

جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:.....

# علاقة الترقية بالفعالية التنظيمية

(دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

أ.د. بن العربي محمد

إعداد الطلبة:

طريف جمال

محاد هالة

السنة الجامعية 2016/2015



# شكرتكم

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء هذا الواجب و  
وقفنا إلى انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على  
انجاز هذا العمل و في تذليل ما واجهناه من صعوبات و نخص بالذكر الأستاذ  
المشرف بن العربي محمد الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة التي  
كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

و لا يفوتنا أن نشكر كل موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة

كما نتقدم بالشكر إلى الوالدين العزيزين و زوجتي و ابنائي

# إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله، الحمد لله الذي انار لنا درب العلم والمعرفة  
واعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا لإنجاز هذا العمل.

فواجب علينا شكر كل من ساعدنا ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمارة الحياة ونخص  
بجزيل الشكر والعرفان الى كل من أشعل شمعة في دروب حياتنا وعلّمنا، والى من وقف  
على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا، الى الأستاذ الفاضل والدكتور بن  
العربي محمد الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوننا كبيرا لنا في  
إتمام عملنا.

الى من تجرع الكاس فارغا ليسقيني قطرة حب، الى من كلت انامله ليقدّم لنا لحظة سعادة  
الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، اليك يا من احمل اسمك بكل فخر  
ابي العزيز

الى من اضعفتني الحب والحنان، الى رمز الحب وبلسم الشفاء الى ينبوع الصبر والتفاؤل  
والامل.....امي الحبيبة

الى سندي وقوتي وملاذي بعد الله الى من تذوقت معهم أجمل اللحظات الى من علموني  
معنى الحياة.....اخوتي واخواتي

الى من عمل معي بكل جد بغية إتمام هذا العمل الى زميلي ورفيقي في العمل.....جمال  
طريف وعائلته

الى من لا يستطيع ان اختم اهدائي بدون ان اذكرهم صديقاتي مليكة،  
حدة، رسيده، منصوره، فتيحة، المتربعات في قلبي الى زملائي وزميلاتي بالعمل كل باسمه  
واخص بالذكر كل من احمد، امين، اسماعيل

الى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي

## تعريفها فهرس محتويات

|    |                     |
|----|---------------------|
| ا  | شكر و تقدير.....    |
| ب  | اهداء.....          |
| ت  | فهرس المحتويات..... |
| ج  | قائمة الجداول.....  |
| د  | قائمة الأشكال.....  |
| ر  | قائمة الملاحق.....  |
| 01 | مقدمة.....          |

## الباب الأول الجانب النظري

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

|         |  |
|---------|--|
| 7.....  | تمهيد.....                                 |
| 7.....  | أولاً: مبررات اختيار الموضوع.....          |
| 8.....  | ثانياً: أهداف الدراسة.....                 |
| 9.....  | ثالثاً: الإشكالية.....                     |
| 13..... | رابعاً: المفاهيم الاجرائية.....            |
| 13..... | 1- الترقية.....                            |
| 13..... | أ - تعريفها.....                           |
| 16..... | ب - أهمية الترقية و ضرورة برمجتها.....     |
| 18..... | ج - أشكال الترقية و معاييرها.....          |
| 22..... | 2- الفعالية التنظيمية.....                 |
| 22..... | أ - تعريفها.....                           |
| 27..... | ب -العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم..... |
| 29..... | ج - مقاييس فعالية المؤسسة.....             |
| 32..... | خامساً: فروض الدراسة.....                  |
| 35..... | سادساً: الأسلوب الفني للدراسة.....         |

## الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة الترقية و الفعالية التنظيمية.

- تمهيد..... 37
- أولاً: الدعائم الرئيسية لدراسة الترقية والفعالية التنظيمية..... 38
- 1- النظريات الكلاسيكية ..... 38
- أ- النظرية البيروقراطية..... 38
- ب- نظرية الإدارة العلمية..... 39
- ج - نظرية التقسيم الإداري..... 40
- 2- النظريات النيوكلاسيكية..... 42
- أ -نظرية العلاقات الإنسانية.. 42
- ب -النظرية السلوكية ..... 43
- 3- النظريات الحديثة ..... 48
- أ -النظرية البنائية الوظيفية ..... 49
- ب -نظرية التوازن التنظيمي ..... 51
- ج -نظرية النظم..... 52
- د -النظرية الموقفية..... 52
- هـ - نظرية Z.J.A ..... 54
- ثانياً : العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية..... 56
- 1-ركائز النظريات..... 56
- 2-العوامل الرئيسية للترقية..... 58
- 3-أهم مؤشرات الترقية والفعالية التنظيمية..... 59
- 4-التأثيرات الرئيسية للترقية..... 60
- 5-المشكلات الحيوية للترقية..... 61
- ثالثاً: بعض الملاحظات عن الاتجاهات النظرية المعنية بدراسة الترقية  
والفعالية التنظيمية ..... 62
- رابعاً :عناصر الاتفاق و مجالات الاختلاف ..... 64

خامسا: الاتفاق على نظرية موحدة نحو رؤية نظرية لدراسة الترقية والفعالية

التنظيمية.....66

### الفصل الثالث: التجسّدات الإمبريقية للترقية والفعالية التنظيمية

تمهيد .....68

أولا :العوامل الموضوعية والذاتية للترقية.....69

1-معايير ترقية الأفراد .....69

2-نظم الترقية و الرضا الوظيفي.. ..73

ثانيا :البعد المادي والمعنوي للترقية .....77

1-معدلات دوران العمل .....77

2-الاستقرار وإشباع الحاجات .....79

ثالثا :الصراع والأهداف... ..83

1-الصراع التنظيمي من أجل القوة .....83

2-مؤشرات الفعالية .....87

### 🌀 الباب الثاني الجانب التطبيقي 🌀

### الفصل الرابع :الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد.....93

أولا :الإطار العام للدراسة .....93

ثانيا :مجالات الدراسة.....96

1-المجال المكاني .....96

2-المجال البشري.. ..99

3-المجال الزمني.....100

|          |                                     |
|----------|-------------------------------------|
| 101..... | ثالثا : نموذج الدراسة.....          |
| 102..... | رابعا :المنهج.....                  |
| 103..... | خامسا :الأدوات البحثية.....         |
| 106..... | سادسا :العينة وكيفية اختيارها ..... |
| 107..... | سابعا :خصائص وسمات العينة .....     |

### **الفصل الخامس :المعايير الموضوعية للترقية والرضا الوظيفي**

|          |                              |
|----------|------------------------------|
| 113..... | تمهيد .....                  |
| 113..... | أولا :الوظيفة والترقية ..... |
| 120..... | ثانيا :موضوعية الأداء .....  |

### **الفصل السادس :امتيازات الترقية والاستقرار.**

|           |                              |
|-----------|------------------------------|
| 130.....  | تمهيد .....                  |
| 130 ..... | أولا :الأجر والترقية.....    |
| 133 ..... | ثانيا :مترتبات الترقية ..... |

### **الفصل السابع :الصراع حول الترقية وأهداف المؤسسة.**

|           |  |
|-----------|--|
| 138.....  | تمهيد.....                                 |
| 138 ..... | أولا :الصراع والمنافسة .....               |
| 143.....  | ثانيا :أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ..... |

### **الفصل الثامن :مناقشة نتائج الدراسة.**

|           |   |
|-----------|---|
| 150.....  | تمهيد .....   |
| 151 ..... | أولا :مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها. ....            |
| 155. .... | ثانيا :مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المشابهة..... |



|           |  |
|-----------|--|
| 158.....  | ثالثا :موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية |
| 159.....  | رابعا :القضايا التي تثيرها الدراسة                   |
| 160.....  | خاتمة  |
| 162 ..... | المراجع  |
| 170.....  | الملاحق  |

## فهرس الجداول

| رقم الصفحة | رقم الجدول  |
|------------|---|
| 31         | الجدول رقم (1) معايير الفعالية التنظيمية.....   |
| 41         | الجدول رقم (2): مقارنة صفات النظريات التقليدية.....   |
| 46         | جدول رقم (3) : مقارنة نظريتي x و y.....   |
| 55         | جدول رقم (4) : مقارنة بين النظرية الأمريكية و اليابانية و نظرية وليام أوشي.....                                 |
| 100        | الجدول رقم (5) توزيع العمال حسب المصالح.....  |
| 107        | الجدول رقم (6) : توزيع أفراد عينة الدراسة.....  |
| 108        | الجدول رقم (7) : توزيع العينة حسب جنس العمال.....   |
| 109        | الجدول رقم (8): توزيع العينة حسب سن العمال.....   |
| 110        | الجدول (9): الوظيفة.....  |
| 111        | الجدول (10): توزيع العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة.....  |
| 113        | الجدول (11): الحصول على الترقية.....  |
| 114        | الجدول (12): نوع الترقية.....   |
| 115        | الجدول (13) : يبين توزيع العينة حسب الاطلاع على طريقة التي تتم وفقها الترقية.....                               |
| 115        | الجدول رقم (14) : سبب التقصير في الإطلاع على الترقية.....   |
| 116        | الجدول (15) : يبين توزيع العينة حسب معايير الترقية (على أي أساس تمنح الترقية).....                              |
| 117        | الجدول (16) : يبين توزيع العينة حسب تطبيق هذه معايير بصورة فعالة.....   |
| 118        | الجدول (17) يوضح تدخل المعايير الذاتية في الترقية.....  |
| 119        | الجدول رقم (18) : الرضا عن المعايير المعمول بها في الترقية.....   |
| 119        | الجدول رقم (19) : المعايير المفضلة في الترقية.....  |
| 121        | الجدول رقم (20) : يبين توزيع العينة حسب تقييم رئيس المصلحة يعتبر وسيلة لتحكمه وسيطرته عليك.....                 |
| 121        | جدول رقم (21): يبين توزيع العينة حسب مساهمة استناد الترقية إلى معايير موضوعية واضحة في زيادة الرضا الوظيفي..... |
| 122        | الجدول رقم (22) : توزيع العينة حسب هل تساهم الاقدمية في زيادة ولائك للمؤسسة.....                                |
| 123        | الجدول رقم (23) : توزيع العينة حسب الترقية على أساس الكفاءة تؤدي الى انضباطك في العمل.....                      |
| 124        | الجدول رقم (24) : توزيع العينة حسب اعتماد القرابة و الجهوية في الترقية يقلل من ولائك للمؤسسة.....               |
| 125        | الجدول رقم (25) : العلاقة بين الوظيفة والحصول على الترقية والرضا عن معاييرها.....                               |
| 126        | الجدول رقم (26): علاقة السن بمساهمة الأقدمية في زيادة الولاء.....   |

|     |  |
|-----|--|
| 130 | الجدول رقم (27): الامتيازات المقدمة إثر الترقية.....   |
| 132 | الجدول(28): وضوح نظام توزيع هذه الامتيازات.....  |
| 132 | الجدول رقم(29): توزيع العينة حسب مساهمة امتيازات الترقية في استقرارك في عملك.....                  |
| 134 | الجدول رقم (30): توزيع العينة حسب زيادة سلطاتك يساهم في الرفع من دافعيتك للعمل.....                |
| 134 | الجدول رقم (31) :توزيع العينة حسب زيادة مسؤولياتك تزيد من التزامك.....                             |
| 135 | الجدول رقم (32): توزيع العينة حسب التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على استقرارك بالمؤسسة.....     |
| 138 | الجدول رقم (33) : توزيع العينة حسب الصراع من اجل الترقية يؤثر على درجة تحقيق أهداف المؤسسة.....    |
| 139 | الجدول رقم (34): يبين توزيع العينة حسب لمنافسة على الترقية تزيد من نسبة الفعالية التنظيمية.....    |
| 140 | الجدول رقم (35) : الشكاوى والتعاون.....  |
| 141 | الجدول رقم (36) : الوشاية والتماسك.....  |
| 142 | الجدول رقم (37) : رد الفعل إثر عدم الحصول على الترقية.....   |
| 144 | جدول رقم (38) : يبين توزيع العينة حسب تتوافق أهدافك مع أهداف المؤسسة.....                          |
| 144 | الجدول رقم (39): عدالة معايير الترقية والإيمان بالأهداف.....                                       |
| 145 | الجدول رقم (40):رد الفعل اثرم عدم الحصول على الترقية.....  |
| 146 | الجدول رقم (41): توزيع العينة حسب التفكير في مغادرة المؤسسة.....                                   |
| 147 | الجدول رقم (42): العلاقة التفكير في مغادرة المؤسسة و الرضى عن المعايير المعمول بها في الترقية..... |
| 148 | الجدول رقم (43) :مدى تأثير الترقية على تحقيق الفعالية التنظيمية.....                               |
|     |  |

| الصفحة | الموضوع                                       | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 12     | معالم الاشكالية البحثية                       | 01        |
| 32     | متغيرات الفرضية الأولى                        | 02        |
| 33     | متغيرات الفرضية الثانية                       | 03        |
| 34     | متغيرات الفرضية الثالثة                       | 04        |
| 45     | تدرج الحاجات عند ماسلو                        | 05        |
| 101    | نموذج الدراسة                                 | 06        |
| 108    | توزيع الموظفين حسب الجنس                      | 07        |
| 109    | توزيع الموظفين حسب السن                       | 08        |
| 110    | توزيع الموظفين حسب الفئة المهنية              | 09        |
| 111    | توزيع الموظفين حسب سنوات الأقدمية             | 10        |
| 114    | الحصول على الترقية                            | 11        |
| 117    | ترتيب معايير الترقية المعمول بها              | 12        |
| 118    | توزيع المعايير الذاتية المتدخلة في الترقية    | 13        |
| 120    | ترتيب المعيار المفضل في الترقية               | 14        |
| 126    | علاقة الوظيفة بالتوافق مع التخصص              | 15        |
| 128    | علاقة السن بمساهمة الأقدمية في زيادة الولاء   | 16        |
| 131    | الامتيازات المقدمة إثر الترقية                | 17        |
| 143    | رد الفعل إثر عدم الحصول على الترقية           | 18        |
| 149    | مدى تأثير الترقية على تحقيق العدالة التنظيمية | 19        |

**مقدمة:**

تواجه المؤسسات اليوم العديد من الضغوط و التحديات الداخلية و الخارجية المؤثرة على بقائها ونموها قدرتها على الاستمرار حيث يتميز النظام العالمي اليوم بحركته السريعة التي تتلاحق فيها التغيرات و التحولات و تتصاعد قوى التغير في مواطن كثيرة من العالم، و تتبدل الأوضاع بسرعة متناهية وهو ما يحتاج من الحكومات و إدارة المؤسسات اتخاذ الترتيبات اللازمة و إدخال المزيد من التحسينات على مختلف البرامج و العمليات بل و تعديل ثقافة هذه المؤسسات بكاملها حتى تستطيع مواجهة هذه التحديات و من ثم تدعيم قدراتها على البقاء و النمو.

فالحاجة إلى البقاء و النمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية هي المعايير الأساسية لنجاح هذه المؤسسات كمؤشرات يتحدد طبقا لها مستوى الفعالية التنظيمية بمعناها الواسع، و هي ما يمكن النظر إليه باعتباره المطلب الأساسي للمؤسسات العصرية، سواء كانت تنتج سلعة أو تقدم خدمة، كما يمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي لطاقة التطوير و التحديث و التحسين المستمر للأداء في مختلف المؤسسات المعاصرة وعلى اعتبار أن فعالية أية مؤسسة ترتبط بكفاءة العنصر البشري و قدرته على العمل و رغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر و الفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. أصبح من الضروري ترشيد استغلال العنصر البشري الذي أصبح أكثر طموحا و تنوعا فيما يرغب في تحقيقه من أهداف كما أصبح أكثر اهتماما بتخطيط مستقبله المهني.

و قصد تحفيز المورد البشري تسعى المنظمات باختلاف أنواعها إلى تقديم مختلف الحوافز المادية و المعنوية المتمثلة في مختلف المؤثرات و المغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه.

و من المعروف أن فهم طبيعة عمل الحوافز و أنظمتها شيء أساسي و جوهري لفعالية المنظمة، فنظم التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المنظمات، لان الخبرة أظهرت أن عملية

التصميم و التنفيذ صعبة جدا بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين، العاملين و المنظمة منتفعين و راضين بشكل متبادل ، كما أن أنواع الحوافز و الطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثيرها الهام على دافعية العاملين و أدائهم.

فلا شك أن الاضطرابات و الاحتجاجات التي يشهدها قطاع الصحة في الجزائر يعود بالدرجة الأولى إلى عدم فاعلية أنظمتها التحفيزية و التقصير في تصميمها وفق ما يلبي الحاجات الاقتصادية و الاجتماعية لعمال هذا القطاع الحساس. و قد بينت الملاحظات و البيانات المستقاة بواسطة المقابلة لمختلف الفاعلين داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية بالجلفة، أن للحوافز المادية و المعنوية علاقة كبيرة بمستوى أداء العاملين في المؤسسة و إن هذه الحوافز تلعب دور المحرك الأساسي لدافعية العاملين للعمل، فانعدام الدافعية ناتج عن نقص أو اختلال في نظام الحوافز بنوعها ، مما اثر سلبا على أداء العاملين و من ثم جودة الخدمات الصحية.

لذلك تعد الترقية من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد من خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على مدى نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الإشباع و وضع برنامج ترقية وفق معايير موضوعية تسمح بالوصول إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، الشيء الذي أدى إلى اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية في محاولة لإيجاد توازن دائم بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، و بين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد. و تنطلق الإدارة في هذا الإهتمام من اعتقاد علمي يقوم على أن الإنسان لديه طاقات و قدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة منه فعلا في مواقع العمل المختلفة، و أن الاستفادة القصوى من تلك القوى هي المصدر الحقيقي لتمييز المؤسسات و قدرتها على تحقيق إنجازات هامة. لذلك فالمحور الأساسي هو خلق القدرة التنافسية لدى الأفراد من خلال حافز الترقية بما توفره من امتيازات مادية و معنوية.

و من هذا المنطلق تتبع أهمية الدراسة الراهنة التي عالجت ظاهرة تنظيمية هي: الترقية و الفعالية التنظيمية.

إذ حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من الباحثين ضمن إطار نظري واسع النطاق، بدءاً من النظريات الكلاسيكية و وصولاً إلى النظريات الحديثة؛ و قد حاولت مختلف المقاربات النظرية تقديم تفسيرات لطبيعة العلاقة القائمة بين الترقية و الفعالية التنظيمية.

و قد رافق هذا التنوع النظري تنوع في البحوث الإمبريقية التي إنطلقت من رؤى و تصورات متباينة أكدت على أهمية الترقية في حياة المؤسسة و العامل على حد سواء على اعتبار أن هذا المتغير قد يحقق الرضا و الاستقرار مما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة و من تحقيق الفعالية.

و عليه تحاول الدراسة الراهنة التشخيص الفعلي لواقع الترقية بمختلف أبعادها من معايير و امتيازات و عمليات في علاقتها بأبعاد الفعالية التنظيمية من رضا وظيفي استقرار ، و أهداف.

و من أجل الإحاطة بهذا الموضوع ومعرفة واقع الترقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالجلفة و اكتشاف علاقتها بأداء العاملين فيها ، قسمت الدراسة إلى ثمانية فصول ثلاثة منها نظرية و أربعة ميدانية.

و على هذا الأساس تناولنا في الفصل الأول الذي يشكل المشكلة البحثية للدراسة والتي تضمنت مبررات اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة ، الإشكالية ، الإطار المفاهيمي و الفروض والأسلوب الفني للدراسة.

بينما خصص الفصل الثاني لعرض مختلف الأطر النظرية التي صنفناها إلى كلاسيكية نيوكلاسيكية و حديثة ، و العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية.

أما الفصل الثالث فعرضنا فيه مختلف الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع الدراسة و التي صنفت بالاستناد إلى متغيرات فرضيات الدراسة.

في الفصل الرابع الذي يمثل همزة وصل بين الجانبين النظري والميداني الإجراءات المنهجية للدراسة أين عرضنا الإطارين العام والخاص للدراسة، نموذج الدراسة ، المنهج الأدوات البحثية، العينة وكيفية إختيارها، و سمات و خصائص العينة.

أما فيما يتعلق بالفصول الميدانية فقد عالجنا في الفصل الخامس البيانات المتعلقة بمعايير الترقية والرضا الوظيفي، و عالجنا في الفصل السادس البيانات المتعلقة بامتيازات الترقية و الاستقرار ، وفي الفصل السابع عالجنا البيانات المتعلقة بالصراع من أجل الترقية و تحقيق الأهداف.

فيما خصص الفصل الثامن و الأخير لمناقشة نتائج الدراسة وذلك في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات المشابهة، لنصل إلى تحديد موقع الدراسة من نظرية الموارد البشرية ثم طرحنا القضايا التي تثيرها الدراسة و ختمنا دراستنا بالخاتمة. و الجدير بالذكر أن الترقية تتطوي على عدد من الدلالات الاجتماعية و الاقتصادية و النفسية، إلى جانب دلالات الفعالية التنظيمية من حيث الرضا الوظيفي، الاستقرار، و الأهداف. و هو ما يؤكد أهمية الارتباط القائم بين الترقية و الفعالية التنظيمية.

و رغم المعالجات الجادة لهذين المتغيرين، إلا أنهما يخضعان من الناحية الواقعية إلى خصوصية البناء التنظيمي و الاجتماعي؛ الشيء الذي دفعنا إلى تقصي العلاقة في سياق المؤسسة الجزائرية التي تشهد تحولات عميقة في بنيتها الاجتماعية و الاقتصادية.





الباب الأول  
الجانب النظري

# الفصل الأول

## البحثية و تسا

أولاً: مبررات اختيار الموضوع.

ثانياً: أهداف الدراسة.

ثالثاً: الإشكالية.

رابعاً: المفاهيم الإجرائية.

1- الترقية:

أ - تعريفها.

ب- أهمية الترقية و ضرورة برمجتها.

ج - أشكال الترقية و معاييرها.

2-الفعالية التنظيمية:

أ - تعريفها.

ب- العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم.

ج - مقاييس المؤسسة الفعالة.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: الأسلوب الفني للدراسة.

## الفصل الأول - المشكلة البحثية و تساؤلاتها

### تمهيد:

أصبحت الترقية من بين المواضيع التي تحظى باهتمام الدارسين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية الأمر الذي أدى إلى تباين وجهات النظر حول مختلف المقولات النظرية والعملية التي تحكم هذه الظاهرة التنظيمية هذا ما دفعنا إلى محاولة تفصيلها في سياق تنظيمي يتميز بالتحول نحو أنماط تسييرية تعطي للفعالية أهميتها متطلب أساسي للاستمرار و المنافسة. وفي هذا السياق طرحنا موضوع الدراسة الراهنة المتمحور حول محاولة تحديد طبيعة الارتباطات القائمة بين الترقية والفعالية التنظيمية.

### أولا - مبررات اختيار الموضوع:

يشكل موضوع الترقية والفعالية التنظيمية محور اهتمام الدراسات الاجتماعية المتمحورة حول تشخيص واقع المؤسسة ومستلزمات استمرارها في ظل المنافسة التي تتميز الانفتاح الاقتصادي المتزايد. أدى هذا التحول التنظيمي إلى تباين وجهات النظر وتعدد المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية التي طرحت قضايا الترقية و الفعالية في سياقات اجتماعية متباينة.

وبالنظر إلى أهمية الترقية والفعالية التنظيمية فإن هذه الدراسة تحاول التعرف على العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين ، وكذا المداخل النظرية و المنهجية و الإمبريقية التي عالجت الموضوع في علاقته بالفرد و المؤسسة و المجتمع هذه الثلاثية شكلت حافزا قويا لتقصي أبعاد و معايير الترقية في المؤسسة الجزائرية التي تشهد تحولا من نظام لآخر و خاصة الانفتاح على الشراكة الأجنبية والدخول في خضم المنافسة العالمية وما تفرضه من جودة و كفاءة أداء.

كما أن أهمية الدراسة تنبع من ندرة الدراسات العلمية التي أجريت حول الترقية والفعالية التنظيمية خاصة أنه تم دراسة الفعالية في ارتباطها ببعض المتغيرات كالولاء، الرضا الوظيفي و القيادة...إلخ.

دون الترقية التي تعد كأهم حافز يجمع بين الجانبين المادي و المعنوي مما يجعلها أهم مؤشر لتحقيق الفعالية التنظيمية. كما أننا نتوقع أن تسهم المعلومات والبيانات المتحصل

عليها في تحسين الأداء وتزويد الجهات المعنية بمؤشرات علمية تفيد في انتهاج إستراتيجية بناءة للترقية تساهم في زيادة فعالية المؤسسة بتحقيق أهدافها وضمان بقائها و تنافسيتها ومنه التوصل إلى محصلة معايير تساهم في التقييم الموضوعي للعامل بما يحقق الرضا والمنافسة الإيجابية من أجل الحصول على الترقية و بالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

### ثانيا - أهداف الدراسة:

تتبع أهمية البحث من الناحية العلمية باعتباره يحاول ملء الفجوة الحالية في الأدبيات العربية من خلال التوصل إلى إطار فكري متكامل لتقويم الترقية و الفعالية التنظيمية في المستشفيات الحكومية الجزائرية بالشكل الذي يزيد من كفاءة و فاعلية الأداء في هذه المنظمات و كيف يمكن التغلب على المشاكل التي تحد من فعالية الأداء. إن السعي في التوصل إلى نموذج تطبيقي يمكن من خلاله تقييم مستوى الترقية و الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية يعتبر نقطة تحول لأجراء عمليات التطور والتغيير في المنظمات الصحية بما يمكنها من تعديل الأداء بها وتحقيق أهدافها وأداء رسالتها نحو توفير الخدمة الصحية للمواطن على أكمل وجه و بمستوى يتسم بالكفاءة و الفعالية. وعليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

#### أ - الأهداف النظرية:

- 1- تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظرا لقلتها و نقص الاهتمام بها.
- 2- محاولة صياغة شبكة المفاهيم الإرتكازية التي تحكم عملية الترقية والفعالية التنظيمية.
- 3- تحليل نظام الترقية في المؤسسة الجزائرية و التعرف على نقاط القوة.
- 4- محاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة الترقية والفعالية التنظيمية.
- 5- التعرف على العوامل التي يمكن أن تؤدي لتحسين و التطوير المستمر لكفاءة أداء المنظمات بصفة عامة و المنظمات الصحية بصفة خاصة.

#### ب - الأهداف الميدانية:

- 1- تشخيص الواقع الفعلي للترقية والتعرف على مدى وجود إستراتيجية لتدرج العاملين.
- 2- معرفة مدى استناد الترقية إلى مقومات موضوعية ومساهمتها في تحقيق الرضا.
- 3- إبراز مدى مساهمة مترتبات الترقية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

4- تقصي درجة تأثير الصراع حول الترقية على تحقيق أهداف المؤسسة.

### ثالثا -الإشكالية:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج ، و لذلك تسعى كل المنظمات إلى توفير قوة عمل كافية و مؤهلة و بالشكل الذي يمكنها من أداء الواجبات و المهام المنوطة بها بكل اقتدار وصولا إلى تحقيق أهدافها بكل نجاح، لكن المقدرة و حدها غير كافية لكي يعمل الفرد بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل حيث ان كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما:

• **المقدرة على العمل:** تتحدد بما يملكه الأفراد من مهارات ومعارف و قدرات مكتسبة من خلال التعليم و التكوين و الخبرة العلمية إضافة إلى الاستعداد الشخصي.

• **الرغبة في العمل:** تمثلها الحوافز بمختلف أنواعها و التي تدفع سلوك الأفراد العاملين في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة و يرفع كفاءة الأداء فيها.

وبذلك احتل موضوع الحوافز مكانا بارزا في الفكر البشري تجاه العمل و الذي تجسد في بروز العديد من النظريات التي ساهمت بقسط كبير في تطوير مفهوم الفرد العامل و كيفية التعامل معه داخل المنظمة ، ويعتبر موضوع الترقية والفعالية التنظيمية من بين المواضيع التي أصبح يهتم بها الفكر التنظيمي المعاصر وتتقاطع حولها العديد من الدراسات و الاتجاهات في مختلف المجالات.

إذ يعد العنصر البشري أهم مسؤول عن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات بدرجات عالية من الفعالية والتميز لذلك صار من المتطلبات الضرورية تلبية حاجة هذا الرأسمال من خلال تلبية حاجاته و تحقيق طموحاته في النمو والوصول إلى تحقيق ذاته في التسلسل الهرمي للمؤسسة.

و تعد الترقية من المؤشرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في التأثير على سلوك الأفراد فهي وسيلة من وسائل الترغيب والإغراء والنقاني في خدمة المؤسسة الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يرتبط بمدى نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الإشباع ووضع نظام توجيه للترقيات بما يضمن رضا العاملين و كفاءة أدائهم المتضمن عمليات المنافسة الإيجابية حول الترقية وتحويل الصراع حولها

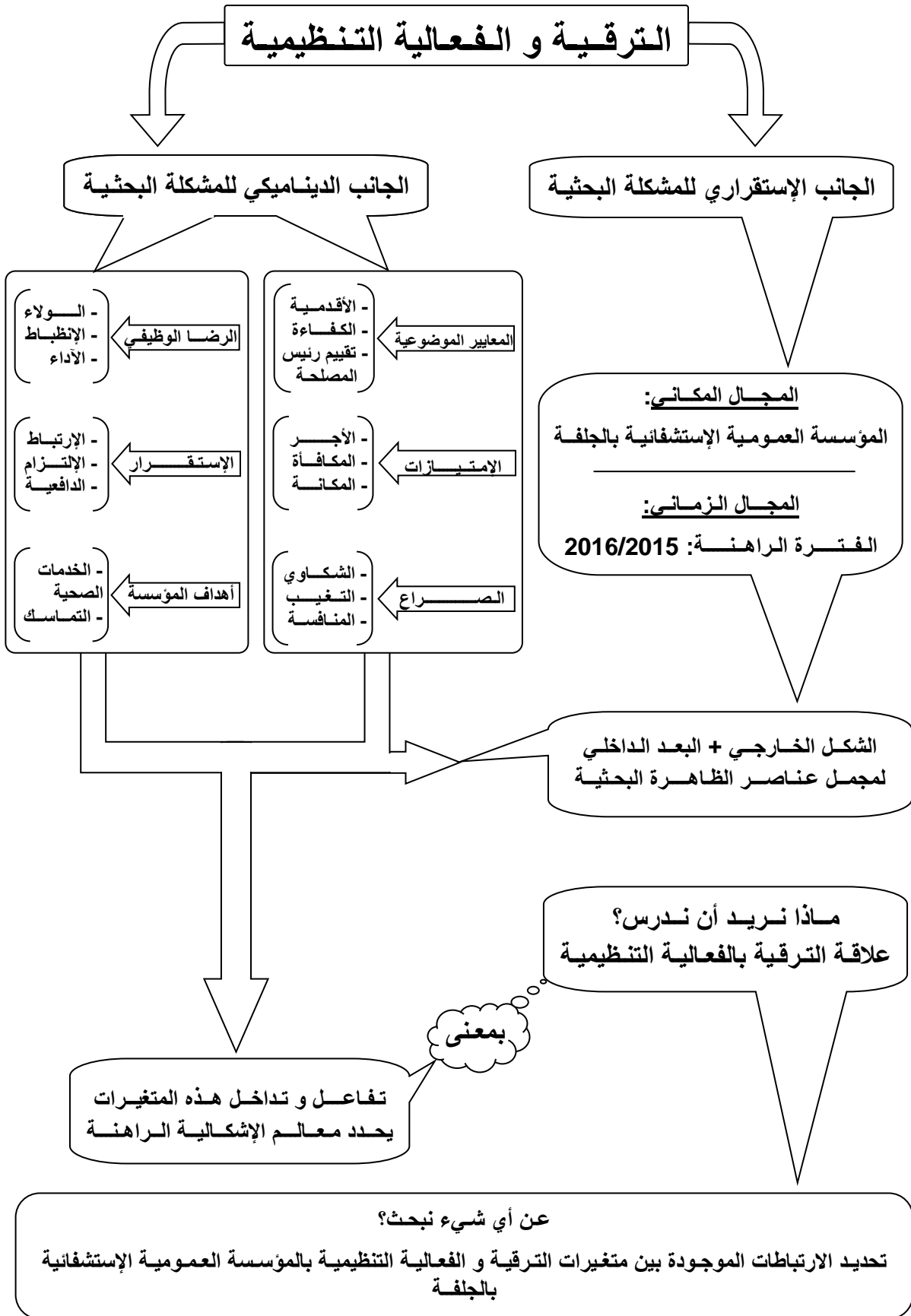
إلى منافسة موضوعية تساهم في خلق الإبداع و الابتكار اللذان يرتبطان بالفعالية التنظيمية.

و قد تزايد الاهتمام بهذه الأخيرة في هذه السنوات نتيجة المنافسة الشديدة بين المؤسسات وذلك لزيادة فعاليتها من خلال زيادة وتحسين الإنتاجية والخدمات الأمر الذي أصبح بالنسبة لكثير من المؤسسات التي تخضع لآلية السوق أمرا حيويا لبقائها. و قد وصفت الفعالية لتنظيمية مؤشرات أساسية كالإنتاجية ، درجة تحقيق الأهداف الاستقرار و الرضا الوظيفي.و هذا ما جلب انتباه العديد من الباحثين أين تركزت جهودهم على استيعاب و تأطير مختلف مداخل وأبعاد ودلالات هذا المتغير. ومن هذا المنطلق تعددت المقاربات النظرية التي عالجت الموضوع و حاولت تقديم تفسيرات لطبيعة العلاقة بين الترقية ومسألة الفعالية التنظيمية .بدءا من النظريات الكلاسيكية التي تركز على الجوانب العقلانية والرشيده في التنظيم، ومنه اهتمام الدراسات بالعائد من الأرباح والأهداف المحققة إلى النظريات النيوكلاسيكية التي كان العنصر الإنساني محور اهتمامها من خلال النظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح أين تم التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال لزيادة كفاءة الأداء وصولا إلى النظريات الحديثة التي تمثل مجموعة الاتجاهات الفكرية و الإمبريقية التي حاولت أن تضع أسس جديدة لدراسة التنظيم وقد جاءت نتيجة لضخامة المؤسسات و التغيرات المتسارعة في ظروف البيئة و اشتداد التنافس بغرض تحقيق الفعالية التنظيمية و التميز.

و بما أن فعالية أي مؤسسة تعتمد أساسا على كفاءة المورد البشري و على اعتبار أن المؤسسة الجزائرية ضمت منذ الستينات عنصرا بشريا غير مؤهل انتقل من وسط ريفي فلاحى إلى آخر صناعي، أين تم إسناد المسؤوليات ومنح الترقيات دون معايير علمية موضوعية .إضافة إلى انعدام تثمين قدرات وإنجازات العمال؛ الأمر الذي ولد إعادة إنتاج النخب المسيرة من دون مؤهلات أو خبرات علمية في خضم تعدد وتغير نظم التسيير المنتهجة .وعليه وجب على المؤسسة الجزائرية في مواكبتها لنسق العولمة والتطور التكنولوجي الهائل، البحث هي الأخرى عن السبل الكفيلة بالوصول إلى أقصى حد من الفعالية التنظيمية؛ وذلك من خلال إرساء نظام ترقية مبني على معايير موضوعية بما يكفل الرضا الوظيفي للعمال والولاء التنظيمي للمؤسسة.

ضمن هذا السياق فإن الدراسة الراهنة تحاول تقصي العلاقات الارتباطية بين عناصر الترقية وعناصر الفعالية التنظيمية وذلك من خلال محاولة الإجابة على تساؤل محوري: هل هناك علاقة ارتباطيه بين الترقية و الفعالية التنظيمية؟ و ثلاثة تساؤلات فرعية:

- 1- هل تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي؟
  - 2- إلى أي مدى تساهم الترقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي؟
  - 3- ما مدى مساهمة عمليات الصراع من اجل الترقية على تحقيق أهداف المؤسسة؟
- و يمكن توضيح معالم الإشكالية البحثية في الشكل رقم (1) الذي يركز على جانبيها الاستقراري و الديناميكي.



الشكل رقم (1): معالم الإشكالية البحثية.



**رابعاً - المفاهيم الاجرائية:**

تبقى المفاهيم أهم ضابط للتحكم في الموضوع و لا يمكن تجاوز تحديدها في أي بحث من البحوث الاجتماعية ، لأنها تمثل حلقة الوصل بين النظرية و الميدان زيادة على مساعدتها على إزالة أي لبس أو غموض قد يعترى أهداف البحث و تحديدها يقربنا من الموضوعية أكثر للوصول إلى نتائج ذات مصداقية ، أما مفاهيم دراستنا فهي كالآتي:

**1-الترقية:**

تعتبر الترقية إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية وعلى معدلات تدفقها من وإلى المؤسسة إذ أن كل فرد عند التحاقه بوظيفة ما فإنه يتوقع أن تحقق له كل طموحاته و تشعره بالأمان و الاستقرار.

وقد اختلفت وتعددت تحديدها باختلاف المفكرين على اختلاف مشاربهم الفكرية.

**أ- تعريفها:**

تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم فمن الناحية اللغوية الترقية مشتقة من كلمة ترقى أي انتقل من حال إلى آخر، أي انتقل من درجة إلى درجة أعلى منها بمعنى الارتقاء و الصعود.

أما من الناحية الإدارية فالترقية تعني :التكليف بمهمة من الوظيفة الموجود فيها إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من المستوى الأدنى إلى الأعلى.

و أما من الناحية الاقتصادية فالترقية تعني :الزيادة في الجوانب المادية أي في الأجر و المرتب.

في حين من الناحية القانونية تعني: الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي و تترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك<sup>1</sup>.

كما أنها تعني من الناحية السوسولوجية : الصعود إلى أعلى في التسلسل التنظيمي في مجتمع يقوم على التدرج الاجتماعي أي تدرج العامل في السلم التنظيمي نتيجة تفضيل بعض الأشخاص على بعض<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد زردومي ، ثقافة المصنع ، رسالة الدكتوراه ( غير منشورة) ، علم الاجتماع الصناعي ، قسنطينة ، 1993-1994 ، ص 227.

<sup>2</sup> - كمال عبد الحميد ، علم الاجتماع المهني ، مدخل نظري ، مكتبة النهضة للنشر ، القاهرة ، 1987 ، ص 140.

و فى هذا الإطار يرى أحمد ماهر أن الترقية هي " الانتقال من درجة إلى درجة أعلى أو من مسمى وظيفي أدنى إلى مسمى وظيفي أعلى .

كما عرفها عادل حسن أنها " نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى لها مسؤوليات و واجبات أكبر و يدفع لها أجر أكبر<sup>1</sup>.

و أما حسب عبد الغفار حنفي فالترقية هي " :النقل إلى مركز أو وظيفة أعلى و غالبا ما تتم الترقية إلى مستوى أعلى نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام"<sup>2</sup>.

هذا و يرى صلاح الدين عبد الباقي أن الترقية تعني " نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى يترتب عنها زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل وزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقي إليها"<sup>3</sup>.

أما محمد أنس و قاسم جعفر فيريان أن الترقية هي "أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها و يترتب عن ذلك زيادة المزايا المادية و المعنوية و زيادة اختصاصاته الوظيفية"<sup>4</sup>.

أما علي السلمي فيرى أن الترقية تعني " نقل الموظف من مستوى تنظيمي أدنى إلى أخرى في مستوى تنظيمي أعلى و غالبا ما يكون الأساس في تقرير تلك النقلة الوظيفية هو الأقدمية في الوظيفة الأدنى"<sup>5</sup>.

و يرى أيضا أن " :الترقية هي في الأساس ترقية الموظف بنقله إلى وظيفة أعلى لها مسؤوليات و سلطات أعلى ولكن بشرط توفر شروط شغل الوظيفة الأعلى"<sup>6</sup>.

هنا أضاف السلمي مؤشر توافق متطلبات الوظيفة مع متطلبات شاغل الوظيفة، فيما ركز في التعريف السابق على الأقدمية وهو ما يعبر عن تدرج معايير الترقية حسب الزمن.

في حين يعرفها عاطف عبيد على أنها " نقل الشخص من وظيفة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعباء و مسؤوليات أكبر و في مقابل ذلك يكون مجال الزيادة

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، 1999 ، ص 224 .

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و ادارة الأفراد ، المكتب العربي الحديث للنشر ، الاسكندرية ، 1993 ، ص 301 .

<sup>3</sup> - صلاح الدين عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، 2000 ، ص 292 .

<sup>4</sup> - محمد أنس و قاسم جعفر ، نظام الترقية في الوظيفة العامة و اثرها في فعالية الادارة ، دار النهضة العربية ، 2001 ، ص 20 .

<sup>5</sup> - علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، د س ن ، ص 125 .

<sup>6</sup> - علي السلمي ، ادارة الأفراد و الكفاءة الانتاجية ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 1985 ، ص 155 .

في الأجر أمامه أكبر، شريطة أن يقبل الموظف هذا النقل ويسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المنشأة لجهوده أو لمدة خدمته"<sup>1</sup>.

و هنا **عاطف عبيد** أضاف إلى سابقه شرط قبول العامل لهذه النقلة الوظيفية لأنه قد يرفضها لعدم قدرته على القيام بمسئولياتها أو وجود من يراه أحق منه في ذلك كما أشار إلى إحساس العامل بالتقدير لجهوده من طرف المؤسسة.

كما يعرفها **الطماوي** بأنها " :أولا وقبل كل شيء صعود الموظف في السلم وزيادة سلطته ومسئوليته ولكنها أيضا تعني زيادة مرتب الموظف المرقى وامتيازاته"<sup>2</sup>

أما **إيهاب صبيح** فيعرفها على أنها " :تعيين مهام أكبر و تفويض سلطات أعلى للفرد في منصبه الجديد وتستلزم ضمان الارتقاء في التسلسل الهرمي الإداري أو زيادة الراتب أو الوضع الوظيفي أو الاجتماعي للفرد"<sup>3</sup>.

وإلى جانب ما تقدم يعرفها **المليجي** على أنها " :نقل الموظف أو العامل إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة، أي نقله إلى وظيفة أكثر أهمية وأكثر صعوبة.

و يستتبع ذلك غالبا زيادة في الأجر وهي لا تتم بناءا على الأقدمية المطلقة وإنما لابد أن تتوفر شروط شغل الوظيفة تبعا لما تحتاجه من مؤهلات و خبرة"<sup>4</sup>.

كما عرفها **مصطفى خاطر و آخرون** على أنها " :نقل العامل إلى و وظيفة أعلى من حيث المسؤولية و السلطة".

إضافة إلى ذلك عرفها **زكي محمود هاشم** على أنها : "شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى عالي من الصعوبة والمسؤولية والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية، وقد يصحب الترقية في أغلب الأحيان زيادة في الأجر والمزايا الأخرى"<sup>5</sup>.

هذا و تعرفها **سعاد نائف برنوطي** على أنها " :تغيير في وظيفة الفرد إلى وظيفة ذات درجة وظيفية ومسئوليات أعلى"<sup>6</sup>

إلى جانب ذلك يعرفها **مصطفى مصطفى كامل** بأنها " :عبارة عن تحريك العامل من الوردية الثانية إلى الوردية الأولى المفضلة له في نفس العمل ".<sup>1</sup>

1- نبيل الحسيني النجار و مدحت مصطفى راغب ، ادارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الشركة العربية للنشر ، القاهرة، 1992، ص 499.

2- سليمان محمد الطماوي ، الإدارة العامة ، ط5 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1972 ، ص 592.

3- إيهاب صبيح محمد رزيق ، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين ، دار الكتب العلمية ، القاهرة ، 2001 ، ص 35.

4- ابراهيم عبد الهادي المليجي ، استراتيجيات و عمليات الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث للنشر ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 303.

5- احمد مصطفى خاطر و آخرون ، الادارة في المؤسسات الاجتماعية ، المكتبة الجامعية ، للنشر ، الاسكندرية ، 2001 ، ص 252.

6- سعاد نائف برنوطي ، ادارة الموارد البشرية و ادارة الأفراد ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ، 2001 ، ص 222.

كما يقصد بالترقية :شغل الأفراد العاملين إحدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط أن يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم للترقية .ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية إذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال و درجة المسؤولية ومجال السلطة وزيادة الأجر.<sup>2</sup>

و هناك من عرفها على أنها : شغل الموظف المرقى لوظيفة ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية<sup>3</sup>.

و مع تعدد التعاريف المقدمة لهذا المفهوم و رغم وضوح الاختلافات بينها إلا أنها تلتقي في كثير من الخصائص البنائية المتمثلة في زيادة الجوانب المادية و زيادة المسؤوليات و السلطات و كذا المعنوية منها ... إلخ .

**الترقية:** هي نقل الموظف من وظيفة أدنى إلى أخرى أعلى من حيث المسؤوليات و السلطات و في المقابل يحظى بامتيازات عدة من زيادة الجوانب المادية و المعنوية خاصة زيادة الأجر و المرتب و المركز و الاختصاصات و ذلك بارتقائه في التسلسل الهرمي للمؤسسة.

#### ب- أهمية الترقية وضرورة برمجتها:

إن أهمية الترقية على مستوى المؤسسة والدولة حقيقة مؤكدة وضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة في أي مستوى من المستويات التخطيطية إذ أن غياب الآفاق المهنية يقود العاملين الطموحين و أصحاب الكفاءات إلى مغادرة المؤسسة ؛ لأن العامل منذ التحاقه بالعمل يتطلع إلى التقدم في مجال مهنته التي يعمل بها و يحدد لنفسه أهدافا و مركزا وظيفيا يطمح للوصول إليه.

و يصبح هذا الهدف غايته وأمله ليتمكن من تحسين دخله و مستوى معيشته و مركزه الإداري و الوظيفي داخل مجتمعه و بين زملائه و تتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

#### 1- تلبي الترقية احتياجات المؤسسة من العاملين كما و كيفا.

1 - مصطفى مصطفى كامل ، ادارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر ، القاهرة ، 1994 ، ص 358.  
2- يوسف حليم الطائي وآخرون ، ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر، الاردن، 2006، ص496.  
3 - زكي محمود هاشم ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد و العلاقات الانتاجية ، دار الكتاب الجامعي للنشر ، القاهرة ، 1975، ص 229.

- 2-تساعد في تخفيض معدلات دوران العمل وهذا ما يخفض تكلفة عنصر العمل.
- 3-تحقيق الموائمة بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة و منه الوصول إلى مستوى عال من الرضا.
- 4-دفع العاملين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية و الأداء.
- 5-تغيير الأفكار و إتاحة الفرصة للتجديد والتحسين بتغيير المنصب و خلق ديناميكية جديدة تكسر الجمود و الروتين و الملل.
- 7-التعرف على كل وظائف المستوى الأعلى عند التقدم لشغل الوظيفة مما يسمح بالاتصال والإحساس بالمسؤولية.
- 8-وجود نظام ترقية يظهر المؤسسة بصورة مشرفة ويكسبها سمعة واسعة في السوق الخارجي.
- 9-الاعتماد على أسس علمية وموضوعية تتوافق وطموحات العمال يساهم في تحقيق الاستقرار المهني و رفع الروح المعنوية و زيادة الولاء<sup>1</sup>.

\*ومن خلال هذه الأهمية أصبح من الضروري القضاء على العشوائية ببرمجة الترقيات لما لها من فوائد تتجلى في:

- متابعة دقيقة لمهارات العمال من خلال سجلات العمال التي تحتوي على معدل الأداء الغياب ، التأخر الانضباط ، الكفاءة ، السلوك...إلخ وهو ما يشكل حافزا قويا لزيادة الأداء وتنمية المهارات.
- ضمان بقاء الكفاءات لأن تحليل الوظائف يستند إلى أسباب موضوعية هي الخبرة وجودة الأداء.
- الاستناد إلى أسس موضوعية يبعد المحاباة والمحسوبية ويقلل من تظلم الأفراد وشكواهم.
- تقييد المشرف في تقييم أداء العمال بالموضوعية لأنه لا يستطيع ترقية العامل دون موافقة مسؤوليه ودون استشارة مسئول الموارد البشرية والهدف من ذلك هو الدقة و تنمية مهارات المخزون البشري.
- خلق علاقات حسنة بين الرؤساء والمرؤوسين لأن الترقية تتم وفق منطق سليم.

