الإدارة و إلى جانب ذلك أكد 73.33 % من أفراد مجتمع الدراسة أن المعايير المعتمدة في ترقية العاملين في مؤسستهم موضوعية وهذا راجع لطموح العاملين في تحسين مستواهم المهني و تدعيم قدراتهم و معارفهم و خبرتهم و ذلك بالاعتماد على الشهادة و الأقدمية في العمل و هذا ما يجعلهم يؤمنون بأهداف المؤسسة و يسعون لتحقيقها في حين أثارت بعض الحين لديهم بنسبة 26.66 % أنها غير موضوعية و هذا راجع إلى المحسوبية بنسبة كبيرة من مجموع اجابات الباحثين و الاعتماد وهذا راجع لعامل شخصي

وقد سجلنا نسبة 30% من المبحثين و أكد برضاهم عن معيار و إجراءات الترقية المهنية في الخدمات و غير راضين بنسبة 50% و 20% و ذلك راجع إلى و بنسبة كبيرة في اجابات المبحوثين عن غيارب المناصب الكافية نسبة 25 % من النتائج عن العدل في تطبيق الترقية و لامبلاة من المصلحة المعنية و عدم الاعتماد على الكفاءات و المدة الطويلة في الترقية بنسبة متساوية قدرت ب 18.75 % و بالتالي نجد أن الأشخاص الذين راضين عن معيار و إجراء الترقية هم الأشخاص الذين استطاعوا في وقت وحيز الوصول إلى ترقيات خلال عملهم و قد أشار بعض أفراد مجتمع الدراسة بنسبة نعم 43.33 % و إحيانا 50% على أن التطبيق إجراءات الترقية يكون بصورة عادلة بين العاملين و هذا راجع لإلتزام المديرية في تطبيق الترقية على العاملين بصورة

عادلة و حين أشار فئة قليلة قدر ب 6.66 % بأنها لا تتم بصورة عادلة و هذا راجع لمشاكل ادارية أو علاقات شخصية و حين ذلك قد أشار بعض أفراد مجتمع الدراسة على ن التطبيق الغير الموضوعي لنظام الترقية يقلل من ولاء و إنتماء العامل لمديرية : إلى حد ما نسبة 56.66 % يؤكدون بصفة أكيدة التأثير الواضح أما إلى حد كبير بنسبة 6.66 % يؤكدون بصفة قطعية التأثير على انتمائهم و لائهم المديرية في حين أن نسبة لا يؤثر 16.66 % فإن هذه الفئة قد تكون قد تعرضت للتهميش و الشعور بعدم المواساة في تطبيق نظام الترقية بصورة موضوعية ، في حين كانت وجهة نظرا أغلبية أفراد مجتمع الدراسة على مساهمة الترقية في رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة بحد كبير بنسبة 66.66 % و هذا راجع إلى أن الترقية عنصر محفز ينعكس على رفع معنويات العامل بنسبة كبيرة و هذا ما يؤدي بالمؤسسة احتفاظ ب... و هذا ما يساهم في رفع روحهم المعنوية

✓ و مما سبق نستخلص من القول أن الفرضية التي مفادها كلما كان نظام عادل من تطبيق الترقية ومعاييرها موضوعية كلما زاد شعور العامل بالولاء و الانتماء للمؤسسة قد تحققت

✓ الفرضية العامة :

ومن خلال تحقق فرضيات الدراسة التي كانت تتمحور حول وجود علاقة طردية بين الترقية و الروح المعنوية لدى العاملين بمديرية جامعة تبسة وجود علاقة طردية بين زيادة مترتبات الترقية و دافعية العامل للعمل و بين التطبيق الموضوعي و المعايير العادلة في تطبيق الترقية يزيد من شعور العامل بالولاء و الإلتكاء للمؤسسة ، ونستخلص من هنا صدق الفرضية العامة أي هناك علاقة بين الترقية و الروح المعنوية لدى العاملين " .

3 - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة :

توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج حول الفرضيات التي تم طرحها لمعالجة موضوع الدراسة حيث تم التأكيد و ذلك استنادا إلى البيانات الميدانية من صدق الفرضيات و قد تجسدت النتائج فيمايلي :

✓ تزيد مترتبات الترقية في دافعية العامل للعمل و تجسيد ذلك من خلال :

* الترقية عملية مهمة للعامل مما تخلق له حافز مادي ومعنوي في آن واحد . حين

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة " جبلي فاتح " من حيث أن الحوافز المادية تلعب دورا

هاما في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة

* أهم الإمتيازات التي توفرها الترقية هي الإرتقاء في المسؤولية و السلطة و مدى

مساهمة العلوات و المكافئات المصاحبة لعملية الترقية في دافعية العامل للعمل ، حيث

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة " نسيمه أحمد الصيد " التي ترى أن امتيازات الترقية تؤثر بصورة ايجابية على معدلات الاستقرار في المؤسسة .

