



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر

قسم : علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية



تأثير الترقية على الرضا الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة ندرومة للأثاث - تلمسان

من إعداد الطالبتين :

- كرزازي حنان
- رحوي أمينة

نوقشت بتاريخ/...../..... أمام لجنة المناقشة المكونة من:

جامعة تلمسان رئيسا

أستاذ محاضر قسم أ

د. جناس مصطفى

جامعة تلمسان مشرفا

أستاذ محاضر قسم أ

د. شليل عبد اللطيف

جامعة تلمسان مُنتحنا

أستاذ محاضر قسم أ

د. بلبشير أحمد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{وَأَسْوَفَ يُعْطِيكَ رَبُّكَ فَتَرْضَى}

سورة الضحى: 5

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق

العلم إلى القلب الكبير والدي العزيز.

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى من كان دعائها سر نجاحي والدتي الحبيبة .

إلى من ترعرعت بينهم و أرى التفاؤل في أعينهم إخوتي الأعزاء: محمد , سمير

ويوسف , دون أن أنسى رياحين حياتي أخواتي العزيزات نوال، بهية ، فايذة.

إلى زميلاتي في الدراسة وخاصة زميلتي التي شاركتني في هذا العمل :رحوي

أمينة.

والى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

كرزازي حنان

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الصلاة و السلام على اشرف المرسلين

أمي منبع الحنان الدافئ إليك يا من تعبت من اجلي

إلى من علمني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة إلى والدي الحبيب

إلى من شاركني تعبي وفرحي بكل صبر إلى زوجي العزيز

إلى أمي الثانية ربعة شكرا لدعائك

إلى ابني الصغير انس

إلى شقيقي محمد و سفيان وحببتي عائشة و حسنية

إلى من شاركني العمل صديقة دربي كرزازي حنان

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد .

رحوي أمينة

تشكرات

أولا الشكر لله أوحده الذي وفقنا لإنجاز عملنا هذا

و نتقدم بالشكر إلى الأستاذ المحترم شليل عبد اللطيف

الذي لم يبخلنا بالإرشادات

كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذة المحترمة رحوي عائشة

دون أن ننسى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

ملخص :

تناولت هذه المذكرة موضوع تأثير الترقية على الرضا الوظيفي في مؤسسة ندرومة للأثاث. وذلك لما يحوزه

الموضوع من أهمية في مختلف المجالات الوظيفية

فقسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول :

الفصل الأول : تناولنا من خلاله الأدبيات النظرية لكل من الترقية و الرضا الوظيفي بحيث تطرقنا للمفاهيم الخاصة

بكل عنصر منهما

الفصل الثاني : متعلق بالأدبيات التطبيقية لكل من الترقية و الرضا الوظيفي بحيث اعتمدنا في هذه المرحلة على

الدراسات السابقة من اجل تدعيم الدراسة و المقارنة و التعقيب

أما الفصل الثالث : فكان متعلق بدراسة الحالة وكانت دراسة ميدانية في مؤسسة ندرومة للأثاث بولاية تلمسان

وذلك كتدعيم لبحثنا العلمي لمعرفة مدى تأثير الترقية على الرضا الوظيفي للعاملين

الكلمات المفتاحية : الترقية . الرضا الوظيفي . الاقدمية . الكفاءة

Notre mémoire a traité l'effet de la promotion sur la satisfaction d'employeur, d'où L'intérêt de cette dernière dans divers domaines professionnels on l'a au terrain pratique au niveau de l'entreprise des meubles de Nedroma.

Cette étude a compris 3 chapitres

Chapitre 1: on a posé le cadre théorique de la promotion et la satisfaction d'employeur, ce cadre se compose ; des problématiques et des définitions, et enfin on a analysé la relation entre eux.

Chapitre 2: on a exposé les différentes études pratiques précédentes à-propos de ce thème à fin de pouvoir renforcer notre étude et notre comparaison.