<sup>1</sup>- نبيل الحسيني النجار و مدحت مصطفى راغب ، مرجع سابق ، ص 502.

- وجود برمجة يجعل العامل مطمئن على مستقبله الوظيفي ويستطيع التنبؤ بمستقبله في المؤسسة<sup>1</sup>.

ج - أشكال الترقية و معاييرها:

1- أشكالها: تعددت وتنوعت ويمكن حصرها فيما يلي:

أ - تبعا لمصادرها:

1-4 تقيدي بخارجي ب: يعطى بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة فرصة شغل الوظيفة الشاغرة بها و تسمى هذه السياسة بالترقية من الداخل ، ولهذه السياسة العديد من المميزات التي ترفع من الروح المعنوية للعاملين وتساهم في تحقيق رضاهم واستقرارهم و انسجامهم مع زملائهم كما تحفز على العمل أكثر و منه زيادة الإنتاجية و الفعالية.

2-4 تقيدي بخارجي ب: تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة لتجنب الجمود وعمق الأفكار و التقليل من التكاليف<sup>2</sup>.

ب - تبعا لمجالها:

1-4 تقيدي فلتهمح ب: تشمل جميع أفراد المؤسسة باعتبارهم مرشحين محتملين لشغل الوظائف الأدنى منها في المستوى بإمكانية الانتقال والتحرك إليها شريطة انطباق شروط الترقى عليها.

2-4 تقيدي لعتق ب: هنا لا يتاح للأفراد فرصة الترقى باعتبار وظيفتهم هي نقطة النهاية لشاغلي هذه الوظيفة ومنه تقتصر الترقية على بعض الأفراد فقط وقد تقتصر على المستويات الدنيا.

ج - تبعا لامتيازاتها:

1-4 تقيدي بعغى لأجد: تحدث نتيجة للكفاءة أو الأقدمية وتحدث من مستوى إلى آخر داخل الدرجة أو من درجة لأخرى.

2-4 تقيدي بعغى لرتهم و طهمطي لى ب: يجب أن تحدث فقط حينما تتوفر مواصفات شاغل الوظيفة الأعلى في الفرد الذي يشغل مستوى تنظيمي أدنى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -Dugue mac earthy: la conduite du personnel, 2em édition, dunod, paris, 1966, p269.

<sup>2</sup> علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004 ، ص71.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص225.

**2-معاييرها:**

**أ ح الأفعلي ب:** تفضل الكثير من المؤسسات الاعتماد على الأقدمية كمعيار للترقية نظرا لدقة ووضوح

هذا المعيار وامتيازاته العديدة ، و يقصد بالأقدمية المدة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة

خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمؤسسة بصفة عامة .وتتمثل مزايا الترقية بالأقدمية في:

- الأقدمية تحقق الموضوعية في شغل الوظائف.
- يفضل العاملون الأقدمية لأنها تجعل الأقدم يشرف على الأحداث.
- لا يتيح هذا الأسلوب للإدارة إساءة استعمال السلطة.
- التشجيع على البقاء في المؤسسة ومنه التقليل من دوران العمل.
- الأقدمية قرينة واضحة على خبرة العامل المكتسبة و كفاءته<sup>1</sup>

إلا أننا لا نستطيع الجزم بأن طول الفترة الوظيفية تعكس في كل الأحوال ارتفاع في مستوى أداء الفرد مع الزمن إذ أنه كثيرا ما نجد أفرادا لا يعبئون بإنتاجيتهم و أدائهم قدر اهتمامهم بقضاء مدة خدمتهم اليومية ويمكن حصر عيوب الترقية بالأقدمية فيما يلي:

- الخبرات المكتسبة تبدأ بالتناقص بعد مرور فترة معينة من ممارسته.
- قد تؤدي إلى تسلم أشخاص غير أكفاء مناصب مهمة في المؤسسة مما يؤدي إلى جمودها.

- اعتماد الأقدمية يؤدي إلى إحباط العاملين المجددين.
- الشعور بعدم الرضا من صغار الموظفين ذوي الخبرات مما يؤدي إلى يأسهم في بداية حياتهم<sup>2</sup> .

**1 ح حقف ب:**

تفضل إدارة الأفراد اعتبار المقدرة كأساس للترقية ؛ أي أن كفاءة الفرد هي بمثابة جواز سفر للوصول إلى الوظيفة الأعلى في السلطات و المسؤوليات و الأجر و مما يؤخذ في

<sup>1</sup> .صلاح الدين عبد الباقي :مرجع سابق، ص327 .

<sup>2</sup> . محمد بن مسفر الشمراني، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها، رسالة ماجستير، فرع إدارة، الرياض، 2006 ، ص26.

الحسبان أن القائم بالاختيار للترقية يقوم بتقييم الأداء الحالي للعاملين بصورة أكثر عمقا و شمولاً لتتناسب مواصفات شاغل الوظيفة مع متطلباتها وإلا فسوف يتدنى مستوى الانتماء للترقية.

و يساعد هذا المعيار على تحفيز العاملين على تحسين أدائهم في وظائفهم الحالية لأنه من المنطقي أن يرقى العامل على أساس قدراته ومهاراته بالاحتكام إلى تقارير الكفاءة التي توضع بمعرفة القيادات الإشرافية في المؤسسة ويشترط لنجاحها تقنين قواعد و معايير الكفاءة داخل كل وحدة إدارية بما يتفق و طبيعة العمل داخل الوحدة<sup>1</sup>. و من المحددات التي تفيد في هذا الخصوص نجد ما هو مرتبط بالمؤهلات التعليمية و التدريبية و ما هو مقترن بالأداء السابق للعامل وما هو متعلق بخبراته المختلفة و التي يمكن على أساسها توقع أدائه.

و يمكن إجمال مزايا الترقية بالكفاءة في النقاط التالية:

- ترفع كفاءة وفعالية المؤسسة نتيجة لإسناد الوظائف الأعلى للأكفاء القادرين على تحمل المسؤولية و القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الدقة و الإتقان.
- دفع العاملين إلى مزيد من العمل وبذل الجهد والإخلاص لاقتناعهم بأن تولي المناصب الإشرافية مرتبط بمدى كفاءتهم و بذلك تصبح الترقية إحدى الحوافز الهامة.
- ترفع مستوى الوعي لدى الموظفين بتنمية قدراتهم و معلوماتهم العلمية.
- تنمية روح المنافسة بين الكفاءات و هذا ما يشجع على التطوير والابتكار.
- الرفع من مستوى الاهتمام بتقارير تقييم الأداء.

\* و لكن رغم هذه المزايا إلا أن الاستناد في الترقية إلى الكفاءة لا يخلو من العيوب المتمثلة في:

-إن هذا الأسلوب غير موضوعي لأنه لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكافية.

-تزيد من معدل دوران العمل نتيجة خروج موظفين من المؤسسة و دخول آخرين مما يؤثر على درجة كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها بسبب عدم استقرار العمالة بها.

<sup>1</sup> . نبيل الحسيني النجار ومصطفى راغب، مرجع سابق، ص 512 .



- صعوبة قياس معارف و مهارات وقدرات الموظفين بشكل دقيق.
- تدخل المؤشرات الشخصية على نتائج تقارير الكفاءة<sup>1</sup>.

### ج -الأقدمية و الكفاءة معا:

تأسيسا على ما سبق و من خلال الدراسات التي أثبتت أهمية الاعتماد على المعيارين معا، أصبحت المؤسسات تزوج بين معياري الأقدمية و الكفاءة لأن كل منهما يكمل الآخر و يخفي عيوبه.

و لقد لقي هذا القرار الاستحسان من طرف العاملين و ذلك لإيمانهم الكبير أن تطبيق هذين المعيارين معا سوف يضمن تحفيزهم المستمر و لا سيما على مستوى الأفراد الذين ستم ترفيتهم بالكفاءة لقاء استحقاقهم للمنصب الأعلى<sup>2</sup>.

وهناك من وضع مكانيزمات للتوفيق بين المعيارين حيث يتم اختيار المعيار حسب المستوى التنظيمي إذ تتم الترقية بالأقدمية المطلقة في مستوى الإدارة التنفيذية ، ويكون المزج بين الأقدمية و الكفاءة في مستوى الإدارة الوسطى مع الاحتكام إلى الأقدمية عند تساوي كفاءة عاملين أما في مستوى الإدارة العليا فيتم الاعتماد على الكفاءة المطلقة.

و تتجلى مزايا الجمع بين معياري الأقدمية و الكفاءة في:

- يحفز الموظفين على الاستمرار في المؤسسة كما يحفزه على جودة الأداء.
- يساعد في اختيار الموظفين الأكفاء ذوي الخبرات الطويلة والقدرات والمهارات الممتازة.
- يحقق الرضا الوظيفي لقناعة العمال بعدالة الترقية.
- يحد من التمييز والمحاباة والمؤثرات الشخصية.
- الاعتماد على أكثر من مقياس في الترقية بدلا من الاعتماد على مقياس واحد يزيد من درجة الموضوعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> . محمد بن مسفر الشمراني،مرجع سابق، ص 28 .

<sup>2</sup> .نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب،مرجع سابق، ص 328 .

<sup>3</sup> . محمد بن مسفر الشمراني، مرجع سابق، ص35 .

**خ- تعريف لي طلب منح الوظيفة:**

إن المعيارين السابقين ينظران إلى الماضي بينما الترقية تتم في المستقبل. أي أن الكفاءة في الوظيفة السابقة أو الأقدمية لا تضمنان أن يقوم الموظف بأداء فعال في الوظيفة المراد ترقيته إليها.

ومنه أصبح من الواجب الاعتماد على معيار أكثر نجاعة وهو التوافق بين مواصفات شاغل الوظيفة ومتطلباتها وعليه فالمؤسسة الفعالة هي التي تحاول أخذ مجمل المعايير بعين الاعتبار حتى تكون ترقيته عادلة وموضوعية وتسمح للعامل بأن يبدع في وظيفته الجديدة لأنها تتوافق مع مهاراته وطموحاته. و منه رفع الأداء وزيادة الإنتاجية بمقاييس إتقان و جودة عالية<sup>1</sup>.

**2-الفعالية التنظيمية:**

تعتبر الفعالية من المواضيع البالغة الأهمية لأنه لا يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس و القواعد التي بنيت عليها و مفهوم الفعالية موضوع هام مرتبط مدى القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة و تزداد الفعالية إذا شعر الأفراد أن أهدافهم الشخصية مرتبطة مباشرة بأهداف مؤسساتهم و بقدر أهمية هذا المفهوم بقدر صعوبة إيجاد تعريف واضح ودقيق له ونحاول فيما يلي حصر أهم التعاريف المقدمة باختلاف المداخل النظرية.

**أ-تعريفها:**

لقد اختلفت تعريفات الفعالية التنظيمية باختلاف الباحثين أنفسهم؛ لأنها تتصف بالتعقيد لوجود العديد من العلاقات المتداخلة والمتشابكة بين فعالية المؤسسة من ناحية ، وبين العوامل المؤثرة أو المحددة لها من ناحية أخرى .ولتحديد مفهوم الفعالية التنظيمية نعرض المفاهيم التالية:

حيث حدد قاموس le petit robert معنيين للفعالية يشير الأول إلى المقدرة على إنتاج الفعل الذي ننتظره وهو ما يرتبط بالأهداف/النتائج .ويشير الثاني إلى المقدرة على إنتاج

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

أعلى النتائج بأدنى المجهودات وهو ما يرتبط بالعلاقة بين النتائج والموارد المسخرة لذلك أما Dimitri Weiss فقد فرق بين الأنواع المختلفة للفعالية وحدد التنظيمية منها في la pertinence<sup>1</sup>.

و قد عرفها إترزيوني علي أنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مسبقة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية و الإنتاجية<sup>2</sup>."

و هناك من اعتبرها مجرد قدرة التنظيم على البقاء والاستمرار و عدم الزوال كما أنه يوجد من مزج بين مفهوم الفعالية و الكفاءة على اعتبار أنها تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد .فهي تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقا لترتيب أولويتها وفي العادة يشار إلى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تتحقق بها الأهداف سلفا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف<sup>3</sup>.

أي أن الفعالية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف، أما الكفاءة فتقتصر على التكلفة و علاقة المدخلات بالمخرجات. كما عرفت الفعالية على أنها درجة تحقيق الأهداف، بمعنى آخر أن كيفية تحقيق الأهداف هي انعكاس للفعالية بينما كيفية استخدام الموارد لتحقيق الأهداف تشير إلى الكفاءة<sup>4</sup>.

كما عرفت بأنها "النطاق الذي يمكن التنظيم كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة و الوسائل المؤكدة و المناسبة من أجل تحقيق أهدافه."

و قد عرفها ميلز بأنها "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات و تطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط و تتعامل معها، و التي تضم الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم و الأعضاء المؤسسون و المساهمون و المنظمات ذات العلاقة و المنظمات المنافسة<sup>5</sup>."

1 - Dimitri weiss: roussources humaines, 2emediton, edition d'organisation, paris, 2003, p243

2 - محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم،مدخل للتراث والمشكلات والمنهج، دار المعرفة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص178.

3- سعد بشايب، تنظيم القوى العاملة بالمؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 1995، ص31.

4- سونيا محمد البكري :تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 276 .

5- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية،العولمة والمناقسة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 320 .

أي أن فعالية المؤسسة تكمن في قدرة المؤسسة على تحقيق درجة من الرضا لدى كل الفئات المطلوب دعمها للمؤسسة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية. أما **Narayanan** و **Neath** فقد حددا الفعالية بأنها "الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المؤسسة لعملها بشكل مرض. و تشكل هذه الأحكام للمديرين الأساس للتغيير التنظيمي الأول، و عندما لا تكون الفعالية مقنعة تكون التغييرات ضرورية. و هذا المفهوم يؤكد ثلاث نقاط أساسية هي:

-ارتباط الفعالية بالمؤسسة وليس بالمديرين.  
-أنها تمثل حكما شخصيا لمدى أداء المؤسسة.  
-أنها تعكس آراء مجموعات مختلفة من الأفراد عن المؤسسة<sup>1</sup>.  
و هناك من عرفها بأنها "مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها في ظل الموارد المحدودة المتاحة.

أي أن الإطار الذي تمارس فيه تلك المؤسسات أعمالها يحكمه معيارين هما: تحقيق الأهداف و إنجاز الأهداف من خلال الموارد المحدودة<sup>2</sup>.

كما عرفها **حسين حريم** أنها "تشير إلى الأحكام التي يصدرها الإنسان حول أفضلية أو جاذبية نتائج أداء المؤسسة من وجهة نظر الجهات المختلفة ذات المصلحة ، التي تتأثر بالمؤسسة بصورة مباشرة وغير مباشرة وليس فقط المالكون أو المؤسسون"<sup>3</sup>.

و هذا التعريف يقود إلى أن الفئات المختلفة ذات التأثير تستخدم معايير مختلفة للحكم على فعالية المؤسسة و بالتالي لا يتم الحكم على الفعالية من خلال تحقيق هدف واحد، و إنما تحقيق مجمل الأهداف المسطرة من طرف مختلف الجهات المؤثرة سواء في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية. و هناك نوعين من الأهداف هما:

-الأهداف الرسمية: و تتحدد من طرف الإدارة و المالكين.

-الأهداف الإجرائية: و تحدها السياسات العامة.

1- المرجع نفسه، ص321 .

2- محمد علي شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990 ، ص24 .

3- حسين حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3 ، دار حامد للنشر، عمان، 2006 ، ص38 .

في حين عرفها باري و ميلس أنها " مجموعة المخرجات التي تحققها المؤسسة مقارنة مع مجموعة المدخلات و يريان أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تتدخل في الفعالية التنظيمية هي: الترقية الوظيفية، التقويم الشكلي للنشاطات و الإشراف المناسب." أما هنري كلود فيرى أن مصطلح الفعالية قد اقترن باستعمال مجموعة معارف و تقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المؤسسات و ذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو و التطوير مع أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

و قد عرفها كيرشوف بأنها " مقياس لأداء المؤسسة نسبة لأهدافها . "أي معدل الأداء التنظيمي للمؤسسة نسبة للأهداف المسطرة ويشمل الأداء العديد من المؤشرات تتمثل في : بقاء المؤسسة من خلال نوعية المنتج و المرودية المالية ، الكفاءة الاقتصادية من خلال الإنتاجية المحققة متغيرات الموارد البشرية من خلال الحركة المهنية للأفراد و مردوديتهم و تنمية مهارتهم و أخيرا إرضاء مختلف الأطراف في البيئة الخارجية. كما يرى أندرسون أنها "قياس مستوى إنجاز الأهداف، و كيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم" . فيما يرى كامبل "أن المؤسسة تكون فعالة عندما تصل إلى الدرجة التي تحقق فيها أهدافها".

و نفس الشيء يقره بارنارد إذ يرى " أنها الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها."

أما ألفار فقد أشار إليها بشيء مغاير حيث يرى أنها " قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف و النمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"<sup>2</sup>.

أي أن المؤسسة نظام مفتوح يتعامل مع بيئة متغيرة ، لذلك فهي تسعى بكل إمكاناتها للبقاء والاستمرار والنمو . كما تشير الفعالية إلى درجة تحقيق أهداف المؤسسة القصيرة الأمد في ظل الاستغلال الكفء والتأقلم الفعال مع ظروف المؤسسة الداخلية و الخارجية.

<sup>1</sup> - رابح العايب، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، مديرية النشر والتنشيط العلمي، عدد 22 ديسمبر، جامعة قسنطينة، 2004 ، ص 132 .

<sup>2</sup> - محمد الطاهر بويابة، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، تنمية الموارد البشرية، قسنطينة، 2004-2005، ص145.

كما تشير الفعالية أيضا إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفا من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية كالإنتاجية كما ونوعا ومؤشرات اجتماعية سلوكية كرضا الأفراد والمشاركة في اتخاذ القرارات... إلخ مما يكفل للمؤسسة الاستقرار والتكيف ومن ثم النمو والتطور والبقاء.

كما عرفها الباحثان **فريدلندر وبيكل** على أنها " تعكس الاعتمادية المتبادلة بين المؤسسة و البيئة<sup>1</sup>."

أي علاقة المؤسسة ببيئتها الداخلية مع البيئة الخارجية، حيث تأخذ المؤسسة من المحيط الخارجي المدخلات سواء المادية أو البشرية أو المعلوماتية لترجعها في صورة مخرجات قابلة للاستعمال المباشر.

أما **كوربيد** فعرفها على أنها " عملية تعظيم العائد للمؤسسة بجميع الوسائل ".  
في حين أكد **الأكس ميكالي** على أنها تعني " تحقيق الأهداف والمحافظة على الرضاءات الداخلية<sup>2</sup>."

و قد أشار **ستونر وفريمان** إلى أن الفعالية هي " القدرة على تحديد الأهداف الملائمة و القيام بالعمل الصحيح باتجاه تحقيقها. "

أما **بيتر دروكر فيشير** إلى أن "الفعالية أبعد من المقدرة على تحقيق الأهداف ولكنها المقدرة على أحسن إختيار."

هذا و يرى **صالح بن نوار** بأنها " قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي ظهر من أجلها سواء كانت طويلة أو قصيرة الأمد وذلك بتكاليف اقتصادية مدروسة. حيث تعكس هذه الأهداف موازين القوى للجهات ذات التأثير عليه"<sup>3</sup>.

وفي نفس السياق حدد **نادلر وتوشمان** الفعالية التنظيمية في " الدرجة التي يكون فيها واقع الإنتاج في مراحل الفرد والجماعة والتنظيم مساو للنتائج المعبر عنها كما هو موضح في إستراتيجية المؤسسة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> F.friedlander, H pichle : compoments of effectiveness in small organizations, administrative- science quarterly, 1968, p13

<sup>2</sup> J. khorbade: assessment of organizational effectiveness, issues, analysis and reading,Good -year.co.inc California, 1971, p90.

<sup>3</sup> - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص222 .

<sup>4</sup> - نعيمة عباس خضير وآخرون، الإلزام التنظيمي وفعالية المنظمة"، مجلة إتحاد الجامعات العربية، عدد 31 يناير، 1996، ص81 .

و على العموم لقد استخدم الباحثون محكات كمية وكيفية لقياس الفعالية، فالأولى تتمحور حول الإنتاج و الإنتاجية و الأرباح، عقد الصفقات، التوسع في الأنشطة، التوسع في أجهزة المؤسسة، أما الملكات الكيفية فتدور حول الرضا، الاستقرار، الروح المعنوية، عدم التغيب، التكيف...إلخ.

و الدراسة الراهنة تستخدم مفهوم الفعالية التنظيمية للإشارة إلى قدرة العامل على إنجاز الالتزامات المنوطة به في آجالها المحددة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان استقرارها و استمرارها.

ومن خلال التعرض لمختلف التعاريف المقدمة نلاحظ أنها رغم اختلافها في التحديدات إلا أنها تلتقي في أهم الخصائص البنائية المتمثلة في: القدرة على تحقيق الأهداف، القدرة على البقاء و الاستمرار، الإنتاجية و نسبة المخرجات إلى المدخلات و الكفاءة...إلخ

بالاستناد إلى الخصائص البنائية و الوظيفية و في ضوء التكميم الإحصائي صغنا التعريف الإجرائي التالي:

**الفعالية التنظيمية هي: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تحقيق الرضا الوظيفي مما يضمن الاستقرار و منه الولاء للمؤسسة و هو ما يضمن البقاء والنمو و التطور المستمر.**

### ب -العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم:

لقد تباين الباحثون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف ودرجة تأثيرها وأهميتها و يمكن التعرف على مقدار فعالية المؤسسة في ضوء أربعة عوامل رئيسية هي:

**1- ~~المطش~~ لإيفة شئحى** :يقصد به جميع الأنشطة و الأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المؤسسة وعليه فمعايير فاعلية المؤسسة تتضح من خلال السمات التالية:  
-المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل.

-المؤسسات التي بها آلية (l'automatismes) عالية تكون أكثر فعالية من التي بها درجة ضعيفة من الآلية.

-المؤسسات التي تعتمد على التخصص الوظيفي تكون أكثر فعالية من تلك التي ينقصها التخصص.

**2-النظام السياسي:** يقصد به الوحدات التي تقوم بإتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة

من البيئة المحيطة وتكون المؤسسة فعالة إذا تحققت لها الصفات التالية:

-المؤسسات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من التي لا تمثل قراراتها رغبة عامليها.

-المؤسسات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون أكثر فعالية من التي تتخذ قرارات غامضة.

-المؤسسات التي تخضع لإيديولوجيا واضحة و محددة تكون أكثر فعالية.

**3-مطلب تقني:** أي الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق و التمسك بأهداف المؤسسة و يمكن تحديد خصائص فعالية المؤسسة فيما يلي:

-المؤسسات التي بها أنظمة جزاءات حازمة يمكن أن تكون أكثر فعالية من التي تتميز بالتساهل.

-يمكن للمؤسسات المعتمدة على أنظمة جزاءات متدرجة أن تكون أكثر فعالية من التي تعتمد على أنظمة ردعية من البداية.

-المؤسسات التي تعتمد على علاقات موضوعية و إنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين يمكنها أن تكون أكثر فعالية.

-المؤسسات التي بها شبكة اتصالات شفافة وفي كل الاتجاهات تكون أكثر فعالية.

**4-النظام البيئي:** بمعنى المحددات التي تتعلق بالسكان و البيئة ومنه ففعالية المؤسسة يحددها ما يلي:

-المؤسسات الكبيرة الحجم أكثر فعالية من صغيرة الحجم.



-المؤسسات التي يمكنها التأثير الإيجابي في محيطها تكون أكثر فعالية من المتوقعة على نفسها و ليس لها امتداد طبيعي و اجتماعي<sup>1</sup>.

\* و انطلاقا مما سبق فالترقية عامل متضمن في كل تلك العوامل المؤثرة على فعالية المؤسسة، حيث أنه فيما يخص النظام الاقتصادي فالترقية لا تتم للعامل إلا إذا كان متخصص في عمله ، كما أنها تكون على مستوى كل الأقسام سواء الإنتاجية أو الإدارية.

أما بخصوص النظام السياسي فتلبيته حاجات العاملين و من ذلك رغبتهم في الترقية و تحقيق ذواتهم و طموحاتهم و عندما تكون قرارات الترقية عادلة يكون الرضا والفعالية أكبر. أما النظام الرقابي فالجزاءات تجعل العامل يؤدي عمله على أكمل وجه و ذلك بهدف الحصول على ترقية إثر كفاءته وكونها جزاءات متدرجة فهذا يضمن ولاء العامل كما أن الاتصالات المرنة والعلاقات الإنسانية مع الرؤساء والزلاء تجعل العمل يتم في ظروف جيدة و بفعالية أكبر و تحد من الصراع التنظيمي .بينما في النظام البيئي فكبر حجم المؤسسة يجعل المنافسة شديدة على الترقية و منه فكل فرد سيحاول تقديم أفضل ما لديه ليحوز على ترقية.

إذن لتضمن المؤسسة فعاليتها يجب عليها الالتزام بنظام عادل و أسس واضحة للترقية حتى تقلل نسب التوتر و تضمن نموها واستمرارها بفعل الأداء الفعال و الإنتاجية الكبيرة.

### ج -مقاييس فعالية المؤسسة:

إن موضوع الفعالية التنظيمية مازال يحتاج إلى مزيد من البحث حتى يتبلور أكثر. و مع ذلك فإن فعالية المؤسسة تتمثل في درجة مقدرتها على تحقيق أهدافها في ظل ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية و قد تبين أن توافر عناصر الفعالية بشكل مقبول يؤدي إلى حيوية المؤسسة واستمرارها. و عليه يمكن توضيح مقاييس الفعالية كمايلي:

**1-حسب تالكوت بارسونز :** هناك أربع مجموعات من المشكلات يتوجب على المؤسسة حلها إذا أرادت الإستمرار وذلك دليل و معيار للفعالية. و تلك المشكلات هي: التكيف مع البيئة و إقامة علاقات إيجابية معها، الإنجاز والتحصيل أي بلوغ الأهداف، التكامل أي

<sup>1</sup> . صالح بن نوار، مرجع سابق، ص200 .

التوافق بين العاملين في المؤسسة وأيضا الحفاظ على المؤسسة و صيانة هويتها وتجديد قيمها.

**2-حسب كابلاو :** اقترح نموذج يركز على أربعة عناصر هي:

-الاستقرار :أي الحفاظ على هيكل المؤسسة و أعمالها.

-التكامل :القدرة على تفادي النزاع بين الأفراد.

-رغبة العاملين :أي رغبتهم في الاستمرار في الخدمة وهي تعكس مدى إشباع المؤسسة لرغباتهم.

-التحصيل : أي النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة و لمختلف أنشطتها<sup>1</sup>.

**3-حسب دويرين :** عرض أربعة عشر معيارا للفعالية و هي كما يلي:

-بلوغ الهدف، تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفاء للموارد إنتاج السلع أو الخدمات، أعدادها و أصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني و الإداري، مدى مقابلة توقعات المتعاملين، انتظام العمالة، عمر المؤسسة، استقرار الأعمال و أخيرا تكامل جهود العاملين.

**4-حسب سيلر :** اكتفى بتحديد ثلاث معايير لقياس الفعالية هي:

-الإنتاجية: أي استخدام العناصر المتاحة بالشكل الاقتصادي الكفاء.

-الرضا: قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين.

-التطوير: أي تدريب القوة العاملة و الرقي بمهاراتها و قدراتها.

**5-حسب بريس :** و ضع خمس عوامل سماها «العوامل الوسيطة» و تعد مقومات جادة

للفعالية و هي: الإنتاجية، اتساق السلوك، الروح المعنوية، التكيف، و استقرار المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صالح بن نوار ، مرجع سابق ، ص 213.

<sup>2</sup> - صالح بن نوار ، مرجع سابق ، ص 212 - 216 .

و مما سبق يمكن إجمال أهم معايير الفعالية التنظيمية في الجدول رقم(1) كما حصرها جون كامبل.

الجدول رقم (1) معايير الفعالية التنظيمية:

|    |                                   |    |  |
|----|-----------------------------------|----|--|
| 1  | معدل الإنتاجية                    | 16 | مستوى الإجماع على الأهداف                |
| 2  | الكفاية                           | 17 | إيمان العاملين بأهداف التنظيم            |
| 3  | معدل الربح                        | 18 | درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية |
| 4  | نوعية الخدمة المقدمة              | 19 | درجة المهارة في العلاقات الشخصية         |
| 5  | معدل حوادث العمل                  | 20 | مستوى المهارات الوظيفية                  |
| 6  | نسبة النمو                        | 21 | طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات         |
| 7  | معدلات التغيب عن العمل            | 22 | درجة الاستعداد والجاهزية للعمل           |
| 8  | نسبة الدوران الوظيفي              | 23 | التحكم بالبيئة المحيطة                   |
| 9  | مستوى الرضى الوظيفي               | 24 | اعتماد التقييم على جهات خارجية           |
| 10 | مستوى الدافعية لدى العاملين       | 25 | الثبات والاستقرار                        |
| 11 | مستوى الروح المعنوية لدى العاملين | 26 | أهمية الموارد البشرية                    |
| 12 | درجة الرقابة                      | 27 | مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير      |
| 13 | درجة التماسك / التناقض            | 28 | التأكيد على أهمية التدريب والتطوير       |
| 14 | درجة المرونة / التكيف             | 29 | التأكيد على الإنجاز                      |
| 15 | التخطيط / تحديد الأهداف           | 30 | الفاعلية الشاملة                         |

و نتيجة لهذا التعدد أصبح مفهوم الفعالية مدرك على أنه متعدد الأبعاد فهو جزء من قيم و ثقافة المؤسسة. كما أنه يتغير و يتطور مع ما يحدث سواء على مستوى المؤسسة أو المحيط الخارجي.

John p. cambell: on the nature of organizational effectiveness, In p.s.good man, j.m.

Penning and associates, (eds). New perspectives on organizational effectiveness, San-Francisco, jossey-bass, 1977, pp36-41.

**خامسا - فروض الدراسة:**

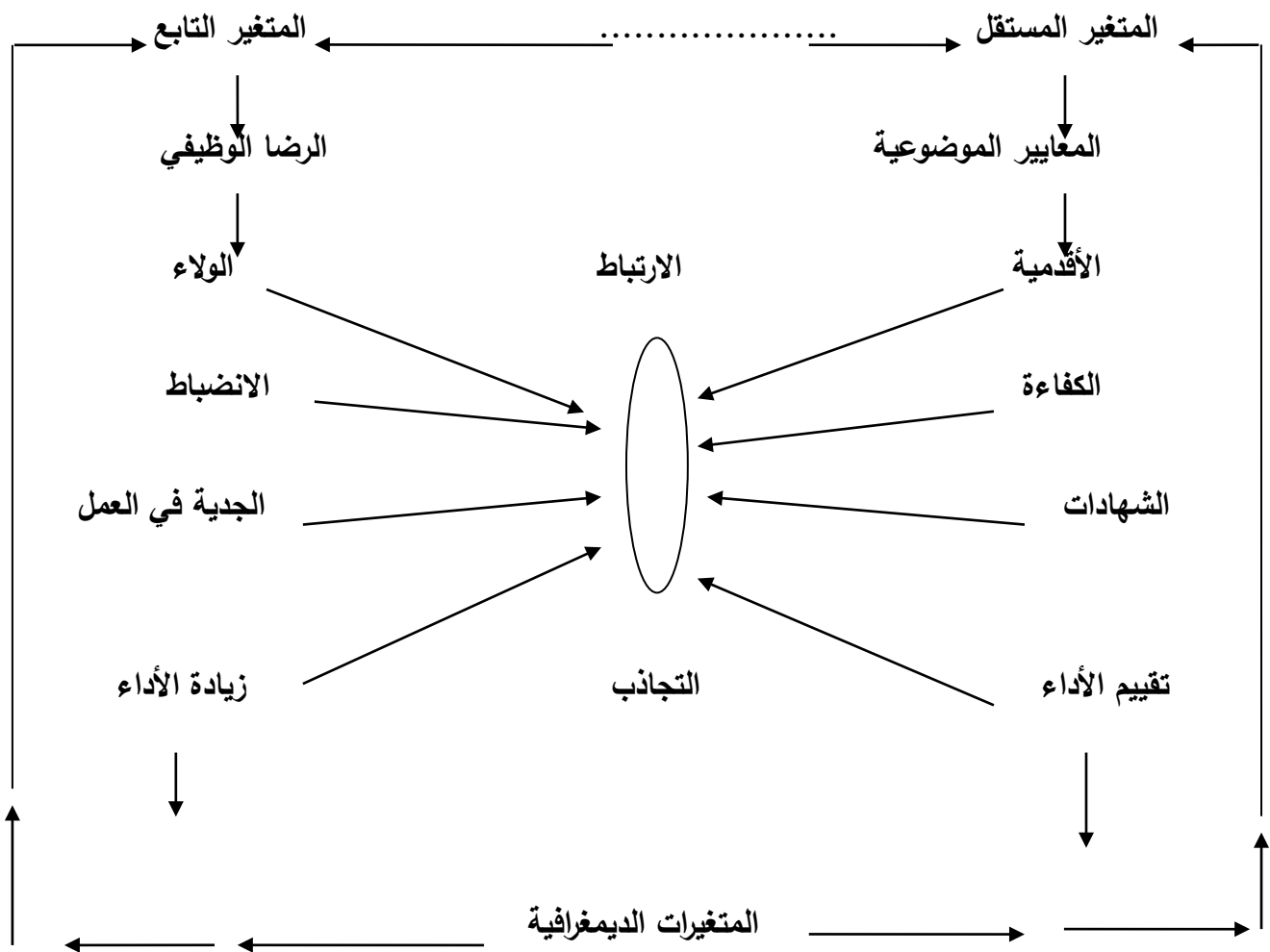
انطلاقا من الإشكالية المطروحة و أهداف البحث تم بناء الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة معدلات الترقية و الفعالية التنظيمية.

**الفرضيات الفرعية:**

الفرضية الإجرائية الأولى: تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي.



الشكل رقم (2) : متغيرات الفرضية الأولى.

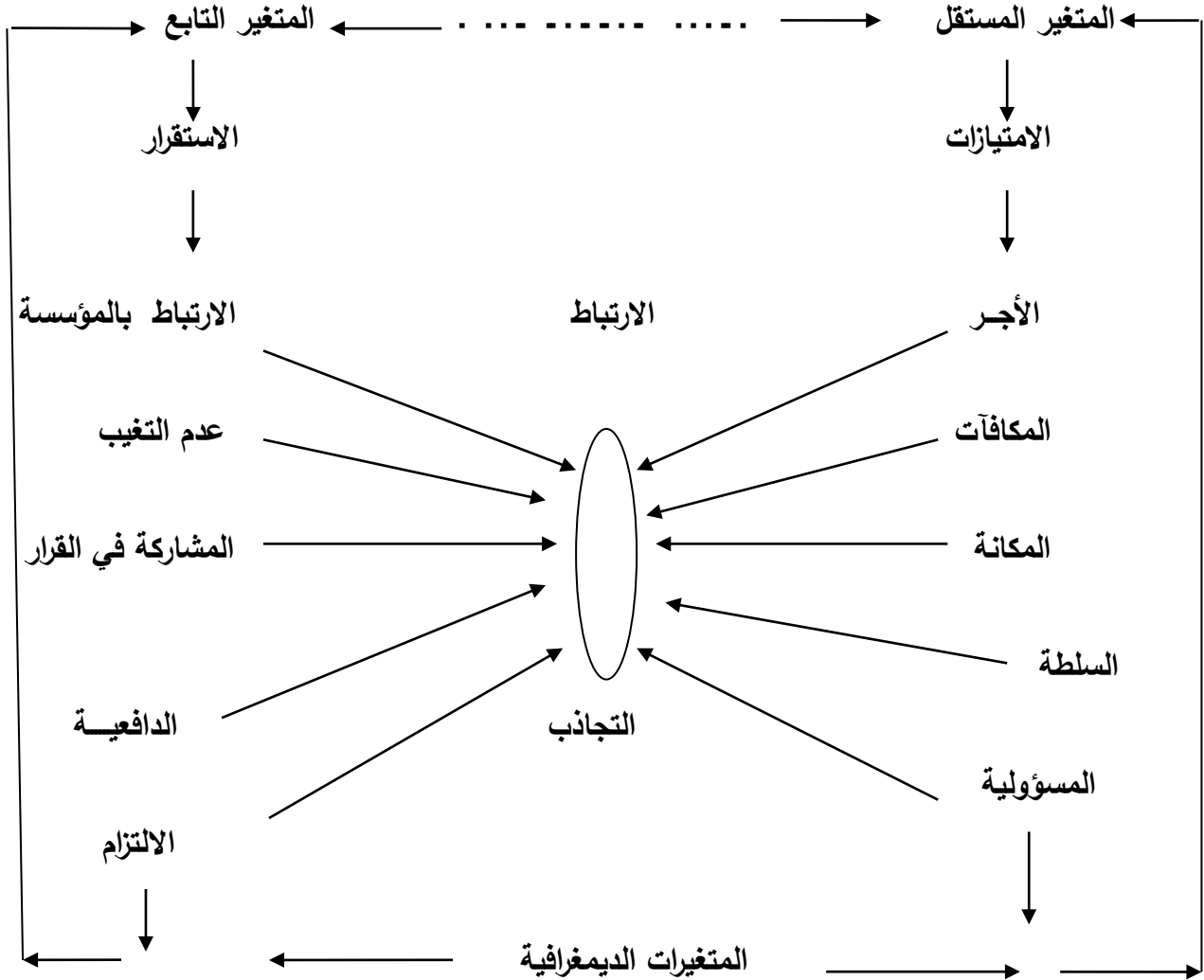
-كلما زادت الأقدمية كلما زاد ولاء العمال.

-تساهم الكفاءة في تحقيق الانضباط.

-تؤدي الشهادات إلى الجدية في العمل.

-يؤثر تقييم الأداء على معدل الأداء المحقق.

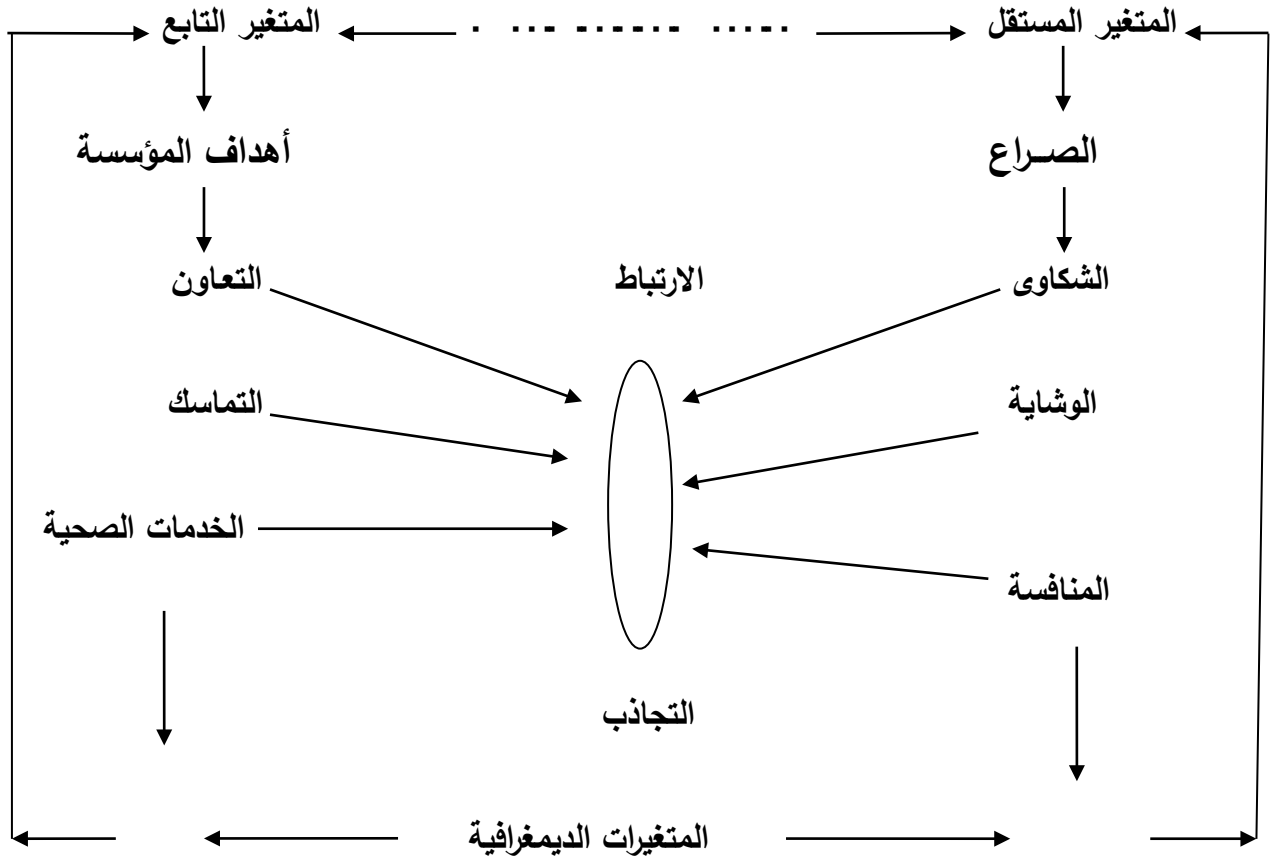
الفرضية الإجرائية الثانية :تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي.



الشكل رقم (3) : متغيرات الفرضية الثانية.

- كلما زاد الأجر كلما زادت درجة الارتباط بالمؤسسة.
- تؤثر المكافآت الممنوحة على عدم تغيب العمال.
- يؤدي رفع المكانة الوظيفية إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تساهم زيادة السلطة في زيادة الدافعية للعمل.
- كلما زادت المسؤولية كلما زاد الالتزام.

الفرضية الإجرائية الثالثة : يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة.



الشكل رقم ( 4 ) : متغيرات الفرضية الثالثة.

- تساهم الشكاوى في التقليل من مبدأ التعاون.
- تؤثر الوشاية على درجة تماسك الجماعة.
- كلما زادت وتيرة المنافسة بين العمال من أجل الترقية كلما حققت المؤسسة الخدمات الصحية المطلوبة.

**سادسا - الأسلوب الفني للدراسة:**

بعدها عرضنا المشكلة البحثية وحددنا الأهداف و قمنا بصياغة الفروض نحاول في هذه الفقرة إبراز الأسلوب الفني المتبع في الدراسة و هو عبارة عن المنهج الذي تسير على هديه الدراسة في معالجتها لمختلف جوانب الترقية و الفعالية التنظيمية. و يتحدد المنهج الدراسة كما يلي:

1- تعتمد هذه الدراسة في تناولها لطبيعة العلاقة القائمة بين المتغير المستقل (الترقية) و المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) على التصور النظري القاضي بوجود علاقات تأثير وتأثر بين مختلف مكونات البناء التنظيمي دون إغفال أهمية البيئة الخارجية من ناحية و وجود علاقات تناقض وصراع و تفاعل داخلي يجعل من الترقية مسألة نظرية و عملية تحتاج إلى مزيد من الفهم و التفصي.

و إذا كانت هذه الرؤية تعبر أهمية للجوانب القانونية، فإنها تنظر إلى الترقية في ارتباطها بالجوانب الذاتية و الموضوعية و كذلك الامتيازات المادية من أجر و مكافآت و غيرها.

و هذا ما دفعنا إلى دراسة الترقية في المؤسسة الجزائرية المعاصرة والوقوف على مراحلها المختلفة وتحليل سياقاتها وتجسيد واقعها في خضم التحولات التي تشهدها هذه المؤسسة.

2- و في سعيها للبرهنة على مدى الصدق الإمبريقي للفروض صاغت الدراسة إستراتيجية منهجية متكاملة عرضناها في الفصل الرابع، ونشير هنا أن الدراسة الراهنة قد استخدمت طريقة المسح بالعينة، أما من حيث مصادر جمع البيانات، فقد اعتمدت على: - التراث المكتوب في جانبه النظري والميداني وهذا ما نطرحه في الفصلين القادمين.

- الإحصاءات والسجلات الرسمية. - عينة من أفراد مجتمع الدراسة.

و أما من حيث أسلوب معالجة البيانات فقد اعتمدت على:

- التحليل السوسولوجي للمعطيات المتوفرة حول الظاهرة البحثية.

- التحليل الإحصائي للبيانات وفقا لنوعيتها و مطلب التحليل.

و على العموم تجمع هذه الدراسة منهجيا بين تلك الأبعاد التي تلتزم بها الدراسات الاستطلاعية و بين الأبعاد التي تلتزم بها الدراسات السببية.

و يرجع ذلك إلى طبيعة موضوع الدراسة الذي يبحث في عدد من المتغيرات التي مازالت قيد البحث أو أنها لم تتبلور بعد في مجال العلم الاجتماعي (أنظر الفصل الرابع)

## الفصل الثاني:

### المداخل النظرية لدراسة الترقية و الفع

تمهيد.

أولاً: الدعائم الرئيسية لدراسة الترقية و الفعالية التنظ

1-النظريات الكلاسيكية: أ -النظرية البيرو و

ب -نظرية الإدارة العلي .

ج -نظرية التقسيم الإداري.

2-النظريات النيو كلاسيكية: أ -نظرية العلاقات الإنسانية.

ب -النظرية السلوكية.

3-النظريات الحديثة: أ -البنائية الوظيفية. ب -التوازن التنظيمي.

ج -نظرية النظم. د -النظرية الموقفية.

هـ -نظرية Z.J.A .

ثانياً: العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية.

1-ركائز النظريات.

2-العوامل الرئيسية للترقية.

3-أهم مؤشرات الترقية و الفعالية التنظيمية.

4-التأثيرات الرئيسية للترقية.

5-المشكلات الحيوية للترقية.

ثالثاً: بعض الملاحظات من الاتجاهات النظرية المعنية

بالات الاختلاف.

رية موحدة نحو رؤية نظر

ية.



## الفصل الثاني - المداخل النظرية لدراسة الترقية و الفعالية التنظيمية.

### تمهيد:

تعددت التصورات والمداخل النظرية التي تناولت الترقية والفعالية التنظيمية بصورة عامة و قليلا ما تناولت هذه النظريات العلاقة القائمة بينها لهذا نحاول في هذا الفصل التعرض إلى مضمون هذه لنظريات ثم محاولة مقارنتها بموضوع الدراسة الراهنة على اعتبار أن كل نظرية تعالج جوانب محددة من البناء التنظيمي. و على هذا الأساس فإن الدراسة الراهنة تعتمد تصنيفا يستند إلى جوهر النظرية و توجهاتها وذلك في علاقتها بموضوع الدراسة والاستناد إلى محك يمكننا من تصنيف النظريات على النحو التالي:

**أولا - النظريات الكلاسيكية:** و تمثل نظريات التنظيم المغلق حيث كانت تركز على مفهوم التنظيم الرسمي كوسيلة لتحقيق الأهداف الخاصة بزيادة الإنتاجية مع تهميش أهمية العنصر البشري و قد استمدت هذه النظريات مفاهيمها من مؤسسات تتسم بالتركيز على سلطة الرؤساء و ضرورة خضوع المرؤوسين. و هذه النظريات هي: البيروقراطية، الإدارة العلمية و التقسيم الإداري.

**ثانيا - المدرسة النيوكلاسيكية:** و التي اهتمت بالعوامل النفسية والاجتماعية و تأثيرها على المرودية و الأداء و هي تشمل مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسة السلوكية كامتداد للأولى.

**ثالثا - النظريات الحديثة:** هي مجموعة الاتجاهات الفكرية و الإمبريقية التي حاولت أن تضع أسس جديدة لدراسة التنظيم ، وقد جاءت نتيجة لضخامة المؤسسات و التغيرات المتصاعدة في ظروف البيئة و اشتداد التنافس و هي تشمل: البنائية الوظيفية، التوازن التنظيمي، النظم، الموقفية و A, J, Z.

## أولاً - الدعائم الرئيسية لنظريات الترقية و الفعالية.

### 1- النظريات الكلاسيكية:

ظهرت هذه النظريات في أوروبا وأمريكا خلال القرن التاسع عشر و أوائل القرن العشرين. و تركز على الجوانب العقلانية و الرشيدة في التنظيم و تعتبر الجوانب المادية أهم مؤثر على تحقيق الأهداف و منه تحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية. و قد ساهم التطور الصناعي في جعل التفكير يركز على العمليات الإنتاجية و الفنية و التفكير الآلي في تفسير وتحليل العلاقات بين مختلف مكونات التنظيم حيث كان تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، التخصص و الكفاءة الإنتاجية.