* تعمل الترقية على رفع و زيادة مكانة وسلطة العامل على فرص للترقية كلما شجعه

ذلك على بذل مجهودات أكثر ورفع معنوياته و يخلق له دافع للعمل ، كما اتفقت أيضا

مع دراسة " مريم أربيس " حيث أن هناك علاقة إرتباط ايجابية مشاركة المشرف لعاملية

في اتخاذ القرارات و هذا ما يدفعهم للعمل و تحسين أدائهم .

* مترتبات الترقية تزيد في رغبة و دافعية العامل للعمل ، حيث تشابهت هذه النتيجة مع

دراسة " نسبة أحمد الصيد " في أن مترتبات الترقية تساهم في استقرار و إطمنانهم على

مستقبلهم الوظيفي المادي و المعنوي، كما اتفقت ايضا مع دراسة " جبلي فاتح " في

أنه كلما تحصل العامل على ترقية شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر كما يخلق له

دافعا للعمل .

- إجراءات و معايير الترقية و الشعور بالولاء و الإلتناء للمؤسسة :

* المعايير المعتمدة في ترقية العاملين تتم بصورة موضوعية داخل المؤسسة ، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة " جبلي فاتح " في أن التطبيق الغير الموضوعي للترقية يقلل من شقة العمال في المؤسسة .

* الترقية تساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة " بلومكوسيت و آخرون " من حيث المبدأ و المتمثل في الروح المعنوية و اختلفت معها من حيث النتائج في حين اتفقت و تشابهت في المبدأ و النتيجة مع كلنا الدراستين وهما دراسة " أحمد بن موسى حنتول " و دراسة " علي العامي " من حيث المبدأ في الروح المعنوية و اختلفت معها في النتيجة حيث توصلت إلى أن الروح المعنوية لم تتل القبول الكافي و ليست لها فاعلية كبيرة

نتائج عامة :

من خلال ماتم عرضه سابقا في مناقشة و تفسير نتائج الدراسة في ضوء كل من التساؤلات الفرعية و الفرضيات و الدراسات السابقة : توصل الباحثون إلى النتائج التالية :

- ✓ الترقية عملية بالنسبة للعامل داخل المؤسسة لأنها تحقق له حافز مادي ومعنوي .
- ✓ مترتبات الترقية تزيد من رغبة و دافعية العامل للعمل .
- ✓ للترقية عدة امتيازات توفرها للعامل من بينها الإرتقاء في المسؤولية و السلطة .
- ✓ هناك علاقة ارتباطية بين الترقية و الروح المعنوية لدى العاملين .
- ✓ المعايير المعتمدة في تطبيق الترقية تتم بصورة موضوعية و هذا ما يزيد من ولاء و انتما العامل للمؤسسة .

خاتمة

خاتمة

من خلال ماتطرقنا إليه في موضوع دراستنا الترقية و علاقتها بالروح المعنوية لدى العاملين من الناحيتين النظرية و التطبيقية وجدنا أن الترقية تلعب دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية للعاملين ودافعيتهم للعاملين وهي عامل محفز للأفراد تؤدي إلى شعورهم بالانتماء و الولاء للمؤسسة فطموحات و تطلعات العاملين تصب نحو الترقية و التقدم في المسار المهني إنطلاقا من توظيفه، ترسمه من خلال التقييم المستمر للموظف في حياته المهنية .

فالمعايير المعتمدة في تطبيق الترقية على الموظف بالموضوعية و ذلك بالإعتماد على الشهادة و الأقدمية .

وفي الختام يمكننا القول أن هذا البحث كان فرصة جيدة و مفيدة من الناحية العلمية و قد مكنا هذا الموضوع من الاطلاع على علاقة الترقية بالروح المعنوية لدى العاملين بمديرية جامعة تبسة و مما لاشك منه أنه رغم الجهد المبذول في اتمام هذا البحث نرى أنه يمكن أن يساهم و لو بقليل في اثناء المكتبة العلمية و أن يكون تمهيدا لمواضيع يمكنها أن تكون اشكاليات البحوث مستقلة و من الصعوبات التي واجهتنا في اعداد هذا البحث هو الوباء الذي حل على كامل التراب كوفيد 19 و الذي حال دون التواصل الفعلي مع الاستاذ وايضا التنقل لمقر الجامعة من أجل المعلومات و الكتب التي بنينا عليها بحثنا و هذا شكل عائقا كبيرا أما إنجاز المذكرة .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع :

أولاً : المعاجم و القواميس

1. محمد عاطف غيث : معجم علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، جامعة الاداب ، الاسكندرية .

2. محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع ، جامعة الأداب سويتز ، الازرطة .

ثانياً : الكتب :

1. أنس عبد الباسط عباس : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2011 .

2. أنس قاسم جعفر : الترقية في الوظيفة العامة واثرها في فعالية الادارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة مصر 2017.

3. جمال محمد أبو شنب : قواعد البحث العلمي والاجتماعي (المناهج و الطرق و الأدوات) ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2008 .