Chapitre 3: se termine par la réalisation de nos recherches sur le terrain qui est pratiquée dans l'entreprise des meubles de Nedroma.

| | |
|---------|-----------------------|
| ب..... | الاهداء..... |
| ج..... | الاهداء..... |
| د..... | الشكر..... |
| هـ..... | ملخص..... |
| ز..... | قائمة المحتويات |
| ح..... | قائمة الأشكال |
| ط..... | قائمة الجداول..... |
| ي..... | قائمة الملاحق..... |
| 1..... | المقدمة..... |

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للترقية و الرضا الوظيفي

4

| | |
|------------|--|
| 5 | المبحث الأول : الأدبيات النظرية للترقية |
| 12 | المبحث الثاني : الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي |
| 21 | الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية للترقية و الرضا الوظيفي |
| 25 | المبحث الأول : الدراسات السابقة للترقية و الرضا الوظيفي |
| 28..... | المبحث الثاني : التعقيب و المقارنة..... |
| 28 | الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لمؤسسة ندرومة للأثاث ولاية تلمسان |
| 29..... | المبحث الأول : الطريقة و الأدوات..... |
| 35..... | المبحث الثاني : النتائج و المناقشة |
| 47..... | خاتمة |
| 48-49..... | قائمة المراجع |
| 54-51..... | الملاحق |
| 56..... | الفهرس |

قائمة الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--------------------------|-------|
| 15 | سلم ماسلو لتوزيع الحاجات | 01 |

قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | قيمة ألفا كرونباخ | 35 |
| 02 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية | 36 |
| 03 | مجال المتوسط الحسابي المرجح بناء على مقياس لكرت الثلاثي | 38 |
| 04 | مجال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل مستوى | 42-38 |
| 05 | جدول العلاقة الارتباطية بين المتغيرات PERSSONE | 43 |
| 06 | تحليل تباين خط الانحدار anova | 44 |

قائمة الملاحق

| العدد | عنوان الملحق | الرقم |
|-------|-------------------------|-------|
| 01 | الاستبيان | 01 |
| 01 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة | 02 |

مقدمة

المقدمة:

يشهد العالم حاليا مجموعة من التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية حيث تتزايد الاهتمامات بالصناعة و التكنولوجيا من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية، بحيث يعد رأس المال البشري عنصرا مهما في العملية الإنتاجية و التنمية يعني هذا التحلي عن الطرق التقليدية في إدارة الموظفين لتصبح إدارة مبنية على أسس صحيحة تهدف إلى الاستثمار الأمثل للعنصر البشري و من أجل ذلك يحظى الموظف بمجموعة من الحوافز تدفعه إلى الأداء الأفضل من بين هذه الحوافز نذكر الترقية و هي أحد المتغيرات التي سنتطرق إليها من خلال بحثنا هذا: و للرضا الوظيفي أيضا دور مهم في تطور المنظمات و نجاحها لأن رفع كفاءة العنصر البشري و تحقيق سعاداته هو محور عملية إدارة الموارد البشرية.

و من هذا المنطلق و باعتبار الترقية و الرضا عنصرتين مهمتين في إنجاح و رفع أداء المنظمات.

نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الترقية على الرضا الوظيفي في مؤسسة الأثاث ندرومة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية :

__ ماهية الترقية و ما هو الرضا الوظيفي؟

__ ما مدى اعتماد المؤسسة على أسس الترقية داخل محيطها؟

__ ما مدى اهتمام المؤسسة بالرضا الوظيفي للعمال؟

__ هل هناك علاقة بين الترقية و الرضا الوظيفي للعمال؟

فرضيات البحث :

يتطلب تحليل الإشكالية مجموعة من الفرضيات هي :

***1** تعتمد المؤسسة على مجموعة متنوعة من أسس الترقية من اجل تحقيق الرضا الوظيفي للعمال

حيث تنفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات هي :

- تعتمد المؤسسة نظام الترقية على أساس الكفاءة

- تعتمد المؤسسة نظام الترقية على أساس الاقدمية

- تعتمد المؤسسة نظام الترقية على أساس الكفاءة و الاقدمية معا

***2** توجد علاقة بين الترقية و الرضا الوظيفي

مبررات الدراسة وأسباب اختيار الموضوع :

- إبراز اثر الترقية على الرضا الوظيفي

- إبراز أهمية الترقية

- إبراز أهمية الرضا الوظيفي

- معرفة العلاقة بين الترقية و الرضا الوظيفي .