و فيما يلي نتعرض لمضامين أهم النظريات:

#### أ - النظرية البيروقراطية:

تعد واحدة من النظريات التي وضعت الأسس والمبادئ التي تناولت فعالية الجهاز الإداري في ضوء ما أسمته التنظيم البيروقراطي. و هي تعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنسب إلى ماكس فيبر الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي و علمي و أبرز أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على الأداء والسلوك التنظيمي<sup>1</sup>.

و بازدياد تعقد العمل الإداري أصبح من الضروري تقسيم العمل والتخصص ووضع القوانين والأسس المحددة للعلاقات بين الأفراد وبينهم و بين المؤسسة و خاصة التحديد الواضح و القاطع للواجبات و الأداء وفقاً للمستندات الرسمية و إلغاء الطابع الشخصي بالفصل بين الطابع الاجتماعي للعامل و وضعه المهني.

و منه فالنظام البيروقراطي يحقق أعلى قدر من الكفاءة و الفعالية من خلال خصائص نموذج المثالي الذي وضعه فيبر على درجة عالية من الضبط و الرشد و العقلانية<sup>2</sup>.

و قد أثار فيبر مسألة الترقية أهمية بالغة أين يتم انتقاء العاملين بشكل دقيق بالاحتكام إلى محكات موضوعية وهذا ما دفعه إلى التركيز على التوظيف في ضوء الشهادات و الخبرة مع التأكيد على مسألة الأقدمية في التدرج المهني آخذاً بعين الاعتبار وجود قواعد

<sup>1</sup> . علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2 . ، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1980 ، ص 29 .

<sup>2</sup> . أحمد عرفة و سمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، د س ن، ص 25

واضحة تنظم العمل وتحكم عملية اتخاذ القرار، مما يجعل الترقية عملية روتينية و واضحة لأنها تستند إلى رشد المؤسسة وعقلانية قواعدها التي تحقق في ترابطها و أدائها الحسن الكفاءة و الفعالية التنظيمية، الشيء الذي يضمن ولاء العمال للمؤسسة والتفاني في تحقيق أعلى المعدلات الإنتاجية<sup>1</sup>.

أما كارل ماركس فقد اعتبر البيروقراطية كتنظيم تحطم كفاءة الفرد وتعوق قدرته على المبادأة والتجديد والإبداع والتخيل وتحمل المسؤولية ، إلا أن ذلك لا يحدث أي أثر على البيروقراطيين الذين يعتقدون أنهم قادرين على أداء كافة الأعمال التي تسند إليهم في التنظيم الرشيد، بل إنهم يحاولون باستمرار أن يوسعوا نطاق وظائفهم و اختصاصاتهم في تدعيم المكانة و الامتيازات التي حصلوا عليها.

هذا ما يؤدي إلى ظهور ما يمكن أن يوصف بأنه مادية حقيرة وهي نزعة تغلب على كل تنظيم بيروقراطي و يبدو بصورة واضحة في صراع الأفراد من أجل الترقية و البحث عن مستقبل وظيفي أفضل و السعي الدائم وراء المكانة و الهيبة<sup>2</sup>.

### ب -نظرية الادارة العلمية:

هي إحدى المدارس الميكانيكية التي تشترك مع التنظيم البيروقراطي لفيبر في الرشد و العقلانية. و قد سادت في أواخر القرن 19 و أوائل القرن 20، إذ ركزت على أن هنا مبادئ علمية للإدارة متى تعلمها وطبقها الإداريون في مؤسساتهم تزيد من فعاليتها و كفاءتها. و ينظر رواد هذه المدرسة لمؤسسات على أنها راشدة ومغلقة لا تتأثر ببيئتها الخارجية و يمكن فقط عن طريق إعادة تنظيمها تحقيق مستوى من الفعالية.

و من أوائل هؤلاء نجد فريديريك تايلور الذي ركز على دراسة الحركة و الزمن و اعتبر الإنسان العامل ملحق بآلته أو تابع لها في أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية و على 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 و لوائح محددة تحكم العمل و تدرجه و هذا ما جعله يقر حقيقة مؤداها أن التنقل

1 . زكي محمد هاشم، تنظيم وطرق العمل، المطبوعات الجامعية، الكويت، 1984 ، ص 20 .

2 . محمد علي محمد، مرجع سابق، ص74 .

المهني للعامل يرتبط بالخبرة و الإنجاز أي كلما أنتج العامل كلما حصل على مكافأة و كلما شعر بالرضا كلما ارتبط بعمله أكثر<sup>1</sup>.

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 الأناثية و الكسل في القيام بالواجبات مع التركيز على الهيئات الإدارية أكثر من العمال<sup>2</sup>. لذلك كان اهتمامه منصبا على تحديد المفاهيم ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة و الزمن وتخطيط مكان العمل و الرقابة على الإنتاج وتحديد الأجور مما جعل البعض يطلق عليها مدرسة الهندسة البشرية.

و مما سبق يمكن القول أن تايلور حصر جهوده 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 و الزمن .

و أن 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 و النهوض بمستوى كفاءة العمل و العامل من خلال اختيار و تدريب الأفراد ؛ إذ ناضل تايلور من أجل بناء كوادر إدارية تستخدم كعقول في التشغيل<sup>3</sup>.

### ج -نظرية التقسيم الإداري:

جاءت هذه النظرية كتكملة لأعمال الإدارة العلمية التي انحصر الاهتمام فيها بالوحدات الإنتاجية أين أهمل تايلور وظائف الإدارة العليا والمشكلات التنظيمية فيها. و المعيار الأساسي الذي استخدمه هذه النظرية هو أن تتم عمليات التنظيم بشكل يجعل النفقات على الأداء أقل ما يمكن و قد ركزت على أساليب ووسائل تحقيق الكفاءة أين انصب الاهتمام على التكوين الداخلي للتنظيم و على كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه

1 . زكي محمد هاشم، مرجع سابق، ص 27 .

2 . رسلان الجبوشي و جميلة جاد الله ، الادارة علم و تطبيق ، ط1 ، الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 36 .

3 . احمد مصطفى خاطر و آخرون ، مرجع سابق ، ص 82 .

بالشكل الذي يحقق التكامل بينها و ذلك بتحديد أهداف التنظيم و تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. و كل ذلك ابتغاء الوصول إلى الكفاءة الإدارية.

ويعد هنري فايول من أوائل مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوها علميا وتقوم أفكاره على تصنيف وظائف التنظيم على ستة مجموعات هي: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة ومحاسبة و وظائف 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، فالإدارة هي ما يتولاه المدير من تخطيط و تنظيم، تنسيق اتخاذ قرارات و رقابة ؛ بصرف النظر عن مستواه أو نشاط المؤسسة التي يعمل فيها.

فالتنظيم يعد هدفا في حد ذاته يجب السعي إليه من خلال تحديد وحدات العمل الضرورية لتحقيق هذا الهدف. و وفقا لفايول فالمعيار المعتمد في بناء التنظيم هو تعظيم الكفاءة الإنتاجية بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال المبادئ الأربع عشرة للتنظيم التي وضعها لترشيد عمل الإدارة والوصول إلى الفعالية<sup>1</sup> و يمكن توضيح مقارنة الصفات النظرية للنظريات الكلاسيكية في الجدول رقم(2)

### الجدول رقم (2): مقارنة صفات النظريات التقليدية.

| التقسيم الإداري   | الإدارة العلمية   | البيروقراطية  |                 |
|---|---|---|-----------------|
| تحديد الوظائف الإدارية،<br>تقسيم العمل، سلطة و مساواة.                    | تدريب على الروتين<br>والقواعد، وجود أسلوب<br>واحد، حوافز مالية. | القواعد، تقسيم العمل<br>الرسمية، هرمية السلطة،<br>الوظيفة الدائمة، العقلانية. | الصفات          |
| المدراء   | العمال  | المؤسسة كلها  | مجال<br>التركيز |
| بنية واضحة - قواعد  | إنتاجية + كفاءة   | استمرارية و ثبات + كفاءة  | المزايا         |
| تجاهل البيئة، المبالغة في التركيز على<br>السلوك الاقتصادي العقلاني للمدير | تجاهل الحاجات<br>الاجتماعية                                     | الجمود و البطء.   | العيوب          |

Katryn bartol and David martin : management, 2nd edition, new york, mc grow hill, inc, 1994, p79.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2001 ، ص60 .

## 2- النظريات النيو كلاسيكية:

جاءت كرد فعل لمبادئ و أفكار الإدارة العلمية التي ركزت على الجانب المادي في الإنتاج أهملت مشاعر و احتياجات العنصر البشري في مجال الإدارة و قد اهتمت هذه المدارس بالبعد الاقتصادي الإنساني مع الاستفادة من إسهامات فيبر و تاييلور في زيادة الاهتمام بالبنية والإدارية مع إعطاء قدر من الاهتمام بالمؤثرات البيئية والتصرفات السلوكية للأفراد ؛ من خلال دراسة الفرد وشخصيته مما ساعد على إيجاد أساليب تنمي الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم لما فيه من تحقيق أهدافهم<sup>1</sup>.

و نستعرض فيما يلي أهم النظريات:

## أ -نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت في أواخر العشرينات وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي تركز على العمل و أهملت العامل واعتبرت طاقته هي المؤثر على الإنتاجية. وقد جاءت هذه المدرسة ببعض المبادئ و التقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية كالعجز عن رفع الإنتاج و تحسينه، الإضرابات و الغيابات و عدم ضمان ولاء العمال...إلخ.

و يتناول أنصار هذه النظرية المؤسسة باعتبارها نظام اجتماعي مفتوح ، كما أعطوا أهمية لمعايير و قيم الجماعة و الحاجات الاجتماعية و هذا التناول جعلهم ينظرون إلى المتغيرات التنظيمية ليس في ضوء القواعد الرسمية فقط و إنما أيضا في ضوء التفاعلات الاجتماعية؛ الشيء الذي دفعهم إلى إقرار حقيقة أن الترقية و الفعالية في العمل يرتبطان لا محالة بطبيعة العلاقات السائدة على مستوى الجماعة<sup>2</sup>.

لذلك ركز رواد هذه النظرية وعلى رأسهم إلتون مايو على العنصر البشري و أهميته في المؤسسة كأحد العوامل الحيوية لبقاء واستمرار المؤسسة، فأكد على ضرورة الاهتمام بدفع الأفراد وتحفيزهم والتركيز على علاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وكذلك مختلف المتغيرات

<sup>1</sup> . إعتقاد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1 ، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، القاهرة، 1994 ، ص 74 .

<sup>2</sup> . السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط2 . ، دار المعارف للنشر، القاهرة، 1977 ، ص135 .

التنظيمية التي تؤثر في سلوك العاملين كالقيادة، الاتصال والمشاركة بمعنى الاهتمام بالفرد أكثر من العمل<sup>1</sup>.

كما تنظر هذه المدرسة إلى الفرد كونه عضو في جماعة عمل يتأثر سلوكه بالعلاقات المباشرة التي تربطه بزملائه، فالعمال لا يقومون بالعمل طلباً للمال فقط وإنما استجابة لعلاقاتهم الاجتماعية وهذا ما أكدته ظاهرة تقييد الإنتاج التي يلجأ العمال بمقتضاها إلى تحديد كمية الإنتاج عند مستوى أقل مما حددته الإدارة بغض النظر عن المكافآت المقدمة وقد كان الهدف الأول من دراسات الهاوتورن هو دراسة العلاقات بين نوعية الظروف الفيزيائية وفعالية العمال لينتقل الاهتمام فيما بعد إلى المشاكل الإنسانية لأن الاحتياجات الاجتماعية أهم من الحاجات الاقتصادية<sup>2</sup>.

وقد بحثت العلاقة بين العلاقات الاجتماعية والترقية بمختلف جوانبها المهنية والنفسية والاجتماعية ومدى مساهمتها في خلق البيئة الاجتماعية الملائمة للعمل أو ما يطلق عليه ببيئة الرضى الوظيفي. مما يضيف نوعاً من الاستقرار ومنه الولاء ومن ثم زيادة الكفاءة و الفعالية.

### ب - النظرية السلوكية:

تعتبر دراسات و أبحاث هذه المدرسة امتداد لما قامت به مدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أن هذه المدرسة تعمقت في دراسة سلوك الفرد بالمؤسسة وإمكانية التنبؤ به بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال. فبينما ركزت العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر العمال لدرجة المبالغة، فإن النظرية السلوكية تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الإدارة و الأفراد حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> . المهدي الطاهر غنية، مبادئ الإدارة والأعمال . المفاهيم والأسس والوظائف، ط1، الجامعة المفتوحة للنشر، طرابلس، 2003، ص90.

<sup>2</sup> . طلعت إبراهيم لطفى، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1993 ، ص154 .

<sup>3</sup> . محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3 . ، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ، ص 47 .

كما جاءت كرد فعل على افتراضات المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر البشري و اعتمدت على مدرسة العلاقات الإنسانية من أجل الإلمام بسلوك الأفراد بشكل عام و سلوكه التنظيمي الوظيفي بشكل خاص و مدى تأثير الدافعية و الحفز و سبل الراحة و الروح المعنوية على سلوك الأفراد بالإضافة إلى معرفة علاقة الفرد بالبيئة من حيث النشأة و العلاقات الاجتماعية و الأطر التي تحكمها من عادات و تقاليد. مما كان له الأثر الواضح في تفهم شخصية الفرد من الجوانب المادية و المعنوية<sup>1</sup>.

إضافة إلى سعي الإدارة في تفهم الظواهر السلوكية من حولها ومن ثم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف الإنتاجية والإنسانية التي تسعى إليها و منه حسب هذا الاتجاه فإن الارتباط قوي بين النجاح في الأداء وفعالية التنظيم و بين فهم و الاهتمام بالمواد البشرية التي تعمل انطلاقاً من دوافع مادية شخصية بحتة<sup>2</sup>. و على اعتبار المؤسسة مجموعة من الأفراد الذين ينجزون أعمالهم و هم متأثرين بقيمتهم و عاداتهم الاجتماعية فلا بد من تفسير وتحديد دوافع الأفراد بشكل يوفق بين أهدافهم و أهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

و ينظر مؤسسو هذه النظرية إلى الفرد على أنه:

- ليس سلبياً بطبعه و لا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر رضى نفسي له.

- لديه القدرة على تحمل المسؤولية و يسعى إليها.

- لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل و الأداء المتميز.

- يسعى أن يكون ناجحاً في عمله و يبرز طاقاته لكي يشعر بالنجاح.

- يرغب في الاستقلالية بالعمل و يكره الرقابة الكثيفة و المباشرة من طرف الرؤساء.

- يسعى لتحقيق تكامل و تماثل بين أهدافه و أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

- لديه حاجات مادية و معنوية و تلبية المؤسسة لرغباته يساعد في إبراز طاقاته.

و من أجل ذلك فقد طالب أنصار هذه النظرية بتلبية الاحتياجات النفسية للفرد و وضع الثقة في العمال بدلا من السيطرة عليهم مع المرونة في تصميم العمل مما يسمح للأفراد

1 . محمد رسلان الجيوشي وجميلة جاد الله، مرجع سابق، ص 46 .

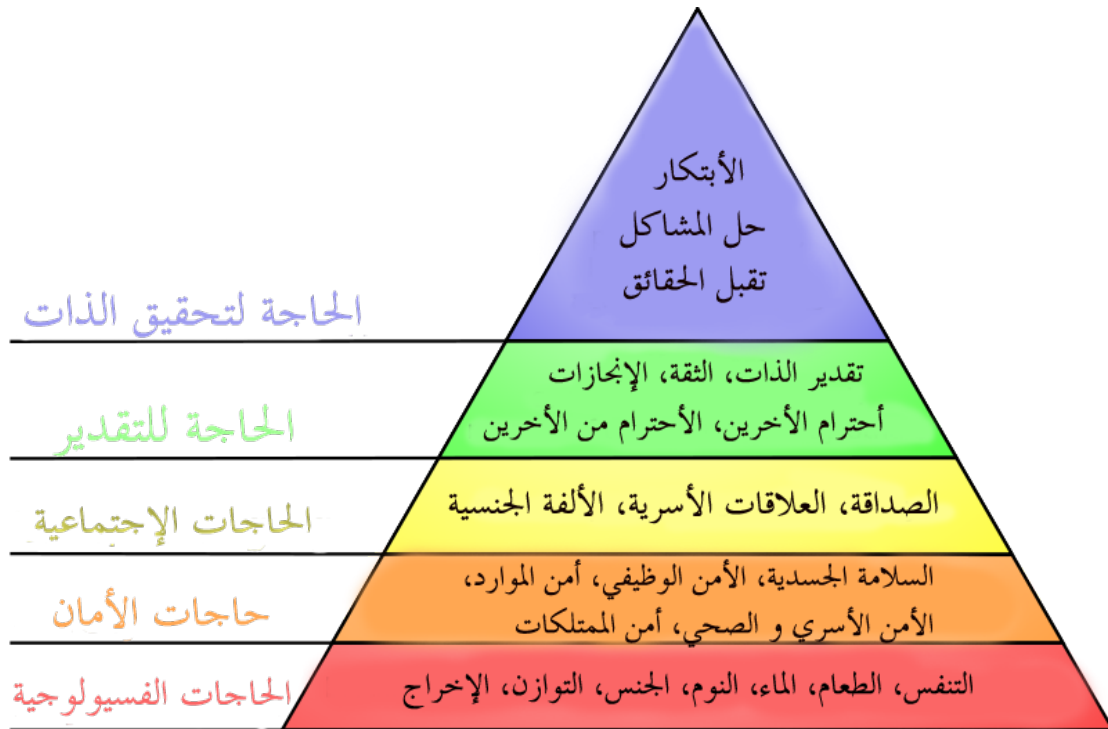
2 . علي السلمي، مرجع سابق، ص 174 .



إبراز طاقاتهم و إبداعاتهم إضافة إلى تنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة التي تفتح الباب واسعا نحو الترقية<sup>1</sup>.

و قد أكدت النظريات السلوكية على أهمية الترقية في حث الموظفين على العمل وحسن الأداء، ولعل من أهمها نظرية التدرج الهرمي لماسلو التي تقوم على أن للإنسان حاجات متعددة تتمثل في:

الحاجات الفيزيولوجية و هي الحاجات الأكثر إلحاحا وتشبع بالأجر الكافي و الامتيازات العينية، ثم حاجات الأمن التي تشبع من خلال الوظيفة الدائمة ومختلف التأمينات، ثم الحاجات الاجتماعية من خلال تنمية روح الفريق وفعالية الاتصال، ثم حاجات التقدير و الاحترام و التي تحقق عن طريق الاعتراف بالإنجازات وتحسين المستوى بالترقيات، ثم الحاجة إلى تحقيق الذات التي تحتل قمة الهرم على اعتبار أن العامل يشعر بسعادة كبيرة إذا ما أشبع رغبته في الوصول إلى درجة متميزة من الكفاية و المكانة الاجتماعية. أي أنها الحاجة التي تحقق للفرد إلى النمو والتقدير والوصول إلى أعلى المناصب<sup>2</sup>.



الشكل رقم (5): هرم تدرج الحاجات عند ماسلو

<sup>1</sup> . محمد سليمان العميان، مرجع سابق، ص48

<sup>2</sup> . عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد15، قسنطينة ، 2001، ص140 .

و في نفس سياق أفكار ماسلو وفي سنة 1960 أوضح ماغريغور أن سلوك الإدارة تجاه الأفراد في العمل يتحدد و فقا للتصور الذي تكونه الإدارة عن طبيعة المرؤوسين وتقوم فلسفته الإدارية على افتراض أساسي مؤداه أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة ، وأن القيادات الإدارية غالبا ما تتبع غطاء إداري يستند إلى فروض خاطئة تتعلق بالسلوك الإنساني والتي قام بتلخيصها في نظرية X التي تصور النظرية الكلاسيكية.

ثم قدم فروض بديلة في نظرية Y والتي تصور نظرية العلاقات الإنسانية و هي ملخصة كما يلي في الجدول رقم (3).

جدول رقم(3) : مقارنة نظريتي X و y

| نظرية Y  | نظرية X   |
|--|---|
| -حب الإنسان العادي للعمل.  | -كراهية الإنسان العادي للعمل.                                   |
| -يسعى برغبته للقيام بعمله نظرا للمكافأة التي يتوقعها.                    | -الحاجة إلى إجبار الفرد للقيام بالعمل و إذا ترك لوحده فلن يعمل. |
| -الإنسان العادي لا يتهرب من المسؤولية.                                   | -الإنسان بطبعه كسول و كل ما يريد فقط هو الأمن والاستقرار.       |
| -الإنسان طموح ويسعى إلى تحقيق ذاته و جميع رغباته.                        | -يفتقر العامل إلى روح المبادرة و يكره المخاطرة.                 |
| -يمتلك العامل القدرة على المبادأة و الابتكار و اتخاذ قرارات فيها مخاطرة. |   |

و منه فإن ماغريغور أعطى العاملين الأهمية الأكبر و الذين هم بدورهم يركزون على الأمن الوظيفي و الحوافز المادية بينما يظهرون مستوى متدني من الطموح، كما أنهم يتمتعون بقدرات إبداعية مثلهم مثل المدراء. و واجب الإدارة هو إشباع حاجاتهم الاجتماعية و حاجات التقدير و حاجات تحقيق الذات؛ لأنها أهم من الحاجات الفيزيولوجية لأن الفرد عندما يحصل عليها تفقد أهميتها كدافع للسلوك الإنساني<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية للطبع، الإسكندرية، 2003 ، ص271.

أما هرزبرغ فقد جاءت نظريته لتؤكد أيضا على أهمية الترقية بوصفها أهم العوامل الدافعة للعمل التي تبرز رضا الموظفين عن العمل ويسبب غيابها التدمير بينهم، و هي تتمثل إضافة إلى الترقية في الاعتراف، الإنجاز النمو الوظيفي، المسؤولية، طبيعة العمل و المركز الوظيفي.

و هي تقابل حاجات التقدير و تحقيق الذات عند ماسلو، أما العوامل الصحية فتتمثل في سياسة المؤسسة، الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر، تأمين الوظيفة و الظروف المادية للعمل .وهي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا و لكنها ليست مسؤولة عن الشعور بالرضا وهي تقابل الحاجات الأساسية في هرم ماسلو و يدعو هرزبرغ إلى ترقية الأفراد لدفعهم للعمل أكثر من خلال ما أسماه بإغناء مراكز العمل<sup>1</sup>.

و الجدير بالذكر بأن ماسلو و هرزبرغ قد تميزا على غرار كل منطري الدافعية، بما يسمى هرمية الحاجات الإنسانية التي تؤدي إلى الرضا في العمل. بداية من حاجات الغذاء إلى تحقيق الذات بمعنى أن حاجات الإنسان تأخذ تدرجا هرميا في إشباعها حسب أهميتها و درجة إشباعها و تبدأ عملية ظهور الحاجات عندما تبدأ الحاجة الأولى بالإشباع بدرجة مرضية ؛ إذ أنه عندما تشبع الحاجات الأساسية للإنسان تبدأ الحاجة إلى الأمن بالإلحاح وهكذا بالنسبة للحاجات الأخرى .والحاجة التي تؤثر على السلوك هي الحاجة الغير مشبعة مما يسبب نوعا من التوتر و عدم التوازن<sup>2</sup>.

أما ليكرت فيرى أن كفاءة التنظيم وفعاليته يتوقفان على كفاءة وفعالية كل جماعات العمل، و اعتبر علاقات العمل من المتغيرات الهامة المؤثرة على السلوك الفردي و التنظيمي، فإذا كانت العلاقات تعاونية كان تأثيرها إيجابيا على السلوك و الكفاءة و بالعكس إذا كانت العلاقات تنافسية أو وصلت إلى مرحلة الصراع فإنه تقلل من فعالية و كفاءة التنظيم ككل .كما أكد أن النظام القائم على الصداقة بين القائد و المرؤوسين و الثقة المتبادلة و العمل بروح الفريق، بالإضافة إلى مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرار و

<sup>1</sup> . عبد الفتاح بوخمخ :مرجع سابق، ص142 .

<sup>2</sup> . Daniel pernin: la gestion des cadres. Acteurs de leur carrière, édition hommes et techni ques, Paris, 1985, p44.

اندماجهم في وضع الأهداف هو من أفضل الطرق لتحقيق الأهداف .ويرى أن أهم الحوافز المحركة للسلوك الإنساني هي على التوالي: فرص الترقية، علاقات العمل الإشراف، طبيعة العمل، السلطة و حرية التصرف و الأجور<sup>1</sup>.

أما فيكتور فروم من خلال نظرية التوقع فيرى أن الأفراد يعيشون على أمل الحصول على منافع إثر سلوكهم في العمل، فهم يعتقدون أنهم إذا قدموا أداء مرتفعا فسوف يحصلون على مكافآت مادية أو ترقية وعليه فنظريته تقوم على ثلاثة عوامل هي: -العزم: ويشير إلى العلاقة بين المجهود المبذول و النتيجة.

-التوقع: و يشير إلى العلاقة بين النتيجة المتوقعة و المكافأة التي يحصل عليها الفرد.  
-قوة الجذب: وتعني درجة إلحاح الحاجات غير المشبعة وفعالية المكافآت في إشباعها<sup>2</sup>.  
في حين يرى آدمز أن إدراك الفرد للعدالة يحفزه ويدفعه إلى الأداء الجيد والولاء للمؤسسة بينما عدم إدراكه للعدالة يؤدي إلى خفض الدافعية وخلق حالة عدم التوازن النفسي للعامل، ويتجسد شعور العامل بالرضا إثر مقارنته لنفسه مع الآخرين على أساس المدخلات المتمثلة في الخبرة، الأداء، الولاء و عدم التغيب و المخرجات المتمثلة فيما يحصل عليه إثر مدخلاته و هي: الأجر، التقدير، المكافآت و الترقية<sup>3</sup>.  
و من خلال ما سبق يتضح أن الحاجات الإنسانية هي المحدد الأساسي لسلوك الأفراد و دوافعهم في العمل ولتحقيق الفعالية التنظيمية يجب الاستغلال الأمثل للموارد البشرية من خلال الكشف عن دوافعهم الفعلية للعمل.

### 3-النظريات الحديثة:

ظهرت في الثلاثينات وسارت حتى الخمسينات وحاولت بما قدمته من أفكار ترقية العيوب والانتقادات التي وجهت لها سبق من النظريات. وقد ركزت اهتمامها على دراسة العنصر البشري الذي اعتبرته أساس العملية الإدارية ، وبداية من الستينات تعمقت في دراسة الجوانب الداخلية للتنظيم كمتغيرات داخل البيئة المحيطة بالمؤسسة حيث

<sup>1</sup> . علي السلمي، مرجع سابق، ص 147 .

<sup>2</sup> . مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 108 .

<sup>3</sup> . علي غربي، مرجع سابق، ص 88 .

أصبح التحليل يقوم على دراسة أكثر من بعد أو سمة ؛ أين أدخلت مختلف المتغيرات التنظيمية كالإنسان، التكنولوجيا و البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها التنظيم نشاطه<sup>1</sup>.  
و هذه النظريات هي:

#### أ -نظرية البنائية الوظيفية:

نظرا للانتقادات الموجهة للبيروقراطية وامتداد لتفكير فيبر قامت عدة محاولات لتقديم نظرة جديدة للبيروقراطية، تستند أساسا إلى خصائص النموذج المثالي ولكن بإدخال تعديلات لتقادي أوجه القصور و النقد و تعد هذه المحاولات قلب نظرية التنظيم فهي تعتبر أقوى الأدوات المنهجية لإبراز أوجه التباين بين تنظيم و آخر؛ لذلك تم إنشاء العديد من مراكز البحوث في مجالات العلوم الاجتماعية التي تدعمها كبرى المؤسسات الاقتصادية و السياسية بهدف تقديم مقترحات بناءة لتعظيم الربحية ورفع الكفاءة و الفعالية التنظيمية مع المحافظة على الاستقرار و التوازن للتنظيمات الرسمية<sup>2</sup>.

و قد انقسمت الإسهامات إلى اتجاهين: الأول ركز على تحليل النموذج المثالي بين النقد و التعليق و الثاني حديث يحاول البحث عن نماذج بديلة لفيبر.

و عقب ترجمة أعمال فيبر قامت العديد من الدراسات الميدانية لاختبار صحة النموذج منها دراسة غولندر 1954 ، بيتر بلاو 1955، و أودي 1959 ... إلخ.

و ترجع أهمية هذه الدراسات إلى ما كشفت عنه من أهمية الجوانب غير الرسمية. ومنذ بداية السبعينيات و حتى أوائل التسعينيات تحاول البنائية الوظيفية تطوير الرؤية التحليلية إلى ما وراء النموذج المثالي لفيبر و الدخول في مناقشات جادة حول مورفولوجية التنظيمات و من القضايا الهامة التي بدأت تفرغ وجودها بقوة على مساحة الفكر البنائي في دراسة التنظيمات قضية تأثير الأبعاد البنائية للتنظيمات المركبة على السلوك التنظيمي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> . أحمد مصطفى خاطر و آخرون، مرجع سابق، ص 87 .

<sup>2</sup> . إعتقاد علام :مرجع سابق، ص 139 .

<sup>3</sup> . المرجع نفسه، ص 148 .

و من أهم رواد هذا المدخل نجد **تالكوت بارسونز** الذي ظل سنوات طويلة يؤكد ضرورة وضع نظرية منهجية عامة للسلوك البشري و قد اهتم بالأجزاء المتفاعلة للنسق الاجتماعي<sup>1</sup>.

و اعتبر التنظيم نسق فرعي ضمن إطار كلي أشمل هو المجتمع، كما أعار أهمية كبيرة للقيم والمتطلبات الوظيفية بغرض تحقيق الأهداف و التوازن، إلى جانب التأكيد على ضرورة إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية للعامل وذلك من خلال توفير

البيئة المناسبة و الترقية و منه تحقيق العوامل المساعدة على الاستقرار بما يضمن الولاء و الرضا و منه الفعالية التنظيمية. أيضا نجد **ميرتون** الذي اهتم بالآثار الناجمة عن تطبيق البيروقراطية فقام بدراسة الجوانب اللاوظيفية و إدخال تعديلات على نموذج **فيبر** و قد ركز على إحلال السلوك الإنساني غير الرشيد مكان السلوك الرشيد كمتغير أساسي في تحديد السلوك البيروقراطي. كما أدخل مفهوم الوظائف الكامنة مقابل الظاهرة و كذلك البدائل الوظيفية لتجنب الخلل الوظيفي و الجمود و الروتين<sup>2</sup>.

أما **فليب سلزنيك** فقد اعتمد على نتائج البحث الإمبريقي من خلال تأكيده فكرة تفويض السلطة وما يترتب عنها من نتائج غير متوقعة حيث أن المزيد من التفويض يؤدي إلى زيادة التخصص وكفاءة الأفراد مما يسهم في زيادة اهتمامهم بالمصالح و المشاكل المباشرة للوحدة. ومن ناحية أخرى فإن هذه الزيادة في الاهتمامات يدعمها انخفاض معدل النقل والتغيير في الأفراد لما اكتسبوه من خبرة، كما ينمي إحساسه بالمسؤولية والولاء ومنه ارتفاع الروح المعنوية ومن ثم المشاركة الفعالة في العملية الإنتاجية<sup>3</sup>.

بالإضافة إلى إسهام **غولدر** الذي استعان بأفكار سابقه في صياغة إطار تصوري في دراسة التنظيمات من خلال تطبيق القواعد البيروقراطية التي يترتب عليها تخفيض الشعور بعلاقات القوة في التنظيم وقلة وضوح الفروق في مراكز القوة و السلطة حيث الجميع يخضع لنفس القواعد و منه تقليل حدة الصراع والتوتر في الجماعة<sup>4</sup>.

1 . محمد علي محمد :مرجع سابق، ص 216 .

2 . المرجع نفسه، ص 107 .

3 . السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 85 .

4 . السيد الحسيني ، مرجع سابق، ص 92 .

## ب -نظرية التوازن التنظيمي:

تقوم على تقدير الشروط التي يمكن للتنظيم في ظلها أن يدفع أعضائه إلى الاستمرار في مشاركتهم القيمة و من ثم ضمان بقاء التنظيم و استمراره و حسب هذه النظرية فالتنظيم نسق اجتماعي يرتكز نشاطه في إتخاذ القرارات و قد كان شستر بارنارد **Bernard** أول من نبه إلى هذه النظرية ووضع المفاهيم الأساسية لها، مركزا على آليات المجموعة البشرية في المؤسسة من خلال ضرورة التوازن الداخلي والتكيف الخارجي بتعاون الأفراد، فضمن الجماعة يستطيعون تحقيق ما لم يستطيعوا تحقيقه منفردين ثم بلور ذلك هيريت سيمون **Simon** و قد أقام بارنارد فهمه للتنظيم على اعتباره نشاطا تعاونيا لا بد من ظهوره إلى الوجود من خلال أفراد قادرين على الاتصال ببعضهم ولديهم الرغبة على المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك و أن بقاء التنظيم و استمرار وجوده طويلا يقتضي توافر أمرين هما: الكفاءة و الفعالية.

و أن حيوية التنظيم وفعاليتة تكمن في رغبة الأفراد في المساهمة بجهودهم في نشاطه و أن رغبتهم هذه تقتضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف<sup>1</sup>.

و لكي يتعاون الأفراد على تحقيق أهداف التنظيم لا بد من وجود مغريات تحفزه على العمل و العطاء، أين يصبح في كل أنواع التنظيمات تقديم الحوافز الكافية أدق وأخطر مهمة في وجودها .وتعكس فكرة المغريات والمساهمات منطق التوازن الذي يستهدف الفرد، فهو ينظر إلى صافي المزايا الإيجابية التي يتحصل عليها بعد استبعاد الأضرار السلبية التي تترتب عن تعاونه مع التنظيم، وبصفة عامة فإن التنظيم شأنه في ذلك شأن الفرد يسعى إلى إقامة توازن بين المغريات و المساهمات.

و يقسم بارنارد المغريات إلى:

-المغريات المادية : تتمثل في الأجور التي تغري الأفراد على المساهمة بجهودهم في تحقيق الأهداف.

-المغريات الشخصية: و هي الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السلطة و السيطرة.

-المغريات المعنوية : تتمثل في تقدير الجهود و الشعور بالخدمة و الولاء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 69 .

**ج -نظرية النظم :**

من أهم المداخل الفكرية التي أسهمت في توضيح حقيقة التنظيم و بيان مصادر حركته و اتجاهات فعالياته و من ثم يبدو تفسير السلوك التنظيمي أمرا ممكنا بمعرفة طبيعة المناخ المحيط بالتنظيم وتحليل الأهداف التي يسعى إليها(المدخلات)، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة وخصائص الأفراد والجماعات (المدخلات البشرية)<sup>2</sup>.

و قد انطلقت هذه النظرية من نظرية النظم المستمدة من علم الأحياء الذي ينظر إلى الإنسان كنظام واحد لا يقوى على الحراك إن لم يتفاعل مع بقية الأنظمة فيه كل حسب عمله و بتنسيق متكامل بين كل الأجزاء. و منه النظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح، مركب تكون من مجموعة أجزاء مترابطة و متفاعلة فيما بينها و يعتمد بعضها على بعض وتوسعي جميعا إلى تحقيق هدف هذا النظام و هو بقاؤه و نموه. و يشبه أنصار هذه النظرية المؤسسة بالآلة من حيث ترابط أجزائها و يتوقف نشاطها على قدرة أجزائها و على الطاقة الإنتاجية الكافية فيها ونوعية الوقود و الصيانة والعناية البيئية المتوفرة لها. و تتكون العملية الإدارية من العناصر التالية: المدخلات، المخرجات، الأنشطة و العمليات، البيئة الداخلية و الخارجية، و التغذية العكسية التي لها دور أساسي في تصحيح الانحرافات التي قد تنشأ مما يساعد على الاستمرار بفعالية في تحقيق الأهداف المرغوبة<sup>3</sup>.

**د -النظرية الموقفية:**

في عقدي الستينات والسبعينات ظهرت هذه النظرية كاتجاه إداري جديد يؤكد عدم وجود نظرية شاملة و ثابتة للإدارة يمكن استعمالها دائما في كل المواقف؛ أي أنه لا يوجد تخطيط و اتخاذ قرار وتنظيم و قيادة و تحفيز و رقابة تصلح أو تناسب كل المواقف التي تواجهها الإدارة.

<sup>1</sup> . علي السلمي :مرجع سابق، ص 121 .

<sup>2</sup> . عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 101 .

<sup>3</sup> . عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، ط 1 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2003 ، ص 99 .



و منه يجب استخدام مختلف النظريات من مختلف المدارس بشكل انتقائي يتلاءم مع المواقف المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة ؛ لذلك فهذه النظرية ترفض الاعتماد على نظرية واحدة فقط<sup>1</sup>. لأنها اعتبرت الأفكار والتقنيات التي أطلقتها النظريات السابقة غير واقعية و مرفوضة لدرجة استحالة عالمية تطبيقها في كل المؤسسات و تحت تأثيرات محيطات مختلفة وفي ظروف أو مواقف ديناميكية لا ثبات لها إذ لا توجد حلول سحرية تطبق على كل المشكلات وفي كل زمان و مكان، فالتحرك الإداري رهن الموقف الذي بدوره يحدد حجم وفعالية هذا التحرك. و بالواقع فقد دخل التفكير الظرفي في التفكير الإداري المعاصر وتطبيقاته وأصبحت العملية الإدارية تبنى وتطبق على مبادئ هذا التفكير، إذ قام رواد هذه المدرسة بدراسات و أبحاث كان أساسها أن هناك علاقة مباشرة بين الممارسات الإدارية و خصائص الموقف الراهن وهذا نتيجة للتغيير المستمر للبيئة المحيطة بالمؤسسة<sup>2</sup>.

و قد حظي هذا المدخل بالتأييد و الدعم من خلال نتائج البحوث التي أكدت أن أساليب الإدارة في موقف معين نادرا ما تصلح في ظروف ومواقف أخرى. ووفقا لمؤيدي هذا المدخل و خاصة **توم بيرنس و دورد وجورج ستينكر** فإن مهمة المدير تتمثل في تحديد أي الأساليب الإدارية يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة و فعالية و ذلك في موقف معين و في ظل ظروف معينة و في وقت محدد. و مثال ذلك قد تكون أساليب التحفيز المادي لمجموعة من العاملين هي الأكثر فعالية لخلق الدافعية للعمل ورفع الإنتاجية لمجموعة من العاملين و في ظروف ووقت معين، وربما تكون الحوافز المعنوية مثل الاعتراف والتقدير والاحترام والمشاركة أكثر فعالية لتحقيق نفس الغرض لمجموعة أخرى من العاملين و حتى لنفس المجموعة و لكن في ظروف مغايرة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> . خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط2 ، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ، ص 52

<sup>2</sup> . حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط 1 ، دار النهضة العربية، بيروت، 2005 ، ص106 .

<sup>3</sup> . أحمد مصطفى خاطر وآخرون ، مرجع سابق، ص90 .

**هـ - نظريات Z, J, A :**

لم يتوقف الفكر التنظيمي عند تقديم البدائل بل أصبح يعمل على إدخال التغييرات الجذرية على أنماط وأطر التنظيم والتسيير و ذلك ما وصلت إليه المؤسسات الأمريكية واليابانية في مجال التطور والسيطرة على الأسواق العالمية .وفيما يلي نتعرض لمضمون النظريتين (J,A) لنصل إلى ما قدمه **وليام أوشي** كنظرة توفيقية تلغي النقائص الموجودة في كل نظرية على حدى.

**عصمطي بي لافي بي A :**

تتطلب من كون البيروقراطية عبارة عن تنظيم مصمم أساسا للتعامل مع الحالات التي تتعرض لها المؤسسات لما تكثر فيها ظاهرة عدم الاستقرار أو دوران عمل عالي. و عليه يجب أن تكون الأدوار محددة بدقة مع تقسيم العمل وتحديد مجالات التخصص، إضافة إلى فردية اتخاذ القرارات و التعامل برسمية أثناء تقييم الأداء الذي عادة ما يكون في كل سنة مرة و هذا ما أدى إلى تفشي ظاهرة دوران العمل و منه اللجوء إلى مؤسسات منافسة بحثا عن حوافز أفضل و طرق عمل أخف مما يفيد في الحصول على الترقية بشكل أسرع.

**\* النظرية اليابانية J :**

تتبع من تلقين وغرس القيم الإنسانية في نفوس العاملين ، أما حركة الموظفين فتتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية لأخرى داخل نفس المؤسسة وليس خارجها ومنه يجب أن يطور العمال مهارات هامة تمكنهم من التدرج .أما اتخاذ القرارات فيقوم على أساس التشاور بين الرؤساء والمرؤوسين بصورة غير رسمية وتتم عملية تقييم الأداء على أساس تدخل عدة معايير إلى جانب معدل الإنتاج المحقق وهي :

الانضباط، التفاني في خدمة المؤسسة والولاء .

والملفت في هذه النظرية أن العامل يتمتع بالاستقرار الوظيفي مدى الحياة في حين تتم عملية الترقية بصورة بطيئة جدا لكنها لا تؤثر على رفاهية العامل لأنها مكفولة من طرف المؤسسة بشكل منتظم.

## \* نظرية Z :

استفاد وليام أوشي من اتجاهات المدرسة الإنسانية و من خلفيته اليابانية فطرح نظريته التي تعرض بعض الحلول للمشكلات الخاصة بإدارة الموارد البشرية. ففي الفترة التي خسرت فيها العديد من الشركات الأمريكية ميزتها التنافسية أمام الشركات الأجنبية استطاع أوشي أن يقارن الممارسات الإدارية في اليابان مع الممارسات الإدارية في الو م أ وتوصل إلى مزيج يمثل أفضل المجالات و الطرق لزيادة قدرتها التنافسية في مقابل المنتجات الأجنبية، حيث أرجع أوشي سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري المتبع لذلك يرى أنه يتعين على المؤسسات الأمريكية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري من خلال فلسفة خلق العامل السعيد في عمله و ذلك يتركز على ثلاثة أعمدة أساسية هي : الثقة، الألفة و المودة و المهارة<sup>1</sup>.

و في ضوء ذلك حدد أوشي الملامح الرئيسية وهي مبينة في الجدول رقم (4) كما يلي:  
جدول رقم (4) : مقارنة بين النظرية الأمريكية و اليابانية و نظرية وليام أوشي.

| نظرية Z<br>(النظرية اليابانية مطووعة للبيئة الأمريكية)   | نظرية J<br>(الإدارة اليابانية)   | نظرية A<br>(الإدارة الأمريكية)  |
|--|--|---|
| -توظيف لمدة طويلة<br>-مسارات وظيفية بدرجة متوسطة من التخصص<br>-قرارات بالإجماع<br>-المسؤولية فردية<br>-عمليات التقييم وفق مقاييس رسمية واضحة<br>-ترقيات متوسطة المدى<br>-اهتمام شامل بالموظفين | -توظيف مدى الحياة<br>-مسار وظيفي عام<br>-جماعية اتخاذ القرارات<br>-المسؤولية جماعية<br>-تقييم غير رسمي وغير متكرر<br>-ترقيات بطيئة<br>-اهتمام شامل بالموظفين | -توظيف قصير المدى<br>-مسار وظيفي متخصص<br>-فردية اتخاذ القرارات<br>-المسؤولية فردية<br>-تقييم رسمي متكرر<br>-ترقيات سريعة<br>-اهتمام جزئي بالموظفين |

المصدر :محمد قاسم القيروتي : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000 ، ص229 .

<sup>1</sup> . خليل محمد حسن الشماع ، مرجع سابق،ص 51 .

## ثانياً: العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية:

### 1- ركائز النظريات:

اعتمدت نظرية البيروقراطية لفيبر في تفسيرها للفعالية التنظيمية على الترقية بالأقدمية الجدارة أين توزع السلطة بشكل هرمي تقوم فيه العلاقات على أسس موضوعية بعيدا عن الاعتبارات الشخصية. و هنا لا يكون هناك تأثير لحكم و تقييم المشرف من خلال الفصل بين المصلحة الشخصية و مصلحة المؤسسة<sup>1</sup>.

و يمكن حصر أهم الركائز في النقاط التالية:

- التدرج في السلطة و الوظائف حيث تتساقط السلطة من قمة الهرم الوظيفي إلى القاعدة.  
- تقسيم العمل على أساس التخصص على أن يقوم كل فرد بأداء العمل الذي يتوافق معه.

- القواعد والتعليمات التي تحدد حقوق وواجبات العاملين وتحميهم من تعسف الرؤساء.  
- عدم التحيز بمعنى ممارسة الإدارة بشكلها القانوني بعيدا عن المصلحة الشخصية و الأعمال الفردية.

- انعدام الذاتية في العلاقات الوظيفية بمعنى أن تكون المصلحة العامة قبل الشخصية.  
- الكفاءة بمعنى استخدام الخبرة و اعتماد طرق علمية في تعيين الأفراد و ترقيةهم.  
و هو أيضا ما أقره بيتر بلاو **Peter Belau** الذي ركز على الأمن الوظيفي الذي يكون نتيجة الأداء الفعال والتوجيه المهني الذي يعرف العامل بمستقبله و يجنبه الصراع و يجعله يتحمل كامل مسؤولياته، إضافة إلى أن العمل يتم وفقا لإجراءات و قواعد رسمية و محددة<sup>2</sup>.

أما الإدارة العلمية فركزت على اختيار العاملين و ترقيةهم حسب الجدارة مع الأخذ بتقييم المشرف؛ لأن تايلور ركز على تدريب العاملين باستخدام الأساليب العلمية في اختيارهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> . علي السلمي ، مرجع سابق، ص117

<sup>2</sup> . محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، ط1 . ، دار المناهج للنشر، عمان، 2006 ، ص81 .

<sup>3</sup> . محمد علي محمد :مرجع سابق، ص139 .

و بالتالي فكل عامل يمكن أن يتحمل مسؤولية محددة لعمل ما والذي يتلاءم مع قدراته و إمكانياته كما أكد على مبدأ التعاون بين الإدارة والعمال، من خلال دراسة الحركة و الزمن و ربط الأجر بالأداء و تقديم المكافآت المادية كحافز لرفع الكفاءة الإنتاجية<sup>1</sup>.

ويمكن إجمال أهم الركائز في:

-تقسيم العمل الأفقي و العمودي أو ما سمي بالياقات البيضاء والياقات الزرقاء و هو ما يؤكد على وضع العامل المناسب في مكانه المناسب.

-اختيار العاملين وتدريبهم حسب الأساليب العلمية و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و هذا يتطلب التعرف على إمكانيات كل فرد و حدود احتياجاته التدريبية.

-الأجر بحسب المجهود والمكافآت على حسب الإنتاجية و ذلك لرفع الدافعية للعمل.

-نظام رقابة صارم من خلال ملاحظة وتصنيف و تحليل كل حركة يقوم بها العمل<sup>2</sup>.

-ضرورة إحلال الطرق العلمية القائمة على التجارب العلمية محل الطرق البدائية البسيطة.

-ضرورة مراعاة العدل في تقسيم المسؤوليات بين المديرين و العمال.

-ضرورة تعاون الإدارة مع العمال و ذلك من خلال تقسيم العمل بين الإدارة و العمال.

و منه فقد كان الاهتمام الأساسي لتايلور هو التعرف على كيفية رفع إنتاجية العامل بأسلوب علمي، لذلك ركز على الاستخدام الأمثل لطاقت العمال وحفزهم على الإنتاج بأكبر سرعة ممكنة من خلال النقود اعتقادا منه أنها الحافز الأساسي لحفز العمال على استخدام مجهوداتهم بكفاءة في العملية الإنتاجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> . جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 57 .

<sup>2</sup> . Jean Michel plane : théorie des organisation, 2em edition, dunod, paris, 2003, p13.

<sup>3</sup> . محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 68 .

في حين اهتمت المدرسة النيوكلاسيكية بالعامل بتمكينه من جميع حاجاته وخاصة المعنوية منها وفي مقدمتها تدرجه المهني لأنه بذلك يضمن الحاجة الأساسية و هي الأجر المرتفع و المكانة المرموقة و السلطة و الهيبة<sup>1</sup>.