4. خالد حماد محمد العنزي: النظام القانوني لترقية الموظف العام : رسالة ماجستيرمكاملة للحصول على درجة الماجستير في القانون العام ، جامعة الشرق الأوسط ، 2011-2012.

5. خضيرى كاظم محمود و موسى سلامة اللوزي : منهجية البحث العلمي ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2008 .

6. سامي محمد ملحم : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، 2005.

7. شاوش مصطفى نجيب: ادارة الموارد البشرية ،ط ،دار الشروق ، عمان ، الأردن 2002 .
8. صلاح الدين شروخ : منهجية البحث العلمي للباحثين ، دار العلوم للنشر و التوزيع، عناية ، 2003، .
9. صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ،2000.
10. عادل صالح رحوشو آخرون: ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة ، عمان ، الأردن 2006.
11. عبد الرحمان محمود العيساوي : علم النفس و الانتاج ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية 1988 .
12. علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، الدار العربية للنشر و الصناعة ، القاهرة - مصر .
13. علي حسن سهيلة و محمد عباس : إدارة الموارد البشرية ، دار واكل للنشر والتوزيع ، الطبعة 3.عمان
14. علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، الجزائر ، شركة دار الهدى للطباعة والنشر .
15. علي غربي: تنمية المواد البشرية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة -الجزائر ، 2004، .
16. علي غربي بلقاسم سلاطنية و اسماعيل قيزة ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للنشر و التوزيع ، عين مليلة الجزائر 2002 .

17. فتحي محمد موسى : العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية ، زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 2013 .
18. كامل محمد محمد عويضة : علم النفس الاجتماعي ، دار الكتب العلمية بيروت لبنان .1996.
19. ماجد محمد الخياط : أساليب البحث العلمي ،دار الـراية للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان 2010 .
20. محمد أنس قاسم جعفر: نظم لترقية في الوظيفة العامة ، اثرها في فعالية الإدارة ، دار النهضة العربية القاهرة 1973 .
21. محمد جاسم لعبيدي : المدخل إلى علم النفس الاجتماعي ،دار لثقافة للنشر والتوزيع ، عمان 2009 .
22. محمد طلعت عيسى : تصميم و تنفيذ البحوث الاجتماعية ، مكتبة القاهرة، 1971.
23. محمد فؤاد مهنا : سياية الوظائف العامة و تطبيقها في مبادئ التنظيم ، دار المعرفة ، القاهرة، 1967،
24. نبيل الحسيني النجار ، مدحت مصطفى راغب : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية الشركة العربية للنشر ، القاهرة ، مصر 1992.
25. نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق ، دار الثقافة ، للنشر ، عمان ، الأردن ، 2006 .
26. الهمشري عمر : التنشئة الاجتماعية للطفل ، دار الصفاء ، دون طبعة ، عمان ، 2003 .

27. يوسف المعداوي : دراسة الوظيفة العامة في النظم المقاربة ، و التشريع الجزائري ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1988 .

ثالثاً: المجالات :

1. مولود وراقي : سياسة الأجور وفق قانون العلاقات ، العمل في الجزائر ، مجلة البحوث و الدراسات و البحوث القانونية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3، العدد 04 .
2. لبنى تيسير الكيلاني و عاطف يوسف : دور مدير المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقة الروح المعنوية، عمان ، دراسات العلوم التربوية ، مجلد رقم 421، عدد 01 .

رابعاً : مذكرات ماجستير و دكتوراه :

1. أحمد غربي و أعمد عزام : التدوير الوظيفي للقيادات الامنية و أثرها على الروح المعنوية للعاملين ، ماجستير إدارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2008 .
2. اسماعيل صالح حمزة : أجر العامل في الفقه الإسلامي والتشريع كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين 2010 .
3. بدر محمد الجريس : الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين، ماجستير العلوم الإدارية ، جامعة نابين العربية ، السعودية 2010 .
4. بن رحمون سهام ، بيئة العمل الداخلية واثرها على الأداء الوظيفي ، رسالة دكتوراه ، منشورة ،،جامعة محمد خضير ، بسكرة 2014 .
5. جبلي فاتح : الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005-2006 .

6. جلال حمودة و محمد سلامة : الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، 1995.
7. جوادي حمزة : الحوافز المادية والمعنوية و اثرها على الروح المعنوية ، رسالة ماجستير، جامعة منتوري ، قسنطينة 2006 .
8. داود معمر : تحفيز العاملين لرفع الولاء المؤسسي ، رسالة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية الاداب و العلوم الانسانية ، جامعة مختار ، عنابة ، 2011 .
9. رضوان سامية : أثر الاتصالات الغير رسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين ، ماجستير علم النفس العمل و التنظيم ،جامعة منتوري قسنطينة . 2005-2006.
10. سومر اديب ناصر : أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا بحث مقدم لنيل الماجستير إدارة أعمال ، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين ، 2003-2004.
11. ضياف عادل : مدى فاعلية الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين ، ماجستير علم النفس العمل و التنظيم ، 2010 .
12. العربي حجام : دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية بالادارة الاقليمية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم فرع علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2، شادلي خالد نظام الترقية في الادارة العامة الجزائرية دراسة حالة تخصص سياسات عامة و تنمية ، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة ، 2015-2016.