- الرغبة الذاتية والميول الشخصي لدراسة الموضوع.

الصعوبات العلمية في معالجة الموضوع :

- قلة المراجع التي تتحدث عن الموضوع

- صعوبة في إيجاد المؤسسة لعمل الدراسة الميدانية التي تتماشى مع الموضوع.

منهجية البحث :

لقد اعتمدنا من خلال بحثنا هذا على أسلوب الوصف التحليلي . بالإضافة إلى دراسة حالة لتدعيم الجانب النظري . والمراجع

المتمثلة في الكتب و مذكرات التخرج .

أهداف الدراسة :

- تحديد اثر العلاقة بين الترقية و الرضا الوظيفي
- التعرف على مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية دراسة الموضوع من خلال :

- إثراء المكتبة بالمعلومات العلمية
- إبراز أهمية الترقية في المسار المهني للعامل

حدود الدراسة :

الحدود البشرية : تتمثل في موظفي مؤسسة ندرومة للأثاث

الحدود المكانية : مؤسسة الأثاث ندرومة

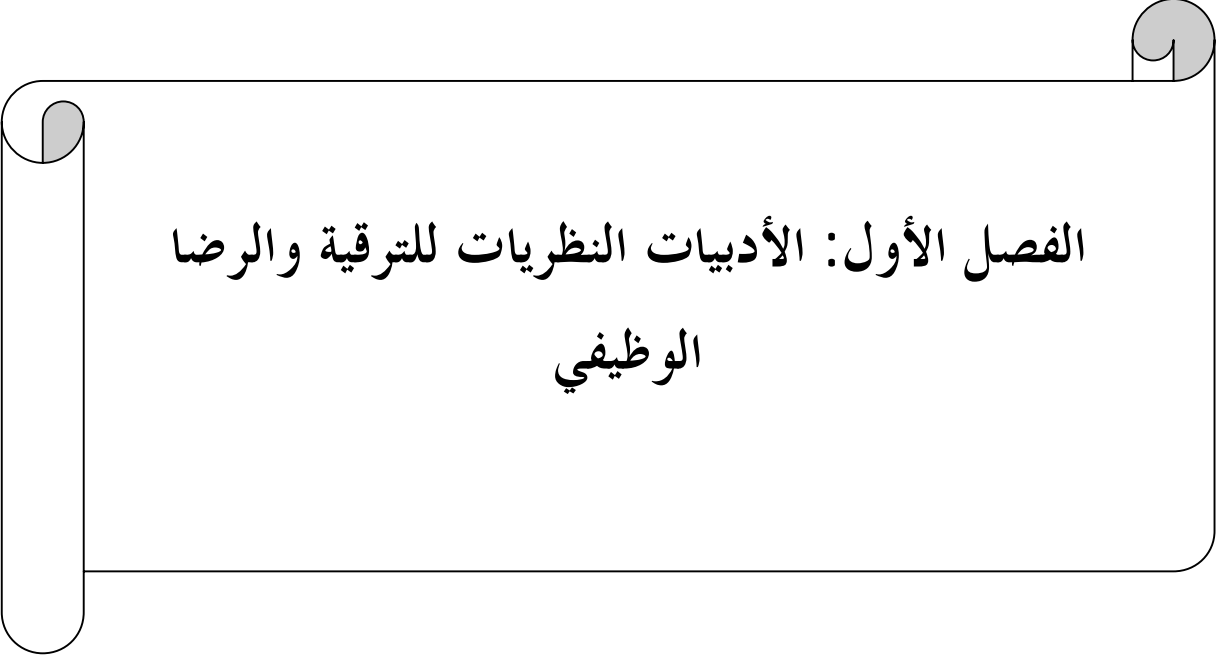
الحدود الزمنية : (15 يوم) من 2018/04/01 إلى 2018/04/15

هيكل البحث :

الفصل الأول: يتضمن الأدبيات النظرية لكل من الترقية و الرضا الوظيفي

الفصل الثاني: يتضمن الأدبيات التطبيقية المتمثلة في الدراسات السابقة للمتغيرين

الفصل الثالث: يتضمن الدراسة الميدانية



الفصل الأول: الأدبيات النظرية للترقية والرضا
الوظيفي

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للترقية و الرضا الوظيفي.