و هو أيضا ما أقره السلوكيون من خلال التأكيد على مسألة الترقية على أساس الكفاءة وحدها و ليس على أساس المعايير الذاتية من محسوبة و محاباة.

و في مقابل ذلك نجد النظريات الحديثة وخاصة البنائية الوظيفية قد قيدت عملية اختيار الموظف و ترقبته بالكفاءة و التخصصية كمعايير موضوعية و ذلك أساس ما نادى به سلزنيك من خلال تفويض السلطة الشيء الذي يدعم خبرة العامل ومنه زيادة كفاءة وفعالية أدائه. و أيضا تركيز المفكرين المحدثين على تشجيع الإبداع و الابتكار حتى تكسب المؤسسة الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء و السيطرة على الأسواق.

و من ذلك نظرية Z التي تعتمد على مبدئي الكفاءة و الأقدمية معا مع اعتبار المؤهل العلمي كمطلب للتوظيف. كما تركز على تحقيق التكامل بين أدوار العاملين الرسمية و أدوارهم الشخصية، باستخدام وسائل وأساليب الرقابة غير الرسمية والضمنية إلى جانب وسائل الرقابة الرسمية و تؤكد على تحقيق التقدم الوظيفي عن طريق التخصص، مما يزيد من دور العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات؛ الشيء الذي يشعرهم بتحمل المسؤولية ويضمن لهم الأمان الوظيفي<sup>2</sup>.

ومما سبق نلاحظ أن معايير الترقية تدرجت بتدرج مختلف المدارس النظرية بما يسمح بتحقيق دافعية للعاملين نحو الإبداع و منه الوصول إلى تحقيق أعلى معدلات الفعالية التنظيمية.

## 2-العوامل الرئيسية للترقية:

أبرزت نظرية البيروقراطية عدة عوامل يمكن أن تسهم في الترقية كتقسيم العمل والتخصص الوظيفي ، عدم التحيز في الحكم ، الكفاءة ، اللاشخصية في العلاقات

1 . أحمد عرفة وسمية شلبي :مرجع سابق، ص 35.

2 . نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ، ص 389 .

الوظيفية وكذلك الاعتماد على التوظيف على أساس الشهادات مع إجراء سلسلة من الاختبارات لاختيار الموظف الأكثر كفاءة في تنفيذ متطلبات الوظيفة<sup>1</sup>.

أما نظرية الإدارة العلمية فركزت على تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات و خاصة عملية التدريب بإتباع الأساليب العلمية بدراسة الحركة و الزمن، مع تخطيط مكان العمل وتحديد طرق الأجور. في نفس السياق ركزت نظرية التقسيم الإداري على التخصص و تكوين الهيكل التنظيمي مع تقسيم السلطة رأسياً بتحديد المسؤوليات مع التأكيد على الخبرة الطويلة في مجال الإدارة.

في حين ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الكفاءة من خلال خلق جو عمل تعاوني يحفز على الأداء بمنح العمال المكافآت والحوافز المعنوية و خاصة الترقية التي ترفع من شعورهم بالرضا و بالتالي الزيادة من فعاليتهم، كما كان التأكيد على أهمية العلاقات الشخصية بين العاملين وبينهم وبين رؤسائهم و على ديناميكية الجماعة و المبادرات الفردية، ولكنها تعتبر التخصص الدقيق ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة و أعلاها إنتاجية لأنه يساهم في انعزالية العمال و شعورهم بالملل و الروتين لأدائهم نفس الوظيفة.

بينما نجد المدارس الحديثة تركز على الجدارة والتخصصية معا وتقسم السلطة رأسياً وتحديد المسؤوليات بالاعتماد على أفراد لديهم الخبرة الفنية والإدارية ، مع التركيز على عنصري الذكاء والمهارة في أداء الأعمال أي التكيف مع متغيرات السوق بالسرعة التي تفرضها المنافسة العالمية<sup>2</sup>.

### 3-اهم مؤشرات الترقية والفعالية التنظيمية:

درست نظرية البيروقراطية مؤشرات عملية الترقية والانتقال من منصب إلى آخر في الزيادة في الدرجة والسلم وتدعيم المكانة والامتيازات و الهيبة ، كما أن فيبر أقر أهمية العامل من خلال القواعد البيروقراطية التي تحرم إهانة العامل أو مخالفة وأوامره فله الحق في راتب معتبر إضافة إلى العلاوات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> .مع خليل عمر، نقد الفكر الاجتماعي المعاصر .دراسة تحليلية و نقدية، دار الآفاق الجديدة، بيروت، 1991 ، ص 297 .

<sup>2</sup> .علي السلمي، مرجع سابق، ص 91 .

<sup>3</sup> .محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، مرجع سابق، ص 53 .

ومن خلال توفير الأمن الوظيفي يكون إحساس العامل بالمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية ومنه رفع مستواه الإنتاجي وبالتالي الفعالية. وهو أيضا ما أقره تايلور بالتأكيد على منح الأجور والمكافآت لظنه أن الحوافز المادية هي الوحيدة المؤثرة على رفع الإنتاج وهو ما أدى إلى تدمير العمال وإحساسهم بعدم الأهمية والتهميش.

على عكس ذلك حددت المدارس النيوكلاسيكية مؤشرات الترقية في حصول العامل على التقدير و الاحترام والشعور بالأهمية في جماعة العمل وفي المؤسسة ككل إثر فتح المجال أمامه للمشاركة في وضع الأهداف وإتخاذ القرارات. وهو ما أكده السلوكيون في رغبة الأفراد في الحصول على السمعة وكسب احترام الآخرين وأيضا الرغبة في القوة والسلطة.

في حين أكدت النظريات الحديثة على ضرورة حصول العامل على جميع الامتيازات من أجر، مكافآت مكانة مرموقة ، زيادة السلطات والمسؤوليات؛ أين أصبح العمال هم أساس التفوق والتميز<sup>1</sup>.

#### 4-التأثيرات الرئيسية للترقية:

تناولت نظرية البيروقراطية التأثيرات الناجمة عن الترقية فحددها في استمرارية الوظيفة و منه استقرار العامل إثر اعتماد الترقية على المعايير الموضوعية، كما أنه يكون هناك انسجام بين العمال على أمل الحصول على ترقيات أو مكافآت و إثر استناد الوظيفة إلى إجراءات وقوانين رسمية يكون هناك ارتباط دائم بين الموظف والوظيفية أما الإدارة العلمية و التقسيم الإداري فقد كان الأجر مقابل الإنتاج السبب في استنزاف الطاقة الجسدية للعمال مما ساهم في تدميرهم وقيماهم بإضرابات للمطالبة بالحد من استغلالهم<sup>2</sup>. و على العكس من ذلك ساهم اهتمام المدارس النيوكلاسيكية بالفرد العامل في خلق علاقات تعاونية جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين و خلق شبكة اتصالات فعالة مما ساهم في بقاء المؤسسة و حيويتها.

<sup>1</sup> أحمد عرفة وسمية شلبي، مرجع سابق، ص 35 .

<sup>2</sup> . بيان هاني حرب،مدخل إلى إدارة الأعمال، ط1 ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر، عمان، 2000 ، ص62 .



إضافة إلى الاهتمام بالتكامل بين الاحتياجات الاجتماعية وبين الدوافع الاقتصادية ساهم في زيادة الإنتاجية و الرضا الوظيفي للعمال.

أما فيما يخص النظريات الحديثة فقد كان التأثير من خلال خلق الاستقرار و الولاء و لرضا الوظيفي وزيادة معدلات الروح المعنوية و تنمية روح الفريق و التعاون بين العاملين، مما ساهم في خلق التكامل بين أدوار العاملين الرسمية والشخصية إثر شعورهم بتحمل المسؤولية وبحثهم عن الابتكار و الإبداع للحصول على المزيد من الترقيات لأنها أصبحت العامل المحدد لعدم دوران العمل من خلال امتيازاتها، و هو ما أدى إلى توازن و تطور المؤسسات<sup>1</sup>.

### 5-المشكلات الحيوية للترقية:

اهتمت نظرية البيروقراطية بتحليل المشكلات الناجمة عن الترقية فكانت محددة في صراع الأفراد من أجل الترقية و ظهور إختلالات وظيفية بسبب تعارض أهداف التنظيم مع أهداف الأفراد.

كما أن الترقية وفق مبدأ الأقدمية قضى على الإبداع وتحمل المسؤولية و ساهم في الروتين ودوران العمل<sup>2</sup>.

أما الإدارة العلمية فقد نتج عنها الأتانية إثر محاولة كل عامل الحصول على أجر مرتفع و منه تدني جودة المنتج والإرهاق الكبير مما ساهم في الإضرابات العمالية و ظهور النقابات للمطالبة بحقوق العمال إثر إحساسهم باستغلال أرباب الأعمال لهم. في حين نتج في المدارس النيوكلاسيكية الصراع والتنافس على مراكز السلطة و ظهور جماعات العمل غير الرسمية ومسألة تقييد الإنتاج ومنه طغت معايير وقيم الجماعة حتى على الإغراء بالترقية.

<sup>1</sup> محمد سليمان العميان، مرجع سابق، ص 142 .

<sup>2</sup> معن خليل عمر، مرجع سابق، ص 323 .

و هذا ما أدى إلى إحساس العامل بالاغتراب في خضم صراع الإدارة والعمال على المصالح والإهتمامات. كما زاد معدل دوران العمل إثر تنافسية المؤسسات للحصول على الكفاءات البشرية، إضافة إلى نقص ولاء العمال إثر عدم ضمان استمرارية الوظيفة.

### ثالثا : بعض الملاحظات عن الاتجاهات النظرية المعنية بدراسة الترقية و الفعالية التنظيمية:

قدم رواد المدرسة الكلاسيكية مقترحات عديدة هدفها تحقيق المستوى الأمثل من الإنتاجية و الفعالية التنظيمية. و تمثلت القضايا محور الاهتمام في: التخصص، التدرج الهرمي للسلطة، تفويض السلطة و نطاق الإشراف؛ أي التنظيم الرسمي بما يحتويه من قواعد و مبادئ. و تتمثل أهم الإسهامات في: - حددت أهم وظائف الإدارة من تخطيط، توجيه، تنظيم و رقابة. - قدمت المبادئ الخاصة بتنظيم العمل و الإنتاج من خلال التجانس و تقسيم العمل و بعض أساليب تحسين الإنتاج مثل دراسة الحركة و الزمن و كذلك خرائط غانت. - قدمت مجموعة من المبادئ الخاصة بتنظيم عمل المدراء مثل وحدة الأمر و التدرج في السلطة.

- قدمت المبادئ التي تتعلق بالعاملين مثل العدالة و المبادأة و الضبط<sup>1</sup>. و مع ذلك فقد وجه لهذه النظريات العديد من الانتقادات في الكثير من الجوانب أهمها إهمال النظرية البيروقراطية الفرد و معاملته على أساس أنه آلة باغفال طبيعته النفسية مما أدى إلى انخفاض كفاءة التنظيم. كما أن الترقية بالأقدمية قد أدت إلى انخفاض الكفاءة والإنتاجية لأنها تقضي على الابتكار والإبداع إضافة إلى أن هناك تناقض واضح بين فكرة التدرج الهرمي على أساس الأقدمية والاستناد إلى الخبرة الفنية في اختيار العاملين، كما أن الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين أدى إلى الجمود في سلوك الأفراد و منه عدم الفعالية. و ذلك أيضا ما وجها للإدارة العلمية التي تجاهلت دوافع الأفراد، إذ وصفت بأنها نظرية الآلة لأنها أغفلت آدمية الفرد من خلال إهمال النواحي الإنسانية ومعاملة العامل على أنه آلة تحفزه فقط الأمور المادية مما أدى إلى إرهاق العمال بشدة.

<sup>1</sup>. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 82 .

و اعتبار الوظيفة هي العنصر الثابت و العامل هو العنصر المتغير بمعنى أن سلوك العامل هو الذي يجب أن يتواءم مع متطلبات الوظيفة، كما أهملت التنظيم غير الرسمي واعتبرته شيئاً يجب إزالته حيث انحصر جل اهتمام تايلور في تنفيذ الأعمال البسيطة و الروتينية مع منح العمال حد أدنى من الأجور، الشيء الذي ولد الملل و السأم. و كذلك الأمر بالنسبة لنظرية التقسيم الإداري التي اتسمت بالطابع النظري وأهملت الأبعاد النفسية والاجتماعية باعتبارها عوامل ثانوية<sup>1</sup>.

إلى جانب ما تقدم وبالرغم من النجاح الباهر الذي حققه مايو وزملائه إلا أن تطبيق أفكاره في الواقع لم يستمر ولم يحظى بالقبول نظراً للثغرات المنهجية، المتمثلة أساساً في التمادي في إبراز أهمية الحاجات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية للدرجة التي توحى بضرورة تبني نمط الإدارة الأبوية. و مع ذلك فقد كان الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مبالغاً فيه، وجاءت المعالجة للعلاقة بين التنظيم و البيئة من قبيل الوصف دون التعمق والتحليل لأن التركيز كان منصبا على الوظائف الداخلية بدل الخارجية و لم تشر إلى صراع المصالح بين الأفراد و أصحاب الأعمال مع إغفال الجانب غير الرسمي، إضافة إلى أنها لم تقدم نظرية شاملة بل ركزت على الجوانب الإنسانية فقط فكانت نتائجها محدودة و لم تضيف الكثير<sup>2</sup>.

أما فيما يتعلق بالمدرسة السلوكية فقد بالغت في تعظيم أهمية الإنسان مما أدى إلى إهمال بعض الجوانب الإدارية والتنظيمية في المؤسسة وبالرغم من نظرتها التفاضلية للإنسان إلا أنها بقت عاجزة عن إيجاد توفيق بين أهداف العاملين و أهداف المؤسسة ومع ذلك فقد أضافت الكثير فيما يتعلق بدوافع الأفراد للعمل و سلوك الجماعة .

أما بالنسبة للمدارس الحديثة فقد كانت إيجابياتها أكثر من سلبياتها من خلال تحسين الاتصالات والتقليل من التحيز و محاولة إرساء مبادئ الديمقراطية ومع ذلك تمثلت الانتقادات الموجهة لها في صعوبة النظر إلى المشاريع الكبرى كوحدة واحدة في نظرية النظم.

<sup>1</sup> عمر السعيد وآخرون: مرجع سابق، ص 31 .

<sup>2</sup> جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 61 .

و أما النظرية الموقفية فلم تساهم بجديد وإنما كانت مجرد تجميع لمختلف النظريات، كما أنها قللت من أهمية مبادئ الإدارة، وتعد الأساليب الإدارية من شأنه أن يحدث الفوضى في العمل مما يؤثر سلبا على الكفاءة و الإنتاجية.

و أما النظرية الأمريكية و اليابانية فقد تجاوزهما أوشي باقتراحه النظرية التوفيقية بينهما لكون الترقية يجب أن تتم في مجال وسطي ليس بالسرير و لا البطيء حتى تساهم في تنمية المهارات و تخلق الفعالية<sup>1</sup>.

## رابعا - عناصر الاتفاق ومجالات الاختلاف:

### 1-عناصر الاتفاق:

من خلال تعرضنا لمختلف الأطر النظرية نلاحظ أن هناك تكامل بين المداخل الكلاسيكية الثلاثة حيث ركزت كل منها على جانب معين لتنتقل منه التي تليها و من ذلك أن الإدارة العلمية عالجت مشاكل العمل في الورشة الصغيرة، ثم جاءت نظرية التقسيم الإداري لتركز على التنظيم الإداري في الإدارة الوسطى والعليا في المؤسسات المتوسطة و الكبيرة و قد جاءت البيروقراطية لترتسم من خلالها علاقات التنظيم و ضرورة وضع القواعد والإجراءات الكتابية لئتم الالتزام بها من طرف العمال والإدارة على حد سواء. وكذلك الأمر بالنسبة لما تلى من النظريات حيث حاولت كل نظرية سد مواقع لنقص في سابقتها، أين جاءت النظريات النيوكلاسيكية لتركز على أثر العلاقات الإنسانية في زيادة معدل الأداء وأن الفرد العامل هو جوهر الاهتمام ثم جاءت النظريات الحديثة لتدمج بين أفكار الكلاسيكيين و السلوكيين أين بدا واضحا أن وظائف الإدارة تقوم بمراعاة الجانب النفسي للأفراد في خضم التفاعل مع البيئة الخارجية. و قد تبلورت الأفكار الحديثة فيما عرف بقواعد تقييم أداء العاملين و الإدارة كمحاولة لتحقيق الإبداع و الابتكار بدأت بتشجيع الكفاءة و المهارة لضمان الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

و ما نستطيع التأكيد عليه هو أن جل النظريات جاءت لرفع الإنتاجية وتعظيم المنفعة سواء من خلال الاهتمام بالعمل أو بالعامل.

<sup>1</sup> . محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 84 .

<sup>2</sup> . حسن عبد العال محمد، الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية لإيزو، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص31 .

إذن فهي تشترك في محاولة تحليل المشاكل الناجمة عن النمو التنظيمي و المنافسة للوصول إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

## 2-مجالات الاختلاف:

يمكن حصر أهم نقاط الاختلاف بين ما تقدم من اتجاهات نظرية في النقاط التالية:  
-بعض النظريات تميل إلى أن تكون واسعة النطاق في حين تميل أخرى إلى تضيق الاهتمام.

-ركزت نظريات التنظيم الأولى على الفعالية الإدارية كهدف وحافز رئيسي لإعادة التنظيم بينما ركزت النظريات الحديثة على ضمان وجود عامل الكفاءة و الفعالية و رضا العاملين.

-ركزت النظريات الكلاسيكية على التنظيم باعتباره نسق مغلق لا يتأثر بالبيئة الخارجية عكس النظريات الحديثة التي اعتبرته نسقا مفتوحا يتداخل ويتفاعل مع البيئة الخارجية في تغيراتها الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية.

-كل نظرية عالجت مشاكل الإدارة من جانبها الشخصي. و ساهمت في تطوير النظرية الإدارية الشاملة و لكنها لا تعتبر في حد ذاتها نظرية متكاملة للإدارة.

-تعاني بعض النظريات من مشكلة تحديد مضمون الإدارة وسوء فهم المبادئ التنظيمية<sup>1</sup>.  
\*ويمكن إجمال الخصائص في كون المدارس الكلاسيكية أبرزت الحاجة إلى المدخل العلمي كما وضعت عدة مبادئ لإدارة المؤسسات بكفاءة مع التأكيد على أهمية العوامل المادية كدافع للعمل. على عكس المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية الأفراد كمورد بشرية نشيطة، إضافة إلى أنها بينت التطبيقات العلمية للدراسات السلوكية التي أكدت أهمية العوامل الإدارية مثل الاتصال و الدافعية، القيادة...إلخ.

أما المداخل الحديثة فقد أكدت على أن المؤسسة عبارة عن أجزاء متكاملة و مترابطة مع إبراز أهمية البيئة والمعلومات المسترجعة لضمان نجاح المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> . الملحم إبراهيم علي، التنظيم وإعادة التنظيم الإداري في الجهاز الحكومي .الأسس المبادئ والأهداف دراسة تحليلية لتجربة

المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، يوليو، القاهرة، 2000 ، ص12 .

<sup>2</sup> . محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص155 .

مما سبق نستخلص أن كل نظرية ساهمت في تطوير النظرية الإدارية ولكنها لا تعتبر نظرية شاملة، كما أنه لا يمكن مسايرة بعضها البعض لاتساع هوة الخلاف بينها، إضافة إلى كون بعض النظريات تعاني من مشكلة تحديد مضمون الإدارة وسوء فهم المبادئ و عدم رغبة الباحثين في فهم البعض الآخر.

### خامسا: الاتفاق على نظرية موحدة . نحو رؤية نظرية لدراسة الترقية والفعالية التنظيمية:

من خلال عرضنا وترتيبنا للأدبيات المكتوبة حول الترقية والفعالية التنظيمية و من خلال توظيفنا لأدوات تحليلية تمحورت حول الدعائم و العناصر التحليلية و بعض الملاحظات النقدية ثم الوصول إلى استنتاج عناصر الاتفاق والاختلاف .

تمكنا من اشتقاق مقارنة نظرية تنظر إلى العلاقة القائمة بين المتغيرين الترقية والفعالية التنظيمية على أنهما في حالة تأثير وتأثر بعناصر ومكونات البناء التنظيمي.

هذه العلاقات التأثيرية و التبادلية دفعتنا إلى تحديد المتغيرات التي نستطيع من خلالها تفحص وتقصي المتغير المستقل والمتغير التابع وكيف يمكن التحكم فيهما إحصائيا.

ان العلاقة بين المتغيرات هي دائما في حالة ترابط وتداخل وتشابك وفي نفس الوقت هي في حالة تناقض و صراع وتفاعل داخلي قوي بسبب حركية الظاهرة و تجاذبها.

هذه الرؤية لم تغفل أهمية العلاقات الوظيفية والحالة التوازنية التي يمر بها النسق و عليه فإن حركية الظاهرة البحثية دفعتنا إلى توظيف هذه الرؤية النظرية بغرض الإمساك بخيوط المتغيرات البحثية.

## الفصل الثالث بريقيّة للترقية و الفعا

### تمهيد

أولا :العوامل الموضوعية والذاتية للترقية.

1-معايير ترقية الأفراد.

2-نظم الترقية و الرضا الوظيفي.

ثانيا :البعد المادي والمعنوي للترقية والاستقرار.

1-معدلات دوران العمل.

2-الاستقرار و إشباع الحاجات.

ثالثا :الصراع والأهداف.

1-الصراع التنظيمي و بناء القوة.

2-مؤشرات الفعالية.

## الفصل الثالث: -التجسّدات الإمبريقية لدراسة الترقية و الفعالية.

### تمهيد:

تعددت الدراسات الميدانية التي تناولت ظاهرة الترقية و الفعالية التنظيمية باعتبارهما متغيرين تنظيميين يرتبطان بالعامل و بالبناء التنظيمي و قد تعددت هذه الدراسات من حيث المداخل النظرية المستخدمة وكذلك التقنيات و السياق الاجتماعي الذي تجرى فيه؛ الشيء الذي دفعنا إلى محاولة اختبار مدى الصدق الإمبريقي لبعض الفروض و التساؤلات المشتقة عن واقع اجتماعي متميز .

وقد جاءت في عمومها انعكاسا لمختلف الرؤى النظرية التي عرضناها في الفصل السابق، هذا التعدد يطرح لنا مسألة تصنيفها؛ على اعتبار أن كل دراسة لها خلفية نظرية معينة و تتناول واقعا اجتماعيا في سياق تاريخي و زمني محدد.

و بالنظر إلى أهمية الدراسات السابقة في كونها تكمل البحث النظري بغية إجراء بعض المقارنات والاستفادة منها في إثراء مضمون الدراسة نحاول عرض تلك الدراسات في علاقتها بالمشكلة البحثية و مختلف متغيراتها المعبر عنها في الأهداف و الفروض و منه حاولنا تصنيفها على نحو يعكس متغيرات الفروض التي نحاول تفصيلها ميدانيا كما يلي:

أولا : العوامل الموضوعية و الذاتية للترقية.

ثانيا : البعد المادي و المعنوي للترقية.

ثالثا : الصراع و الأهداف.



## أولاً - العوامل الموضوعية و الذاتية للترقية:

تعددت المعايير الموضوعية المستخدمة في الترقية و ما يترتب عن ذلك من نتائج جزئية و كلية على مستوى الفرد و المؤسسة و يبدو هذا التعدد في مختلف الدراسات التي طرحت عددا من النتائج ترتبط بسياق الدراسة و أهدافها ، لهذا نحاول في هذه النقطة استجلاء أهم القسّمات المشتركة بين مختلف الدراسات و المحاولات الميدانية التي سعت جميعها إلى اختبار العلاقة القائمة بين المعايير الموضوعية للترقية من أقدمية ، كفاءة شهادات و تقييم أداء و الذاتية من محسوبية ، قرابة ، علاقات شخصية ، و جهوية في علاقتها بالرضا الوظيفي.

### 1-معايير ترقية الأفراد:

أغلب الدراسات التي تناولت الترقية تعرضت لمختلف معاييرها سواء الموضوعية أو الذاتية منها .وفي هذا الإطار جاءت دراسة **سليم العايب** بمؤسسة صيدال بالجزائر سنة 1996 أين طرح تساؤلا مفاده:

هل تتغلب المعايير الموضوعية على الذاتية في الترقية أم العكس؟

و من خلال الدراسة الميدانية توصل إلى ثلاث نتائج هي:

-الموقف المشترك للعمال و الإطارات تجاه عملية الترقية خاصة بالنسبة للمعايير الذاتية بالإضافة إلى عدم تلاؤم الأجور من حيث تغطية النفقات و المصاريف العائلية.

-أبرز دخول عوامل ذاتية بدرجة كبيرة في عملية الترقية على غرار العوامل الموضوعية التي صنف استعمالها والالتزام بها على النحو التالي :عوامل الكفاءة بالدرجة الأولى ثم عوامل التكوين ثم الأقدمية. على اعتبار أنه لا يمكن أخذها كقاعدة أساسية للدلالة على كفاءة الإطار أو العامل.

-المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بمتابعاتها باستمرار و هذا ما سيؤثر سلبا على التقييم الصحيح للمسار المهني للعامل أو الإطار<sup>1</sup>.

كما أكدت دراسة **جيمس وارثي Worthy** حول العوامل المؤثرة على الروح المعنوية أن هناك نوعين من العوامل الموضوعية و الذاتية تؤثر في إمكانية تحقيق العمال للترقية

<sup>1</sup>. سعيد قارة, نظام الترقية في المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، قسنطينة، 1996 ، ص 109 .

إذ عبر أغلبية العمال أنه رغم طول مدة خدمتهم إلا أنهم لم يحصلوا على ترقية لأن حجم القسم و عدم توافر مؤهلات علمية جعل من ترقيتهم أمر غير ممكن إلى جانب تدخل المعايير الذاتية من محسوبية وساطة و قرابة إضافة إلى عدم اهتمام الإدارة بتطوير إمكاناتهم جعلهم يفقدون كل طموح للترقية<sup>1</sup>.

و هو أيضا ما أكدته دراسة محمد بن مسفر حول "معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني و مدى رضاهم عنها لدى أفراد قوات الطوارئ" بالمملكة السعودية سنة 2006.

و ذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي المسحي بتطبيق الاستمارة على عينة مكونة من 339 عامل بنسبة 50 % من مجتمع البحث و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أفراد العينة راضون بدرجة عالية جدا عن معايير الترقية للناجحين في اختبارات الترقية.
- أفراد العينة راضون بدرجة عالية عن معايير الترشح لاختبار الترقية و معاييرها.
- الرضا بدرجة متوسطة عن تطبيق معايير الترقية.
- توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة نحو معايير الترقية و تطبيقها يمكن أن يعزى إلى تغييري الترقية و التخصص<sup>2</sup>.

إلى جانب ما تقدم جاءت دراسة الفوزان فوزان عبد الله حول أسس الترقية بالمفاضلة و علاقتها «بقرارات الترقية في نظام الخدمة المدنية» بالسعودية لعام 2000 بهدف معرفة أسس الترقية بالمفاضلة وعلاقتها بالقرارات الفعلية للترقية في نظام الخدمة المدنية كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أي أساس للترقية من: تأهيل علمي، أقدمية، تدريب و تقويم الأداء الوظيفي أكثر ارتباطا بالترقية .

وأيضا التعرف على مدى علاقة طول خدمة العامل بكل من نقاط تعليمه ونقاط أقدميته إضافة إلى معرفة مدى ارتباطها ببعض و قد استخدم الباحث المنهج الوثائقي على عينة عشوائية طبقية منتظمة قوامها 500 عامل ممن تمت الموافقة على ترقيتهم بالجهات الحكومية و توصل إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup> . محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 386 .

<sup>2</sup> . محمد بن مسفر بن سعد آل مناع ، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها، رسالة ماجستير، الرياض، 2000 .

-كلما زادت مدة خدمة الموظف كلما زادت نقاط تعليمه ونقاط أقدميته والعكس صحيح.  
-تقويم الأداء الوظيفي يأتي في المركز الأول من بين أسس الترقية من حيث ارتباطه بالمجموع الكلي لنقاط الترقية و تليه الأقدمية ثم التدريب و أخيرا التأهيل العلمي<sup>1</sup>.  
من جهة أخرى جاءت دراسة السيد الحسيني حول «الأبعاد التنظيمية و العمليات الاجتماعية في تنظيمين صناعيين» من خلال إجراء تحليل مقارن قصد دراسة ميكانيزمات الضبط في مصنع النسيج و مصنع الثلجات أين تناول الأسس و المعايير التي بمقتضاها تتم الترقية إلى الوظائف الأعلى.

و تستطيع هذه الأسس أن تعكس كثير من الظواهر التنظيمية كالموضوعية و الرشد و الكفاءة الفنية، كما تستطيع في ذات الوقت أن تعكس أبعادا لا تتسق مع نموذج التنظيم الرشيد و لا تتفق معه. و فضلا عن ذلك فإن إدراك الأفراد لهذه الأسس و إيمانهم بها سيتيح لهم فرصة التعرف على مستقبلهم المهني و التوقعات المختلفة التي يربطونها به و عند تحليل النتائج وجد أن الأقدمية كانت المعيار الأساسي الذي تتم بمقتضاه الترقية في التنظيم الحديث بنسبة 64.7% بينما لم تحتل هذا القدر من الأهمية في التنظيم القديم أين كانت 47.3%، و قد أظهرت الشواهد الكمية تأكيد مبحوثي التنظيم القديم للدور الذي تلعبه الاعتبارات الشخصية في عملية الترقية إلى الوظائف الإشرافية.

إذن فأساس الترقية أبعد من أن يكون موضوعيا؛ لأنه قائم كما يدركه الأفراد على العلاقات الشخصية بالرؤساء وفي مقابل ذلك وعند تحليل القواعد المنظمة للترقية اتضح أنها على درجة عالية من الموضوعية فهي ترسم بدقة الطريق الذي يستطيع أن يسلكه العامل إذا ما أراد أن يكون مشرفا أو ملاحظا.

و لكن مضمون هذه القواعد لا يجد تطبيقا دقيقا لأن الترقية تتوقف في جانب منها على تقارير الرؤساء و هنا تتدخل الاعتبارات الشخصية. و قد جاءت اتجاهات أفراد عينة التنظيم الحديث معبرة عن توافر عدد من العناصر الترشيديّة في مجال الترقية إلى الوظائف الإشرافية و مع ذلك فالكفاءة لم تكن معيارا للترقية إلا لدى 42.9%، إضافة إلى أن السن قد تدخل بطريقة ملحوظة بنسبة 38.7% وعلى الرغم من أن الشواهد الكمية لا تعبر عن درجة عالية من الرشد والموضوعية إلا أنها تعكس اتجاهها نحو

<sup>1</sup> . الفوزان فوزان العبد الله، أسس الترقية بالمفاضلة وعلاقتها بقرارات الترقية في نظام الخدمة المدنية، رسالة ماجستير، الرياض، 2000 .

الموضوعية لم تألفه في التنظيم القديم ، إضافة إلى أن أفراد التنظيم القديم ينظرون إلى الأقدمية كما لو أنها وسيلة للخلاص من تقارير الرؤساء التي تعد في نظرهم أداة للسيطرة الشخصية والتحكم لأن الإدارة ليس لديها الوقت لسماع الشكاوى.

و عند إدخال متغيرات وسيطة مثل المستوى التعليمي وجد عدم تأييد لمبدأ الأقدمية من طرف ذوي المستويات العليا، لأنه يحد من المبادأة و التلقائية و الابتكار. و هم يرون أنه تنظيم لا يأخذ بأسباب الكفاية و الفعالية لأنه سيجعل الأفراد أسرى نظام تقليدي يقدر السن و لا يشجع التجديد و الإبداع. أما العمال الجامعيين القدامى فينظرون إلى الأقدمية نظرة منطقية إلى حد ما يضمن لهم بها التنظيم حقوقهم ولكنهم يأخذون على الإدارة تطبيقها له حرفياً إذ يتجاهل تماماً إتاحة الفرص للتجديد وتشجيع النابغين بمنحهم ترقية استثنائية أو مكافآت مالية تعوضهم وتحفز غيرهم على الخلق و الابتكار<sup>1</sup>.

و فضلا عما سبق توصل **موزاليس Mouzeis** في دراسته عن التنظيم و البيروقراطية أن الترقية تتأثر بالعوامل التالية :

سياسة المؤسسة، المواقف والظروف البيئية، الارتباطات الاجتماعية و الضغوط. و هو ما دعمه **ديبان Dubin** في دراسته عن العلاقات الإنسانية حيث توصل إلى عدد من النتائج أهمها أن:

- الترقية تتأثر بالعوامل الذاتية و الموضوعية.
- ترتبط درجة الموضوعية في الترقية بدرجة التحضر و التطور.
- تشكل الترقية متغير جمع و تفرقة.
- ترتبط الترقية بالمتغيرات التنظيمية فإذا بنيت على أسس مربية أدى ذلك إلى خلق جو عمل غير مناسب\*<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> . السيد الحسيني ، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994 ، ص 272 .

<sup>2</sup> . Dubin r: human relation, englo wood prentiee- holl, 1974, p125.

## 2-نظم الترقية والرضا الوظيفي:

قدمت مختلف الدراسات والأبحاث مساهمات كثيرة لفهم نظم الترقية و علاقتها بالرضا و لقد تباينت نتائج هذه الدراسات نظرا لارتباط نظم الترقية بإستراتيجية المؤسسة ومستوى تطورها. لهذا نحاول في هذه الفقرة تقصي هذه العلاقة من خلال الشواهد التي جمعناها من الميدان.

و في هذا السياق أجرى **القيروتي** دراسة حول نظم ومعايير التعيينات و الترقيات و التقلات في أجهزة الأمن العربية سنة 1998 و كانت تهدف إلى تقديم إطار نظري يضم المفاهيم الأساسية الحديثة في مجالي التعيين و الترقيات و تقييم نظم التعيين و الترقية كما تحددها القوانين والأنظمة التي تحكم عمل الأجهزة الأمنية العربية و قد اقترح صيغ عملية لتجاوز جوانب القصور في نظم الترقيات وترسيخ وتدعيم جوانب التميز فيها. و استخدم الباحث منهج تحليل المضمون لتحليل نظم التعيين والترقيات بالأجهزة الأمنية في الدول التالية : قطر، سلطنة عمان، الإمارات العربية المتحدة، السودان، الأردن و لبنان وقد توصل إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن نظم الترقيات تتميز بوجود بنود وفقرات تحدد فرص الترقية المتاحة وبشكل مسبق.
- كما أنها تحدد وبشكل واضح إجراءات الترشح للترقية والشروط الأساسية للترقية و بشكل خاص شروط الأقدمية والكفاءة واجتياز دورات متخصصة.
- كما أنها تحدد معايير وصيغ للمفاضلة والانتقاء للترقية إذ يتم إسناد هذه المسؤولية إلى لجنة خاصة بالترقية .ومن أهم معايير المفاضلة :نتائج التقارير السنوية لتقييم الأداء والأقدمية والتميز في الأداء.
- لا توجد إجراءات واضحة للمفاضلة بين الأفراد مع تباينها مع نظم الترقيات في مختلف الدول<sup>1</sup>.

و فضلا عن ذلك جاءت دراسة «نظم الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين» للباحثة **شمسة البلوشي** بوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة سنة 2001 أين هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعايير الترقية الأكثر تحقيقا

<sup>1</sup> محمد بن مسفر الشمراني، مرجع سابق، ص 51 .

للرضا الوظيفي وكذلك مدى رضاهم عن مختلف المعايير في مختلف المستويات الإدارية. و قد اعتمدت الباحثة على المنهج القانوني لدراسة الجوانب القانونية للترقية بصفة عامة ، كما اعتمدت على المنهج السلوكي للتعرف على مدى تأثير الترقية على الرضا الوظيفي للعاملين باستخدام الاستمارة كأداة للدراسة و قد توصلت إلى النتائج التالية:

- هناك ثلاثة نظم للترقية هي: الجدارة ، الأقدمية والجمع بين المعيارين.  
-معظم العاملين يفضلون الترقية بالجدارة و أن تفضيلات العاملين لنظم ترقية معينة دون غيرها يتأثر بمجموعة من العوامل في مقدمتها المستوى التعليمي و الأقدمية ، كما أن الأسس والمعايير التي تتبعها الوزارة في المفاضلة بين المرشحين للترقية بحاجة ماسة إلى إعادة النظر وتطبيقها بشكل موضوعي.  
إضافة إلى أن الاعتقاد بمدى كفاية أو عدم كفاية الأسس المتبعة في المفاضلة بين العاملين يتأثر ببعض العوامل مثل :جهة العمل، المستوى العلمي، مدة الخدمة، وأساليب الترقية.

كما تشير النتائج إلى وجود انخفاض في فرص الترقية المتاحة للعاملين و انخفاض درجة الرضا الوظيفي من جراء الإجراءات المتبعة في الترقية<sup>1</sup>.

و فضلا عن ذلك كانت دراسة **عمار حسين حسن** حول «**الترقية كدعامة أساسية في المستقبل الوظيفي بالخدمة المدنية**» سنة 1982 تهدف إلى توضيح مفهوم الترقية و غاياتها من ناحية وتوضيح أسس الترقية وأساليبها من ناحية أخرى وإبراز أهمية صيانة حقوق الترقى للموظفين .وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها:

-ترتبط الترقية في النظم الوظيفية السليمة بممارسة أعباء وظيفية أعلى.  
-معظم نظم التوظيف تهدف من وراء الترقية إلى انتقاء أفضل العناصر لتولي المناصب الأعلى و إلى مكافأة الموظفين الممتازين على جهودهم.

-هناك ثلاثة أساليب تستخدم في الترقية هي: الترقية بالأقدمية ، بالمسابقة و بالجدارة.  
كما كانت صيانة حقوق الموظفين من أهم العوامل المؤثرة في دعم مستقبلهم الوظيفي و ترتبط بانتهاج الموضوعية في الترقية من خلال إعداد أسس و معايير محددة لتقييم كفاءة

<sup>1</sup>. شمسة البلوشي ، نظم الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير، القاهرة، 2001 .

الموظفين وتطبيق مبدأ الجدارة على المرشحين وتكوين لجان للترقية تشمل عناصر محايدة و إتاحة مراجعة تقارير اللجان مع كفالة حق التظلم لسلطة أعلى في حالة تقرير أداء ضعيف<sup>1</sup>.

إلى جانب ذلك جاءت دراسة **موالكية سيف الدين** حول « **تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية** » لسنة 2003 أين إختار مركب المضاعط و الرصاص كنموذج و استخدم منهج المسح الاجتماعي على عينة بنسبة 15 % و من جملة النتائج التي توصل إليها نذكر:

- لا تعتمد الترقية إلا بشكل محدود جدا وخصوصا في السنوات الأخيرة ، حيث أكد أكثر من نصف أفراد العينة أنهم لم يحصلوا على ترقية رغم طول مدة خدمتهم بالمركب.
- و ما يدعم الاتجاهات السلبية لأفراد العينة اتجاه نظام الترقية المعتمد هو عدم ارتباط الترقية بمستوى الأداء وأيضا عدم وضوح النظام المتبع في الترقية ، حيث أكد 98 % من أفراد العينة على أن الغموض يكتنف الطريقة التي تمنح بها الترقية.
- و في نفس السياق أكد المبحوثين أن المركب لا يوفر لهم فرصا للتدريب إذ أكد غالبية أفراد العينة بنسبة 71.4 % أنهم لم يشاركوا في أي تدريب أو تكوين في إطار عملهم.
- إن استخدام نتائج تقييم الأداء محدود جدا في المركب وخصوصا في مجال تخطيط المسار المهني و الترقية و في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية.
- طغيان العلاقات الشخصية اللاموضوعية في عملية تقييم الأداء.
- عدم وجود معايير واضحة يقيم على أساسها الأفراد.
- إخفاق إدارة المركب في إرساء نظام فعال و عادل لتوزيع الأجور و المكافآت ، أين أكد 98 % من أفراد العينة أنهم غير راضين على الأجر الذي يحصلون عليه وهم يرون أنه لا يساوي الجهود التي يبذلونها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> . عمار حسين حسن ، الترقية كدعامة أساسية في نظام المستقبل الوظيفي بالخدمة المدنية، مجلة الإدارة العامة

السعودية، عدد 12، 2003، ص 6 .

<sup>2</sup> . موالكية سيف الدين، تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير ( غير منشورة )، فرع تنمية، قسنطينة

2002- 2003،

إضافة إلى ما تقدم جاءت دراسة **عبد اللطيف منصور** حول تأخر الترقيات و أثرها على أداء الموظفين بالإدارة العامة لسنة 1995 إذ ترتب على التضخم الوظيفي بأجهزة الخدمات العامة مشكلة أكثر تأثير على الأداء وهي تأخر الترقيات أين فقد الموظف أهم حافزا بشقيه المادي و المعنوي و بالتالي أهم دافع للعمل، مما أدى إلى تدني مستوى رضاهم الوظيفي و انعكس ذلك على الأداء. و قد أخضع الباحث هذه المشكلة للبحث والدراسة لما استشعره من أهمية لإيجاد الحلول العلمية والعملية الكفيلة بالعلاج أو التخفيف من حدتها لكونها سببا رئيسيا من أسباب عدم تمكن الأجهزة الحكومية من تحقيق أهدافها بالكفاءة المطلوبة في المجالات المسندة إليها<sup>1</sup>.

وتشير نتائج البحوث المتعلقة بالاقتصاد الأمريكي والتي أجريت في كل من كلية إدارة الأعمال في جامعة كولومبيا و معهد ماساتوشس و جامعة جنوب كاليفورنيا، بأن المديرين الذين يستمرون في الدوران لشغل عدة وظائف في المؤسسة الواحدة من غير حصولهم على أية ترقية من الناحية التنظيمية الهرمية، يحتفظون بالحماس و الفعالية و الرضا الوظيفي بنفس المستوى تقريبا شأنهم في ذلك شأن المديرين المتفوقين الذين ينتقلون بين وظائف مختلفة و يحصلون أيضا على ترقيات أما الذين يستمرون في شغل نفس الوظيفة من غير تحرك رأسي يفقدون الاهتمام و الحماسة و الالتزام بسرعة كبيرة و هنا تكمن أهمية التوسيع في تطوير برامج التحرك الوظيفي لكافة العمال لضمان الفعالية. و ذلك أيضا ما عبر عنه **وليام أوشي** من خلال نظريته Z حيث يرى أن الفعالية هي تطوير قدرات المؤسسات على تنسيق جهود العمال لتحقيق أقصى درجات الإنتاجية وهي تمر حتما عبر وضع خطط تطوير مهارات العمال وإيجاد هياكل تنظيمية جديدة و حوافز و يعتبر الاستقرار الوظيفي من أهم المؤشرات التي تقيس فعالية المؤسسات، لأنه يعكس مدى التحكم في نظام تسيير المسارات المهنية ونظام الموارد البشرية. ويرى **أوشي** أن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على أهمية الأداء على المستوى البعيد. ومما لاشك فيه أن العامل الذي يقدم مستوى أداء مرتفع من دون تقدير سيشعر بالإحباط ومنه التفكير في مغادرة المؤسسة.

<sup>1</sup> . عبد الله بن محمد رحيم التركستاني ، ملخصات رسائل الماجستير، ط 1، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2000 ص 112 .



وفي نظرية Z يتلقى العمال قدر كبير من المعلومات عن أدائهم وعن مستقبلهم المهني و إثر الانتقاد الكبير للترقية وفق الأقدمية تم أخذ مبدأ الكفاءة بعين الاعتبار مع أخذ التأهيل الجامعي كمطلب للتوظيف وهو ما زاد من الرضا الوظيفي في المؤسسات اليابانية. و إلى جانب ما سبق نتعرض لدراسة باري وميلس إثر الدراسة التي قاما بها على 104 مؤسسة اقتصادية استنتجا من خلالها أن هناك علاقة وطيدة بين هيكل المؤسسة و الفعالية الاقتصادية و النتائج أظهرت أن الخصائص الهيكلية تتحكم بنسبة 20% في الفعالية التنظيمية، بينما تتحكم بنسبة 8 % فقط في الفعالية التسييرية و قد حدد ثلاثة عوامل رئيسية تتدخل في الفعالية التنظيمية هي:

الترقية الوظيفية ، التقويم الشكلي للنشاطات و الإشراف المناسب<sup>1</sup>.

### ثانيا -البعد المادي و المعنوي للترقية:

أشرنا سابقا إلى تعدد العوامل المرتبطة بالترقية وتأثيراتها المختلفة على العامل و دافعيته نحو العمل .ونشير هنا إلى أهم الدراسات التي تناولت متغيرات محددة لها علاقة وطيدة بالترقية وفي مقدمة هذه المتغيرات نجد الأجر، المكافآت، المكانة والسلطة و المسؤولية...إلخ.

و في عرضنا للدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات نحاول ربطها بمتغيرات فرعية مشتقة من المتغير التابع وهو الاستقرار الوظيفي ، وتشمل هذه المتغيرات الفرعية الارتباط بالمؤسسة، عدم التغيب، المشاركة في اتخاذ القرارات، عدم دوران العمل و الدافعية للعمل...إلخ

### 1-معدلات دوران العمل:

و في ضوء العلاقات المحتملة بين عناصر و مكونات المتغير المستقل (امتيازات الترقية) و عناصر ومكونات المتغير التابع (الإستقرار)، يشير إلتون مايو في دراسته حول دوران العمل رفقة عدد من الباحثين في جامعة بنسلفانيا سنة 1923 في أحد المصانع النسيجية بالقرب من فيلادلفيا بهدف اكتشاف أفضل الطرق للحد من مشكلة دوران العمل والتي كانت تبدو واضحة في هذا القسم وبعد دراسة ظروف العمل في هذا القسم تبين أنها متماثلة مع ظروف العمل في باقي الأقسام .وقد كشفت الدراسة أن العمل

<sup>1</sup>. رايح العايب ، مرجع سابق، ص137 .

كان يؤدي في أزقة طويلة ومهمة العامل هي فقط مراقبة الخيوط وربط التي تتقطع منها أي أن العمل كان رتيباً ليس فيه تجديد وحيوية، كما كشف أن إدارة المصنع طبقت نظاماً جديداً يسمح بمنح العمال مكافآت تشجيعية إذا زاد معدل الإنتاج عن 85 % من كمية الإنتاج المحددة. وقد أدت هذه المكافآت إلى ارتفاع معدلات الإنتاج داخل كل الأقسام ماعدا قسم الغزل وبذلك لم يحصلوا على مكافآت، مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية وترك العمل بالمصنع. و بعد إدخال متغير فترات الراحة ارتفعت الروح المعنوية لجميع العمال وأصبحوا أكثر ودا واختفت أعراض التشاؤم و زاد معدل الأداء و منه اختفت مشكلة دوران العمل<sup>1</sup>.

أما تايلور و ويز و كيت فقد أجروا بحثاً للتنبؤ بترك العمل على عينة مكونة من 475 عامل أغلبهم نساء، حيث قسمت العينة إلى مجموعتين مع تجانس المتغيرات التالية: السن، الأقدمية، الحالة الاجتماعية و الجنس. و قد طبق اختبار الرضا ب 27 مقياس فدلّت النتائج على أهمية ستة مقاييس هي:

القدرة المطلوبة للعمل، السلطة، الاستقلالية، الأمن، المكانة الاجتماعية و مكانة المؤسسة. غير أنه ظهر معدل ترك العمل بنسبة 20 % من حجم العينة، إذ تبين أنهم أقل رضا بالنسبة لهذه المقاييس.

و من هنا جاءت دراسة هولين **Hullin** لتؤكد أن زيادة الرضا الوظيفي مرتبط بالأجر الترقية ، زملاء العمل والإشراف وهذا ما أدى إلى نقص معدل ترك العمل<sup>2</sup>.

وهو أيضاً ما درسه تيلي **Tilly** في أقسام العمل ( الورش ) التي يرتفع بها معدل دوران العمل وقد كشفت الدراسة أن الأقسام التي يرتفع بها معدل دوران العمل يزداد شعور العمال فيها بالظلم وعدم المساواة في المعاملة نتيجة عدة عوامل كمنظ الإشراف السائد وظروف العمل الاجتماعية و المادية و عدم الرضا عن العمل.

و في نفس السياق قام الباحثان روس **Ross** و زاندر **Zander** بدراسة لمعرفة مدى الارتباط بين الرضا عن العمل و مشكلة دوران العمل، فتبين لهما أنه من بين العوامل التي تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل هي الدرجة التي يحول بها العمل دون حصول

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة، د س ن، ص 87 .