13. مريم أرفيبس : الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، أطروحة نهاية الدراسة الدكتوراء علم الاجتماع ، الإدارة و العمل ، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، سنة 2017.
14. نسيمة أحمد الصيد : الترقية والفعالية التنظيمية ، مذكرة لنيل درجة ماجستير، التنمية وتسيير الموارد البشرية ، كلية الحقوق ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، 2006-2008 .
15. نورية بن عطية بن راشد الزهراني : علاقة النمط القيادي لمديريات المدارس و الروح المعنوية لمعلمات المرحلة الاستدراكي للمحافظ، جدة ، ماجستر ،الإدارة التربوية للتخطيط 2008.

موقع الكتروني :

<https://ar.m.wikipedia.prg/wiki/>

الملحق 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI UNIVERSITY – TEBESSA

UNIVERSITE LARBI TEBESSI –TEBESSA

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

استمارة الاستبيان حول

الترقية و علاقتها بالروح المعنوية لدى العاملين

دراسة ميدانية بمديرية جامعة العربي التبسي تبسة

من إعداد الطالبتين: العالية حناشي

رشيدة حساين

ملاحظة : أخي العامل (ة)

يهدف إعداد البحث الميداني لإعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بالعنوان المذكور أعلاه، لذا نرجو منك الإجابة عن جميع الأسئلة المطروحة في هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب ولكم منا جزيل الشكر و التقدير.
مع العلم أن معلوماتكم تبقى سرية ولا توظف إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: سنة
3. المستوى التعليمي: لتوسط ثانوي جامعي تكوين آخر
4. الأقدمية في العمل: سنة
5. المستوى المهني: إطار عون تحكم تنفيذ
6. الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق
- أرمل

المحور الثاني: مترتبات الترقية ودافعية العامل للعمل

7. هل تحصلت على ترقية خلال مسيرتك المهنية؟ لا

8. في حالة الإجابة بـ "نعم"، ما نوع الترقية التي تحصلت عليها:

- المنصب لرتبة للدرجة أخرى
- تذكر:.....

9. كم مرة تمت ترقيتك أثناء عملك بالجامعة؟ مرة واحدة مرتين أكثر من مرتين

10. كيف ترى أهمية الترقية في عملكم؟ مهمة مهمة مهمة إلى حد ما غير مهمة

11. هل الترقية تحقق لك حافزا للعمل؟ م

12. في حالة الإجابة بـ "نعم"، ما نوع الحوافز التي تتلقاها؟ حوافز مادية حوافز معنوية

13. ما هي الامتيازات التي توفرها الترقية بالنسبة إليك؟

الزيادة في الأجر

تحسين المركز والمكانة الاجتماع

الاستفادة من المنح والعلاوات

الارتقاء في المسؤولية والسلطة

أخرى

تذكر:.....

14. حسب رأيك هل ترقية العامل ترفع من مكانته داخل المؤسسة؟ نعم

لا

15. هل تساهم العلاوات والمكافآت المصاحبة لعملية الترقية في دافعية العامل للعمل؟ نعم

لا

16. هل تزيد زيادة سلطتك داخل المؤسسة من دافعيك للعمل؟ نعم

لا

17. إلى أي حد يمكن أن تساهم مترتبات الترقية في زيادة رغبتكم ودافعيكم للعمل؟

إلى حد كبير إلى حد ما لا يؤثر

المحور الثالث: إجراءات ومعايير الترقية والشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة

18. هل أنت على علم بقواعد وشروط الترقية داخل مؤسستكم؟ نعم لا

19. في حالة الإجابة بـ "لا"، ما السبب وراء ذلك؟

تقصير منك تقصير من الإدارة الاثنين

معا

20. في نظرك، هل المعايير المعتمدة في ترقية العاملين بمؤسستكم؟

موضوعية غير موضوعية

21. في حالة الإجابة بـ "موضوعية"، هل يتم الاعتماد على؟

الكفاءة في الأداء الأقدمية الشهادة أخرى

تذكر:.....

22. في حالة الإجابة بـ "غير موضوعية"، هل يتم الاعتماد على؟

المحس القرابة الجهوية أخرى

تذكر:.....

23. إلى أي حد أنت راض عن معايير وإجراءات الترقية المهنية بمؤسستكم؟

راض إلى حد ما غير راض

24. في حالة الإجابة بـ "إلى حد ما/غير راض"،

لماذا؟.....