تمهيد :

تعتبر الترقية حق من حقوق الموظف و الوسيلة للوصول إلى المناصب العليا ،وأیضا غاية یطمح إليها أي موظف لما لها من امتیازات

مادية ومعنوية ، فهي بالتالي حافز قوي للعامل للعمل بجدية من اجل نیلها وأیضا ضمان للمؤسسة الحصول على الإنتاجية التي تسعى إليها ، وكنتیجة استمرارية العامل وولائه في العمل وهذا لأنه راض عن عمله .

فالدراسة الحالية تتناول موضوع الترقية والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما ، فأساس نجاح المؤسسة يكون بفعالية العامل في محيط عمله

وللوصول إلى الأداء الجيد لابد من توفير المناخ الملائم للعمل من حوافز وأنظمة عادلة وواضحة للترقية وهي الأساس لأنها عمود

تشكيل مساره المهني وبالتالي لابد من وجودها داخل أي مؤسسة .

ففي هذا الفصل سنتناول الأدبيات النظرية للترقية كمبحث أول وكذا عموميات عن الرضا الوظيفي وهذا في المبحث الثاني وأخيرا

كنتیجة إيجاد العلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الترقية:

المطلب الأول: تعريف الترقية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للترقية والرضا الوظيفي

لغة: يقصد بها رفع شخص أو عدة أشخاص من مرتبة لأعلى.¹

اصطلاحاً: حسب الدراسات والأبحاث فتعرف كل حسب اختصاصه وفيما يلي بعض المفاهيم:
من الناحية الإدارية فالترقية "تكليف بمهمة الوظيفة الموجودة فيها الموظف إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من المستوى

الأدنى إلى الأعلى. أما الناحية الاقتصادية تعني الزيادة في الجوانب المادية أي الأجر و المرتب. أمّا من الناحية القانونية: هي

الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وترجم إمّا بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك"²

عرّفها الدكتور محمد قاسم القريوتي: "عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات

والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها المادية منها أو المعنوية أو كلاهما معا"³

أحمد ماهر يرى: "الانتقال من درجة إلى درجة أعلى أو من مسمى وظيفي أدنى إلى مسمى وظيفي أعلى"⁴

إيهاب صبيح يعرفها: "تعيين مهام أكبر وتفويض سلطات أعلى للفرد في منصبه الجديد وتستلزم ضمان الارتقاء في التسلسل

المهربي الإداري أو زيادة الراتب أو الوضع الوظيفي أو الاجتماعي للفرد"⁵

تعريف محمد جمال الذنبيات اختلف فقد اعتبرها الموظف "هي حق من حقوق الموظف بالارتقاء بالسلم الوظيفي والارتقاء من

وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى في السلطة والمسؤولية"⁶

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريفاً شاملاً للترقية فهي نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى مع ضرورة

¹ تيشات سلوى "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارة العمومية الجزائرية". دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة "بومرداس" مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2009/2010 ص 87 .

² أحمد زردومي: "ثقافة المصنع" رسالة دكتوراه (غير منشورة) علم اجتماع صناعي صناعي , قسنطينة.

³ محمد قاسم القريوتي "إدارة الأفراد" بدون نشر الأردن ط2 1999 ص185 .

⁴ أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية 1999 ص224.

⁵ إيهاب صبيح محمد رزيق: "العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين" دار الكتب العلمية القاهرة 2001 ص 35 .

⁶ محمد جمال الذنبيات "الوجيز في القانون الإداري" دار الثقافة عمان 2011 ص324 .