<sup>2</sup> عباس محمود عوض ، دراسات في علم النفس الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 1988 ، ص 68

العامل على الإشباع أو الرضا الذي يحصل عليه نتيجة انتمائه إلى الأسرة أو أي جماعة خارج نطاق العمل<sup>1</sup>.

كما أوضح عبد الرحمن عسوي أنه في عام 1946 قام المعهد البريطاني باستطلاع للرأي العام من خلال توجيه سؤال لمجموعة من العمال حول الرضا عن عملهم، أن نسبة 40% من العمال المتغيبين يرجع إلى عدم التعاون بين الإدارة و العمال و من هذا رأى أن تهيئة روح التعاون بين العاملين دافع لتمسك العامل بعمله و رفع روحه المعنوية مما يدفعه للتمسك أكثر بالعمل مما يعود على العامل و المؤسسة بالفائدة. و يتبين أنه أيضا يتوجب:

- تقدير العامل ومحاولة إشباع رغباته في حدود جو العمل.
- خلق الجو المناسب للعمل وكيفية تكوين الجماعة.
- تعاون الإدارة مع العمال و وضوح النظم و القوانين دافع من دوافع الاستقرار الرضا عن العمل.

## 2-الاستقرار و إشباع الحاجات:

يرتبط الاستقرار بعدد من العوامل النفسية والاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و السياسية. و نظرا لتداخل هذه العوامل فإن ظاهرة الاستقرار تبقى محل جدل في مختلف الدوائر العلمية. وقد أشرنا إلى ذلك في الإطار النظري لهذه الدراسة و نحاول إيجاد طبيعة الرابطة التي تحكم علاقة الاستقرار بإشباع الحاجات ولئن كانت بعض الإسهامات قد أكدت وجود نوع من الانجذاب بين هذه المتغيرات ، فإن الشواهد الواقعية التي جمعناها من مجتمع الدراسة تشير حسب دراسة محمد علي محمد حول الاستقرار في العمل .والتي امتدت من صيف 1969 إلى جانفي 1970 أين حاول دراسة المجتمع المصري في علاقاته وتفاعلاته ، فاختار عينة من 250 عامل من خمسة أقسام إنتاجية هي: غزل القطن و خيوط النيلون، التريكو، الأقمشة الصوفية و الحريرية و القطنية.

<sup>1</sup> . طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 97 .

واستعانت هذه الدراسة بثلاثة إجراءات رئيسية تسعى إلى استكشاف مدى تكامل العمال و استقرارهم في العمل و هي كما يلي:

-الإجراء الأول :يوضح تصور العمال لفرص التقدم الوظيفي و المعوقات التي تنشأ أمامهم.

-الإجراء الثاني :للتعرف على مدى اقتناع العمال بأن عملهم في المؤسسة يشكل مستقبلا مهنيا لهم أم أنهم يفضلون تغيير عملهم الحالي إلى عمل آخر يتيح لهم فرصة أوسع للترقية.

-الإجراء الثالث :يستهدف الكشف عن مدى ارتباط العمال بالمؤسسة.

و عند فحص الشواهد الواقعية الخاصة بالإجراء الأول نجد أن نسبة الذين ذهبوا إلى أن عضويتهم في التنظيم لا تتيح لهم فرصة التنقل المهني الصاعد قد بلغت 71.3% في مقابل 28.7 % نسبة الذين أقرروا أن أمامهم فرصة لتحقيق تقدم و وظيفي. كما تشير الشواهد التي حصلت عليها الدراسة أن هناك ارتباط عكسي بين الأقدمية و بين تصور العمال لمستقبلهم المهني، فكلما قلت الأقدمية كلما زاد اعتقاد العمال في توافر فرص التقدم الوظيفي و العكس صحيح على خلاف ما كان متوقعا من أنه تزداد درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم بازدياد مدة عضويتهم.

و تثبت هذه البيانات أن العمال الذين أمضوا مدة طويلة نسبيا في المصنع تكون لهم فرصة لإصدار حكم عن مستقبلهم المهني الأولي، طالما أنهم يعتمدون في ذلك على خبرتهم الطويلة وتجاربهم الشخصية على عكس العمال الجدد. كما أن هناك حقيقة مؤداها أن سياسة الأجور ترتبط بالإنتاج إذ أنه من أهم الحوافز المشجعة على زيادة الإنتاجية أن يكافأ العامل المجد الذي يحقق إنتاجا عاليا فيكون هذا الإجراء كإقضاء للعمال القدامى المتقدمين في السن الذين استهلك العمل قوتهم وصحتهم وفتح الباب واسعا أمام العمال الأصغر سنا الذين يبذلون مجهود أكبر فيحصلون على دخل أعلى<sup>1</sup>. و قد كشف التحليل الإحصائي لهذه البيانات باستخدام اختبار كاي تربيع أن هناك فروقا جوهرية بين مستويات الأجور المختلفة و إدراك فرص التقدم الوظيفي ، كما أقر عمال

<sup>1</sup>. محمد علي محمد ، مجتمع المصنع.دراسة في علم اجتماع التنظيم، ط2 ، الهيئة المصرية العامة للكتاب،

الإسكندرية 1975 ، ص ص211- 215.

قسم نسيج الصوف أن الأرباح تتوقف على ما يبذلونه من جهد و مع أن الأجور بهذا القسم عالية إلا أنه لا يمكن أن يتصور العامل نفسه عامل إنتاج طويلة حياته المهنية بل لا بد من أن تكون هناك ترقيات حتى يشعر العامل على الأقل بالتقدير من طرف المسؤولين.

كما أثبتت الدراسة أن التعليم أصبح من الأسس الهامة التي يركز عليها التنقل المهني المساعد ذلك أن التنقل الذي يحقق أكثر من هدف واحد يتيح فرصة أوسع أمام الأعضاء للحصول على الترقيات والعلاوات و هو ما يسمح لهم بالتمتع بالمزايا الإضافية التي تمنح للموظفين كما أن طبيعة العمل الذي يمارسه عمال الإنتاج و موقعهم في التسلسل التنظيمي لا يتيح لهم فرصة التقدم الوظيفي مع أن الأجر الذي يتقاضاه عامل الإنتاج قد يزيد بكثير عن أجر موظفي الهيئة الإدارية. ومنه فإن التقسيم الطبقي لا يعتمد فقط على المستوى الاقتصادي للعمال وإنما تتدخل في تحديد هذا الوضع معايير أخرى مثل :

طبيعة العمل، الظروف المادية، المكانة، التسلسل الرئاسي للسلطة، الامتيازات الخاصة و فرص الترقية وهي عوامل إما أن تلتحق العامل بطبقة الإدارة أو بطبقة العمال<sup>1</sup>. إضافة إلى ما تقد قام بورتر **Porter** بإجراء دراسات عديدة وموسعة مستخدما مفهوم **ماسلو** للتدرج الهرمي للحاجات الإنسانية و ذلك لمعرفة مدى إدراك المديرين للخصائص السيكولوجية لعمالهم.

كما قام بدراسة ومعرفة العلاقات بين العوامل التنظيمية للمؤسسات وأثرها في إشباع الحاجات النفسية لديهم ومدى أهمية هذه الحاجات من حيث الترتيب، وقد استخدم استفتاء لقياس الحاجات التالية :

الاستقرار، الحاجات الاجتماعية، احترام الذات ، الاستقلالية و تحقيق الذات.

و قد توصل إلى النتائج التالية:

-إن المستوى الإداري يلعب دورا مهما في درجة إرضاء العاملين و يحدد درجة إشباع حاجاتهم المختلفة فكلما ارتفع المستوى الوظيفي كلما زادت درجة إشباع حاجات تحقيق الذات.

<sup>1</sup> . . المرجع نفسه، ص ص 216-219

-كلما ارتفع مستوى المدير في إدارته كلما زاد إشباعه لحاجات تحقيق الذات و الاستقلال.

-يظهر بشكل عام أن حاجة الاستقلال وتحقيق الذات كانت أقل الحاجات إشباعا في حين كانت حاجة

الاستقرار و الحاجات الاجتماعية أكثرها إشباعا لكافة المستويات الإدارية.

-يتمتع المديرون التنفيذيون بدرجة إشباع أكبر لحاجاتهم مقارنة بالمديرين الاستشاريين و خصوصا إشباع الحاجة إلى الاحترام و تحقيق الذات<sup>1</sup>.

و إلى جانب ما سبق أشار **نجيب إسكندر** إلى أن نظام المشاركة في الربح أو نظام المكافآت التشجيعية ينطوي على عيب كبير و لا يفيد إلا ذوي رأس المال، فالعمال لا يحصلون إلا على قدر بسيط بالمقارنة مع ما يحصل عليه صاحب العمل.

و أهم ما استخلصه من بحث قياس وتشخيص الروح المعنوية لدى العمال الصناعيين بعد قياس الارتباط بين درجات إجابات عمال شركة الشرجي على أسئلة الأجر و فرص الترقية التي تكشف عن الثقة في الإدارة والإحساس بالمكانة والتقدير و قد كانت الارتباطات كما يلي:

-معامل الارتباط بين الأجر والود و التعاون بين العاملين ..... 0.35

-معامل الارتباط بين الأجر و الثقة في الإدارة ..... 0.50

-معامل الارتباط بين الأجر و المكانة و التقدير ..... 0.35

-معامل الارتباط بين الأجر التوحد مع الشركة ..... 0.35

-معامل الارتباط بين الأجر و أعراض الروح المعنوية ..... 0.40

و بحساب متوسط علاقة الأجر و فرص الترقية بالمتغيرات السابقة وجد أنه 0.39 و لعل أهم الارتباطات كانت تمثل ثقة العمال في الإدارة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي.منظور كلي مقارن، الإدارة العلمية للبحوث، الرياض، 1993 ، ص 158.

<sup>2</sup> .محمود السيد أبو النيل ، النفس الصناعي .بحوث عربية و عالمية ، دار النهضة للنشر، بيروت، 1985 ، ص 364 .

و في إحدى الدراسات التي أجريت على عمال أحد الأقسام في شركة فلوريدا للكهرباء سنة 1940 و بعد تفريغ الاستبيان وجد أن المكافآت جاءت كما يلي:

- إتاحة فرصة الانتقال من قسم لآخر.
- الحق في الحصول على ترقية.
- إتاحة الفرصة للترقية.
- الأجر تبعا لتكاليف المعيشة في كل مدينة.
- توحيد الأجور للأعمال الواحدة.
- عدالة الأجور.
- الحق في أوقات الفراغ.
- تقديم جميع الخدمات.
- ضمان الاستمرار في العمل في حالة حسن الأداء.
- ضرورة توفير الأمن<sup>1</sup>.

### ثالثا - الصراع و الأهداف:

تشير الأدبيات المتعلقة بالجانب التطبيقي للترقية و مترتباتها أن هناك عدد متزايد من الأبحاث والدراسات التي تحاول أن تدرس مدى تأثير الصراع من أجل الحصول على الترقية بأبعادها المختلفة على درجة تحقيق الأهداف الشخصية و العامة.

#### 1- الصراع التنظيمي من أجل القوة:

ضمن هذا السياق حاولت العديد من الدراسات أن تقيس معدل وجود الصراع و تأثيره على أهداف المؤسسة حسب التصور النظري للدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها و في هذا الإطار جاءت دراسة **دالتون** حول الصراع التنظيمي أين أجرى دراسته على ثلاثة مصانع كبرى من خلال الملاحظة بالمشاركة مما جعله يلاحظ الصراع الذي تجلى في المظاهر التالية:

- صراع بين الأقسام الإنتاجية من أجل القوة.
  - صراع بين الأفراد من أجل الترقية.
  - صراع بين النقابة و الإدارة.
  - صراع بين الهيئة الإدارية و التسلسل.
- و قد خلص من خلال دراسته إلى أن الشكل الأخير للصراع التنظيمي يرجع إلى مجموعة من العوامل مثل: الفروق الوظيفية ، الفروق العمرية ، المستوى التعليمي والهيبة والمكانة

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 362 .

المهنية وحاجة أعضاء الهيئة الفنية إلى تبرير وجودهم والخوف بين أعضاء التسلسل من أن تزايد حجم الهيئة الفنية قد يحطم سلطة التسلسل و قوته.

ومن الخصائص البنائية للبيروقراطية الصناعية وجود فئتين متميزتين عن بعضهما هما الإدارة و العمال وفي نفس السياق توصل محمد الجوهري في دراسته عن الصراع التنظيمي وعلاقته ببناء القوة إلى جملة من الأسباب التي تسبب هذه الظاهرة وتزيد من توترها و يمكن تلخيص تلك الأسباب على النحو التالي:

-تزايد وتيرة الصراع من تزايد الرغبة في الحراك المهني والبحث عن المكانة التنظيمية المرموقة و ما ي صاحبها من امتيازات اجتماعية و اقتصادية.

-يرتبط الصراع بطبيعة علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وكيفية تعبير المرؤوسين عن رغباتهم و تطلعاتهم.

-يرتبط الصراع بطبيعة الإشراف و نطاقه<sup>1</sup>.

و على غرار ذلك قام الباحثان باريت و ديريفاج بإجراء بحث حول « أثر مختلف أنماط الصراعات على الفعالية التنظيمية» في مؤسسة بوليسية كندية تضم 5000 موظف و من خلال المعطيات المتحصل عليها من مصلحة الشرطة لمدينة تم اختيار أربعة نماذج حلول للصراع مع مؤشرات الفعالية التنظيمية و هي :

-نموذج مواجهة الصراعات والتكفل بها بسرعة.

-نموذج التقليل من الصراعات.

-نموذج تجنب الصراعات.

-نموذج الرجوع في كل حال إلى المسؤولين.

و قد أشارت النتائج المتحصل عليها إلى أن النموذج المتعلق بحل الصراعات عن طريق المواجهة مع المعنيين يعد النموذج الوحيد الذي:

-ليس له أثر سلبي على الفعالية التنظيمية.

-له تأثير إيجابي على منح المكافآت ومنه على الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup>. حسين حريم، مرجع سابق، ص 99 .



وقد استنتج الباحثان وجود علاقة عكسية بين الصراعات و الإنتاجية ونظم المكافآت الفردية، حيث كلما زادت الصراعات كلما قلت الإنتاجية و منه المكافآت الفردية. في حين أجرى محمد علي محمد دراسة عن «مؤشرات و علامات التوتر و الخلاف» بشركة النصر للصوف و المنتجات الصوفية بالإسكندرية ؛ أين استخلص فيما يخص العلاقة بين العمال والإدارة أنها تكشف عن مؤشرات الصراع و التوتر أكثر مما تعبر عن التكامل والتعاون بينهما و هناك نوعين من الصراع يتجسدان في:

- صراع بين الوحدات الفرعية و الأقسام المختلفة من أجل القوة.
- صراع بين الأفراد لكي يحققوا أماكن أعلى في التسلسل<sup>1</sup>.

في حين قام الباحثان القحطاني و يوسف سنة 2001 بدراسة للتعرف على أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية والتعرف أيضا على المتغيرات الشخصية لموظفي هذه الأجهزة وأسباب صراعاتهم. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الاستطلاعي وتكونت العينة من 414 موظف إداري و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك عشرة عوامل تتسبب في نشوء الصراع التنظيمي هي كالتالي حسب الأهمية: تدني مستوى الرضا، ضعف التنسيق التنظيمي، التهافت على حيازة النفوذ و السلطة عدم توازن الموارد المادية و البشرية، ضعف المشاركة في العمل ، علاقات الموظف في العمل، صعوبة الحصول على المعلومات، تفاوت القدرات العلمية و العملية، اختلاف القيم و الأعراف، اعتماد المؤسسة على الخبرات الأجنبية.
- هناك علاقة بين المؤهل والتنسيق التنظيمي وبين المؤهل وصعوبة الحصول على المعلومات.

- هناك علاقة عكسية بين الخبرة و اختلاف القيم و الأعراف وبين سنوات الخبرة و علاقات الموظف في العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. رايح العايب، مرجع سابق، ص 134 .

<sup>2</sup>. القحطاني سالم ، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة المركزية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض، 2000، عدد13 .

و إلى جانب ما سبق جاءت دراسة الباحثة رجاء الفياض عن أسباب النزاعات التنظيمية في الوزارات الأردنية و تم تقسيم الأسباب إلى تنظيمية وشخصية للتعرف عن أساليب إدارة هذه النزاعات.

و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي على عينة بلغت 146 فرد من مديري المديریات أو الدوائر التي تشكل الوحدات التنظيمية في الوزارات في الأردن و توصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

-تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية وأسباب شخصية مثل عدم وجود تحديد واضح لمسؤوليات و لا حيات الموظفين وتداخل اختصاصات ومسؤوليات الموظفين، وعدم الاتفاق على إجراءات و طرق العمل و جمود التنظيم، عدم تقيد الموظفين بخطوط السلطة الرسمية و إشراك أكثر من شخص في إنجاز العمل أو في إتخاذ القرارات تعارض الأهداف وعدم الاتفاق مع أهداف العمل، عدم تفويض السلطة الكافية للموظفين، لتنافس الحاد على الموارد المادية المتاحة، اتساع نطاق الإشراف، الصراع على السلطة و السيطرة ووجود أنماط من الموظفين يتصفون بعدم التعاون مع الآخرين.

و نفس الشيء درسه السويلم أين استهدف التعرف على الأساليب التي يستخدمها المديرون في إدارة الصراع التنظيمي والاختلافات بين العاملين تجاه هذه الأساليب وفقا لمتغيرات الشخصية و الوظيفة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي على عينة مكونة من 235 فرد من العاملين في أجهزة الأمن بمطار الملك خالد الدولي بالسعودية و توصل إلى جملة من النتائج أهمها:

-أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل المديرين من الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما هي : التنافس، التجنب، التعاون.

-وجود علاقة إرتباطية معنوية سلبية بين كل من العمر و الخبرة ومع أسلوب التعاون.

-وجود علاقة إرتباطية معنوية سلبية بين الرتبة وأسلوب التنافس و علاقة إرتباطية معنوية موجبة بين كل من العمر والخبرة و أسلوب التنافس.

-وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين استخدام أسلوب التعاون والتنافس وعلاقة ارتباط معنوية سلبية بين استخدام أسلوب التعاون و التجنب<sup>1</sup>.

أما غولدنر فقد وجد تناقضا في نموذج فيبر إثر إجراء دراسة واقعية على أحد المصانع، يتمثل على وجه الخصوص بين خاصيتي التسلسل الرئاسي والمعرفة الفنية، أي بين الإدارة القائمة على الخبرة الفنية و تلك المستندة إلى النظام و الانضباط حيث أوضح أنه عندما تتوافر هاتين الخاصيتين في تنظيم واحد فإنه يصعب على هذا التنظيم أن يؤدي نشاطاته في انسجام و استقرار؛ ذلك لأن فرص حدوث الصراع سوف تكون كبيرة و معنى ذلك أن بعض خصائص النموذج قد لا تؤدي بالضرورة إلى الكفاية و الفعالية عندما تهبط إلى مستوى الواقع أو تقترب منه .ولكننا نعتقد مع ذلك أن كفاية هذه الخصائص أو عدم كفايتها يتوقف على الموقف التنظيمي ذاته بما يتضمنه من تكنولوجيا وموارد وظروف بيئية عامة ، وهي جميعا عوامل تجعل من العسير إقامة نموذج يستطيع أن يحدد بدقة كل الميكانيزمات التي تؤدي إلى أقصى درجات الكفاية و الفعالية<sup>2</sup>.

## 2- مؤشرات الفعالية التنظيمية:

أشرنا إلى أهمية الفعالية في تحقيق الاستقرار و التكامل ، وكذلك تحقيق الأهداف .ورغم اختلاف مؤشرات قياسها كميًا وكيفيًا فإن الكثير من الدراسات السابقة قد اعتمدت على الأرباح ، التوسع ، عقد الصفقات التجارية ، والقدرة التنافسية...إلخ . وفي المقابل نجد دراسات أخرى تعتمد في قياسها للفعالية على المؤشرات الكيفية مثل الرضا ، الاستقرار والروح المعنوي...إلخ .

وبهذا نحاول عرض أهم الدراسات السابقة التي عنيت بالفعالية التنظيمية، بغرض التعرف على النتائج التي توصلت إليها في ضوء محكات معينة وطرق قياس محددة.

و في هذا السياق أجرى ستيرز دراسة على عينة مكونة من عدد من المؤسسات الصحية شملت 182 فرد وعدد من مؤسسات البحث العلمي شملت 119 فرد

<sup>1</sup> طارق بن موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها .دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2006 ، ص61 .

<sup>2</sup> . السيد الحسيني ، علم إجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص59 .

و استهدفت الدراسة اختبار المؤشرات المؤثرة في الفعالية التنظيمية و أثر التغير في مستوياتها على نتائج المؤسسة المتمثلة في الرغبة في البقاء، الرعاية و الاهتمام و القدرة على الاحتفاظ بالأفراد والأداء الوظيفي.

و خلص أن كل النتائج لها علاقة إيجابية بالمؤشرات الدافعة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية و اختبرت تلك العلاقة من خلال دوران العمل كتعبير عن الفعالية و الأعراف والقيم كتعبير عن الالتزام و قد تمت الاستعانة بعمال يعملون في مؤسسات صناعية يابانية ، أين أكدت نتائجها على وجود علاقة إيجابية بين العناصر المكونة للالتزام والعناصر المعبرة عن الفعالية التنظيمية.

و نفس الشيء بالنسبة **لأنكل و بييري** عندما اختبرا العلاقة بين الفعالية التنظيمية وبين الالتزام القيمي و الالتزام للبقاء ضمن عينة مكونة من 24 مؤسسة، فتوصلا إلى نتائج تؤكد أيضا وجود تلك العلاقة الإيجابية بين مؤشرات الفعالية التنظيمية والنتائج أو المردود الذي تم الوصول إليه من خلال العملية الإنتاجية.

إلى جانب ذلك حاول **جورجوبولوس و تانيانوم** حل مشكلة قياس الفعالية ، فاستعانا في دراسة تجريبية أجريها على تنظيم صناعي بثلاثة عناصر هي:

الإنتاجية، المرونة التنظيمية كما يعبر عنها التنظيم مع المتغيرات الداخلية التي تحدث فيه، و أخيرا عدم وجود ضغوط داخلية في التنظيم أو صراعات بين جماعات. و يوضح الباحثان أهمية هذه العناصر بقولهما: من الواضح أن هذه العناصر الثلاثة ترتبط بكل من وسائل التنظيم و غاياته، فالعنصر الأول يرتبط بحركة التنظيم نحو أهدافه، بينما يرتبط العنصران الآخران بمتطلبات بقاء التنظيم في مواجهة كل الضغوط الداخلية و الخارجية<sup>1</sup>.

و بالإضافة لما سبق قام الباحث الفرنسي **آلان جيد Alain ged** من معهد إدارة المؤسسات بجامعة أكس-مارسيليا بإجراء مقارنات دولية لتعريف مصطلح الفعالية من خلال مؤشراتها ومعرفة إن كان هناك إجماع دولي حول أبعاد الفعالية وتصنيفاتها و قد شملت الدراسة فرنسا، إيطاليا، و سويسرا.

<sup>1</sup>. السيد الحسيني، علم إجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 179 .

و لتحقيق أهداف الدراسة طرح الباحث التساؤلات التالية:

- ما هي أبعاد الفعالية المدركة من طرف مسؤولي المؤسسات.
- ما هي مختلف الأبعاد عندما يقيم المسؤولون فعالية مؤسساتهم.
- ما هي الأسباب التي أدت إلى اختلاف الأبعاد بين مختلف الدول.

و على إثر تحليل إدراك 175 مسئولا ساميا لأكبر المؤسسات الناعية الفرنسية و الإيطالية و السويسرية توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للمسؤولين الفرنسيين فعالية المؤسسة تقاس بالطريقة التي تحقق بها النتائج الاقتصادية و الاجتماعية ، كذلك بالطريقة التي تسير بها عمليات التخطيط والتنشيط و مساهمتها الاجتماعية والمجتمعية أخذين بعين الاعتبار وضعية المحيط و دور الدولة وتقييم عملية تحقيق النتائج تخضع لقياس مستوى الإنتاجية و مستوى رضا العمال من خلال منح أجور معقولة و محترمة.
- بالنسبة للمسيرين الإيطاليين فإن السير الناجح للسياق التمييزي يتمثل في وضع مخطط شكلي للقرارات الإستراتيجية والتي تعطي أكبر استقلالية للمسؤولين و هذا البعد يكون متوازيا مع ثقل و أهمية المرونة الخارجية للمؤسسة حيث التعامل مع عدد كبير من الأسواق و استعمال مصالح الموردين.
- أما حسب وجهة نظر المسؤولين السويسريين ففعالية المؤسسات تقاس بالطريقة التي تسير بها سياق تحقيق النتائج و سياقها التخطيطي والتكيف و مرونتها الخارجية وتوجيهها الاجتماعي وسياق تحقيق النتائج يتمثل في محافظة المؤسسة على المتانة المالية ضمن محيطها الاقتصادي وفي نفس الوقت قيمة اجتماعية و هي تركز على تحديد دور ومهام كل عامل داخل المؤسسة و هو ما يسمح بتجنب الصراعات الاجتماعية<sup>1</sup>. و تأسيسا عما سبق نجد أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الترقية من حيث أسسها وأساليبها و اتجاهات العاملين نحوها في ارتباطها بمختلف متغيرات و مؤشرات الفعالية التنظيمية من رضا استقرار و تحقيق الأهداف. و لكن على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الترقية إلا أننا لم نجد من ربطها بالفعالية مباشرة إضافة إلى ندرة الدراسات التي

<sup>1</sup> رابح العايب، مرجع سابق، ص ص 143 .

تناولت الموضوع في المجال الصناعي و على العموم من خلال التعرض لمختلف الدراسات السابقة يمكن إجمال أوجه الاستفادة منها في ما يلي:

- ساعدت الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة وبناء الأدوات اللازمة لجمع البيانات.
- الإطلاع على مناهج البحث التي اتبعتها الدراسات و الأساليب الإحصائية المطبقة و كيفية تفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة.
- تتشابه الدراسة الحالية في موضوعها بشكل عام مع معظم الدراسات السابقة، و أيضا في استخدامها للمنهج الوصفي و أسلوب العينة وأدوات البحث و خاصة الاستمارة.
- أكدت معظم الدراسات علي أهمية الترقية وما لها من أثر على الأداء ومنه الفعالية، كما كشفت وجود انخفاض في فرص الترقية.
- أكدت على ضرورة الاهتمام بأسس ومعايير الترقية و أهمية اتصافها بالدقة و الموضوعية و أن يتم تطبيقها بشكل فعال و صارم.



الباب الثاني  
الجانب التّطبيقي

## الفصل الرابع راءات المنهجية للدرا

أولا : الإطار العام للدراسة.

ثانيا : مجالات الدراسة

1- المجال المكاني للدراسة

2-المجال البشري للدراسة

3-المجال الزمني للدراسة

ثالثا : نموذج الدراسة.

رابعا : المنهج.

خامسا : الأدوات البحثية.

سادسا : العينة و كيفية اختيارها.

سابعاً : خصائص سمات العينة.



## الفصل الرابع - الإجراءات المنهجية للدراسة:

### تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة البحث و التطرق لأهم الجوانب المتعلقة و المرتبطة بها، نحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة و ذلك بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات و المعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان و يعد هذا الفصل نقطة البداية في دراستنا الميدانية حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف السالفة و الإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة و بناءا على هذا سوف نخصص الجزء الأول من هذا الفصل إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاث و هي المجال الجغرافي و البشري ، الزمني و العينة و كيفية اختيارها ، أما الجزء الثاني فيخصص لمنهجية الدراسة من خلال التعرض لنوع و منهج الدراسة و الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى أسلوب تحليلها.

### أولا - الإطار العام للدراسة:

يشكل الإطار العام للدراسة المنطلق الذي يقودنا إلى فهم المؤسسة الجزائرية و يتمثل هذا الإطار العام للدراسة في طرق وأساليب الترقية وتحولاتها وفق الإيديولوجية المتبعة وتوجهات المجتمع.

لهذا ارتبطت الترقية بمختلف المواثيق والقوانين التي صيغت منذ الاستقلال و إلى يومنا هذا و على العموم فإن الترقية قد تدرجت عبر مراحل تميزت في بدايتها بعد التماسك و عدم وضوح التصور. حيث كانت حكرا على فئة أو طبقة اجتماعية معينة لاعتبارات اجتماعية أو سياسية وأدى هذا المسلك إلى عواقب وخيمة من تدني في انتظام سير العمل ، مما جعل الترقيات تأخذ بمبدأ الأقدمية في العمل بصرف النظر عن أي اعتبارات أخرى ، طالما كان العامل لا يقل أدائه وسلوكه عن الحد الأدنى المحدد ، إلا أنه منذ منتصف السبعينات بدأت تظهر مقولات محددة للانتقال من وظيفة إلى أخرى أو لتدرج من سلم إلى آخر .أين أعطيت الكفاءة في الأداء الاعتبار الأهم عند

الترقية ثم بدأ المزج بين المعايير و في هذه السنوات الأخيرة تم التركيز على الشهادات كأهم معيار للترقية إثر دخول الشركاء و المنافسة الأجنبية.

و لقد دعم هذا المنحى بقوانين عديدة تحدد شروط و آليات الانتقال داخل المؤسسة الجزائرية حيث حرص المشرع على وضع أنظمة ترقية وفق أسس و معالم ثابتة فحسب قانون الوظيف العمومي المؤرخ في 5 أوت 1978 نجد النص صراحة على حق العامل في الترقية إذ يتمتع العمال في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما بالحق في الترقية الصنفة مع ضمان الاستقرار و الأمن في وظائفهم.

كما يتعين على المؤسسات و الإدارات العمومية بغية تحسين مردود المصالح العمومية و ضمان الترقية الداخلية للموظفين أن تقوم بما يأتي:

- تتولى أعمال التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسينا دائما وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية.
- تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم و الجهود التي يبذلونها.
- تتجزأ أو تشارك في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة العمومية و تتم الترقية حسب الكيفيات التالية:
- عن طريق المسابقات أو الامتحانات المهنية التي تنظم إن اقتضى الحال عقب تدريب للتكوين أو لتحسين المستوى.
- بالاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض شروط الأقدمية و يثبتون الخبرة المهنية الكافية عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين.
- على أساس الشهادات من بين الموظفين الذين أحرزوا المؤهلات و الشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد.

إضافة إلى إمكانية أن تخفض الأقدمية المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة بالالتحاق بالسلك الأعلى عن طريق الامتحان المهني أو الترقية الداخلية بعد التسجيل في قائمة التأهيل بسنة عن كل سنة تكوين عام أو متخصص له علاقة بالفرع المهني و سنة عن كل سداسي في الدراسات الجامعية التي تأتي بعد البكالوريا و يقدر هذا

التخفيض في الأقدمية انطلاقا من مستوى التكوين الذي يشترطه القانون الأساسي الخاص المطبق على السلك الأصلي<sup>1</sup>.

و فيما يتعلق بالمؤسسة الإستشفائية العمومية فقد نصت الاتفاقية الجماعية بشأن الترقية على مايلي:

#### \*ترقية في الرتبة:

تعتبر الترقية إجراء يمنح بموجبه العامل المثبت منصب عمل أعلى وشاغر ومدرج في النظام.

غير أن الترقية في المناصب متعددة الاختصاصات تتم على أساس شروط التطور التي حددتها المؤسسة دون شرط مسبق لشغور المناصب على أن يستوفي العامل المقترح للترقية شروط الارتقاء إلى المنصب المزمع شغله من حيث التلائم بين متطلبات المنصب ومؤهلات المرشح و ذلك وفقا للمعايير المحددة غير أنه يجب السماح بالترقية الأفقية من أجل ضمان ترقية الأعوان الذين قد تتجمد حياتهم المهنية في ذات المنصب.

#### \*ترقية في الدرجة:

تكرس الترقية في الدرجة تطور الحياة المهنية للعامل في المنصب الذي يشغله بالنظر إلى تصنيفه في مدونة مناصب العمل وتتم الترقية على أساس منظومة تقييم سنوي تلتزم المؤسسة بإعدادها و يؤخذ في الاعتبار الإنتاجية ، الكفاءة ، الاقتصاد في التكاليف و الوقت وجودة العمل.

\*تتولى عملية الترقية إدارة الموارد البشرية ممثلة في مصلحة المستخدمين معتمدين على الخبرة و التصنيف والشهادة المتحصل عليها ، مع الأخذ بعين الاعتبار زمن البقاء في الدرجة الذي حدد بعامين و نصف كحد أدنى و ثلاثة سنوات كحد أقصى.

، ص 2005 الجزائر، والنشر، للطباعة هومه دار العمومي، الوظيفة قانون: رشيد ووابل التيجاني أحمد - بلعروسي<sup>1</sup> ص 17-18 .

**ثانيا -مجالات الدراسة:**

إن تحديد مجالات الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية و قد اتفق أغلبية الباحثين و المتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية و هي:

-المجال المكاني. -المجال الزمني. -المجال البشري.

**1-المجال المكاني:**

لقد تمت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية "محاد عبد القادر" بالجلفة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و هي تحت وصاية السيد الوالي، يديرها مجلس إدارة و يسيرها مدير يعين من طرف وزير الصحة و السكان وإصلاح المستشفيات حيث سابقا كانت تسمى القطاع الصحي بالجلفة، الذي كان يغطي احتياجات السكان في مجال الوقاية و العلاج عن طريق وحداته الصحية القاعدية المتمثلة في مجموع قاعات و مراكز الصحة و مراكز الأمومة و الطفولة المنتشرة عبر ثلاث دوائر هي الجلفة، الادريسية و الشارف بتعداد سكاني يقارب 500 ألف نسمة تتوزع على 07 بلديات هي الجلفة، الادريسية، الشارف و القديد، بن يعقوب، الدويس، عين الشهداء.

إلا انه و تحديدا بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19/05/2007 الذي يحدد كفيات إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجعوارية و تحديد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

**\* مكونات المؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة:**

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من مستشفى مركزي و مستشفى فرعي يتكفل بالأمراض الصدرية و وحدة الاستعجالات الطبية الجراحية، حيث انه من خلال المرسوم التنفيذي 140/07 يشتمل التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة الموضوع تحت سلطة المدير ، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام و مكتب الاتصال على ما يأتي:

المديرية الفرعية للمالية و الوسائل يمثلها مدير فرعي و تشتمل على ثلاث مكاتب هي مكتب الميزانية و المحاسبة، مكتب الصفقات العمومية، مكتب الوسائل العامة و الهياكل. المديرية الفرعية للموارد البشرية و تشتمل على مكتبين هما مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات مكتب التكوين.

المديرية الفرعية للمصالح الصحية يمثلها مدير فرعي و تشتمل على ثلاث مكاتب هي مكتب القبول، مكتب التعاقد و حساب التكاليف، مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحية و تقييمها.

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة يمثلها مدير فرعي تشتمل على مكتبين هما مكتب صيانة التجهيزات الطبية، مكتب صيانة التجهيزات المرافقة. حيث انه حسب القرار رقم 2496 المؤرخ في 2007/11/08 الصادر عن وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات يتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة للمؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة.

إن مستشفى الجلفة الذي يقع في حي 05 جويلية يتكون من أربعة طوابق تشتمل على 386 سرير تتوزع على المصالح التالية:

الجراحة العامة بـ 60 سرير تتوزع على 05 وحدات هي الجراحة العامة ، جراحة العظام و الرضوض جراحة الأعصاب و جراحة الأطفال.

طب الأمراض المعدية بـ 30 سرير تتوزع على وحدتين هما استشفاء الرجال و استشفاء النساء.

الطب الداخلي بـ 50 سرير تتوزع على ثلاث وحدات استشفاء الرجال ، استشفاء نساء و طب الأورام.

الطب الشرعي بـ 04 أسرة تتوزع على وحدتين الخبرة الطبية القضائية و طب السجن. طب أمراض الكلى و تصفية الدم بـ 30 سرير تتوزع على وحدتين طب أمراض الكلى و تصفية الدم.

طب الأطفال بـ 30 سريرا تتوزع على وحدتين طب الأطفال.

طب أمراض الصدر و الرئة ( خارجي ) بـ 50 سرير تتوزع على وحدتين استشفاء الرجال و استشفاء النساء.

الاستعجالات الطبية الجراحية بـ30 سريرا تتوزع على ثلاث وحدات الاستعجالات الطبية، الاستعجالات الجراحية و الإنعاش.

الأشعة المركزية بوحدين الأشعة و السكانير.

المخبر المركزي بوحدين علم الأحياء المجهرية و الكيمياء الحيوية.

علم الأوبئة بوحدين المعلومات الصحية و النظافة الاستشفائية.

الصيدلية بها وحدتان تسيير المواد الصيدلانية و توزيع الأدوية على مختلف الوحدات.

مصلحة تحقن الدم.

قاعة العمليات: عدد الغرف 07 موزعة على النحو التالي: 02 غرف بمصلحة

الاستعجالات الطبية الجراحية تعمل بنظام 24 سا/24 سا، غرفة خاصة بتخصص

جراحة العظام تعمل على تغطية البرنامج الجراحي لتخصص جراحة العظام، 02 غرف

خاصة بالجراحة العامة تعمل على تغطية البرنامج الجراحي لتخصص (الجراحة العامة

جراحة الأطفال، جراحة الفك و الوجه، جراحة المسالك البولية و جراحة الأنف الأذن و

الحنجرة).

#### \* أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة:

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة

بالحاجيات الصحية للسكان و في هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:

تلبية حاجيات المواطنين (سكان بلدية الجلفة) و ضواحيها من تغطية صحية استشفائية

وقد تزامن إنشاء هذه المؤسسة مع الوضع المتدهور للصحة، حيث أنها أسست للسهر

على تغطية حاجيات السكان الصحية ، بالنظر هذه المؤسسة من حيث بنيتها نجد أنها

ذات بنية محكمة و جد منظمة و مقسمة إلى مجموع مديريات، كل مديرية لها دور

أساسي و في نفس الوقت مكملة لدور المديرية الموالية لها، لذلك نجد أن المدير يحتل

مركز ريادي بقطاع الصحة العمومية.

ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و

الاستشفاء.

تطبيق البرامج الوطنية للصحة العمومية .

ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية.  
 ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.  
 كما يمكن أن تستخدم المؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة ميدانا للتكوين الطبي، الشبه الطبي، الجامعي و التكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين و خير مثال يتمثل في اجرائي لتربص ميداني على مستوى مختلف المصالح الإدارية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة.

## 2-المجال البشري:

أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة الذي يشغل 754 عاملا حيث يسهر على تحقيق هذه الأهداف و المهام فريق طبي، شبه طبي إداريين و تقنيين هم كالتالي:

عدد الإداريين المتواجدين في المؤسسة العمومية الاستشفائية خلال سنة 2016 هو 50 عدد شبه الطبيين المتواجدين في المستشفى 380 اختصاص: مساعدون طبيون مساعدين اجتماعيين، علاج عام، الأشعة، المخبر، التخدير و الإنعاش، التغذية.  
 عدد الممارسين الطبيين العامين 86 طبيب عام ، عدد الممارسين الطبيين المساعدين الأخصائيين 62 اختصاص: الطب الداخلي، الجراحة العامة، طب الأطفال، جراحة الأطفال، جراحة الكلى و المسالك البولية ، طب الأنف والاذن والحنجرة علم الطفيليات الجهاز الهضمي، علم الأحياء المجهرية، طب الأورام السرطانية، طب القلب، جراحة العظام، الطب الشرعي، طب الأمراض العقلية، طب الأعصاب، طب أمراض الدم، إعادة التكيف الوظيفي، الأمراض الصدرية، التخديروالانعاش، جراحة الفك و الوجه الأمراض المعدية.

عدد الأخصائيين في علم النفس العيادي 02.

عدد العاملين التقنيين 14 اختصاص: مهندس، تقنيين في المخبر و الصيانة، الإعلام الآلي.

عدد العمال المهنيين 160 يتوزع على العمال بالتوقيت الجزئي و العمال بالتوقيت الكامل. و هم موزعين حسب الجدول رقم (5) كما يلي:

### الجدول رقم (5) توزيع العمال حسب المصالح

| الفئات                  | عدد العمال |
|-------------------------|------------|
| الاداريين               | 50         |
| الطبي (عامون، مختصون)   | 150        |
| شبه الطبي               | 380        |
| مهنيون (تقنيون، مهنيون) | 174        |
| المجموع                 | 754        |

المصدر: سجلات المؤسسة العمومية الإستشفائية بالحلفة.

### 3-المجال الزمني : مرت الدراسة بالمراحل التالية:

بعد انتهاء من جمع المعطيات و استعراض أدبيات الموضوع، تم استثمار القراءات و المقابلات الاستكشافية ليصبح البحث قابلا للبناء و المعاينة الميدانية حيث بدأت المرحلة الثانية ليتم تحديد الجانب النظري و الإجراءات المنهجية و في مرحلة لاحقة قام بتطبيق الاستمارة التجريبية على عشرة (10) موظفين بالمؤسسة. و من خلال تجريب الاستمارة، قام الباحث بتعديل ما يمكن تعديله و بالتالي صياغة الاستمارة في شكلها النهائي.

و في المرحلة الأخيرة من الدراسة الميدانية قام الباحث بتطبيق الاستمارة في صيغتها النهائية للحصول على البيانات و المعلومات التي يتم من خلالها اختبار الفروض التي انطلق منها للإجابة على الإشكالية التي طرحتها الدراسة.

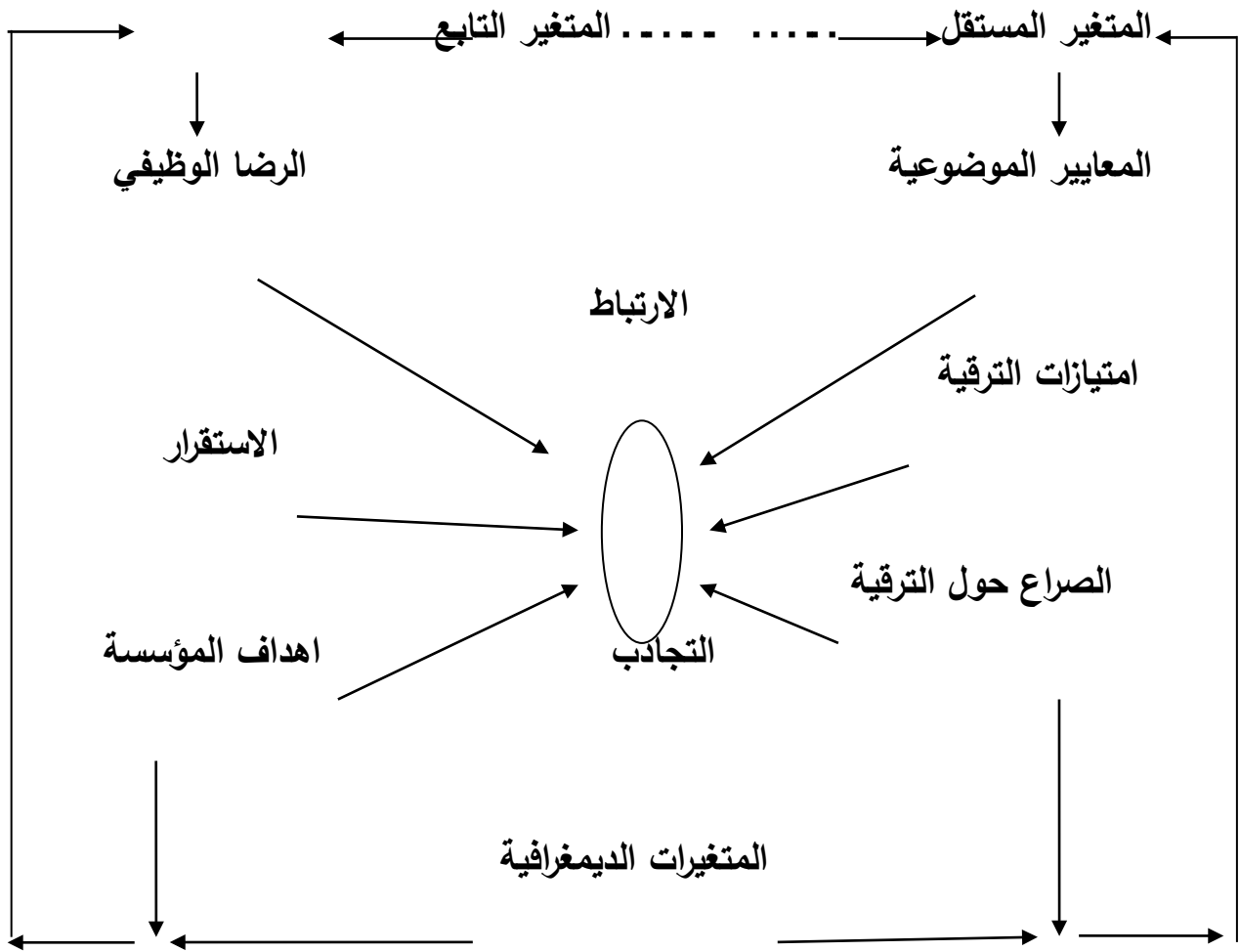
### ثالثا . نموذج الدراسة:

يتضمن نموذج الدراسة الراهنة متغيرين أساسيين هما الترقية و الفعالية التنظيمية و يتضمن هذان المتغيران مختلف مؤشرات الدراسة التي تتضمنها الفرضيات الإجرائية الثلاثة و كذلك ما تثيره المشكلة البحثية من قضايا تحتاج إلى تقص ميداني.



و الغرض من طرح هذا النموذج هو إعطاء صورة محددة و دقيقة عن طرفي الفرضية العامة حتى نتمكن من الربط بين الفروض التي طرحناها في الفصل الأول وبين تقنيات اختبار هذه الفروض.

و بغرض توضيح الإطار التصوري حددنا مؤشرات هذين المتغيرين كما يبدو في الشكل (6).



الشكل (6) نموذج الدراسة.

- تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي للعمال.
- تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار.
- يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة.

## رابعاً - المنهج:

المنهج هو "مجموعة من الأسس و القواعد و الخطوات و العمليات العقلية التي يستعين بها الباحث و يسير في ضوءها لتحقيق الهدف الذي يصبوا إليه البحث، و هو اكتشاف الحقيقة و إستخلاص النظريات و القوانين التي تحكم الظاهرة و التنبؤ بما سيحدث في المستقبل"<sup>1</sup>.

كما يعتبر المنهج أيضا "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث و هو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول الى تلك الحقائق و طرق اكتشافها"<sup>2</sup>.

و منه فإن المنهج هو الطريقة المنظمة التي يتبعها الباحث من أجل الوصول الى الحقائق العلمية، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث استخدام منهج معين.

و انطلاقا من موضوع بحثنا الذي يدور حول علاقة الترقية و الفعالية التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية العمومية و من أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد استعملنا **المنهج الوصفي و الذي يعرف بأنه "أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، و ذلك من أجل الحصول على نتائج علمية و تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"**<sup>3</sup>. و هناك من يعرفه بأنه "عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية عملية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيره".

و يظهر استخدامنا لهذا المنهج للعلاقات القائمة بين فروض الدراسة، اعتمدت الدراسة الراهنة على طريقة المسح بالعينة كأحدى طرائق المنهج الوصفي و يتجلى استخدام هذه الطريقة في الكيفية التي صيغت بها الإشكالية والأهداف إلى جانب دراسة

1 - حسين عبد الحميد رشوان، اصول البحث العلمي ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 2003 ، ص14

2 - محمد شفيق، البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لاعادة البحوث الاجتماعية ، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 1981، ص 18.

3- على غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ص 84.

مختلف الأطر النظرية و الأبحاث الميدانية، إلى جانب الاعتماد المركز على الاستمارة في جمع البيانات كتنقية تستخدمها هذه الطريقة التي تمحورت في أساسها على تحديد سمات وخصائص مجتمع الدراسة؛ من خلال البيانات المتعلقة بمعايير الترقية و الرضا الوظيفي، امتيازات الترقية و الاستقرار و البيانات المتعلقة بالصراع حول الترقية و درجة تحقيق الأهداف و فضلا عما سبق فقد مكنتنا هذه الطريقة من تحليل نتائج الدراسة في ضوء فروضها و مقارنتها بالدراسات السابقة.