25. هل ترى أن تطبيق إجراءات الترقية في مؤسستكم يكون بصورة عادلة بين العاملين؟

نعم أحيانا أبدا

26. حسب رأيك، إلى أي حد يمكن أن يقلل التطبيق غير الموضوعي لنظام الترقية من ولائك

وانتمائك للجامعة؟ إلى حد كبير إلى حد ما لا يؤثر

27. في نظرك، إلى أي حد يمكن أن تساهم الترقية في رفع الروح المعنوية للعاملين؟

إلى حد كبير إلى حد ما يؤثر

الملحق 02



جامعة العربي التبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI.TEBESSA





03 الملحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التكوين والتعليم المهنيين

مركز التكوين المهني والتمهين
ببوججار ولاية الطارف

****النصوص القانونية المتعلقة بالترقية في الدرجات****

* المادة 7: من المرسوم التنفيذي رقم: 04-08 المؤرخ في: 2008/01/19 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للاسلاك المشتركة في المؤسسات والادارات العمومية.
"تحدد وتائر الترقية في الدرجة المطبقة على الموظفين الذين ينتمون الى الاسلاك المشتركة حسب المدد الثلاث المنصوص عليها في المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 المؤرخ في: 2007/09/29"

* المادة 4: من المرسوم التنفيذي رقم: 05-08 المؤرخ في: 2008/01/19 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالاعمال المهنيين سائقي السيارات والحجاب.
"تحدد وتائر الترقية في الدرجة التي تطبق على الموظفين المنتمين الى اسلاك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب، طبقا للفترات الثلاث المنصوص عليها في المادة: 11 من المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 المؤرخ في: 2007/09/29"

* المادة 15: من المرسوم التنفيذي رقم: 09/09 المؤرخ في: 2009/02/20 يتضمن القانون الأساسي للموظفين المنتمين للاسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين.

"تحدد وتائر الترقية في الدرجات المطبقة على الموظفين المنتمين الى اسلاك التكوين والتعليم المهنيين، حسب المدد الثلاث المنصوص عليها في المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 المؤرخ في: 2007/09/29.
غير أن الموظفين التابعين لاسلاك التعليم يستفيدون من وتيرة الترقية في الدرجات المحددة بمدتين دنيا ومتوسطة طبقا للمادة 12 من المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 المؤرخ في: 2007/09/29."

* المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 المؤرخ في: 2007/09/29 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
"تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر دنيا ومتوسطة - وقصوى طبقا للجدول أدناه."

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة الى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
المجموع=12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

* المادة 12 من المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 المؤرخ في: 2007/09/29.
"يستفيد الموظف من ترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتمدة الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا والمتوسطة والقصوى تكون تباعا حسب النسب 4 و4 و2 من ضمن عشرة 10 موظفين. وإذا كرس القانون الأساسي الخاص وتيرتين -2- للترقية في الدرجات فان النسب تحدد على التوالي

سـى اسـرىـتى الـدرجـيات

ة - 3- وتائر للترقية (طريقة 4-4-2 من ضمن 10 موظفين)

موظفين	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
1	1	-	-
2	1	1	-
3	1	2	-
4	1	2	1
5	2	2	1
6	2	3	1
7	2	4	1
8	3	4	1
9	3	4	2
10	4	4	2

حالة وتيرتين 2 للترقية (طريقة 6 و4 من ضمن 10 موظفين)

عدد الموظفين	المدة الدنيا	المدة المتوسطة
1	1	-
2	1	1
3	2	1
4	2	2
5	3	2
6	4	2
7	4	3
8	5	3
9	5	4
10	6	4

مراسيم تنظيمية

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المواد 8 و 114 إلى 126 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوسنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، يهدف هذا المرسوم إلى تحديد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

الفصل الأول الشبكة الاستدلالية للمرتبات

المادة 2 : تشمل الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين مجموعات وأصنافا وأقسام فرعية خارج الصنف مصحوبة بأرقام استدلالية دنيا وأرقام استدلالية للدرجات توافق ترقية الموظف في رتبته.

تحدد المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية خارج الصنف والأرقام الاستدلالية الدنيا والدرجات والأرقام الاستدلالية الموافقة طبقا للجدول الآتي :

مرسوم رئاسي رقم 07 - 304 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيما المادتان 77-6 و 125 (الفقرة الأولى) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوسنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، لا سيما المواد 8 و 114 إلى 126 منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85-58 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 والمتعلق بتعويض الخبرة، المعدل والمتعم،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية،

الشبكة الاستدلالية للمرتبات

الدرجة	الصف	الرقم الاستدلالي الأدنى	الرقم الاستدلالي للدرجات												
			الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشرة	الحادية عشرة	الثانية عشرة	
د	1	200	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	
	2	219	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	120	131	
	3	240	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144	
	4	263	13	26	39	53	66	79	92	105	118	132	145	158	
	5	288	14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158	173	
	6	315	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189	
هـ	7	348	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209	
	8	379	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225	
و	9	418	21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230	251	
	10	453	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272	
ز	11	498	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274	299	
	12	537	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322	
	13	578	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347	
	14	621	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373	
	15	666	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366	400	
	16	713	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428	
	17	762	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457	
	ح.م.م.م.م.م.م.	قسم فرعي 1	930	47	93	140	186	233	279	326	372	419	465	512	558
		قسم فرعي 2	990	50	99	149	198	248	297	347	396	446	495	545	594
		قسم فرعي 3	1055	53	106	158	211	264	317	369	422	475	528	580	633
قسم فرعي 4		1125	56	113	169	225	281	338	394	450	506	563	619	675	
قسم فرعي 5		1200	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600	660	720	
قسم فرعي 6		1280	64	128	192	256	320	384	448	512	576	640	704	768	
قسم فرعي 7		1480	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888	