التوازن بين المهام الجديدة وما يقابلها ماديا ومعنويا⁷

المطلب الثاني: أهداف الترقية:

- إن مكافئة مجهودات العمال بالترقية يمثل حافز يدفعهم لزيادة الإنتاجية للمؤسسة.
- خلق شعور بالرضاء عن العمل لأن الترقية تعتبر أهم مصادرها
- ضمان الاحتفاظ بالكفاءات والمهارات العالية واستخدامها في الوظائف الشاغرة التي تتماشى معها.
- جذب القوى العاملة من الخارج لضمان الاستمرارية.
- خلق روح التنافس بين القوى العاملة من خلال توظيف مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.⁸

المطلب الثالث: أنواع الترقية

الترقية في الدرجة الأفقية : يقوم هذا النوع على أساس الكفاءة وذلك يكون من خلال تغيير المنصب الذي يشغله إلى منصب أعلى وذا مسؤوليات واختصاصات أعلى مصاحب بالزيادة في الراتب وتطبيقها يكون بصفة آلية ومنتظمة أي من درجة إلى درجة أعلى منها.⁹

الترقية في الرتبة العمودية : بالنسبة لهذا النوع فيقوم على الجمع بين الأقدمية والكفاءة بينما الأقدمية هي الأساس الأول للترقية

في الرتبة في حين الكفاءة الأساس الثاني ويكون مصاحب بالزيادة في الراتب دون الزيادة في المسؤوليات.¹⁰

⁷ دكتور صلاح عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية" كلية التجارة الدار الجامعية للنشر جامعة الإسكندرية 1999-2000 ص 321 .

⁸ عادل حسن "العلاقات الصناعية وإدارة الأعمال" الإسكندرية المنشأة العامة 1963 ص 150 .

⁹ فاتح جبلي "الترقية الوظيفية والاستقرار الوظيفي" مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة 2006 ص 30.

¹⁰ جبلي فاتح مرجع سابق ص 30.

المطلب الرابع: برامج الترقية

إنّ تطبيق الترقية يرافقه مشاكل قد تعود سلبيًا على القوى العاملة وهذا ما يؤثر كليًا على أداءه وبالتالي انخفاض في إنتاجية المنشأة.

لذا لا بدّ من وضع برامج الترقية المناسبة التي تسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

يجب توضيح سياسة الترقية حول مصادر التبعثة للوظائف سواء داخل المؤسسة أو خارجها، كذلك يعتبر التدريب شرطًا أساسيًا للترقية وخاصة فيما يتعلق بالوظائف العليا.

أيضًا الاستعانة بنظام الاتصالات لتوفير كافة المعلومات المتعلقة بترقية العاملين وذلك لإتاحة الفرص لكل العاملين الذين تطبق عليهم شروط الترقية. فالاتصالات ضرورية لنجاح سياسة المؤسسة في الترقية.

المطلب الخامس: أسس الترقية

الترقية على أساس الأقدمية:

اعتماد المنشأة على هذا الأساس هو عبارة عن تقدير لعاملها¹¹. فمن يقضي فترة أطول في الخدمة له قدرات وخبرات أعلى من

العامل الذي له أقصر فترة في الوظيفة وبالتالي له أولوية الترقية عن الباقيين فالأقدمية هي المدّة التي يقضيها الموظف في وظيفته أو فترة الخدمة للمنشأة.¹²

فهي أسهل الطرق وأقدمها يقوم على حساب سنوات الخدمة.¹³

¹¹د. نادر أحمد أبو شيخه "إدارة الموارد البشرية" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ص 290.

¹²د. صلاح عبد الباقي، مرجع سابق.

¹³د. نوري منير "الوجيز في تسيير الموارد البشرية" ديوان المطبوعات الجامعية جامعة شلف ط 2015 ص 113.

مزاياه:

- يفضلها العاملون لأنها فقط حساب سنوات الخدمة ولا تخضع للتحيز.

- يقلل من دوران العمل لأنه يشجع من بقاء العمال في المنظمة.

- يحقق العدالة بين العاملين.