### خامسا - الأدوات البحثية:

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها من أهم المراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الأدوات المناسبة، لذلك اعتمدت الدراسة الراهنة في جمع البيانات المرتبطة بالموضوع المتمحور حول الترقية والفعالية التنظيمية على تقنية أساسية هي الإستمارة، مع الإستفادة من المقابلات و الملاحظة و السجلات كأدوات مساعدة فقط.

#### 1-الملاحظة:

تعرف بأنها "توجيه الحواس و الانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جيدة عن تلك الظاهر أو الظواهر و هي أول ما يستخدمه الباحث لأنها تمثل المرحلة الأولى من مراحل المنهج العلمي و ربما هي أقدم الطرق في جمع البيانات خاصة في العلوم الإنسانية و الاجتماعية<sup>1</sup>.

و تفيد هذه الطريقة في ملاحظة سلوك الأفراد ملاحظة واقعية أثناء إجراء المقابلات و قد ساعدتنا هذه الوسيلة في التعرف عن كثب على ميدان الدراسة بالتعرف

1 - على غربي، مرجع سبق ذكره، ص 112 .

على جميع الأقسام و المصالح و مختلف الهياكل و المنشآت التابعة للمؤسسة الإستشفائية و نشير إلى أننا استعملنا هذه الأداة خاصة عند إجراء المقابلات المباشرة مع مختلف أفراد العينة و حتى مع بعض المسؤولين و رؤساء المصالح الذين أفادونا كثيرا بمعلومات لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة.

و قد تم استخدام الملاحظة ميدانيا في المجالات التالية:

- التعرف على جماعات العمل و خاصة تلك التي تمثل عينة البحث

- ملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسونه.

- مراقبة سلوك الأفراد أثناء استجوابهم و هم يقومون بالمهام المسندة إليهم.

## 2-المقابلة:

و هي من أهم أدوات جمع البيانات حول موضوع معين و تعرف " بأنها تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهة، يحاول أحدهما (الباحث) أن يعرف بعض المعلومات أو التغييرات لدى الآخر (المبحوث) و التي تدور حول خبراته أو آرائه و معتقداته و تكون ذات صلة بالظاهرة قيد الدراسة"<sup>1</sup>.

و تعرف المقابلة بأنها "عبارة عن المواجهة أو المعاينة أو الاستجواب و هي تقوم على الاتصال الشخصي و الاجتماع وجها لوجه بين الباحث او معاونيه المتمرنين معه و المبحوثين كل على حدة و تحت مناقشة موجهة من اجل جمع البيانات التي يريد الباحث الحصول عليها و ذلك لغرض معين"<sup>2</sup>.

## 3 . الاستمارة :

تعد الاستمارة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات و تسمى أيضا الاستبيان أو الاستقصاء و هذه الكلمات جميعها تشير إلى وسيلة واحدة لجمع البيانات قوامها الاعتماد

1 - على غربي،المرجع نفسه ، ص 119 .

2 - حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سبق ذكره ، ص 1.

على مجموعة من الأسئلة مصاغة بشكل جيد بهدف جمع بيانات حول موضوع معين يتم طرحها و تسليمها للمبحوثين تمهيدا للحصول على أجوبة.

وقد تمت صياغة أسئلة الاستمارة بشكل يعكس الانشغالات الجوهرية الواردة في الإشكالية و الفروض و قد تم تجربتها ثم مراجعتها و تعديلها، ثم طرحت في شكلها النهائي أين تضمنت 31 سؤال موزعة على أربعة محاور أساسية هي:

-**المحور الأول:** عبارة عن البيانات الشخصية للمبحوث و هي من السؤال 01 إلى السؤال 04.

-**المحور الثاني:** هي بيانات تتعلق بمعايير الترقية والرضا الوظيفي وهي تمتد من السؤال 05 إلى السؤال 16.

-**المحور الثالث :** بيانات تتعلق بامتيازات الترقية والاستقرار وهي تمتد من السؤال 17 إلى السؤال 22.

-**المحور الرابع:** عبارة عن بيانات تتعلق بالصراع حول الترقية وتحقيق الأهداف و تمتد من السؤال 23 إلى السؤال 31.

\*وإثر مراجعة مدى تقبل المبحوثين لأسئلة الاستمارة التجريبية تم تعديل بعض الأسئلة و إضافة و تغيير البعض الآخر كما يلي:

-تغيير الفئات العمرية لأننا وجدنا أغلب العمال كبار السن الذين تمسهم عملية الترقية و بالتالي مددنا حجم الفئات، فأصبحت الفئة الأولى تبدأ من 25 بدلا من 20 و الفئة الأخيرة أكثر من 55 بدلا من أكبر من 50.

-حذف المستوى التعليمي لكون المؤسسة الإستشفائية تضم عدد كبير ممن لهم مستوى.

-السؤال 09 كان يضم تطبيق المعايير الموضوعية فتم إضافة سؤال و أدرجت ضمنه المعايير الذاتية في حالة الإجابة بلا.

-إضافة السؤال 11 حول أي المعايير المفضلة في الترقية.

- إضافة السؤال 13 كتعبير عن الارتباط بين متغيري الفرضية الأولى.

- إضافة السؤال 30 التفكير في مغادرة المؤسسة.

-تعديل صياغة السؤال 31 حيث كانت : هل وجود الترقية يدعم تحقيق الفعالية بين كيف ذلك؟ أصبح ما مدى تأثير الترقية على تحقيق الفعالية التنظيمية؟.

## 4- الوثائق و السجلات:

إن أهمية هذه الوثائق و السجلات تكمن في كونها توفر على الباحث الكثير من الوقت و الجهد فالبيانات التي تتوفر في سجلات المؤسسة عن الأفراد المستهدفين من البحث تعتبر بيانات جاهزة يمكن للباحث إعادة تبويبها و عرضها بالأسلوب الذي يرغب فيه وأيضا الكشف على بعض القضايا التي يصعب ملاحظتها والكشف عنها عن ريق استمارة البحث وحدها، حيث تم الاطلاع على بعض السجلات و الوثائق الخاصة بالمؤسسة و تم التزود ببعض المعطيات و البيانات الضرورية للبحث و قد تمثلت هذه البيانات فيما يلي:

- بيانات تدور حول الجانب التاريخي للمؤسسة الإستشفائية" محاد عبد القادر"، حيث تم القيام بإعداد بطاقة فنية عن هذه المؤسسة.
- بيانات عن الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة محل البحث.
- بيانات عن سير العمل بها، و النظام الداخلي و أهدافها.
- بيانات حول الإمكانيات المادية و البشرية بالمؤسسة.

## سادسا -العينة وكيفية اختيارها:

العينة عبارة عن مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه و عادة ما يلجأ الباحث الى الاعتماد على طريقة العينة في جمع البيانات عندما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث فيكتفي بعدد قليل ن تلك المفردات في حدود الوقت و الجهد و الإمكانيات المتاحة علاوة على ان دراسة المجتمع كله قد تكون مضيعة للوقت و تبديد للجهد و للنفقات بغير مبرر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>ص 86. 1981. البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، شفيق، - محمد

و يجب ان تكون هذه العينة ممثلة للمجتمع الأصلي و ان يعطى لأفراد المجتمع المدروس فرصا متساوية في الاختيار.

و بما أن دراستنا تهدف الى الوقوف على علاقة الترقية بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الإستشفائية، فانه من الطبيعي ان يتكون مجتمع البحث من موظفين الدائمين فقط و قد تم تحديد الإطار الذي تؤخذ منه العينة من خلال قائمة تشمل جميع أسماء الموظفين المؤسسة العمومية الاستشفائية "محاد عبد القادر" بالجلفة مرتين حسب وظائفهم و أصنافهم المهنية.

يتكون مجتمع الدراسة من 430 موظف دائم وقد تم اختيار العينة الطبقية العشوائية بنسبة 15 % من الطبقتين الاداريين و شبه الطبي و قد شملت العينة 65 عاملا أين تم وضع الأصبع عشوائيا على أسماء العمال بما يوافق العدد المحدد من كل طبقة و يمكن توضيح حجم العينة وفق الجدول التالي رقم (7).

#### الجدول رقم (6) : توزيع أفراد عينة الدراسة.

| الفئات    | عدد العمال | العينة |
|-----------|------------|--------|
| الاداريين | 50         | 8      |
| شبه الطبي | 380        | 57     |
| المجموع   | 430        | 65     |

#### سابعا - خصائص وسمات العينة:

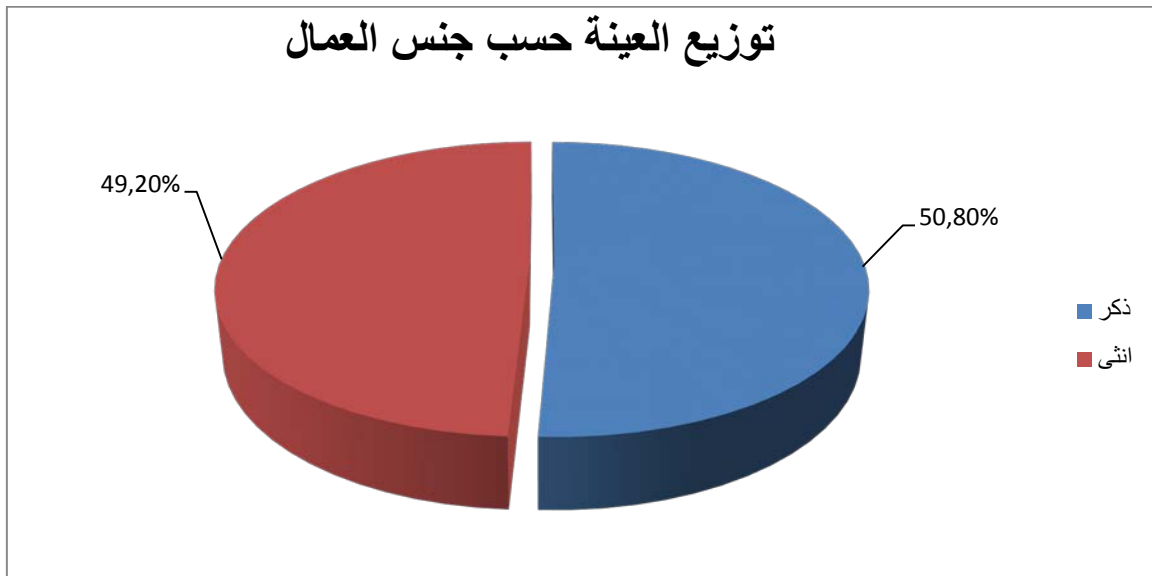
تشكل البيانات الشخصية الخلفية العملية التي ننتقل منها لتفسير العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة على اعتبار أن تحديد خصائص وسمات المجتمع المدروس يعطينا نظرة شاملة عن مدى تجانسه و تنوعه، و مدى ارتباطه بالأسئلة و القضايا

المدرسة. و على هذا الأساس نشرع في التحليل الكمي للبيانات الشخصية بناء على المعطيات التي جمعناها من المؤسسة العمومية الإستشفائية "محاد عبد القادر" بالجلفة فيما يتعلق بالجنس، تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (8) أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور المتمثلين.

**الجدول رقم (7) : توزيع العينة حسب جنس العمال**

| النسبة المئوية % | التكرارات | الجنس / العينة |
|------------------|-----------|----------------|
| 50.8%            | 33        | ذكر            |
| 49.2%            | 32        | أنثى           |
| 100%             | 65        | المجموع        |

في 33 مبحوثا بنسبة 50.8% من حجم العينة المختارة البالغة 65 مبحوث ذكور و هي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث البالغة 49.2%، مما يوحي بان اكثر المناصب التي توفرها المؤسسة تكون للذكور و الاناث و هذا راجع بطبيعة الحال الى النشاط السائد في المؤسسة مع مراعاة لطبيعة بعض المصالح تتطلب العمال ذكور كالمداومة الليلية في مصلحة الاستعجالات الطبية.



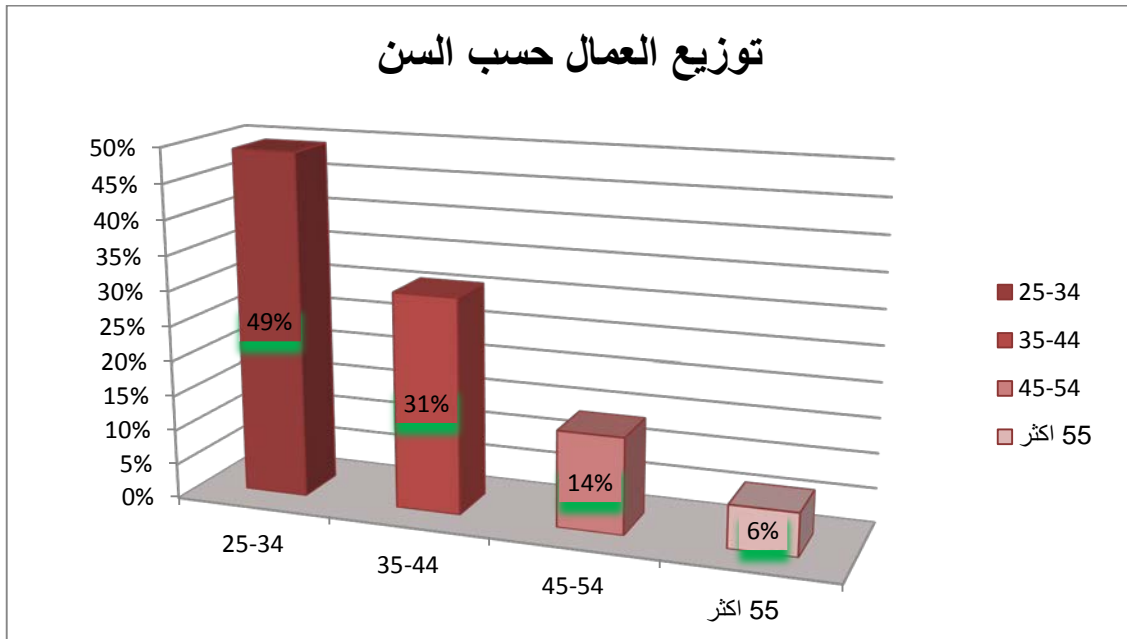
الشكل رقم (7) : دائرة بيانية لتوزيع العينة حسب لجنس العمال



الجدول رقم(8): توزيع العينة حسب سن العمال

| النسبة المئوية % | التكرارات | العينة | السن     |
|------------------|-----------|--------|----------|
| 49%              | 32        |        | 34 – 25  |
| 31%              | 20        |        | 44 – 35  |
| 14%              | 9         |        | 54 – 45  |
| 6%               | 4         |        | 55 فأكثر |
| 100%             | 65        |        | المجموع  |

و تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم(9) المتعلقة بالسن، أن المبحوثين يتوزعون بنسب متفاوتة، حيث نجد 32 مبحوثا ما يمثل نسبة 49 % تتراوح أعمارهم ما بين 25-34 ، لتليها نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و 44 سنة بنسبة 31%، ثم نجد نسبة 14% من فئة العمرية 45 و 54 و الذين هم أكثر من 55 سنة أين كانت النسبة 6 % و هو ما يوضح أن أغلبية موظفين شباب و هذا لانتهاج الوزارة الوصية سياسية التوظيف كل سنة خاصة في الشبه الطبي و هو ما يتبين من خلال الشكل رقم (8).

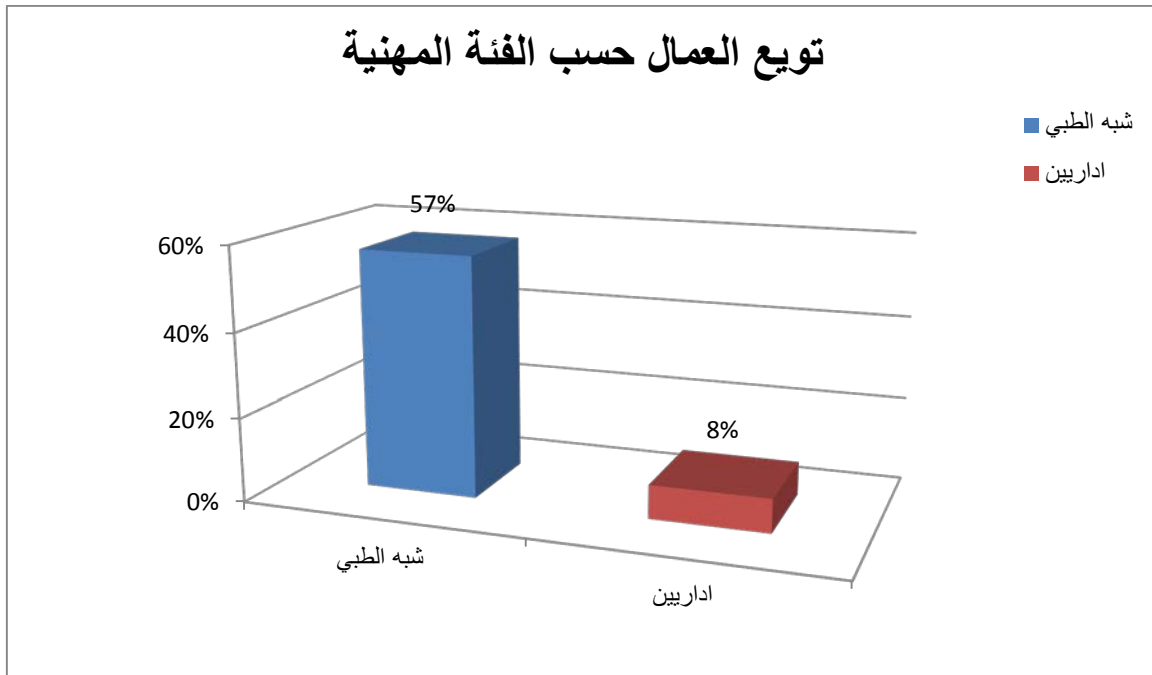


الشكل رقم(8): توزيع العينة حسب سن العمال

الجدول(09): الوظيفة.

| الوظيفة   | العينة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|-----------|--------|-----------|------------------|
| شبه الطبي | 57     | 57        | 87.70%           |
| اداريين   | 8      | 8         | 12.30%           |
| المجموع   | 65     | 65        | 100%             |

و تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) و المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها كل عامل، أن هناك 57 مبحوثا من مجمل أفراد العينة هم شبه طبي و هو ما يعادل 87.70% في مقابل 8 مبحوثين من اداريين بنسبة 12.30% و هذا ما يعكس طبيعة العمل وهو ما يوضحه أكثر الشكل رقم (9).

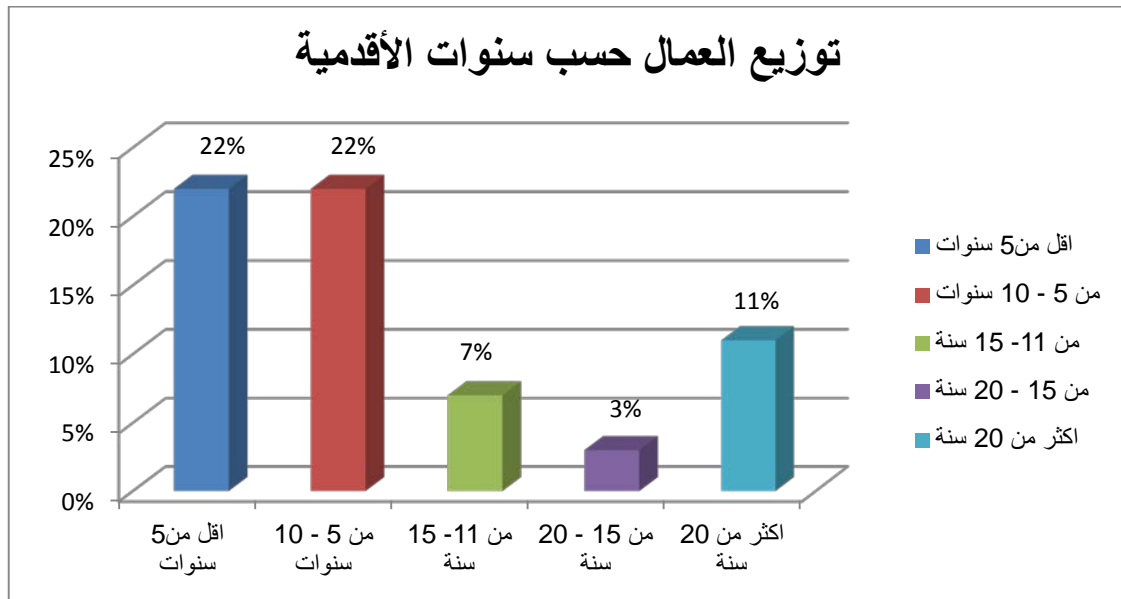


الشكل رقم (9) :توزيع العمال حسب الفئة المهنية.

**الجدول (10): توزيع العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة**

| الأقدمية        | العينة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|-----------------|--------|-----------|------------------|
| أقل من 5 سنوات  | 22     | 22        | 33.8%            |
| من 5 - 10 سنوات | 22     | 22        | 33.8%            |
| من 11 - 15 سنة  | 7      | 7         | 10.8%            |
| من 15 - 20 سنة  | 3      | 3         | 4.6%             |
| أكثر من 20 سنة  | 11     | 11        | 16.9%            |
| المجموع         | 65     | 65        | 100%             |

ومما سبق يفيد التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بالجدول رقم (11) الذي يوضح سنوات الأقدمية أن 22 مبحوثا بنسبة 33.8 % لهم بالمؤسسة كل من الفئتين أقل من 5 سنوات و من 5 الى 10 سنوات يبين أن سنوات الخدمة لأغلبية العمال هي بين 5 الى 10 سنوات. و في المقابل 11 مبحوثا بنسبة 16.9% لهم أكثر من 20 سنة هم على أبواب التقاعد و نجد مدة الخدمة من 11 الى 15 سنة 7 مبحوثين و بنسبة 10.8 % و 3 مبحوثين من 15 إلى 20 سنة خدمة بالمؤسسة بنسبة 4.6% و يمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الشكل رقم (10).



الشكل رقم (10): توزيع العمال

## الفصل الخامس

### المعايير الموضوعية للترقية و الرضا الوظيفي

تمهيد.

أولا : الوظيفة و الترقية.

ثانيا : موضوعية الأداء.

## على شك الخامس - المعايير الموضوعية للترقية و الرضا الوظيفي.

### تمهيد:

أشرنا في الفصول الثلاثة الأولى إلى أن المعايير الموضوعية التي تعتمد عليها المؤسسة في الترقية تدور في مجملها حول: الأقدمية، الكفاءة، الشهادات و تقييم الأداء. ومن ناحية أخرى أشرنا أيضا إلى أهمية الرضا الوظيفي بمختلف مكوناته و عناصره، و بينا مدى تباين الأطر المعرفية التي تعالجه فضلا عن تباين تجسده و في هذا السياق أوضحنا أهم مؤشرات هذا المتغير المتمثلة في: الولاء، الانضباط، الجدية في العمل و زيادة و تيرة الأداء.

لهذا نحاول في هذا الفصل اختبار هذه المعايير و المؤشرات في المؤسسة العمومية الإستشفائية "محاد عبد القادر" بالجلفة و قد جسدنا ذلك في:

### أولا - الوظيفة والترقية:

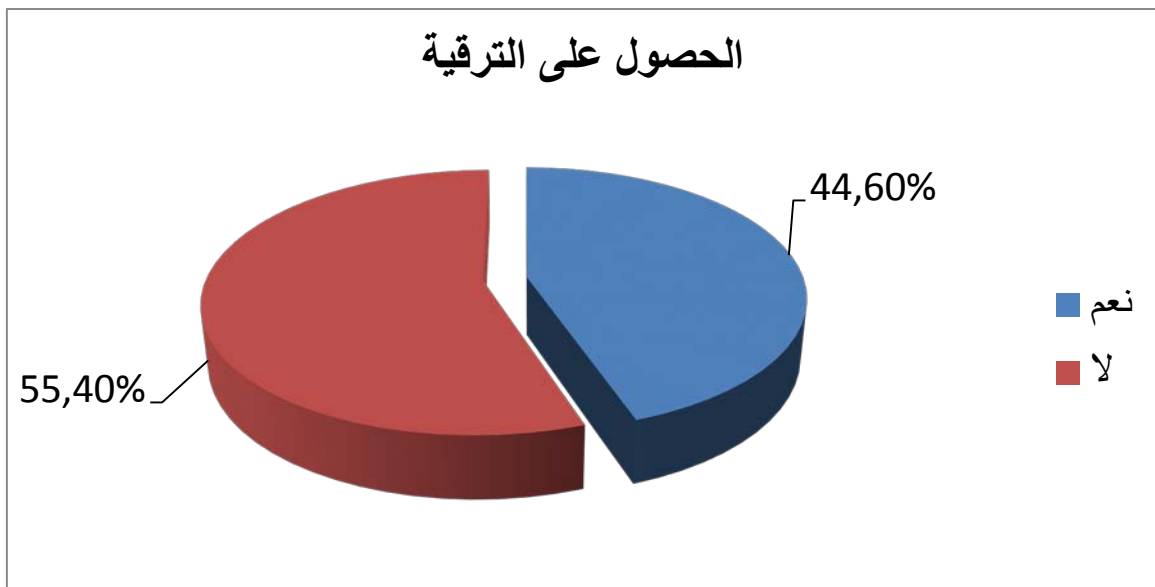
أوضحت مختلف الشواهد الكمية و الكيفية أهمية الارتباط القائم بين الوظيفة و الترقية و رغم أن هذا الارتباط يتغير حسب السياق و حسب طبيعة المؤسسة، إلا أننا نحاول في هذه الفقرة تحديد العلاقة القائمة بينهما من خلال الشواهد التي جمعناها من المؤسسة الإستشفائية.

و في هذا الإطار تشير المعالجة الإحصائية للبيانات الواردة في الجدول (12) المتعلقة بالحصول على الترقية إلى أن 29 مبحوثا من أصل العينة الكلية و هو ما يمثل نسبة 44.6 % قد تحصلوا على ترقية أثناء فترة خدمتهم بالمؤسسة الإستشفائية و ذلك سواء لأقدميتهم أو كفاءتهم أو شهاداتهم.

### الجدول (11): الحصول على الترقية.

| النسبة المئوية % | التكرارات | الترقية<br>لعينة |
|------------------|-----------|------------------|
| 44.6%            | 29        | نعم              |
| 55.4%            | 36        | لا               |
| 100%             | 65        | المجموع          |

من خلال معطيات هذا الجدول نجد ان نسبة 55.4% من افراد العينة لم يستفيدوا من ترقية اثناء عملهم بالمؤسسة بالمقابل تجد نسبة 44.6% استفادوا من الترقية اثناء مسارههم المهني في المؤسسة و ذلك راجع حسب ما صرح به العمال أثناء المقابلات معهم إلى تدخل المعايير الذاتية من وساطة، علاقات شخصية، جهوية، وقرابة مع القائمين على الترقية إضافة إلى وجود عامل آخر وهي النقابة التي أصبحت أداة في يد الإدارة وتعمل وفق مصالحتها و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي.



الشكل رقم (11): الحصول على الترقية

الجدول (12): نوع الترقية.

| النسبة المئوية | التكرارات | نوع الترقية / العينة |
|----------------|-----------|----------------------|
| 44.82%         | 13        | الدرجة               |
| 20.70%         | 06        | الفئة                |
| 34.48%         | 10        | كليهما               |
| 100%           | 29        | المجموع              |

و فضلا عما سبق يفيد التحليل الإحصائي لبيانات الجدول رقم ( 12) المتعلقة بنوع الترقية، أن 13 مبحوثا من الحجم الكلي للعينة قد أكدوا أنهم تحصلوا على ترقية في الدرجة بالنسبة 44.82% و هم من مختلف الفئات المهنية في حين أكد 10 مبحوثين بنسبة 34.48% حصولهم على ترقية في الفئة و الدرجة على غرار 6 مبحوثين بنسبة 20.70% تحصلوا على ترقية في الفئة .

**الجدول (13) : يبين توزيع العينة حسب الاطلاع على طريقة التي تتم وفقها الترقية**

| الإطلاع  | العينة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|----------|--------|-----------|------------------|
| مطلع     |        | 30        | 46.2%            |
| غير مطلع |        | 35        | 53.8%            |
| المجموع  |        | 65        | 100%             |

و من خلال المعالجة الكمية للبيانات الواردة في الجدول رقم (13) و المتعلقة بمدى إطلاع الموظفين على الطريقة التي تتم بها الترقية في المؤسسة الإستشفائية، وجدنا 35 مبحوثا من أفراد العينة المختارة و هو ما يمثل نسبة 53.8% يقرون بعدم إطلاعهم على الطريقة المعتمدة في الترقية ، في حين أقر 30 مبحوثا بنسبة 46.2% إطلاعهم على الطريقة المعتمدة وهم في أغلبهم شبه الطبي.

**الجدول رقم (14) : سبب التقصير في الإطلاع على الترقية**

| التقصير   | العينة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|-----------|--------|-----------|------------------|
| تقصير منك |        | 16        | 24.62%           |
| الادارة   |        | 49        | 75.38%           |
| المجموع   |        | 65        | 100%             |

و قد لاحظنا استياء أغلب الموظفين من الطريقة التي تتم وفقها الترقية رغم إطلاعهم عليها لأنه إطلاع صوري فقط و أما فيما يخص الغير مطلعين فقد أفاد التحليل

الإحصائي لسبب التقصير أن 49 مبحوثا بنسبة 75.38% أكدوا أن التقصير ناتج عن الإدارة التي ليس لها اتصال بهم أي أن هناك هوة بين الإدارة العليا و المستويات الأخرى. في مقابل 16 مبحوثا بنسبة 24.62% الذين أكدوا أن التقصير منهم شخصا و هم عمال بسطاء يبحثون فقط عن أجر كاف من دون مشاكل، إضافة إلى أنهم اقتنعوا باستحالة حصولهم على ترقية و منه فلا داعي للسؤال عنها.

**الجدول ( 15 ) : يبين توزيع العينة حسب معايير الترقية (على أي أساس تمنح الترقية)**

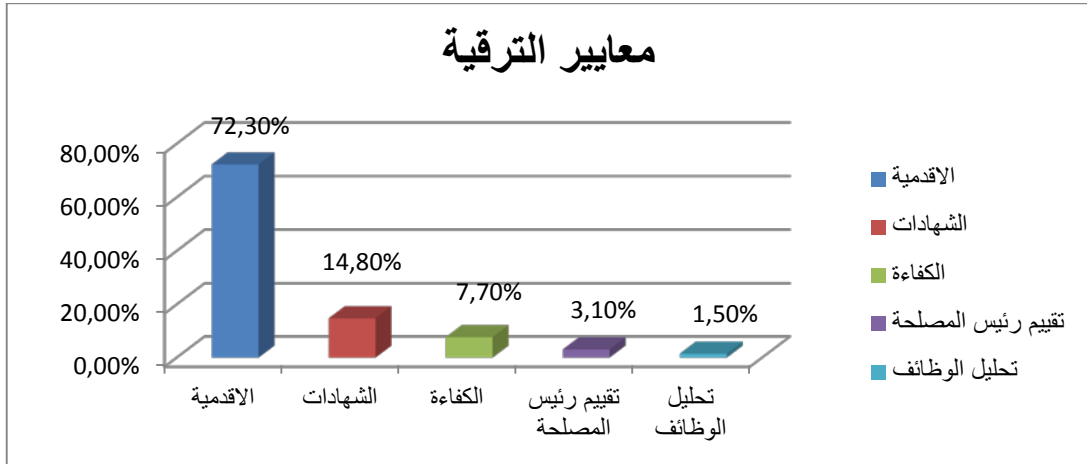
| النسبة المئوية % | التكرارات | المعايير<br>العينة |
|------------------|-----------|--------------------|
| 72.30%           | 47        | الأقدمية           |
| 7.70%            | 5         | الكفاءة            |
| 14.86%           | 10        | الشهادات           |
| 3.10%            | 2         | تقييم رئيس المصلحة |
| 1.50%            | 1         | تحليل الوظائف      |
| 100%             | 65        | المجموع            |

تشير إحصاءات ترتيب استجابات أفراد العينة عن معايير منح الترقية الواردة في الجدول رقم (15) إلى أن المعيار الأساسي للترقية الأقدمية بنسبة 72.30% بينما أرجعت فئات أخرى ذلك إلى الشهادات بنسبة 14.86% و توجد فئات أخرى أرجعت ذلك إلى الكفاءة بنسبة 7.70% و تقييم رئيس المصلحة بنسبة 3.10% و تحليل الوظائف بنسبة 1.50% .

و بناء على ذلك اتضح لنا ان الترقية تمنح على اساس الاقدمية و الشهادات و الكفاءة هاته الاخيرة و ضحت بدقة بمتابعة دقيقة لمهارات العمال من خلال سجلات العمال التي تحتوي على المعدل الاداء و الكفاءة و اقدميته هذا مايشكل حافزا قويا لزيادة الاداء وتنمية المهارات.



ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



الشكل رقم (12): ترتيب معايير الترقية المعمول بها

و من خلال ما تقدم يتضح جليا أن الترقية تمنح على اساس الأقدمية كمعيار أول ثم على اساس الشهادات في المرتبة الثانية ثم الكفاءة ثم المحسوبة وتقييم رئيس المصلحة و وأخيرا تحليل الوظائف.

الجدول ( 16 ) : يبين توزيع العينة حسب تطبيق هذه معايير بصورة فعالة

| النسبة المئوية % | التكرارات | العيينة | فعالية الاسس |
|------------------|-----------|---------|--------------|
| 50.8%            | 33        | نعم     |              |
| 49.2%            | 32        | لا      |              |
| 100%             | 65        | المجموع |              |

وتدعيما لما سبق تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (16) والمتعلقة بمدى فعالية تطبيق معايير الترقية ، تأكيد 33 مبحثا بنسبة 50.8 % أقروا بالفعالية النسبية لتطبيق المعايير الموضوعية للترقية .

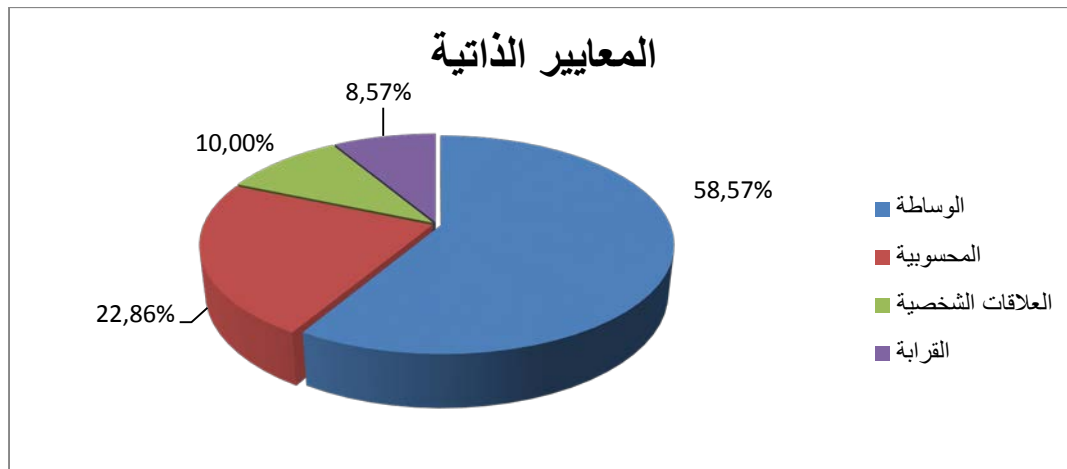
وتأكيد 32 مبحوث بنسبة 49.2% على عدم فعالية أسس الترقية المصرح بها وهي مجرد إجراءات إدارية صورية؛ وذلك لتدخل الاعتبارات الشخصية حيث أكدت الإحصاءات الرقمية الواردة في الجدول التالي الموضح لنسب تدخل مختلف المعايير الذاتية على شيوع الوساطة بنسبة 58.5% ، والمحسوبة بنسبة 30.8% ، العلاقات الشخصية بنسبة 9.2% والقرباة بنسبة 1.5% وهو ما يعبر عن واقع المؤسسة الجزائرية بصفة عامة وعن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالجلفة بصفة خاصة . إذا كان الجواب بلا هل يرجع السبب إلى تدخل المعايير الذاتية

**الجدول (17) يوضح تدخل المعايير الذاتية في الترقية.**

| النسبة المئوية % | التكرارات | العينة           | لمعايير الذاتية |
|------------------|-----------|------------------|-----------------|
| 58.5%            | 38        | الوساطة          |                 |
| 30.8%            | 20        | المحسوبة         |                 |
| 9.2%             | 6         | العلاقات الشخصية |                 |
| 1.5%             | 1         | القرباة          |                 |
| 100%             | 65        | المجموع          |                 |

و ما لمسناه من خلال المقابلات هو أن الذاتية في تطبيق سياسة الترقية أدت إلى استياء العمال باختلاف فئاتهم المهنية، الشيء الذي أثر على المرودية ومنه على الفعالية التنظيمية.

ويكمن توضيح توزيع المعايير الذاتية المتدخلة في عملية الترقية في الشكل التالي :



الشكل رقم (13) : توزيع المعايير الذاتية المتدخلة في الترقية

**الجدول رقم (18) : الرضا عن المعايير المعمول بها في الترقية**

| الرضا   | العينة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|---------|--------|-----------|------------------|
| راض     |        | 28        | 43.1%            |
| غير راض |        | 37        | 56.9%            |
| المجموع |        | 65        | 100%             |

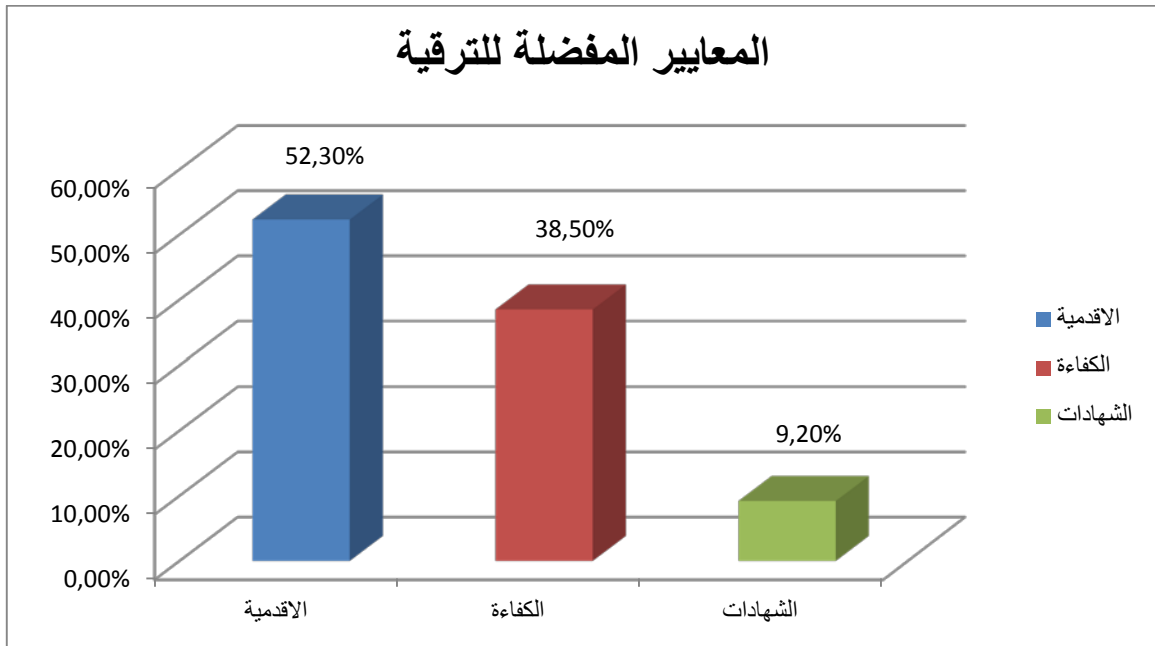
من خلال الجدول رقم (18) المتعلق بمدى الرضا عن المعايير المعمول بها في الترقية يبدو جليا أن 37 مبحوثا بنسبة 56.9 % غير راضين عن معايير الترقية واعتبارها ذاتية تفنقر للدقة والموضوعية.

في مقابل 28 مبحوث بنسبة 43.1 % أقروا أنهم راضون و ذلك لأنهم في غالبيتهم لا يستطيعون مواجهة القرارات الإدارية أو الاعتراض عليها، لذلك يرون أن المعايير موضوعية لا يمكن الطعن فيها حتى لو كانت ذاتية. ومن أجل خلق توازن نفسي فهم يقنعون أنفسهم بموضوعيتها، عكس الإطارات الذين رغم حصولهم على ترقيات إلا أنهم غير راضين عن المعايير لعدم فعاليتها وطغيان الجانب الشخصي عليها.

**الجدول رقم (19) : المعايير المفضلة في الترقية.**

| المعايير المفضلة | العينة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------------|--------|-----------|------------------|
| الاقدمية         |        | 34        | 52.3%            |
| الكفاءة          |        | 25        | 38.5%            |
| الشهادات         |        | 6         | 9.2%             |
| المجموع          |        | 65        | 100%             |

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول (19) المتعلقة بترتيب المعايير المفضلة في الترقية من طرف العاملين، أن 34 مبحوثا بنسبة 52.3 % رتبوا الأقدمية كأهم معيار مفضل للترقية ثم يأتي معيار الكفاءة الذي أكد عليه 25 مبحوثا بنسبة 38.5 %، ثم الشهادات التي أكد عليها 6 مبحوثين بنسبة 9.2 % .  
ومما سبق يتضح جليا أن أغلب العمال يفضلون الأقدمية ثم الكفاءة ثم الشهادات وهو ما يمكن توضيحه في الشكل التالي :



الشكل رقم (14): ترتيب المعايير المفضل في الترقية.

#### ثانيا -موضوعية الأداء:

أشرنا سابقا إلى أن الأداء تحكمه مجموعة من العوامل المتداخلة والمتراطة وحاولنا دراسة بعض المتغيرات المرتبطة بالترقية والتي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على معدلات الأداء وإنجاز المهام بالكمية المطلوبة والحجم المحدد.

**الجدول رقم (20) : يبين توزيع العينة حسب تقييم رئيس المصلحة يعتبر وسيلة لتحكمه وسيطرته عليك**

| المتغيرات | العينة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|-----------|--------|-----------|------------------|
| نعم       |        | 21        | 32.3%            |
| لا        |        | 21        | 32.3%            |
| نوعا ما   |        | 23        | 35.4%            |
| المجموع   |        | 65        | 100%             |

وفي هذا السياق تشير البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (20) المتعلقة بتقييم رئيس المصلحة و تسلطه واستعمال ذلك كأداة للتسلط والتحكم في المرؤوسين أن 21 مبحوثا من مجمل أفراد العينة بنسبة 32.3% و هي نفس القيمة الذين اكادوا ان رئيس المصلحة لا يستعمل التقييم كأداة للتسلط والتحكم في المرؤوسين وهم في غالبيتهم عمال تحصلوا على الترقية.

في حين أكد 23 مبحوثا أن تقييم رئيس المصلحة يعتبر أداة تسلط نسبية لأنه يركز على عدالة وقيمه .

**جدول رقم (21): يبين توزيع العينة حسب مساهمة استناد الترقية إلى معايير موضوعية واضحة في زيادة الرضا الوظيفي**

| المتغيرات | العينة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|-----------|--------|-----------|------------------|
| نعم       |        | 30        | 46.2%            |
| لا        |        | 10        | 15.4%            |
| نوعا ما   |        | 25        | 38.5%            |
| المجموع   |        | 65        | 100%             |

تبين البيانات الرقمية الواردة في الجدول (21) والمتعلقة بمدى مساهمة استناد الترقية إلى معايير موضوعية في زيادة الرضا الوظيفي، أن 46.2 % أكدوا على المساهمة القوية لموضوعية الترقية في زيادة الرضا الوظيفي؛ لأن ذلك يساهم في خلق الإحساس بالعدالة ومنه العمل على زيادة وتيرة وفعالية الأداء على غرار 10 مبحوثين فقط بنسبة 15.4 % أقروا بعدم مساهمة عدالة الترقية في خلق الرضا الوظيفي وذلك لأنهم حصلوا على ترقية ومقرون بتدخل المعايير الذاتية ومع ذلك هم راضون؛ إذ أن هناك معالم أخرى تساهم في خلق الرضا الوظيفي كنوعية العمل، و جماعة الزملاء. في مقابل 38.5% أكدوا على المساهمة النسبية.

**الجدول رقم (22) : توزيع العينة حسب هل تساهم الاقدمية في زيادة ولأنك للمؤسسة**

| المتغيرات       | العينة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|-----------------|--------|-----------|------------------|
| تساهم بشدة      | 32     | 49.2%     |                  |
| تساهم بعض الشيء | 25     | 38.5%     |                  |
| لا تساهم        | 8      | 12.3%     |                  |
| المجموع         | 65     | 100%      |                  |

توضح المعطيات الرقمية المبينة في الجدول رقم (22) المتعلقة بمدى مساهمة الأقدمية في زيادة الولاء للمؤسسة أن 32 مبحوثاً من مجمل أفراد العينة بنسبة 49.2 % أكدوا المساهمة الكبيرة للأقدمية في زيادة الولاء للمؤسسة لأن العمال من خلال سنوات أقدميتهم الطويلة أصبحت المؤسسة بمثابة العائلة التي يقضون فيها أغلب أوقاتهم وهذا ما لاحظناه خلال طيلة فترة الدراسة الميدانية أين أصبح العمال يتقاسمون الأفراح والأحزان. في المقابل 25 مبحوثاً بنسبة 38.5 % أقروا بالمساهمة النسبية لأنهم بدأوا يفقدون ولائهم تدريجياً للمؤسسة إثر عدم فعالية وموضوعية معايير الترقية. في حين أقر 8 مبحوثين فقط بعدم مساهمة الأقدمية في الولاء وحسب المقابلة معهم أكدوا

تذمرهم من الإجراءات التعسفية والترقية اللاموضوعية، مما جعلهم يؤكدون على أن المؤسسة التي لا تعترف بجهودهم و لا تعيرهم الاهتمام لا تستحق ولائهم.

**الجدول رقم(23) : توزيع العينة حسب الترقية على أساس الكفاءة تؤدي الى انضباطك في العمل**

| المتغيرات | العينة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|-----------|--------|-----------|------------------|
| نعم       | 48     | 73.8%     |                  |
| لا        | 5      | 7.7%      |                  |
| نوعا ما   | 12     | 18.5%     |                  |
| المجموع   | 65     | 100%      |                  |

وإلى جانب ما سبق يبدو جليا من خلال الجدول رقم(23) المعبر عن مقدار مساهمة الترقية على أساس الكفاءة في الانضباط في العمل، أن 48 مبحوثا بنسبة 73.8 % يؤكدون على مساهمة الترقية المستندة إلى الكفاءة في الانضباط وذلك ما لمسناه من خلال المقابلات أين أقر المبحوثين أن الكفاءة أهم من أي معيار آخر وأن الاعتماد عليها يجعلهم يبذلون المزيد من المجهودات للحصول على ترقية. في مقابل 12 مبحوث فقط من أصل حجم العينة بنسبة 18.5 % أقروا بالمساهمة النسبية، أي أنه يمكن للكفاءة ألا تؤدي في كل الظروف إلى الانضباط. في حين أقر 5 مبحوثين بنسبة 7.7 % بعدم مساهمة الكفاءة في خلق الانضباط لأنه يمكن للأقدمية و حب العمل أن تساهم أكثر في الانضباط.

**الجدول رقم (24) : توزيع العينة حسب اعتماد القرابة و الجهوية في الترقية يقلل من ولائك للمؤسسة**

| المتغيرات | العينة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|-----------|--------|-----------|------------------|
| نعم       | 42     | 64.6%     |                  |
| لا        | 8      | 12.3%     |                  |
| نوعا ما   | 15     | 23.1%     |                  |
| المجموع   | 65     | 100%      |                  |

تفيد المعالجة الكمية للمعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(24) المتعلقة بدور اعتماد المعايير الذاتية من قرابة و جهوية في التقليل من الولاء للمؤسسة، أن 42 مبحوثا بنسبة 64.6% أكدوا أن تدخل المعايير الذاتية في الترقية يقلل من ولائهم للمؤسسة؛ لأن المؤسسة التي لا تكافئ عمالها بنفس المقابل لا تستحق الولاء وهنا يزداد التذمر و اللامبالاة وعدم التعاون ومنه التفكير في مغادرة المؤسسة عندما تتاح الفرصة . في مقابل ذلك أقر 8 مبحوثين بعدم تأثير الإعتبارات الشخصية على الولاء؛ لأنه يقل ولائهم للأشخاص وليس للمؤسسة لأن السنوات الطويلة التي مرت عليهم بالمؤسسة جعلتهم مرتبطين بها ويسعون دائما للدفاع عنها وتطويرها لأنها مصدر رزقهم. وإذا نقاعس أي عامل عن أداء عمله فسوف تغلق المؤسسة أبوابها ومنه فقدان مصدر دخلهم في ظل المنافسة الشرسة التي تعترف فقط بالكفاءات المهنية الحائزين على أعلى الشهادات.