المادة 3 : يتم تصنيف الرتب في مختلف المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية خارج الصنف حسب مستويات التأهيل المطلوبة وطريقة التوظيف المقررة للالتحاق بالوظيفة، طبقا للجدول الآتي :

شبكة مستويات التأهيل

مستويات التأهيل	الأصناف	المجموعات
* السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل.	1	د
* السنة السابعة من التعليم الأساسي. * السنة الثامنة من التعليم الأساسي.	2	
* شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا). * السنة التاسعة من التعليم الأساسي.	3	
* شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط.	4	
* شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 إلى 18 شهرا من التكوين). * السنة الأولى من التعليم الثانوي.	5	
* شهادة التحكم المهني. * السنة الثانية من التعليم الثانوي.	6	
* السنة الثالثة من التعليم الثانوي. * السنة الثانية من التعليم الثانوي + 12 شهرا من التكوين. * السنة الأولى من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين.	7	ج
* البكالوريا. * شهادة تقني.	8	
* البكالوريا + 24 شهرا من التكوين.	9	ب
* شهادة تقني سام. * شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية. * البكالوريا + 36 شهرا من التكوين.	10	
* ليسانس. * ليسانس نظام "ل م د" (LMD). * شهادة الدراسات العليا (DES).	11	ا
* شهادة المدرسة الوطنية للإدارة.	12	
* البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي. * ماستر نظام "ل م د" (LMD). * ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص.	13	

شبكة مستويات التاهيل

المجموعات	الأصناف	مستويات التاهيل
i	14	* ماجستير. * شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد).
	15	* صنف مخصص لرتب الترقية.
	16	* دكتوراه في الطب العام.
	17	* صنف مخصص لرتب الترقية.
	قسم فرعي 1	* ماجستير (للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي). * دكتوراه. * دكتوراه دولة.
	قسم فرعي 2	* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS).
	قسم فرعي 3	* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي).
خارج الصنف	قسم فرعي 4	* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.
	قسم فرعي 5	* دكتوراه في العلوم الطبية (DESM).
	قسم فرعي 6	* التاهيل الجامعي.
	قسم فرعي 7	* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.

المادة 6 : يكافئ الراتب الأساسي الالتزامات القانونية الأساسية للموظف.

المادة 7 : تكافئ التعويضات التبعيات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات وكذا مكان ممارسة العمل والظروف الخاصة به.

وتكافئ العلاوة المردودية والأداء.

المادة 8 : تحدد قيمة النقطة الاستدلالية المخصوص عليها في السلمة 5 أعلاه، بخمسة وأربعين دينارا (45 دج).

المادة 4 : للموظف، بعد أداء الخدمة، الحق في راتب يشتمل على ما يأتي:

- الراتب الرئيسي،

- العلاوات والتعويضات.

المادة 5 : ينتج الراتب الرئيسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية.

وينتج الراتب الأساسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى في قيمة النقطة الاستدلالية.

وتحدد المعايير التي تضبط تطورها بموجب مرسوم.

الفصل الثاني الخبرة المهنية

المادة 9 : يتجسد تجميع الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف في ترقية في الدرجة.

المادة 10 : تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة، بصفة مستمرة، في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و42 سنة.

المادة 11 : تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر، دنيا ومتوسطة وقصوى، طبقا للجدول أدناه :

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	(سنتان و6 أشهر)	(3 سنوات)	(3 سنوات و6 أشهر)
المجموع : 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

* 1,4 % من الراتب الأساسي عن كل سنة نشاط في المؤسسات والإدارات العمومية.

* 0,7 % من الراتب الأساسي عن كل سنة نشاط في قطاعات أخرى.

الفصل الثالث أحكام انتقالية

المادة 17 : يعاد تصنيف الموظف في الشبكة الاستدلالية المنصوص عليها في المادة 2 أعلاه، في الصنف المطابق للتصنيف الجديد لرتبته وفي نفس الدرجة التي كان يحوزها عند تاريخ بداية سريان هذا المرسوم.

المادة 18 : إذا كان الراتب الشهري للموظف بعد إعادة تصنيفه أقل من الراتب الذي كان يدفع له قبل بداية سريان هذا المرسوم أو يساويه، فإنه يمنح فارقا في الدخل يساوي مبلغه الفرق الموجود بين الراتبين.

ويستفيد، زيادة على ذلك، من مبلغ يوافق الترقية في درجتين في صنف ترتيبه.