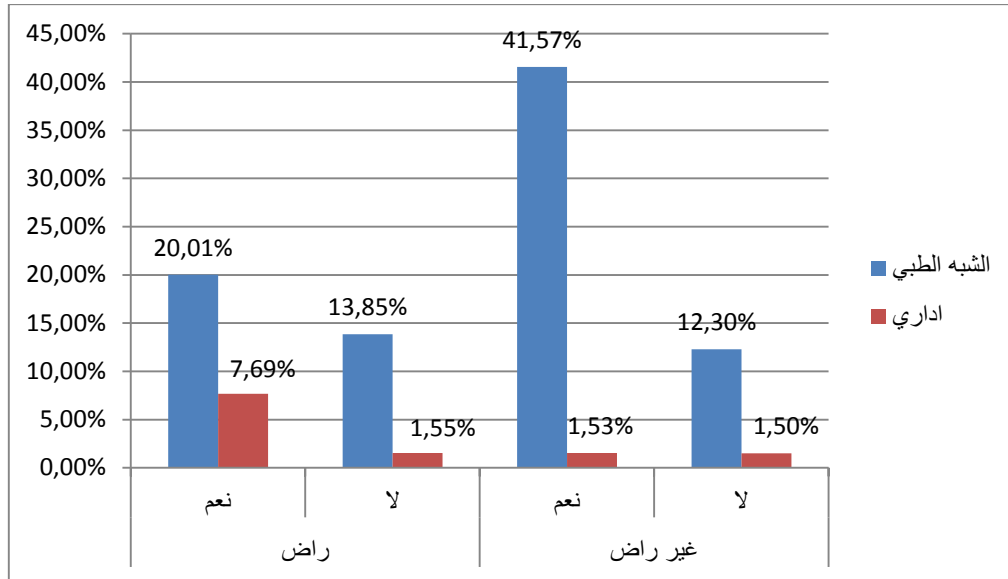


الجدول رقم (25) : العلاقة بين الوظيفة والحصول على الترقية والرضا عن معاييرها

| المجموع | غير راض           |         |        |         | راض               |         |        |         | الرضاعن لمعايير |
|---------|-------------------|---------|--------|---------|-------------------|---------|--------|---------|-----------------|
|         | لا                |         | نعم    |         | لا                |         | نعم    |         | الترقية         |
|         | النسبة            | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة            | التكرار | النسبة | التكرار | الوظيفة         |
| 57      | 12.3              | 8       | 41.57  | 27      | 13.85             | 9       | 20.01  | 13      | الشبه الطبي     |
| 8       | 1.5               | 1       | 1.53   | 1       | 1.55              | 1       | 7.69   | 5       | ادارة           |
| 65      | 13.8              | 9       | 43.1   | 28      | 15.4              | 10      | 27.70  | 18      | المجموع         |
|         | ( 37 ) ( 56.9 % ) |         |        |         | ( 28 ) ( 43.1 % ) |         |        |         |                 |

يشير التحليل الإحصائي للبيانات الواردة في الجدول رقم (25) المتعلقة بتوضيح العلاقة بين الوظيفة والحصول على الترقية و مساهمة ذلك في الرضا عن معاييرها. أن 27 مبحوثا من الشبه الطبي بنسبة 41.57 % من أصل 28 مبحوث الذين تحصلوا على ترقية و عدم رضاهم عن معاييرها ، بينما أقر مبحوث واحد من الإداريين بنسبة 1.53 % حصوله على الترقية وعدم رضاه عن معاييرها . بينما أكد 8 مبحوثين منهم بنسبة 12.3 % من الشبه الطبي عدم حصولهم على الترقية وعدم رضاهم عن معاييرها، مقابل اداري واحد بنسبة 1.5 % عدم حصوله على الترقية وعدم رضاه عن معاييرها وفي الجهة المقابلة أكد 13 الشبه الطبي بنسبة 20.1 % من أصل 18 مبحوث تحصلوا على ترقية وهم راضون عن معايير الترقية المعمول بها في المؤسسة

في حين عند الإداريين الذين تحصلوا على الترقية وهم راضون عن معاييرها أين كانت 7.69 % ، وفي مقابل ذلك أكد 9 مبحوثين الشبه الطبي من أصل 10 بنسبة 13.85 % عدم تحصلهم على الترقية، ومع ذلك هم راضون عن المعايير المعتمدة فيها بينما تكاد النسبة تتعدم عند الإداريين أين كانت 1.5 % فقط. ونوضح ذلك بالشكل التالي



الشكل رقم (15): العلاقة بين الوظيفة والحصول على الترقية والرضا عن معاييرها

الجدول رقم (26): علاقة السن بمساهمة الأقدمية في زيادة الولاء.

| المجموع | 55 فأكثر |         | من 45 إلى 54 سنة |         | من 35 إلى 44 سنة |         | من 25 إلى 34 سنة |         | السن            | الولاء |
|---------|----------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|-----------------|--------|
|         | النسبة   | التكرار | النسبة           | التكرار | النسبة           | التكرار | النسبة           | التكرار |                 |        |
| 32      | 6.2      | 4       | 6.13             | 4       | 18.48            | 12      | 18.45            | 12      | تساهم بشدة      |        |
| 25      | /        | /       | 7.67             | 5       | 9.24             | 6       | 21.52            | 14      | تساهم بعض الشيء |        |
| 8       | /        | /       | /                | /       | 3.08             | 2       | 9.23             | 6       | لا تساهم        |        |
| 65      | %6.2     | 4       | %13.8            | 9       | %30.8            | 20      | %49.2            | 32      | المجموع         |        |

لما تقدم تفيد المعالجة الإحصائية لبيانات الجدول رقم (26) المتعلقة بتوضيح

العلاقة بين

السن ومساهمة الأقدمية في زيادة الولاء .

أن 12 مبحوث من أصل 20 الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 44 وهو ما

يمثل نسبة 18.48 % بأن الأقدمية تساهم بشدة في زيادة الولاء للمؤسسة ، في مقابل 6

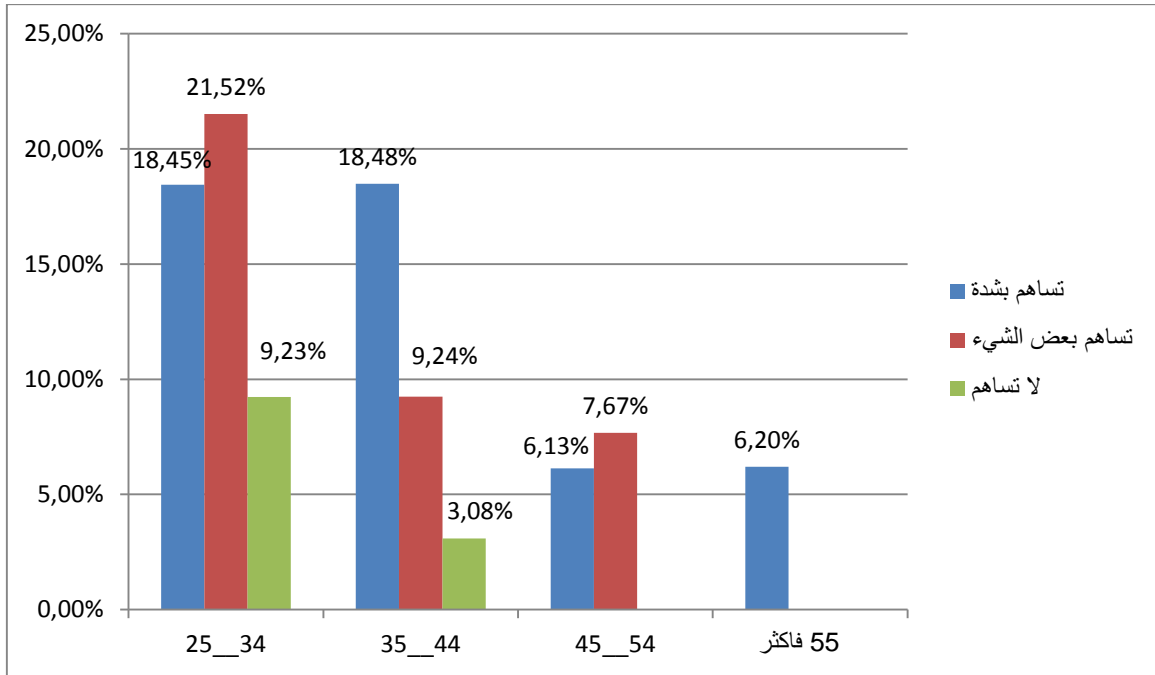
مبحوثين بنسبة 9.24 % أقرروا بالمساهمة النسبية، و 2 مبحوثين بنسبة 3.08 % قالوا بعدم المساهمة

والملفت للانتباه أن كل المبحوثين الذين نقل أعمارهم عن 34 سنة أشاروا 14 مبحوث من اصل 32 بنسبة 21.52% إلى أن الأقدمية تساهم بعض الشيء في زيادة الولاء، و 12 مبحوث بنسبة 18.45% أن الاقدمية تساهم في زيادة الولاء للمؤسسة بالمقابل 6 مبحوثين بنسبة 9.23% اقرروا بأن الاقدمية لا تساهم في زيادة الولاء للمؤسسة .

و الذين تتراوح أعمارهم بين 45 و 54 و الذين تزيد أعمارهم عن 55 سنة بنسبة متقاربة وقليلة مقارنة بالنسب الاخرى و هي 6.2 % على أن الأقدمية تساهم بشدة في زيادة الولاء للمؤسسة .

و هذا يرجع بعدم شعور العمال بالتقدير و الامتتان من طرف المؤسسة طيلة الخدمة في المقابل 5 مبحوثين بنسبة 7.67 % أكدوا على المساهمة النوعية للأقدمية في زيادة الولاء للمؤسسة.

وعليه يمكن أخذ هذا المعيار بعين الاعتبار في الترقية ، لأنه محور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي لأن تقييم العامل من خلاله يشعره بالأهمية وأن المؤسسة توليه اهتماما وتقدر ما قدم طيلة مدة خدمته.



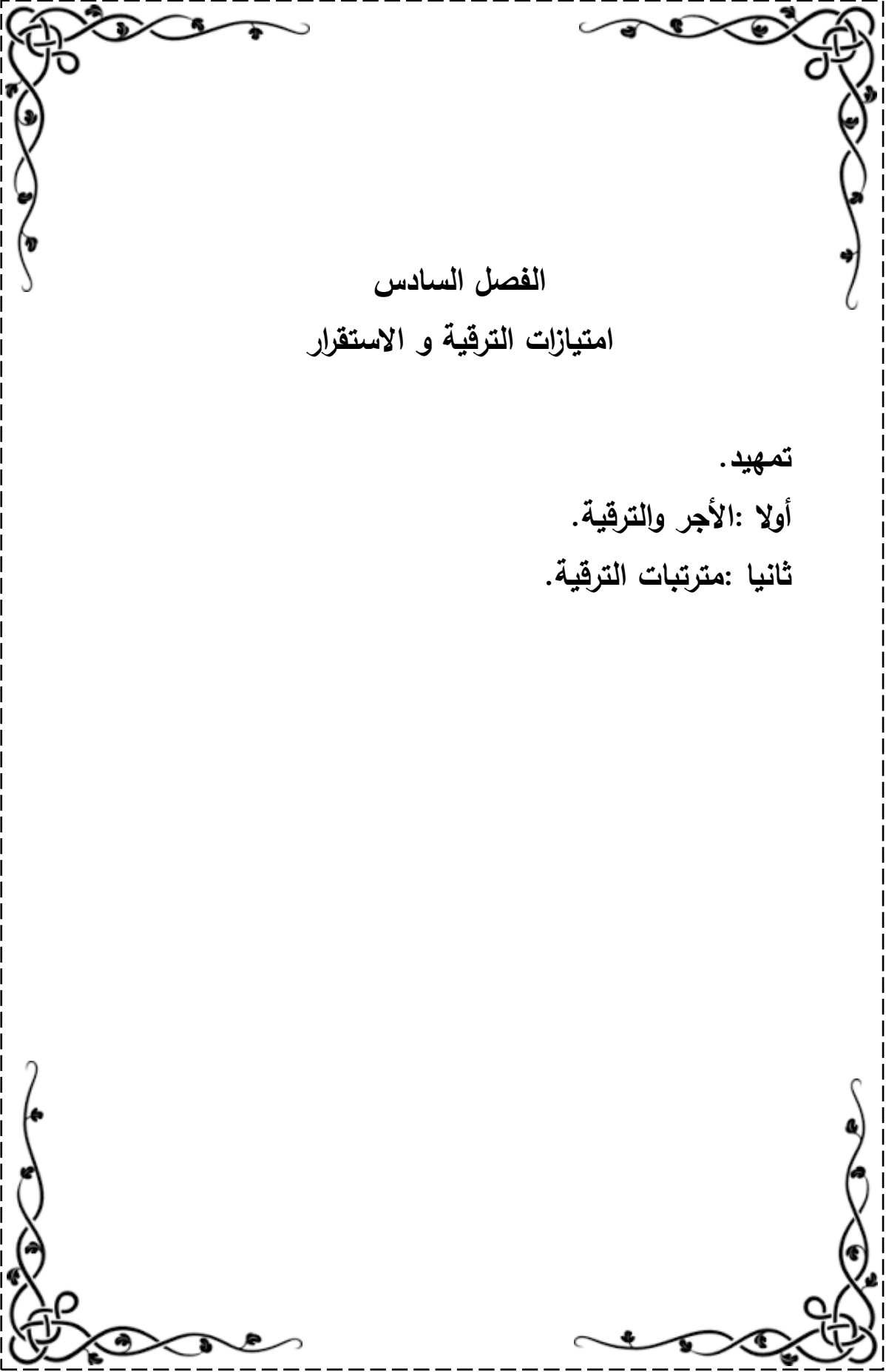
الشكل رقم (16): علاقة السن بمساهمة الأقدمية في زيادة الولاء.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أنه هناك علاقة بين السن والقول بأن الأقدمية تزيد من الولاء.

وللتأكد من وجود العلاقة قمنا بحساب كا 2 كما هو مبين في الملاحق فوجدناها

25.40

وبإيجاد قيمة كاي تربيع الجدولية عند مستوى ثقة 99 % و درجة حرية 6 وجدناها بالرجوع إلى جدول توزيع كاي تربيع مساوية لـ 16.81 وبمقارنة قيمة كا 2 المحسوبة مع قيمة كا 2 النظرية نلاحظ أن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من الجدولية. و منه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي هناك علاقة ارتباط بين السن والقول بأن الأقدمية تزيد من الولاء بقوة 0.60 ، وعند حساب معامل التوافق وجدناه 0.36 وهو ما يؤكد العلاقة.



الفصل السادس  
امتيازات الترقية و الاستقرار

تمهيد .

أولا :الأجر والترقية.

ثانيا :مترتبات الترقية.

## الفصل السادس: امتيازات الترقية و الاستقرار

### تمهيد:

دلت الشواهد النظرية والميدانية التي ناقشناها في الفصول السابقة أن الترقية تشكل متغيرا أساسيا لأنها تتعلق بالأبعاد المادية والمعنوية وتؤثر على مدى استقرار العامل و ارتباطه بعمله ، وبالنظر إلى استمرار الجدل حول هذه المسألة نحاول في هذا الفصل تحديدها من خلال التعرض لمختلف الامتيازات المرافقة للحصول على الترقية و المتمثلة في: الأجر، المكانة، المكافآت، السلطة، العلاوات، والمسؤولية. وذلك في علاقتها بمختلف مؤشرات الاستقرار الوظيفي والمتمثلة في: الارتباط بالمؤسسة، المشاركة في اتخاذ القرارات، عدم التغيب، الدافعية للعمل، والالتزام.

### أولا - الأجر والترقية:

أوضحت مختلف المعطيات الكمية والكيفية أهمية العلاقة الإرتباطية القائمة بين الأجر والترقية ، إلا أننا نحاول تحديد العلاقة من خلال الشواهد الكمية التي جمعناها من المؤسسة الإستشفائية بالجلفة.

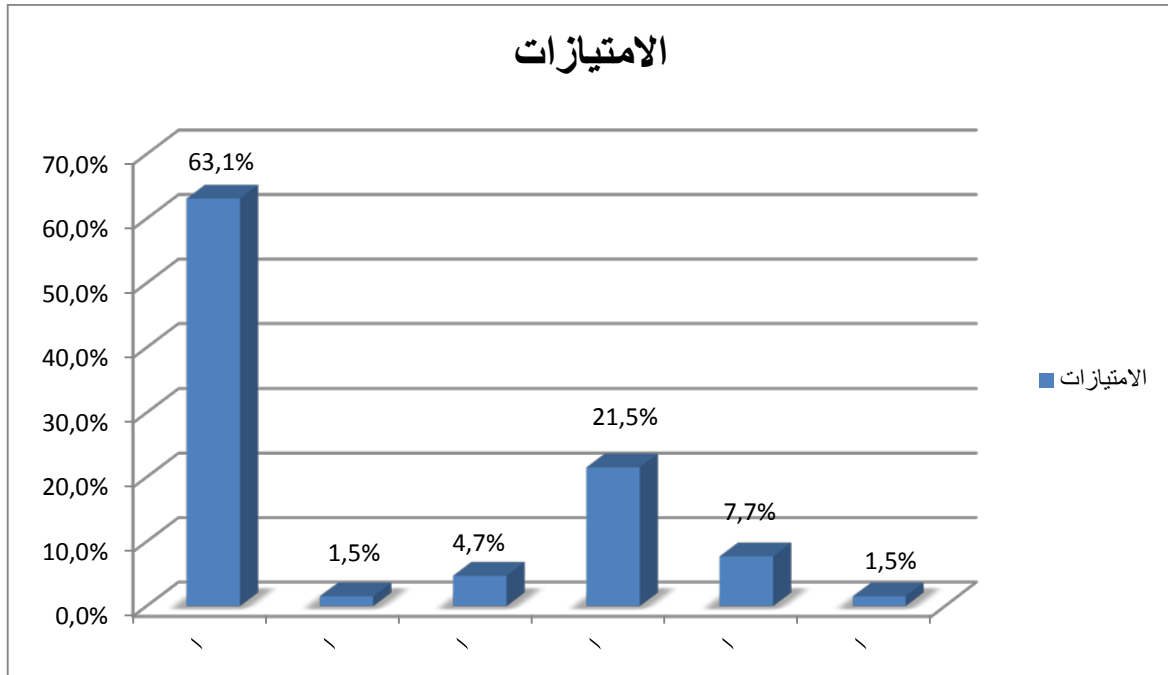
وفي هذا الإطار تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم(27) المتعلقة الامتيازات المقدمة إثر الترقية

الجدول رقم (27): الامتيازات المقدمة إثر الترقية.

| الامتيازات | العينة | التكرارات | النسبة المئوية% |
|------------|--------|-----------|-----------------|
| الاجر      |        | 41        | 63.1%           |
| المكافآت   |        | 1         | 1.5%            |
| السلطات    |        | 3         | 4.7%            |
| المسؤوليات |        | 14        | 21.5%           |
| المكانة    |        | 5         | 7.7%            |
| العلاوات   |        | 1         | 1.5%            |
| المجموع    |        | 65        | 100%            |

وتشير الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم (27) المحددة للامتيازات المقدمة إثر الترقية إلى أهمية هذا المتغير في تأثيره على الحياة المهنية والاجتماعية للعامل ومنه على استقراره في العمل.

إذ أوضح 41 عاملا بنسبة 63.1 % أنه عند حصولهم على الترقية زادت أجورهم، وأقر 14 مبحوثا وهو ما يمثل نسبة 21.5 % بزيادة مسؤولياتهم أيضا، وأشار 16 مبحوثا بنسبة 14.3 % بزيادة العلاوات وهي نسبة الإطارات المسيرة و 5 مبحوثين بنسبة 7.7 % الذين زادت مكائنتهم و 3 مبحوثين بنسبة 4.7% زادت سلطاتهم، وتساوت نسبة المبحوثين 1.5% بزيادة المكافآت و العلاوات ويمكن توضيح ذلك بالرسم البياني التالي:



الشكل رقم (17): الامتيازات المقدمة إثر الترقية.

## الجدول(28): وضوح نظام توزيع هذه الامتيازات.

| النسبة المئوية % | التكرارات | الوضوح / العينة |
|------------------|-----------|-----------------|
| 32.3%            | 21        | نعم             |
| 32.3%            | 21        | لا              |
| 35.4%            | 23        | نوعا ما         |
| 100%             | 65        | المجموع         |

كما يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الكمية الواردة في الجدول(28) و المتعلقة بمدى وضوح نظام توزيع الامتيازات أن 32.3 % من نسبة الذين تحصلوا على ترقية أكدوا وضوح طريقة التوزيع فهي تتم قانونيا لا مجال فيها للإعتبارات الشخصية. في مقابل نفس النسبة 32.3% أكدوا عدم وضوح طريقة منح الامتيازات حيث أكدوا على الغموض التام في أدنى الأمور. في حين أكد 35.4 % على الغموض النسبي.

## الجدول رقم(29): توزيع العينة حسب مساهمة امتيازات الترقية في استقرارك في عملك

| النسبة المئوية % | التكرارات | الوضوح / العينة |
|------------------|-----------|-----------------|
| 64.6%            | 42        | نعم             |
| 9.2%             | 6         | لا              |
| 26.2%            | 17        | نوعا ما         |
| 100%             | 65        | المجموع         |



وإلى جانب ما تقدم تفر البيانات الرقمية الواردة في الجدول (29) والمتعلقة بمدى مساهمة امتيازات الترقية في الاستقرار، أن 58 مبحوثاً من حجم العينة المختارة ما يمثل نسبة 64.6% قد أكدوا على مساهمة الترقية بمختلف امتيازاتها المادية والمعنوية في جعلهم مستقرين في عملهم ومرتبطين بالعمل و بمؤسستهم ؛ لأنه مجرد تحسيس العامل بأهميته و أنه عضو فعال في البناء التنظيمي للمؤسسة يجعله يقدم أفضل ما لديه من جهود بإخلاص و إتقان.

في حين أقر 17 مبحوثين بنسبة 26.2% بالمساهمة النسبية فقط إذ أن الضغوط المؤثرة على العامل تجعله يترك عمله رغم المغريات المقدمة؛ لأن الراحة النفسية والعمل في جو نظيف أهم من الأمور المادية، إذ أنه عند فقدان الشعور بالأمان والطمأنينة يكون العامل أقل كفاءة ويمكن أن يتحول من عامل بناء إلى أداة تهديم .

بينما أكد 9.2% عدم مساهمة الامتيازات في الاستقرار وهم عمال لهم أقدمية طويلة تفوق 20 سنة لأن الولاء حسبهم يجعل العامل يرتبط بمؤسسته ولو من دون حوافز و المهم هو ضمان الأجر المعقول.

### ثانيا - مترتبات الترقية:

أشرنا سابقاً إلى إلى أن حصول العامل على ترقية يتبعه حصوله على العديد من الامتيازات وحاولنا دراسة تأثير ذلك بصورة مباشرة وغير مباشرة على ارتباط العامل بعمله و استقراره فيه إثر زيادة دافعيته ومنه الالتزام في العمل.

الجدول رقم (30): توزيع العينة حسب زيادة سلطاتك يساهم في الرفع من دافعتك للعمل

| المتغيرات | العينة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|-----------|--------|-----------|------------------|
| نعم       |        | 43        | 66.2%            |
| لا        |        | 8         | 12.3%            |
| نوعا ما   |        | 14        | 21.5%            |
| المجموع   |        | 65        | 100%             |

أما فيما يتعلق بالمعالجة الرقمية لبيانات الجدول رقم (30) المتعلق بمدى مساهمة زيادة السلطة في زيادة دافعية العمال للعمل .

فقد أكد 43 مبحوثا بنسبة 66.2 % أن زياد سلطاتهم يحسبهم بأهميتهم في التدرج الهرمي للمؤسسة، إضافة إلى الإحساس بالمكانة عند من هم تحت أمرته وعدالة تعامله معهم تحفزهم على العمل أكثر للوصول إلى منصبه من خلال الكفاءة والفعالية في الأداء ومنه زيادة دافعية الرئيس والمرؤوسين على حد سواء.

في حين أكد 14 مبحوثين بنسبة 21.5 % على المساهمة النسبية وأقر 8 مبحوثين بنسبة 12.3 % بعدم مساهمة السلطة في الرفع من الدافعية، لأنه في حقيقة الأمر السلطة أصبحت توضع في غير أهلها وبالتالي لا تستغل بشكل سليم، مما جعل العامل ذا السلطة المرتفعة يحسن فقط إصدار الأوامر والشتم من دون الزيادة في مجهوداته أو فعاليته وبالتالي يكون مثال سيء لمرؤوسيه.

الجدول رقم (31): توزيع العينة حسب زيادة مسؤولياتك تزيد من التزامك

| البدائل        | العينة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|----------------|--------|-----------|------------------|
| تزيد بقوة      |        | 40        | 61.5%            |
| تزيد بعض الشيء |        | 20        | 30.8%            |
| لا تزيد        |        | 5         | 7.7%             |
| المجموع        |        | 65        | 100%             |

وفي مقابل ذلك يتبين من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (31) أن 40 مبحوثا بنسبة 61.5% قد أكدوا أن زيادة المسؤولية تزيد بقوة في التزامهم في العمل؛ لأن المسؤول يجب أن يكون قدوة لمرؤوسيه حتى يستطيع تسيرهم على أكمل وجه لأنه لا يعقل أن يكون المسؤول لامبالي، يتأخر، يتغيب... إلخ وعماله ملتزمين ومنه فعند وضع الإدارة ثقتها في عامل ما من خلال تحميله مسؤولية فيجب عليه أن يكون في مستواها وهو ما نلاحظه في المؤسسات اليابانية أين يصل المدير مقر عمله قبل كل الموظفين ليكون قدوة التزام لهم.

في حين أقر 20 مبحوثين بنسبة 30.8% بالمساهمة النسبية لأن هناك العديد من المسؤولين الذين يصيبهم الغرور مما ينعكس سلبا على التزامهم. وفي المقابل أكد 7.7% على عدم المساهمة لأنها من الممكن أن تكون أكبر من طاقة وإمكانات العامل وبالتالي تؤثر سلبا على التزامه، إضافة إلى أن قيم العامل وولائه هو المؤثر الأساسي على التزامه.

**الجدول رقم (32): توزيع العينة حسب التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على استقرارك بالمؤسسة**

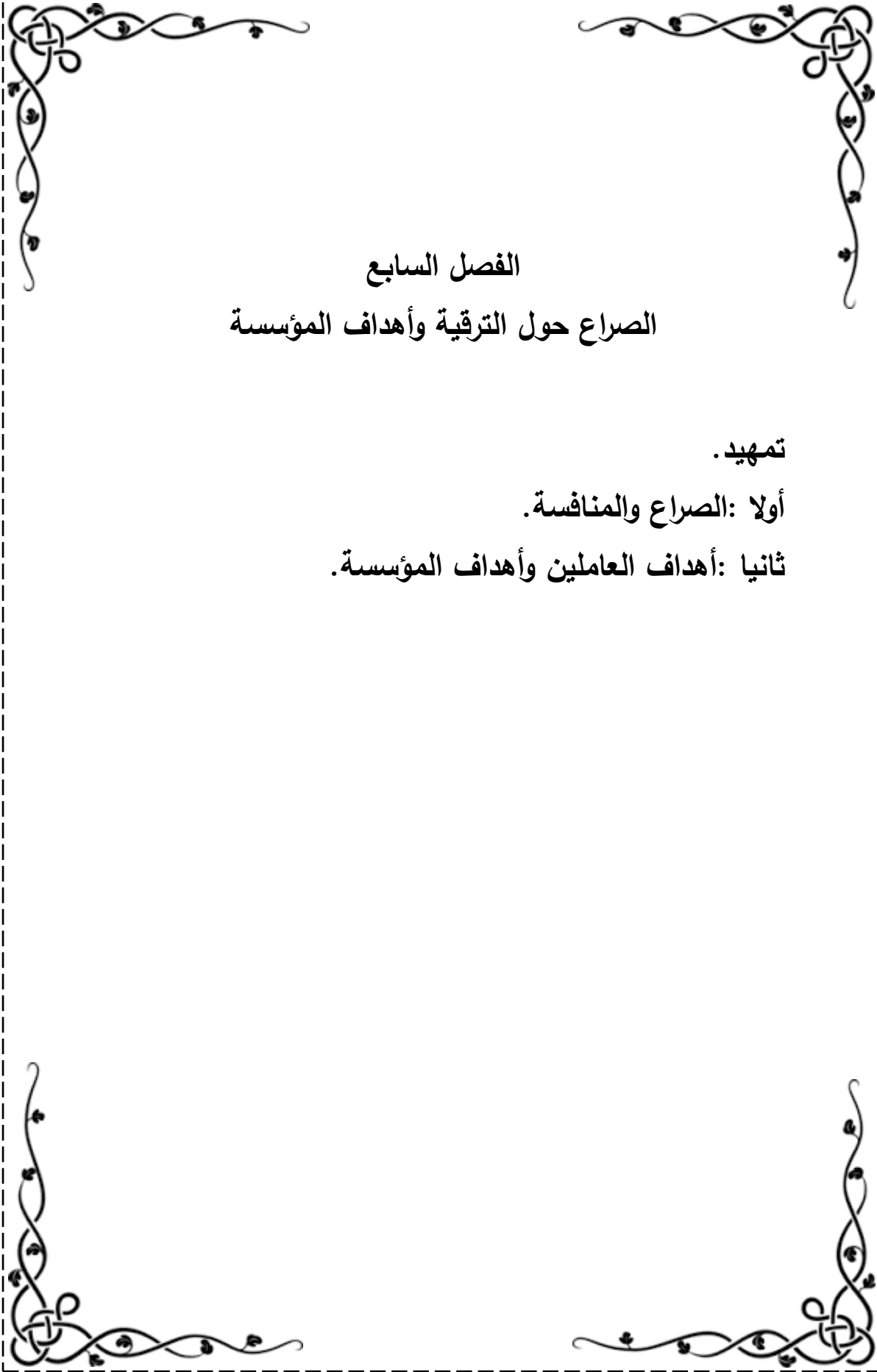
| النسبة المئوية % | التكرارات | البدائل / العينة |
|------------------|-----------|------------------|
| 70.8%            | 46        | نعم              |
| 10.8%            | 7         | لا               |
| 18.5%            | 12        | نوعا ما          |
| 100%             | 65        | المجموع          |

وفي نفس السياق يبدو جليا من خلال بيانات الجدول (32) أن 46 مبحوثا بنسبة 70.8% قد أكدوا أن التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على استقرارهم الوظيفي؛ لأن الترقية تمنحهم زيادة في كل من الأجر و الهيبة والمكانة و هذا ما يضمن

معاش تقاعد محترم، و إذا لم تكن هناك فرص ترقية فمن الأفضل أن يبحث العامل عن بديل يلبي هذه الطموحات والرغبات.

في حين أقر 7 مبحوث بنسبة 10.8% بعدم تأثير التطبيق الذاتي لمعايير الترقية على استقرارهم، لأنهم عمال على أبواب التقاعد ولا بديل لهم و حتى مستوياتهم التعليمية لا تؤهلهم للحصول على وظيفة مهمة .

أما 12 مبحوث بنسبة 18.5% التأثير نسبي أي عدم عدالة معايير الترقية لا تشكل دافعا قويا للتخلي عن الوظيفة، لأن هذا هو واقع المؤسسة الجزائرية بصفة عامة ومنه لا بديل أمامهم.



الفصل السابع  
الصراع حول الترقية وأهداف المؤسسة

تمهيد.

أولا: الصراع والمنافسة.

ثانيا: أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.

## الفصل السابع: الصراع حول الترقية وأهداف المؤسسة

### تمهيد:

ناقشنا في المحورين السابقين قضايا تتعلق بمتغيري الفرضيتين الأولى والثانية، ونحاول في هذا الفصل التركيز على متغيرات أخرى ترتبط بموضوع الدراسة وتسلط الضوء على مؤشرات الفرضية الثالثة.

ونسعى في ذلك إلى اختبار مؤشرات الصراع حول الترقية المتمثلة أساسا في: التغيب الشكاوى، الوشاية، اللامبالاة، والمنافسة.

وذلك في علاقتها بمؤشرات المتغير (التابع) أهداف المؤسسة و المتمثلة في : الخدمات الصحية، التعاون، التماسك.

### أولا - الصراع والمنافسة:

من خلال تقصي مختلف الشواهد الكمية والكيفية نلمس أهمية هذين المتغيرين التنظيميين المحددان لنمو أو فشل المؤسسة، إذ أن مرونة المؤسسة في إرساء قواعد و إجراءات تجعل من الصراع منافسة إيجابية تدعم فعاليتها وتنافسيتها في السوق. وهذا ما حاولنا تجسيده من خلال المؤسسة الإستشفائية العمومية بالجلفة.

**الجدول رقم (33) : توزيع العينة حسب الصراع من اجل الترقية يؤثر على درجة تحقيق أهداف المؤسسة**

| التأثير     | العينة | التكرارات | النسبة المئوية% |
|-------------|--------|-----------|-----------------|
| يؤثر سلبا   | 51     | 78.5%     |                 |
| يؤثر ايجابا | 14     | 21.5%     |                 |
| المجموع     | 65     | 100%      |                 |

وفي هذا الإطار تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول (33) والمتعلقة بمدى تأثير الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة، على أن 51 مبحوثا بنسبة

78.5 % قد أقرروا أن الصراع يؤثر سلبا على أهداف المؤسسة لأن الصراع عادة يكون من الناحية الهدامة التي تقوم على أساس الحيلة والوشاية فيكون الهم الوحيد للعامل هو الحصول على الترقية بغض النظر عن الأساليب والنتائج ومنه تتغلب الأهداف الشخصية على الأهداف العامة المسطرة من قبل المؤسسة، لذلك يجب تقنينه مع تحديد مجالاته ليتحول إلى منافسة جادة بدلا من الصراع، وهو ما لاحظناه من خلال نقص الثقة بين زملاء العمل .

في حين أقر 14 مبحوث بنسبة 21.5 % أن الصراع يؤثر إيجابا، وهم من مختلف الفئات المهنية ومن وجهة نظرهم الصراع قد يساعد على رفع مستوى المردودية الفردية والجماعية.

**الجدول رقم (34): يبين توزيع العينة حسب لمنافسة على الترقية تزيد من نسبة الفعالية التنظيمية**

| النسبة المئوية % | التكرارات | البدائل / العينة |
|------------------|-----------|------------------|
| 64.6%            | 42        | نعم              |
| 21.5%            | 14        | لا               |
| 13.8%            | 9         | نوعا ما          |
| 100%             | 65        | المجموع          |

وفي المقابل من خلال المعالجة الإحصائية لمعطيات الجدول (34) المتعلقة بمدى مساهمة المنافسة من أجل الترقية في زيادة الفعالية التنظيمية، وجدنا 42 مبحوثا من حجم العينة المختارة وهو ما يمثل نسبة 64.6% أكدوا أن المنافسة الإيجابية البناءة من أجل الترقية التي تخضع لمعايير موضوعية من شأنها الرفع من المردودية و الوصول إلى تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة.

في حين أكد 9 مبحوثين بنسبة 13.8 % على المساهمة النسبية في التأثير لأنه بالرغم من وجود المنافسة فهذا لا يوصل بالضرورة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، لأن ذلك يحتكم إلى المنافسة الخارجية وقانون العرض والطلب والجودة.

بينما أقر 14 مبحوث بنسبة 21.5 % بعدم مساهمة المنافسة في الوصول إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، لأنه لا يمكن أن تكون هناك منافسة إذا كانت الترقية أصلاً لا تحتكم إلى معايير موضوعية واضحة، ومن جهة أخرى حتى لو كانت هناك منافسة داخلية إلا أنها غير كفيلة بالتغلب على المنافسة الخارجية، ومنه صعوبة الوصول إلى الخدمات الصحية اللازمة التي تخدم المريض.

#### الجدول رقم (35): الشكاوى والتعاون

| المتغيرات | العينة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|-----------|--------|-----------|------------------|
| نعم       | 52     | 80%       |                  |
| لا        | 8      | 12.3%     |                  |
| نوعاً ما  | 5      | 7.7%      |                  |
| المجموع   | 65     | 100%      |                  |

و إلى جانب ما تقدم تبين المعطيات الكمية الموضحة في الجدول (35) المتعلقة بتأثير الشكاوى على مبدأ التعاون بين العمال والرؤساء، أن 52 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة المختارة وهو ما يمثل نسبة 80% أكدوا أن عدم حصولهم على ترقية يشكل سبباً لعدم تعاونهم مع رئيس المصلحة، فما بالك بتقديم شكوى فذلك يغلق أبواب التفاهم والتعاون بين الطرفين أي أن العامل يصبح يؤدي واجباته لا غير دون إضافة ودون التنازل ولو عن بعض حقوقه، ودون مراعاة لحاجة العمل الإضافي والتطوعي .



في حين أكد 8 مبحوثين بنسبة 12.3 % بعدم التأثير ذلك لأنهم يعلمون أن الترقية خارجة عن نطاق مسؤوليتهم المباشرين وبالتالي تبقى الشكوى حق للعمال ولا يمكن لمسؤوليتهم أن يستاءوا من ذلك .

بينما أقر 5 مبحوثين بنسبة 7.7 % بالمساهمة النسبية أي أنه في البداية يتذمر العامل لعدم وقوف مسؤوله بجانبه والدفاع عنه من أجل حصوله على ترقية، ولكن سرعان ما يزول هذا التذمر وتتغلب علاقات الزمالة و الولاء.

### الجدول رقم (36) : الوشاية والتماسك.

| المتغيرات | العينة | التكرارات | النسبة المئوية% |
|-----------|--------|-----------|-----------------|
| نعم       | 54     | 54        | 83.07%          |
| لا        | 5      | 5         | 7.7%            |
| نوعا ما   | 6      | 6         | 9.23%           |
| المجموع   | 65     | 65        | 100%            |

وتوضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (36) والمتعلقة بمدى تأثير الوشاية على تماسك الجماعة، أن 54 مبحوثا بنسبة 83.07 % قد أكدوا أن الوشاية أصبحت سمة بارزة مما أدى إلى التفكك في جماعات العمل رغم الأقدمية الطويلة بالمؤسسة حيث أصبح العامل سواء كان إداريا أو شبه طبي يخاف أن يعبر عن مشاعر استيائه أمام الآخرين أين يتم نقلها في أغلب الأحيان على الوجه السلبي وهذا ما يفسرون به سبب حصول من هم ليسوا أهلا للترقية عليها .

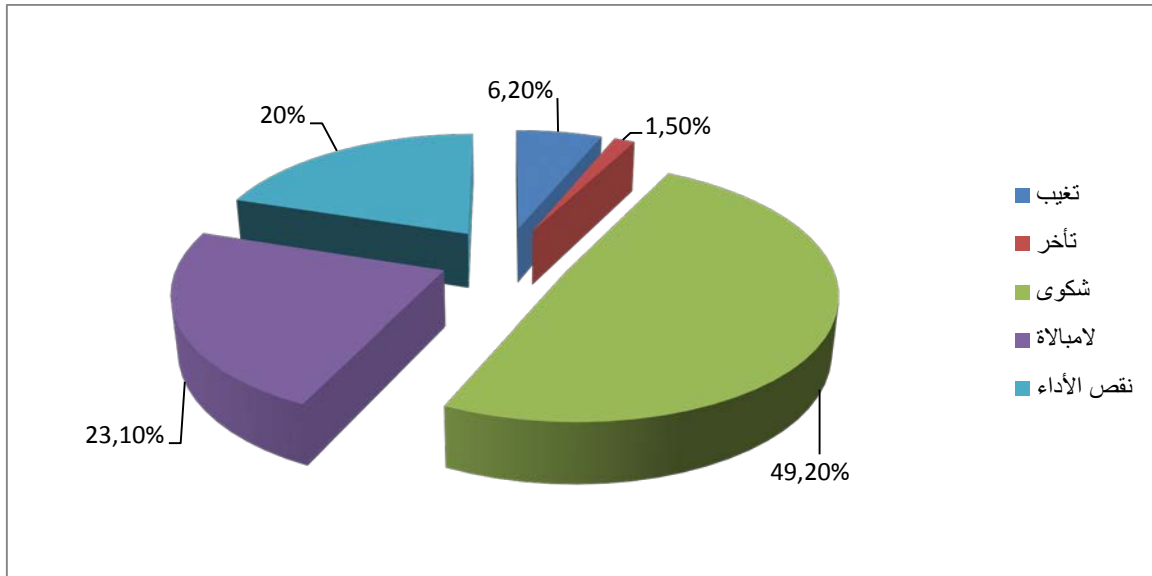
في حين تقاربت نسبة المبحوثين الذين عبروا عن عدم التأثير وعن التأثير النسبي أين لأن العامل الذي يحسن اختيار جماعته لا يمكن لأي فرد منها الخروج عن معاييرها و إلا تم عزله وتهميشه.

## الجدول رقم ( 37 ) : رد الفعل إثر عدم الحصول على الترقية

| المتغيرات  | العينة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|--------|-----------|------------------|
| تغيب       |        | 4         | 6.2%             |
| تأخر       |        | 1         | 1.5%             |
| شكوى       |        | 32        | 49.2%            |
| لامبالاة   |        | 15        | 23.1%            |
| نقص الأداء |        | 13        | 20%              |
| المجموع    |        | 65        | 100%             |

وفضلا عن ذلك ومن خلال التحليل الإحصائي للبيانات الواردة في الجدول (37) المتعلقة برد فعل العامل إثر عدم حصوله على ترقية مستحقة، وجدنا 49.2 % يلجأون إلى الشكوى في مقابل 23.1 % كان رد فعلهم اللامبالاة أين يصبح هدف العامل هو تمضية الساعات القانونية أي حضورا جسديا فقط.

بينما أقر 20 % بالإنقاص من معدل أدائهم نتيجة الإحباط أما فيما يخص التأخر والتغيب فقليلة جدا نسبة الذين يلجأون إليهما لأنهما يؤثران بشكل مباشر على الأجر والمكافآت ومنه يتجنب العمال اللجوء إليهما .ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي



الشكل رقم(18): رد الفعل إثر عدم الحصول على الترقية.

### ثانيا - أهداف العاملين وأهداف المؤسسة:

أشرنا فيما سبق إلى أن هناك علاقة إرتباطية بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ففي حين يبحث العاملين عن إشباع رغباتهم المادية والمعنوية مما يحقق لهم الرضا و الاستقرار نجد المؤسسة هي الأخرى تبحث عن الوصول إلى أعلى معدلات الخدمات بأقل تكلفة وأدنى جهد، لذلك نجد المؤسسات المتطورة تسعى جاهدة من خلال مختلف الأبحاث إلى التوفيق بين أهدافها وأهداف عامليها ليصبح العامل يحس أن المؤسسة هي هدفه الذي يسعى لتطويره وتنميته.

## جدول رقم (38) : يبين توزيع العينة حسب تتوافق أهدافك مع أهداف المؤسسة

| المتغيرات | العينة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|-----------|--------|-----------|------------------|
| نعم       | 15     | 23%       |                  |
| نوعا ما   | 30     | 46.2%     |                  |
| لا        | 20     | 30.8%     |                  |
| المجموع   | 65     | 100%      |                  |

وفي هذا الإطار توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول (39) المتعلقة بمدى توافق أهداف العاملين مع أهداف الإدارة، أن 30 مبحوثا من أفراد العينة بنسبة 46.2 % أكدوا على التوافق نوعا ما نسبي بين أهدافهم وأهداف المؤسسة وهم في اغلبهم عمال شبه طبي واللافت للانتباه أنه رغم حصول بعضهم على الترقية إلا أن 20 مبحوث بنسبة 30.8% جعلت أهدافهم لا تتوافق مع أهداف المؤسسة ، لأنه حسب ما أفادت به المقابلة معهم أن المؤسسة لم تكافئهم بأبسط حقوقهم لذلك لم تعد تهمهم أهدافها المسطرة بقدر اهتمامهم بأجورهم.

في حين أقر 15 مبحوث بنسبة 23 % بالتوافق في الأهداف

## الجدول رقم (39): عدالة معايير الترقية والإيمان بالأهداف.

| المتغيرات | العينة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|-----------|--------|-----------|------------------|
| نعم       | 55     | 84.62%    |                  |
| لا        | 3      | 4.62%     |                  |
| نوعا ما   | 7      | 10.76%    |                  |
| المجموع   | 65     | 100%      |                  |

ويبدو جليا من خلال الجدول رقم(40) المتعلق بمدى مساهمة عدالة معايير الترقية في جعل العمال يؤمنون بأهداف المؤسسة ويسعون لتجسيدها، أن 55 مبحوثا من مجمل أفراد العينة المختارة وهو ما يمثل نسبة 84.62 % قد أقرروا أن عدالة معايير الترقية تجعلهم يؤمنون بالأهداف المسطرة ويسعون جاهدين لتجسيدها لأنه لا شيء أبلغ من إحساس العامل بالرضا إثر العدالة وهذا ما يجعله يبذل أقصى ما لديه للحصول على ترقية .

في حين أشار 7 مبحوثين بنسبة 10.76 % بالمساهمة النسبية، مقابل 3 مبحوثين بنسبة 4.62 % فقط أشاروا إلى عدم مساهمة عدالة الترقية في الإيمان بأهداف المؤسسة أكدوا أنهم بعيدون جدا عن الإدارة ولا علم لهم بما تسطره من أهداف.

#### الجدول رقم (40):رد الفعل اثرم عدم الحصول على الترقية

| المجموع |         | هل تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة |         |        |         | في حالة عدم حصولك على الترقية يكون رد فعلك |
|---------|---------|--|---------|--------|---------|--|
|         |         | لا                                     |         | نعم    |         |  |
| النسبة  | التكرار | النسبة                                 | التكرار | النسبة | التكرار |  |
| 6.2%    | 4       | 6%                                     | 3       | 1.5%   | 1       | تغيب                                       |
| 1.5%    | 1       | 1.5%                                   | 1       | 0      | 0       | تأخر                                       |
| 49.2%   | 32      | 26.2%                                  | 17      | 23.1%  | 15      | شكوى                                       |
| 23.1%   | 15      | 12.3%                                  | 8       | 10.8%  | 7       | لامبالاة                                   |
| 20%     | 13      | 10.8%                                  | 7       | 9.2%   | 6       | نقص الأداء                                 |
| 100     | 65      | 55.4%                                  | 36      | 44.6%  | 29      | المجموع                                    |

من خلال هذا الجدول يتوضح لنا أن هناك علاقة بين عدم حصول الفرد على الترقية وردة الفعل هذا لأن هناك تأثير، من خلال ذلك نجد أن ردة الفعل في حالة عدم حصول على الترقية فإن الموظف يتأثر بذلك من خلال تقديمه لشكاوي للرئيس المباشر أو السلطة بنسبة 26.2 % في حين نجد أفراد لا يبالون بذلك بنسبة 12.3 % ما يؤثر

ذلك على نقص الأداء و هم من عبروا على ذلك بنسبة 10.8 % من العينة المبحوثة لنجد عوامل أخرى أظهرت الناتج من خلال تغيب بنسبة 4.6% وتأخر بنسبة 1.5% ما يؤدي الى زيادة معدلات التغيب عن العمل و بالتالي نقص درجة الجاهزية للعمل ، كذلك تدني الروح المعنوية للعامل ما يؤثر على نوعية الخدمة المقدمة بزيادة معدل حوادث العمل كذلك هذا التأثير يؤدي الى نقص ايمان العاملين بأهداف التنظيم كل هاته المتغيرات الصراع : التغيب ، الشكاوي ، الوشاية ، المنافسة بالتالي يؤثر على أهداف المؤسسة والخدمات الصحية المطلوبة و التعاون و التماسك .

#### الجدول رقم (41): توزيع العينة حسب التفكير في مغادرة المؤسسة

| المتغيرات | العينة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|-----------|--------|-----------|------------------|
| نعم       | 43     | 66.2%     |                  |
| لا        | 22     | 33.8%     |                  |
| المجموع   | 65     | 100%      |                  |

كما يوضح التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (42) المتعلقة بعدد الموظفين الذين يفكرون في مغادرة المؤسسة والذين يؤكدون بقائهم فيها، أن 43 مبحوثا بنسبة 66.2 % بالتفكير في مغادرة المؤسسة وهم من مختلف الفئات المهنية سواء لأنهم ذوي مستوى تعليمي لا بأس به مع صغر سنهم، أو لأنهم على أبواب التقاعد وبالتالي فهم يبحثون عن التقاعد المسبق. في حين أقر 22 مبحوثا بنسبة 33.8 % قد أقروا بعدم التفكير في مغادرة المؤسسة لأنها مصدر رزقهم وتحقيق ذواتهم وطموحاتهم فهم يؤكدون على العمل لبقاء المؤسسة ومنه بقائهم فيها .

**الجدول رقم (42): العلاقة التفكير في مغادرة المؤسسة و الرضى عن المعايير المعمول بها في الترقية**

| المجموع | أنت راضى عن المعايير المعمول بها في الترقية |        |                        |         |
|---------|---|--------|------------------------|---------|
|         | غير راض                                     | راض    | تفكر في مغادرة المؤسسة |         |
| 43      | 26  | 17     | التكرار                | نعم     |
| % 66.2  | % 40  | % 26.2 | النسبة                 |         |
| 22      | 11  | 11     | التكرار                | لا      |
| % 33.8  | % 16.9                                      | % 16.9 | النسبة                 |         |
| 65      | 37  | 28     | التكرار                | المجموع |
| % 100   | %56.9                                       | %43.1  | النسبة                 |         |

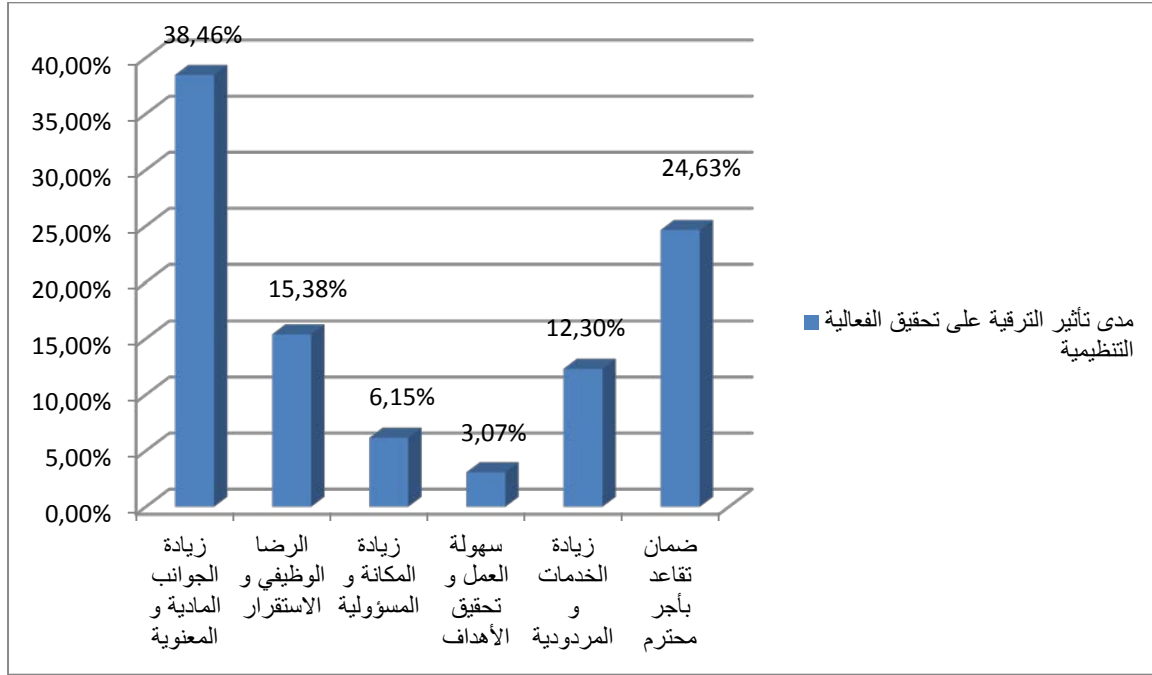
نجد من خلال معطيات الجدول أن أغلب العينة المستجوبة غير راضية عن المعايير المعمول بها في الترقية تفكر في المغادرة من المؤسسة بنسبة 40 % ذلك نتيجة الظروف وعدم الاستقرار بعدد من العوامل النفسية والاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية وهذا لأن العامل الغير مستقر لأن طبيعة الإنسان إشباع الحاجات ودرجة ارتباط الأعضاء في التنظيم بازدياد مدة عضويتهم من أجل تحقيق الذات لأنه كلما زادت المعايير الموضوعية للترقية كلما زاد الرضى الوظيفي للعمال وتحقيق الاستقرار، بالمقابل نجد نسبة 16.9 % غير راضية عن المعايير لكنها لا تفكر بالمغادرة من المؤسسة وهذا راجع لمواصلة المسار المهني دون أي مبررات و لا يههم الأمر مفادهم هو حصولهم على أجر لتحسين المستوى

## الجدول رقم (43): مدى تأثير الترقية على تحقيق الفعالية التنظيمية



| المتغيرات                        | العينة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|----------------------------------|--------|-----------|------------------|
| زيادة الجوانب المادية و المعنوية | 25     | 38.46%    |                  |
| الرضا الوظيفي و الاستقرار        | 10     | 15.38%    |                  |
| زيادة المكانة والمسؤولية         | 4      | 6.15%     |                  |
| سهولة العمل و تحقيق الأهداف      | 2      | 3.07%     |                  |
| زيادة الخدمات و المردودية        | 8      | 12.30%    |                  |
| ضمان التقاعد بأجر محترم          | 16     | 24.63%    |                  |
| المجموع                          | 65     | 100%      |                  |

وخلص لما تقدم من الشواهد تبين البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (43) والمتعلقة بمدى تأثير الترقية كعملية إدارية على تحقيق الفعالية التنظيمية . أن للترقية تأثير كبير على فعالية الموظف والمؤسسة ككل وذلك من خلال إشباعها لحاجات العامل المادية والمعنوية، وهو ما أكد عليه 25 مبحوثا بنسبة 38.46 %، مع ضمان معاش تقاعد محترم حيث أكد عليه 16 مبحوثا بنسبة 24.63 % كما تساهم الترقية في تحقيق الرضا و الاستقرار الوظيفي مما يعزز الدافعية لدى العامل ويشعره بالأمان؛ الشيء الذي يقود إلى الخدمات الإستشفائية والمردودية . إضافة إلى أن اعتماد سياسة واضحة للترقية أو ما يسمى بخريطة توجيه الترقيات يقضي على عنصر المفاجأة والعشوائية و منه سهولة التسيير الشيء الذي يسمح بتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأقل جهد، وبما أن الترقية تعني للموظف زيادة مكانته ومسؤوليته فهذا يزيد من طموحاته . ومنه نخلق موظف مبتكر ومبدع في عمله؛ الشيء الذي يجعله يتفانى في أداء عمله بحب وإتقان.





الشكل رقم (19) : مدى تأثير الترقية على تحقيق الفعالية التنظيمية



## الفصل الثامن

### مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد.

أولا :مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

ثانيا :مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المشابهة.

ثالثا :موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية.

رابعا :القضايا التي تثيرها الدراسة.

خاتمة.



## الفصل الثامن - مناقشة نتائج الدراسة:

### تمهيد:

يتعرض هذا الفصل إلى أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية من خلال التعرف على آراء واستجابات أفراد العينة المدروسة نحو واقع الترقية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالجلفة كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية. وفي سبيل تحقيق ذلك قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية للتحقق من إجابات أفراد العينة على الاستمارة، مع حساب كاي تربيع لبيان درجة التطابق بين توزيع العينة وتوزيع المجتمع الأصلي، إضافة إلى حساب معامل الارتباط لقياس تجانس الاستجابات.

وقد كشف التحليل الإحصائي على وجود عدد من العلاقات بين المتغيرات التي ضمتها فروض الدراسة، كما كشفت الشواهد الكمية المشار إليها سابقا عن أهمية العلاقة بين الترقية والفعالية التنظيمية؛ ويتجلى ذلك واضحا من خلال تحليلنا للبيانات المتعلقة بالمعايير الموضوعية للترقية والرضا الوظيفي، وبيانات امتيازات الترقية والاستقرار وبيانات الصراع حول الترقية وأهداف المؤسسة.

وعلى هذا الأساس نحاول الإجابة عن مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة، وذلك في ضوء النقاط التالية:

أولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثا: موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية.

رابعا: القضايا التي تثيرها الدراسة

**أولاً - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها:**

طرحنا ثلاثة فرضيات إجرائية وفرضية عامة ، وذلك بغرض اختبار العلاقة القائمة بين الترقية والفعالية التنظيمية.

**1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:**

من خلال تحليلنا لبيانات الفصل الخامس الذي تناول التساؤلات المتمحورة حول

معايير الترقية والرضا الوظيفي، تبين أن الفرضية الأولى والتي مفادها :

**تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي**

قد عكست مجموعة من النتائج التي تحدد الارتباط القائم بين متغيري هذه الفرضية ومن هذه النتائج تشير الشواهد الكمية أن نسبة الذين حصلوا على ترقية كانت 44.6% انها نسبة ضعيفة تبين عدم مرونة سياسة الترقية وذلك ما دلت عليه نتائج عدم الحصول على الترقية إذ أن الفرق هو نسبة قليلة لا تتعدى 10.8 %، وقد عبر جل المبحوثين أن ترقيةهم كانت في الدرجة بنسبة 44.82 % هذا وقد أكد 53.8 % من الفئات المهنية عدم إطلاعهم على الطريقة التي تتم وفقها الترقية في المؤسسة والغريب في الأمر أنهم من مختلف الفئات المهنية أي حتى بعض الإطارات أكدوا عدم إطلاعهم، وقد أقر 75.38 أن السبب في ذلك هو التقصير من الإدارة لعدم وجود اتصال بينهم وبين الإدارة وهو ما يؤكد وجود هوة بين المستويات والإدارة العليا

أما بخصوص المعايير المعتمدة في منح الترقية فقد رتب 72.30% من أفراد العينة الأقدمية في المرتبة الأولى، و أكد 14.86 % على الشهادات في المرتبة الثانية، و 7.7 % على الكفاءة في المرتبة الثالثة...إلخ .

ومع ذلك فقد أقر 49.2 % بعدم فعالية أسس الترقية المعتمدة وتدخل الاعتبارات الشخصية من وساطة بنسبة 58.5 %، والمحسوبة بنسبة 30.8 % و إلى جانب العلاقات شخصية و القرابة . وهو ما أثر وزاد من عدم رضا العمال حيث عبر 56.9% عن استيائهم وعدم رضاهم عن سياسة الترقية والمعايير المعتمدة فيها وعند السؤال عن المعايير التي يفضلها المبحوثين في الترقية أشار 52.3 % من أفراد العينة إلى الأقدمية كأول معيار ، ورتب 38.5 % الكفاءة كثاني معيار، ورتب 9.2 % الشهادات كثالث معيار.

وقد أوضح 35.4 % من إجمالي حجم العينة أن تقييم رئيس المصلحة يعتبر نوعاً ما وسيلة لتسلطه وتحكمه فيهم. وأكد 46.2 % أن استناد الترقية إلى معايير موضوعية يساهم في زيادة رضاهم الوظيفي. وهي نسبة تؤكد صحة الفرضية التي تربط بين متغيري المعايير والرضا.

وفيما يتعلق بصحة ارتباط مؤشرات المتغيرين فقد أكد 49.2 % من المبحوثين أن زيادة الأقدمية يساهم في زيادة ولائهم وهو ما أكدته المقابلات مع العمال، كما أكد 73.8 % أن الكفاءة كمعيار أساسي للترقية تؤدي إلى انضباط العمال من خلال إحساسهم بتقدير مجهوداتهم ومكافأتهم عليها .

وفي المقابل أكد 64.6 % أن اعتماد القرابة و الجهوية في الترقية يقلل من ولائهم للمؤسسة، ومن مجمل النتائج الأنفة الذكر يبدو جلياً أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها : **تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي .**

هي فرضية صادقة، على اعتبار أن معظم المبحوثين وبنسب عالية قد أكدوا أن المعايير الموضوعية للترقية تساهم في زيادة رضاهم الوظيفي أين وصلت النسبة إلى 46.2 % وأكد 49.2 % على ارتباط الأقدمية بالولاء، و أقر 73.8 % بارتباط الكفاءة بالانضباط إضافة إلى ما أكدته نتائج اختبار كا 2 حيث تأكد وجود علاقة بين الإطلاع على الطريقة التي تتم بها الترقية والرضا عن معاييرها بقوة 0.36 وعلاقة بين السن و القول بأن الأقدمية تزيد من الولاء بقوة 0.56 .

ومن مجمل ما سبق تأكد الصدق الإمبريقي للفرضية الأولى. أي أن المعايير الموضوعية للترقية تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعمال.

## 2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية والتي مفادها :

### تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار

فقد وجدنا أن امتيازات الترقية كانت بالدرجة الأولى زيادة في الأجر إذ عبر عن ذلك 63.1% ، ثم زيادة في المسؤوليات حيث بلغت نسبة الذين عبروا عن ذلك 21.5% مع زيادة في المكانة لدى 7.7%، وزيادة في السلطات لدى 4.7% ، و زيادة في العلاوات و المكافآت لدى 1.5% لكل منهما من المبحوثين .وقد أكد 35.5% أن هذه الامتيازات تمنح نوعا ما بشكل قانوني واضح.

كما أكد 64.6% أن امتيازات الترقية بشقيها المادي والمعنوي تساهم في استقرارهم و إطمأنانهم على مستقبلهم الوظيفي، وعند التعرض لارتباط مؤشرات متغيري الفرضية أشار 66.2% أن الزيادة في سلطاتهم يزيد من دافعيتهم للعمل، و كما أن 61.5% عبروا أن زيادة مسؤولياتهم يجعلهم أكثر التزاما في عملهم.

وإلى جانب ذلك أكد 70.8% أن التطبيق غير الموضوعي لمعايير الترقية يؤثر على استقرارهم بالمؤسسة وإضافة لما سبق أكدت نتائج معامل الارتباط ومعامل كا 2 على وجود علاقة و ارتباط بين متغيري الفرضية، علاقة بين تأثير اللاموضوعية على الاستقرار والرضا عن المعايير المطبقة بقوة 0.30 .

ومنه من خلال النتائج السابقة الذكر، نستنتج أن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها : تساهم امتيازات الترقية في الاستقرار قد تحقق صدقها الإمبريقي.

### 3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

أما فيما يخص الفرضية الثالثة والتي مفادها : يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة

فقد عكست النتائج الميدانية أن 78.5 % من أفراد العينة المختارة أكدوا أن الصراع يؤثر سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة، في مقابل 64.6 % أقرروا أن المنافسة الإيجابية البناءة من أجل الترقية التي تخضع لمعايير موضوعية من شأنها الرفع من المردودية و الوصول إلى تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة.

إضافة إلى أن الشكاوى تؤثر هي الأخرى سلبا على مبدأ التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وهو ما أوضحه 80 %، كما أقر 83.07% بوجود الوشاية وتأثيرها الكبير على تماسك جماعات العمل، وهو ما دلت عليه المقابلات مع العمال.

وإلى جانب ما سبق من النتائج أشار 49.2 % من أفراد العينة أن رد فعلهم الأول إثر عدم الحصول على ترقية هو التقدم بشكوى مع اللامبالاة في العمل.

وقد سجلنا نسبة 23 % من المبحوثين أكدوا توافق أهدافهم تماما مع أهداف المؤسسة

ومع ذلك فقد أكد 66.2 % من المبحوثين عدم رغبتهم في مغادرة المؤسسة لعدم وجود فرص عمل في ظل كثرة اليد العاملة ونقص مناصب العمل ومن خلال اختبار كا 2 وجدنا هناك علاقة و ارتباط بين متغيري الفرضية، حيث تأكد وجود علاقة توافق

الأهداف وسعي العاملين إلى تحقيق طموحاتهم و تطوير المؤسسة بقوة 0.36 ، ووجود علاقة بين مستقبل المؤسسة كما يراه العمال والتفكير في مغادرتها بقوة 0.37

ومما سبق نخلص إلى القول بالصدق الإمبريقي للفرضية الثالثة التي كان مفادها :

يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة.

## 4-الفرضية العامة:

من خلال الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة التي كانت تتمحور حول وجود علاقة ارتباط بين المعايير الموضوعية للترقية والرضا الوظيفي بنسبة 50.8 % ، وجود علاقة ارتباط بين مساهمة امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار بقوة 64.6 % ، وجود علاقة ارتباط بين يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق الأهداف بقوة 78.5 % . نخلص إلى صدق الفرضية العامة أي : هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية والفعالية التنظيمية.

## ثانيا -مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المشابهة:

توصلت الدراسة الراهنة إلى جملة من النتائج العامة والخاصة حول الفرضيات التي تم طرحها لمعالجة موضوع الدراسة، حيث تم التأكد وذلك استنادا إلى البيانات الميدانية والمعالجة الإحصائية من الصدق الإمبريقي للفرضيات وقد تجسدت النتائج فيما يلي:

## \*تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي وتجسد ذلك من خلال:

-المزاوجة في الترقية بين المعايير الموضوعية والذاتية .وهو ما أكدته أغلب الدراسات المشابهة وخاصة دراسة سليم العايب الذي أبرز تدخل العوامل الذاتية بدرجة كبيرة وأيضا دراسة ديبان حول العلاقات الإنسانية حيث أكد تأثير الترقية بالعوامل الذاتية، وكذلك دراسة السيد الحسيني حول الأبعاد التنظيمية والعمليات الاجتماعية أين أكد أن الترقية تتم بالدرجة الأولى على أساس الأقدمية مع تدخل الاعتبارات الشخصية، وكذلك الأمر بالنسبة لدراسة موالكية سيف الدين حول تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية حيث وجد أن الترقية تتم بشكل محدود مع طغيان العلاقات الشخصية اللاموضوعية في التقييم. -أفراد العينة غير راضين عن معايير الترقية المعمول بها وهو أيضا ما أسفرت عنه نتائج الدراسات المشابهة إثر تأثير الاعتبارات الشخصية، وخاصة دراسة شمسة البلوشي حول نظم الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي أين أكدت أن العمال راضين بدرجة متوسطة عن تطبيق معايير الترقية، وكذلك دراسة موالكية الذي خلص فيها إلى عدم



رضا العمال عن الأجور واستيائهم من عدم وجود ترقيات التي تمنح ويكتنفها الغموض التام.

وتختلف الدراسة مع دراسة **محمد بن مسفر** عن معايير ترقية الأفراد ومدى رضاهم عنها حيث أكد أن أفراد عينته راضون بدرجة عالية عن المعايير المعمول بها في الترقية. -هناك هوة بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى مما زاد من حالات التذمر وعدم الرضا، وهو ما أسفرت عنه نتائج دراسة **السيد الحسيني** الذي أكد على وجود عزلة بين العمال والإدارة.

-المؤسسة لا تولي اهتماما لتقييم الأداء في الترقية مما همش صلاحيات المسؤولين ورؤساء المصالح المباشرين وإحباط العمال وهو نفس ما أشار إليه **موالكية**.

-كلما زادت الأقدمية كلما زاد التنقيط الذي يحصل عليه العامل، وهو ما يتوافق مع دراسة **فوزان الفوزان** عن أسس الترقية بالمفاضلة وعلاقتها بقرارات الترقية، ولكن تختلف الدراسة الراهنة معه في اعتباره الترقية تتم على أساس تقويم الأداء أين تستند في دراستنا الراهنة إلى الأقدمية بالدرجة الأولى، وهو ما يتوافق مع دراسة **عمار حسين** حول الترقية كدعامة أساسية في المستقبل الوظيفي.

-عدم وضوح الطريقة التي تتم بها الترقية مما زاد من عدم الثقة ونقص الولاء وهي نفس النتيجة التي توصل إليها **موالكية**.

**\*تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار وتجسد ذلك من خلال:**

-يزيد الأجر من الارتباط بالمؤسسة، وهو ما أقرته دراسة **نجيب إسكندر** حيث وجد من خلال إجراء الارتباط بين الأجر وفرص الترقى أن أهم الارتباطات كان يمثل ثقة العمال في الإدارة.

-المكافآت أدت إلى زيادة الإنتاجية، وهو ما أكدته **إلتون مايو** في دراسته عن دوران العمل أين لاحظ نقص مشكلة دوران العمل من خلال زيادة المكافآت.

-عدم الرضا عن الأجر وعن فرص الترقية المتاحة. وهو ما يتوافق مع دراسة **هولين** ولكن تختلف الدراسة الراهنة معه في كون عدم الرضا لم يؤدي إلى ترك العمل مثلما

وجده هولين لأن البدائل محدودة جدا أمام العامل الجزائري في هذه الفترات التي تشهد مستويات عالية من المنافسة.

-شعور العمال بالظلم وعدم المساواة في المعاملة وحتى في الحصول على حقوقهم مما زاد من اللامبالاة وعدم الولاء ، وهو ما أقره تيلي لكنه وجد أن ذلك زاد من حدة دوران العمل الشيء الذي كان قليلا جدا حسب ما صرح به العمال.

-اقتناع العمال أن عملهم لم يعد يشكل لهم مستقبلا مهنيا، ومنه لم يعد هناك ما يربطهم بالمؤسسة مما قاد إلى محاولة البحث عن مؤسسات أخرى بها امتيازات أكثر ، وهو ما أقره محمد علي محمد الذي أكدت نتائج دراسته أنه كلما زادت الأقدمية كلما قل الاعتقاد في توافر فرص التقدم الوظيفي وهو عكس ما كان متوقعا من أنه تزداد درجة ارتباط العمال بالمؤسسة كلما زادت مدة عضويتهم.

- كلما ارتفع المستوى الوظيفي للعامل كلما زادت درجة إشباع الحاجات وخاصة تحقيق الذات، وهو ما يتوافق مع دراسة بورتر حول العلاقة بين العوامل التنظيمية للمؤسسات وأثرها على إشباع الحاجات النفسية أين وجد أن حاجة الاستقرار والحاجات الاجتماعية هي الأكثر إشباع بينما وجدنا أن حاجة الاستقرار ليست مشبعة ولكن الظروف الاجتماعية والتعليمية هي التي جعلتهم مستقرين.

-عدم وجود مناصب شاغرة مما أدى إلى الجمود الوظيفي وهو ما أكدته دراسة عبد اللطيف منصور في دراسته عن تأخر الترقيات وأثرها على الأداء الوظيفي.

-ليست هناك امتيازات ترقية تشجع العمال على الجهد والعطاء مما أثر على دافعيتهم واستقرارهم.

\* -يوثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة وتجسد ذلك من خلال:

-شيوخ مظاهر الصراع السلبية مما أثر على درجة تحقيق الأهداف المسطرة وذلك راجع إلى جمود التنظيم وتعارض الأهداف والصراع الحاد على حيازة السلطة والنفوذ وهو ما أكدته دراسة القحطاني حول أسباب الصراعات التنظيمية ودراسة رجاء الفياض حول أسباب النزاعات التنظيمية أين أشار كل منهما إلى عدم الرضا والتهافت على السلطة.

- هناك صراع بين العمال القدامى وحاملي الشهادات لأن الترقية أصبحت تأخر بالشهادات دون النظر إلى الخبرة وهو ما أشار إليه كارل ماركس.
- هناك صراع بين الأفراد لكي يحققوا أماكن أعلى في التسلسل الهرمي للمؤسسة وهو ما عبر عنه محمد علي محمد في دراسته عن مؤشرات وعلامات التوتر والخلاف.
- تزايد وتيرة الصراع بتزايد الرغبة في الحراك المهني والبحث عن المكانة والهيبة وما يصاحبها من امتيازات مادية ومعنوية. وهو ما أكدته دراسة محمد الجوهري.
- هناك صراع بين مختلف الأقسام من أجل القوة وصراع بين الأفراد من أجل الترقية وهو ما أشار إليه دالتون في دراسته عن الصراع التنظيمي.
- يرتبط الصراع بطبيعة علاقة الرؤساء بالمرؤوسين وكيفية تعبيرهم عن تطلعاتهم ورغباتهم وهو ما أقره محمد الجوهري.
- العمال الإداريون أكثر حظا في الحصول على الترقية من الشبه الطبي.

### ثالثا - موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية:

- تناولت دراستنا الراهنة موضوع الترقية في علاقته بالفعالية التنظيمية التي تباينت الآراء حول قياسها سواء كميا أو كيفيا، كما ظهرت العديد من النظريات المفسرة لهذه الظاهرة التنظيمية التي حاولنا إيجاد العلاقة بينها وبين الترقية.
- فإن هذه الدراسة تعالج متغيرات أساسية من نظرية التنظيم، وذلك وفق رؤية متعددة العوامل، منهجيا وإمبريقيا. وهذا ما يبرر وقوع هذه الدراسة بين حدود العديد من النظريات الحديثة.
- ويتجلى هذا واضحا من خلال المعالجة النظرية والميدانية وطبيعة التساؤلات التي انطلقنا وحاولنا اختبارها، اعتمادا على إستراتيجية منهجية متكاملة، مكنتنا من تحديد أهمية وأوزان متغيرات الترقية، وكذا الفعالية.
- إن هذا التوجه يعطي لدراستنا مكانتها ضمن المحاولات الساعية إلى فهم وتشخيص واقع ظواهر تنظيمية في حياتنا في سياقات إجتماعية متباينة، وذلك من أجل إيجاد تفسيرات تمكنا من الوصول إلى قوانين تحدد مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع .

وغير خاف أن هذه البداية تقودنا إلى صياغة بعض المحاولات النظرية والمساهمة في التراكم المعرفي والمنهجي.

#### رابعاً - القضايا التي تثيرها الدراسة:

رغم كثرة الأدبيات حول موضوع الترقية، ورغم أننا حاولنا في هذه الدراسة تحديد العلاقة القائمة بينها وبين الفعالية التنظيمية في خضوعهما لمختلف العوامل البيئية والتنظيمية فإن الجدل مازال مستمرا حول كيفية انجذاب هذين المتغيرين أو ابتعادهما في ظل الظروف الاجتماعية.

الأمر الذي يدفعنا إلى طرح التساؤلات التالية والتي نعتقد أنها تشكل منطلقات لدراسات ميدانية أخرى وهذه الدراسات تتمحور في:

- إلى أي مدى يمكن عزل المتغيرات التنظيمية الأخرى لتحديد معدل إنجذاب المتغيرين المدروسين وهما الترقية والفعالية التنظيمية؟

- ما طبيعة العلاقة التي تربط الترقية بالهيكل التنظيمي وبالسياسات المنتهجة من طرف المؤسسة؟

- ما طبيعة المؤثرات الجانبية والظرفية التي تشكل العلاقة بين المتغيرين؟

- هل الترقية دالة على فعالية المؤسسة أم أنها مؤشر لحركية الحياة المهنية؟

- ماهي المقولات الموضوعية لترقية فعالة؟

وعلى أي حال هناك العديد من التساؤلات التي مازالت تطرح حول أسس الترقية و أبعادها ومدى تحقيقها للإشباع ومساهمتها في زيادة الفعالية التنظيمية، كما يزداد الجدل النظري والميداني حول هذه الظاهرة التنظيمية التي تشكل متغيرا أساسيا في حياة الفرد.

**خاتمة:**

ناقشنا في فصول دراستنا " الترقية والفعالية التنظيمية "مختلف القضايا النظرية والإمبريقية التي عالجت مسألة الترقية كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة، هذه العلاقة الترابطية بين هذه المتغيرات دفعتنا إلى تقصي علاقة محددة بين الترقية والفعالية التنظيمية، ولتحقيق هذا المسعى تناولنا في الفصول الثلاثة الأولى المشكلة البحثية بمختلف جزئياتها من مبررات، أهداف، إشكالية، إطار مفاهيمي، وفروض دراسة ومختلف الأطر النظرية التي أثارت العديد من القضايا حول أهم مرتكزات الترقية من معايير وامتيازات و الصراع، مما قادنا إلى تحديد تصور محدد عالجا في ضوءه متغيرات الدراسة، والذي تعمق أكثر عند تعرضنا لمختلف الدراسات الإمبريقية التي حاولت إيجاد ارتباطات بين أبعاد الترقية وتجسيدات الفعالية التنظيمية بمختلف أبعادها المدروسة من رضا وظيفي، استقرار، وأهداف. مع تبني إستراتيجية منهجية تدرجت من بناء الإشكالية وربطها بفروض وأهداف الدراسة إلى النتائج بالاعتماد على المنهج الوصفي، واختيار طريقة العينة الطبقية بالاستعانة بالاستمارة كأهم أداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة الذي كان المؤسسة العمومية الإستشفائية بالجلفة.

من هذه التصورات والمنطلقات النظرية الهادفة إلى رصد واقع الترقية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالجلفة ، ومن خلال تبويب البيانات وتحليلها مع حساب بعض معاملات الارتباط توصلنا إلى جملة من النتائج العامة من أهمها 49.2 % أقرروا أن الأقدمية تساهم في زيادة الولاء، 73.8 % أكدوا أن الكفاءة تؤدي إلى الانضباط، 63.1 % أكدوا أن الأجر من امتيازات الترقية ، 66.2 % بينوا أن الزيادة في السلطة تزيد من الدافعية، 61.5 % أكدوا أن زيادة المسؤولية تزيد من الالتزام 78.5 % أقرروا أن الصراع يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف.

ومما سبق يتضح جليا الصدق الإمبريقي للفرضية العامة للدراسة أي: **هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية والفعالية التنظيمية .**

من خلال الصدق الإمبريقي للفرضيات الجزئية أي:

-تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي.

-تساهم امتيازات الترقية في الاستقرار الوظيفي.

-يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة.  
على هذا الأساس يبدو جليا أن الترقية ترتبط أشد الارتباط بالفعالية التنظيمية وهو ما أوضحته المعطيات والشواهد الكمية الواردة في الفصول الميدانية.  
ورغم أن هذا الارتباط قد تجسد ميدانيا إلا أن نطاق العينة ومجال الدراسة يدفعنا إلى القول أن هذا الارتباط متغير بالنظر إلى جملة الظروف التي تشكله وتوجه مساره، فهذه النتائج تعكس واقعا اجتماعيا يقترب أو يبتعد عن نتائج الدراسات المشابهة.  
وعليه تبقى مثل هذه الموضوعات تثير مزيدا من التساؤل وبالتالي مزيدا من التقصي والبحث.



## قائمة المراجع:

1- الكتب:

أ - باللغة العربية:

- 1- أبو النيل محمود السيد، علم النفس الصناعي، بيروت، بحوث عربية و عالمية، دار النهضة للنشر، 1985.
- 2- أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2000.
- 3- إبراهيم عبد الهادي المليجي، إستراتيجيات و عمليات الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، 2002.
- 4- إدريس ثابت عبد الرحمن، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع، 2003.
- 5- البكري سونيا محمد، تخطيط و مراقبة الإنتاج، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع و التوزيع، 2000.
- 6- الجبوشي رسلان و جاد الله جميلة، الإدارة علم و تطبيق، عمان، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2000.
- 7- الزيات كمال عبد الحميد، علم الإجتماع المهني.مدخل نظري، القاهرة، مكتبة النهضة للنشر، 1987.
- 8- الحسيني السيد، علم إجتماع التنظيم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية للنشر، 1994.
- 9- الحسيني السيد، النظرية الإجتماعية و دراسة التنظيم، القاهرة، ط2، دار المعارف للنشر، 1977.
- 10- الطائي يوسف حجيم و آخرون، إدارة الموارد البشرية، الأردن، مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2006.
- 11- الطماوي سليمان محمد، مبادئ الإدارة العامة، القاهرة، ط5، دار الفكر العربي، 1972.



- 12- المرسي جمال الدين محمد و إدريس ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، نظريات و نماذج و تطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع و النشر، 2001.
- 13- النجار نبيل الحسيني و راغب مدحت، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة الشركة العربية للنشر، 1992.
- 14- أنس محمد و جعفر قاسم، نظام الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة العربية، دار النهضة، 2001 .
- 15- السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر 1985.
- 16- السلمي علي ، تطور الفكر التنظيمي، الكويت، ط2، وكالة المطبوعات الجامعية 1980.
- 17- السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة ، دار غريب للطباعة و النشر، دس ن.
- 18- السعيد عمر وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2003.
- 19- العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني و التنظيمي ، الرياض، منظور كلي مقارنة الإدارة العلمية للبحوث، 1993.
- 20- العميان محمد سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، ط3، دار وائل للنشر، 2001.
- 21- الصيرفي محمد عبد الفتاح، مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج للنشر عمان، 2006.
- 22- القيروتي محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم ، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2000 .
- 23- الركابي كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة، عمان، ط1، دار وائل للنشر، 2004.
- 24- الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان ط2، دار السيرة للنشر، و التوزيع، 2004.
- 25- التركستاني عبد الله بن محمد رحيم، ملخصات رسائل الماجستير، القاهرة: ط1، إيتراك للطباعة و النشر، 1993.

- 26- بلوط حسن إبراهيم، المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت ط1، دار النهضة العربية، 2005.
- 27- بلعروسي أحمد التيجاني و وابل رشيد، قانون الوظيف العمومي، الجزائر، دار هومه للطباعة و النشر، 2005 .
- 28- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، قسنطينة، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، 2006.
- 29- برونوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، عمان، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة و النشر، 2001.
- 30- هاشم محمود زكي، تنظيم وطرق العمل، المطبوعات الجامعية، الكويت، 1984.
- 31- هاشم محمود زكي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنتاجية القاهرة، دار الكتاب الجامعي، للنشر، 1975.
- 32- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، عمان، مدخل كمي، ط3، دار مجدلاوي للنشر 1998.
- 33- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث للنشر، 1993 .
- 34- حرب بيان هاني، مدخل إلى إدارة الأعمال، عمان، ط1، الدار العلمية الدولية و دار الثقافة للنشر، 2000.
- 35- حريم حسين، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان، ط3، دار حامد للنشر، 2006.
- 36- كامل مصطفى مصطفى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة ، الشركة العربية للنشر 1994.
- 37- لطفي طلعت إبراهيم، علم الإجتماع الصناعي، القاهرة ، دار غريب للطباعة و النشر، 2000.
- 38- لطفي طلعت إبراهيم ، علم إجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر 1993.
- 39- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1999.

- 40-محمد حسن عبد العال، الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو 9000) و أهم التعديلات التي أدخلت عليها، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي 90014- 006.
- 41-محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم.مدخل للتراث و المشكلات و المنهج الإسكندرية، دار المعرفة للنشر، 2003.
- 42- محمد علي محمد، مجتمع المصنع \_ دراسة في علم إجتماع التنظيم\_، الإسكندرية ط2، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975.
- 43-مراد ناصر، فعالية النظام الضريبي بين النظرية و التطبيق، الجزائر، دار هومه للطباعة، 2003.
- 44-عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر 2000.
- 45-عوض عباس محمود، دراسات في علم النفس الصناعي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1988.
- 46-علام إعتامد، دراسات في علم الإجتماع التنظيمي، القاهرة، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، 1994.
- 47-عمر معن خليل، نقد الفكر الإجتماعي المعاصر دراسة تحليلية ونقدية، بيروت، دار الآفاق الجديدة، 1991.
- 48-عرفة أحمد و شلبي سمية، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة، د س ن.
- 49-عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للنشر و التوزيع، د س ن.
- 50-رزيق إيهاب صبيح محمد، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين، القاهرة، دار الكتب العلمية، 2001.
- 51-شهيب محمد علي، السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة، دار الفكر العربي للنشر، 1990.

- 52-خاطر أحمد مصطفى و آخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتبة الجامعية للنشر، 2001.
- 53-غنية المهدي الطاهر، مبادئ الإدارة و الأعمال المفاهيم و الأسس و الوظائف طرابلس، ط1، الجامعة المفتوحة للنشر، د س ن.
- 54-غري علي، تنمية الموارد البشرية، قسنطينة، منشورات جامعة منتوري، 2004.

### ب -باللغة الأجنبية:

- 1- Daniel pernin, la gestion des cadres, Paris , Acteurs de leur carrière, édition hommes et techniques, 1985.
- 2- Dimitri weiss, roussources humaines, Paris , 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, 2003.
- 3- Dubin. R, human relation, Anglo wood prentice- holl, 1974.
- 4- Dugue mac earthy, la conduite du personnel, Paris , 2<sup>ème</sup> édition dunod, 1966.
- 5- friedlander.f, H pichle, compoments of effectiveness in small organizations, administrative science quarterly, 1968.
- 6- J.a.f stoner, R.e freeman, managment, njec, prentice hall ine 1989.
- 7- Jean michel plane : théorie des organisation, Paris , 2<sup>ème</sup> edition, dunod, 2003.
- 8- Kattryn bartol and David martin, management, New York, 2<sup>nd</sup> edition, mc grow hill,inc, 1994.
- 9-khorbade.j, assessment of organizational effectiveness, California issues, analysis and reading, Good-year.co.inc, 1971.
- 10- Pigors and Mayer, personnel administration,togokuslac, Japon 1969.
- 11- Stees in march and all, organizational commitment and turnover study, a prediction. Administrative science quarterly, 1977.

## 2-المجلات:

- 1-الملحم إبراهيم علي ، التنظيم وإعادة التنظيم الإداري في الجهاز الحكومي \_  
الأسس، المبادئ و الأهداف «دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية» \_ المجلة  
العربية للإدارة، العدد الأول ، يوليو، القاهرة، 2000.
- 2- العايب رابح ، مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات  
،مجلة العلوم الإنسانية، مديرية النشر والتنشيط العلمي، قسنطينة، عدد 2004/12/22.
- 3- عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي ،مجلة  
العلوم الإنسانية، قسنطينة، عدد2001/06/15.
- 4 -عمار حسين حسن، الترقية كدعامة أساسية في نظام المستقبل الوظيفي بالخدمة  
المدنية ، مجلة الإدارة العامة، السعودية، عدد12 ، 2003.
- 5- نعيمة عباس خضير و آخرون،الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة ،مجلة إتحاد  
الجامعات العربية، عدد 31 يناير، 1996 .

## 3-الرسائل الجامعية:

- 1-أحمد زردومي، ثقافة المصنع، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، علم الإجتماع الصناعي  
قسنطينة، 1993- 1994.
- 2-الطاهر بوياية، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، رسالة  
ماجستير(غير منشورة)، تنمية الموارد البشرية، قسنطينة، 2005 .
- 3-موالكية سيف الدين،تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية،رسالة ماجستير(غير  
منشورة)، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة، 2002-2003.
- 4-سعد بشاينية، تنظيم القوى العاملة بالمؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، رسالة  
دكتوراه(غير منشورة)، معهد علم الإجتماع، قسنطينة، 1995 .
- 5-سعيد قارة، نظام الترقية في المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير(غير منشورة)  
قسنطينة، 1996 .

#### 4-مواقع الانترنت:

- 1-الفوزان فوزان العبد الله، أسس الترقية بالمفاضلة وعلاقتها بقرارات الترقية في نظام الخدمة المدنية، رسالة ماجستير ، الرياض، 2000، [www.nauss.ede.sa](http://www.nauss.ede.sa) .
- 2-محمد بن مسفر الشمrani، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها رسالة ماجستير، فرع إدارة، الرياض، 2006 ، [www.nauss.ede.sa](http://www.nauss.ede.sa) .
- 3-شمسة البلوشي، نظم الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير القاهرة، 2001 ، [www.auclib.edu.eg](http://www.auclib.edu.eg) .
- 5-القحطاني سالم وآخرون، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة المركزية السعودية مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض، عدد 13 ، 2000، [www.ksu.edu.sa](http://www.ksu.edu.sa)



## جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إستبيان

يعتبر هذا البحث من البحوث التي يقوم بها الطلبة من جامعة زيان عاشور بالجلفة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل. و يتمحور موضوع هذا البحث حول:

### علاقة الترقية بالفعالية التنظيمية

(دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة)

و عليه فإن إجابتم على هذا الاستبيان تساعدنا في على إنجاز بحثنا هذا و إثراء البحث العلمي. و نعلمكم أن معالجة البيانات ستكون في منتهى السرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شكرا جزيلا على مساهمتكم.

**ملاحظة:** يسعدنا أن نطلب منك الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة أو كتابة جملة متحريرا الصدق و الموضوعية. من فضلك تأكد من إجابتك على كل الأسئلة.

إشراف الأستاذ الدكتور:

-العربي محمد.

من إعداد الطلبة:

- طريف جمال.

- محاد هالة.



أولا -البيانات الشخصية:

1-الجنس : ذكر  أنثى

2-السن:

34 - 25

44 - 35

54 - 45

55 فأكثر

3- الوظيفة : اداري

شبه طبي

4- مدة الخدمة في المؤسسة:

من 5 . 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

من 15 . 20 سنة

من 11 . 15 سنوات

اكثر من 20 سنة

ثانيا -بيانات تتعلق بمعايير الترقية والرضا الوظيفي:

5- هل تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة؟

لا

نعم

6- - ما نوعها؟

- في الدرجة  في الفئة  
 في المنصب  في الرتبة

7- هل أنت مطلع على الطريقة التي تتم وفقها الترقية؟

- مطلع  غير مطلع

\*إذا كانت الإجابة بلا هل السبب:

- تقصير منك  تقصير من الإدارة

8- حسب رأيك على أي أساس تمنح الترقية (رتب حسب الأهمية) :

- الأقدمية  الكفاء  الشهادات  
 تحليل الوظائف  تقييم رئيس المصلحة

9- هل تطبق هذه المعايير بصورة فعالة؟

- نعم  لا

\*إذا كانت الإجابة بلا هل يرجع السبب إلى تدخل:

- المحسوبية  الوساطة  القرابة  
 العلاقات الشخصية  الجهوية

10- هل أنت راض عن المعايير المعمول بها في الترقية؟

راض  غير راض

11- ما هي المعايير التي تفضل أن تتم الترقية وفقها (رتب حسب الأولوية)

الأقدمية  الكفاءة  الشهادات

12- هل ترى أن تقييم رئيس المصلحة يعتبر وسيلة لتحكمه وسيطرته عليك؟

نعم  لا  نوعا ما

13- هل يساهم إستناد الترقية إلى معايير موضوعية واضحة في زيادة الرضا الوظيفي؟

نعم  لا  نوعا ما

14- تساهم الأقدمية في زيادة ولائك للمؤسسة.

تساهم بشدة  تساهم بعض الشيء  لا تساهم

15- هل الترقية على أساس الكفاءة تؤدي إلى انضباطك في العمل؟

نعم  لا  نوعا ما

16- حسب رأيك هل اعتماد القرابة و الجهوية في الترقية يقلل من ولائك للمؤسسة؟

نعم  لا  نوعا ما

ثالثا - إمتيازات الترقية و الإستقرار:

17- هل الإمتيازات المقدمة إثر الترقية هي زيادة في:

- الأجر       المكافآت       السلطات  
 المسؤوليات       المكانة       العلاوات

18- هل تعتمد المؤسسة على نظام واضح لتوزيع هذه الامتيازات؟

- نعم       لا       لا أدري

19- هل تساهم امتيازات الترقية في استقرارك في عملك؟

- نعم       لا       نوعا ما

20- هل زيادة سلطاتك يساهم في الرفع من دافعيتك للعمل؟

- نعم       لا       نوعا ما

21- زيادة مسؤولياتك تزيد من التزامك ؟

- تزيد كثيرا       تزيد بعض الشيء       لا تزيد

22- هل التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على استقرارك بالمؤسسة؟

- نعم       لا       نوعا ما

رابعاً - الصراع حول الترقية وتحقيق الأهداف:

23- الصراع من أجل الترقية يؤثر على درجة تحقيق أهداف المؤسسة؟

يؤثر سلباً  يؤثر إيجاباً

24- المنافسة من أجل الحصول على الترقية تزيد من نسبة الفعالية التنظيمية؟

نعم  لا  نوعاً ما

25- هل تؤثر الشكاوى على مبدأ التعاون بينك وبين رؤسائك؟

نعم  لا  نوعاً ما

26- هل الوشاية تقلل من درجة تماسك الجماعة؟

نعم  لا  نوعاً ما

27- في حالة عدم حصولك على ترقية يكون رد فعلك:

تغيب  تأخر  شكوى

لامبالاة  نقص أداء

28- هل تتوافق أهدافك مع أهداف المؤسسة؟

تتوافق تماماً  تتوافق نوعاً ما  لا تتوافق

29- هل عدالة معايير الترقية تجعلك تؤمن بأهداف المؤسسة وتسعى لتجسيدها؟

نعم  لا  نوعا ما

30- هل تفكر في مغادرة المؤسسة؟

نعم  لا

31- ما مدى تأثير الترقية على تحقيق الفعالية التنظيمية؟

.....  
.....

## ملخص الدراسة:

تناولنا في دراستنا الموسومة " الترقية والفعالية التنظيمية " أهم المحركات التي تحكم الظاهرة التنظيمية الموجودة في سياق تنظيمي يتميز بالتغير من نمط تسييري الى آخر في ظل المنافسة التي تتميز بالانفتاح على اقتصاد السوق .محاولين بذلك تقصي واقع الترقية في علاقتها بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالجلفة كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية .

وذلك من خلال طرح معالم المشكلة البحثية التي جسناها في تساؤل مركزي مؤداه :

### هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والفعالية التنظيمية؟

وقد جاءت الدراسة في ثمانية فصول تناولنا في الثلاثة الأولى منها الإطار النظري للدراسة والذي يحوي المشكلة البحثية وتساؤلاتها، المداخل النظرية لدراسة الترقية والفعالية التنظيمية، والتجسيديات الأمبريقية للترقية والفعالية التنظيمية.

وفي سعينا للبرهنة على مدى الصدق الأمبريقي للفروض اعتمدنا إستراتيجية منهجية متكاملة، عرضناها في الفصل الرابع الذي يمثل حلقة الوصل بين الجانبين النظري والميداني؛ أين تناولنا مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي باختيار عينة طبقية عشوائية شملت 65 عاملا بنسبة 15% من مجتمع الدراسة، وحصلنا على البيانات من خلال تطبيق الاستمارة.

بينما قسمنا الجانب الميداني الى أربعة فصول خصصنا الخامس والسادس والسابع منها لمعالجة البيانات المتعلقة بفروض الدراسة في حين خصصنا الفصل الثامن والأخير لمناقشة نتائج الدراسة التي كانت في مجملها مؤكدة على الصدق الأمبريقي لفروض الدراسة، أين كشفت الشواهد الكمية المشار إليها في الفصول الميدانية عن أهمية العلاقة بين الترقية والفعالية التنظيمية .

ولعل أهم ما كشفت عنه هذه الدراسة هو وجود علاقات إرتباطية بين المعايير

الموضوعية للترقية و زيادة معدلات الرضا الوظيفي للعمال .

وقد أكدت الشواهد الواقعية والتحليلات الإحصائية أن إمتيازات الترقية تؤثر بصورة

إيجابية على معدلات الاستقرار بالمؤسسة.

و أثارت الدراسة مسألة محورية تتعلق بالصراع حول الترقية وأثره على تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن المعلوم أن هذه الدراسة قد تناولتها مختلف الدراسات والأبحاث المعنية بالتنظيم و هذا ما دفعنا الى تأكيدها ميدانيا.

وعلى العموم، فإن الدراسة الراهنة قد أجريت في سياق اجتماعي متميز و قد توصلنا الى عدد من النتائج التي تؤكد خصوصية هذا السياق و من ناحية أخرى ، أكدت صدق بعض النتائج التي توصلت إليها دراسات أخرى ولكن تبقى مسألة العلاقة بين الترقية و الفعالية التنظيمية محل جدل و نقاش وفقا لطبيعة العينة و الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة المحكومة بأطر و أنظمة اجتماعية واقتصادية و سياسية متباينة.