ويدفع فارق الدخل والمبلغ الموافق للترقية في درجتين بمبلغين ثابتين إلى غاية نهاية نشاط الموظف.

المادة 19 : في انتظار المصادقة على النصوص التنظيمية التي تحكم النظم التعويضية، يحتفظ الموظفون والأعوان العموميون، المنصوص عليهم في الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليوسنة 2006 والمذكور أعلاه، بالاستفادة من العلاوات والتعويضات التي كانت تدفع لهم عند تاريخ بداية سريان هذا المرسوم باستثناء تعويض التبعية وتعويض التبعة الخاصة والتعويض الخاص الإجمالي وتعويض الخدمة العمومية المحلية وتعويض البحوث الجمركية

المادة 12 : يستفيد الموظف من ترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا والمتوسطة والقصوى، تكون تباعا حسب النسب 4 و4 و2 من ضمن عشرة (10) موظفين.

وإذا كرس القانون الأساسي الخاص وتيريتين (2) للترقية في الدرجة، فإن النسب تحدد، على التوالي، بستة (6) وأربعة (4) ضمن عشرة (10) موظفين.

المادة 13 : تتم الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة القصوى مع مراعاة أحكام المادة 163 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليوسنة 2006 والمذكور أعلاه.

المادة 14 : 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.

المادة 15 : يعاد تصنيف الموظف الذي رُقّي إلى رتبة أعلى في الدرجة الموافقة للرقم الاستدلالي الذي يساوي أو يعلو مباشرة الرقم الاستدلالي للدرجة التي يحوزها في رتبته الأصلية.

ويحتفظ بباقي الأقدمية ويؤخذ في الحسبان عند الترقية في الرتبة الجديدة.

المادة 16 : إذا كان الموظف قد مارس نشاطا مدفوع الأجر قبل توظيفه، فإنه يستفيد بعد ترسيمه في رتبته، من احتساب الخبرة المهنية المكتسبة بمعدل :

والتعويض التكميلي والتعويض التكميلي عن الدخل وكذا تعويض أداء الخدمة المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 92-35 المؤرخ في 2 فبراير سنة 1992 والمتضمن تأسيس تعويضات لفائدة مستخدمي المفتشية العامة للمالية.

المادة 20 : يتم حساب العلاوات والتعويضات التي يستمر الموظفون في الاستفادة منها تطبيقا للمادة 19 أعلاه، طبقا للتنظيم المعمول به عند تاريخ بداية سريان هذا المرسوم.

الفصل الرابع أحكام ختامية

المادة 21 : تنشأ لجنة وزارية مشتركة تكلف بإبداء رأي تقني مسبق في جميع المسائل المتعلقة بالرواتب، لا سيما :

- تصنيف الرتب وكل منصب شغل منصوص عليه في الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه،

- الزيادة الاستدلالية للمناصب العليا،

- النظم التعويضية.

يرأس اللجنة المدير العام للتوظيف العمومية، وتضم زيادة على ذلك:

- ممثلا عن وزارة المالية،

- ممثلا عن المؤسسة أو الوزارة المعنية.

المادة 22 : تسري أحكام هذا المرسوم ابتداء من أول يناير سنة 2008 مهما يكن تاريخ المصادقة على القوانين الأساسية الخاصة ونشرها.

المادة 23 : تُلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا المرسوم.

المادة 24 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007.

مهد العزيم بوتفليقة

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الموسومة بعنوان الترقية و علاقتها بالروح المعنوية لدى العاملين إلى الكشف عن مدى العلاقة بين الترقية و الروح المعنوية داخل المؤسسة. والتأكيد على كل من الترقية والروح المعنوية لدى العاملين في آن واحد .

بالإضافة التعرف على نظام الترقية السائد في مجال الدراسة، ومحاولة الكشف عن مستويات الروح المعنوية لدى العاملين .

ولمعرفة ذلك تم تناول الموضوع بدء من صياغة الإشكالية وفق أطر عملية له، و تمحورت أساسا في التساؤل الرئيسي الذي مفاده

ما علاقة الترقية بالروح المعنوية لدى العاملين بمديرية جامعة تبسة ؟

وبناء على تساؤلات الدراسة فقد تم صياغة فرضية عامة جاءت كالآتي :

- هناك علاقة طردية بين الترقية و الروح المعنوية لدى العاملين بمديرية جامعة تبسة
- حيث تفرعت عنها الفرضيات الفرعية :
- تزيد مترتبات الترقية في رغبة العاملين و دافعية العاملين للعمل .
- كلما كان النظام عادل في تطبيق الترقية و معاييرها موضوعية زاد شعور العامل بالولاء و الانتماء للمؤسسة و تبنت الدراسة أسلوب المسح الشامل مما ساعد على وصف مجتمع الدراسة ، و قدر عدده "60" عاملا، بمديرية جامعة تبسة مكان اجراء البحث الميداني كما تم الإعتماد في جمع و تحليل و تفسير البيانات على الأدوات أهمها الإستمارة " الاستبيان "
- كأداة رئيسية و استخدمنا الملاحظة كأداة ثانوية ، وبعد عرض و تحليل مختلف البيانات الميدانية ومناقشتها توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها :

✓ الترقية عملية مهمة بالنسبة للعامل داخل المؤسسة لأنها تحقق له حافز مادي ومعنوي .

- ✓ مترتبات الترقية تزيد من رغبة ودافعية العامل للعمل .
- ✓ للترقية عدة امتيازات توفرها للعامل من بينها الإرتقاء في المسؤولية .
- ✓ المعايير المعتمدة في تطبيق الترقية تتم بصورة موضوعية و هذا ما يزيد من ولاء و إنتماء العامل للمؤسسة .

للاشارة تضمنت هذه الدراسة شقين ، أولها نظري و ثانيها ميداني حيث ضما فيما بينها

خمسة فصول كانت على النحو التالي :

في الفصل الأول تم تناول المشكلة و منطلقاتها ، من خلال صياغة إشكالية الدراسة و إبراز

أهميتها و أهدافها و تحديد أهم مفاهيم الدراسة و عرض بعض الدراسات السابقة

أما في الفصل الثاني والثالث فقد تم التطرق فيها إلى الترقية و الروح المعنوية .

و في الفصل الرابع تم التطرق إلى الاجراءات المنهجية و قد تضمنت منهج و مجالات

الدراسة في حين تم التطرق في الفصل الخامس عرض و تحليل البيانات و مناقشة النتائج

بالاجابة على التساؤلات الفرعية و الفرضيات و كذلك مناقشتها وفقا للدراسات السابقة

بالوصول للنتائج العامة للدراسة .

الكلمات المفتاحية :

أهم المصطلحات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة هي :

الترقية - الروح المعنوية - العامل

04 الملحق

Résumé

-Cette étude marquée avec le titre de la mise à niveau et sa relation avec le moral chez les employés visait à :

-Révéler l'étendue de la relation entre la mise à niveau et le moral dans l'établissement

-Confirmer sur la mise à niveau et le moral chez les employés en même temps

-Savoir le système de la mise à niveau dominant dans le domaine d'étude

-Essayer de révéler le niveau de moral des employés

-Pour le savoir, le sujet a été couvert à partir d'une formulation de la problématique selon des cadres pratiques pour lui. Elle était principalement centré sur la question principale : quelle est la relation entre la mise à niveau et le moral chez les employés de la direction de l'université de Tébessa ?

-Selon les questions de l'étude, une hypothèse générale a été formulée comme suit :

-Il existe une relation directe entre la mise à niveau et le moral chez les employés de la direction de l'université de Tébessa.

-Des sous-hypothèses en divergeaient :

-Les frais de la mise à niveau augmentent le désir et la motivation des employés à travailler

-Plus le système applique équitablement la mise à niveau et ses critères objectifs, plus l'employé se sent fidèle et appartient à l'établissement d'enseignement pour adopter une méthode d'enquête globale qui a permis de décrire la communauté d'étude. Il a estimé son nombre à soixantaine d'employés, à la direction de l'université de Tébessa , le lieu de la conduite de la recherche sur le terrain ,il a été utilisé pour collecter, analyser et interpréter les données sur les outils les plus importants, « le formulaire et le questionnaire » comme outil principal et nous avons utilisé l'observation comme outil secondaire, après avoir présenté, analysé et discuté diverses données de terrain, l'étude a atteint plusieurs résultats, les plus importants d'entre eux :

-La mise à niveau est un processus important pour l'employé au sein de l'établissement car elle lui fournit une incitation matérielle et morale

-Les frais de la mise à niveau augmentent le désir et la motivation de l'employé à travailler

-La mise à niveau présente plusieurs avantages pour l'employé y compris la montée en responsabilité

-Les normes adoptées pour l'application de la mise à niveau sont mises en œuvre de manière objective, cela augmente la fidélité et l'affiliation de l'employé à l'institution

-Pour référence, cette étude comprenait deux aspects, le premier est théorique et le deuxième est empirique, dans lesquels ils comprenaient cinq chapitres, comme suit :

Dans le premier chapitre, le problème et ses points de départ ont été abordés en formulant le problème de l'étude et en soulignant son importance et ses objectifs et en définissant les concepts d'étude les plus importants et en présentant quelques études antérieures

Quant aux deuxième et troisième chapitres, il a touché à la mise à niveau et au moral

Dans le quatrième chapitre, les procédures méthodologiques ont été discutées et elles comprenaient des programmes et des domaines d'étude, tandis que le cinquième chapitre a été discuté et présenté, analysé les domaines et la discussion des résultats en répondants aux sous-questions et hypothèses ainsi qu'en les discutant selon les études précédentes pour atteindre les résultats généraux de l'étude.

Les mots clés :

Les termes les plus importants qui ont été adoptés dans cette étude sont :

-La mise à niveau - le moral - l'employé