- ملاءمته للمنظمات والإدارات الواسعة الكبيرة.

- الترقية على أساس الأقدمية يلاءم الوظائف التي تحتاج خبرات عالية.

- يقلل الخلافات بين الإدارة والعاملين، وكذا ضمان الولاء.

عيوبها:

- يعتمد على عامل الأقدمية و يهمل تحفيز العاملين.

- تضعف روح المنافسة الإيجابية وتعدم الطموح بالنسبة للكفاءات والقدرات.¹⁴

الترقية على أساس الكفاءة:

تعتبر كأساس ثاني يعتمد عليه في الترقية فهي تأشيرة للوصول إلى وظائف أعلى فهي حافز يستعمل من طرف المؤسسة للعاملين

لتحسين أدائهم وكذا الزيادة في الإنتاجية.

فمن يملكون قدرات ومهارات في الوظائف هم أولى بالترقية ولاهم السنوات التي قضاها في الخدمة.¹⁵

¹⁴ د. محمد أحمد عبد النبي "إدارة الموارد البشرية" كلية الدراسات العليا القاهرة ط1 2010 ص145 .

¹⁵ د. مؤيد سعيد السالم عادل يحرحوش "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ط2 2006 ص235.

فالكفاءة يمكن تحصيلها من خلال الامتحانات التي تنعقد سواء كتابية أو شفوية وتكون هذه الامتحانات لأجل الترقية أو من

خلال إنجازات الموظف.¹⁶

مزاياه:

- تحفيز العاملين لتنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم .
- تحقيق المؤسسة أهدافها وكذا الإنتاجية وذلك عن طريق خلق التنافس بين العاملين.
- بلاء المنظمات والمهن التي تعتمد على الطابع العلمي والتخصصي وكذا التي يقاس أدائها.
- وكذا تحفيز الموظفين الغير الأكفاء بالتدريب.

العيوب:

- صعوبة تحديد المعايير التي تقاس بها الكفاءة.
- عدم الاهتمام بالأقدمية وهي لها دور كبير في الخبرة.
- تضييع الوقت من خلال المقابلات و الاختبارات.
- صعوبة التطبيق لعدم القدرة على المقارنة بين أنماط السلوك وأساليب التعامل لدى العاملين في تأدية واجباتهم في ظروف وأجواء

مختلفة.¹⁷

الجمع بين المعيارين:

¹⁶ د.نوري منير"الوجيز في تسيير الموارد البشرية"،مرجع سابق ص114

¹⁷ د.محمد أحمد عبد النبي،مرجع سابق،ص146.

من خلال النظامين السابقين نرى إن لكل نظام له عيوب وميزات وبالتالي فكلاهما يكملان بعضهما أي الأقدمية تكمل الكفاءة

وكذا العكس صحيح. ولهذا يجمع بين الأقدمية والكفاءة لتفادي الأمور السلبية لكليهما¹⁸.

فالترقية على أساسا الأقدمية تكون في المراكز الدنيا، أما في مستوى الإدارة الوسطى الإدارة تقوم بدمج الكفاءة والأقدمية معا
أما

الإدارة العليا فالكفاءة هي أساسها.¹⁹

مزاياه:

- تحفيز الموظفين على العمل وبالتالي ارتفاع الأداء.

- ضمان الرضا الوظيفي من خلال إحساس العاملين بعدالة الترقية .

- يساعد في معرفة الموظفين الأكفاء وذوي المهارات في اختيارهم.

- الابتعاد عن التمييز وتعميم العدالة.

- وكذلك الاعتماد على أكثر من نظام في الترقية يزيد من الموضوعية.²⁰

المطلب السادس: مشاكل الترقية

مشاكل الترقية:

أثناء تطبيق الترقية تظهر مشاكل إدارية منها:

¹⁸ مؤيد سالم، عادل صالح، مرجع سابق ص 236 .

¹⁹ نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" الشركة العربية للنشر القاهرة 1992 ص 328.

²⁰ محمد بن مسفر الشمري "معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها" رسالة ماجستير فرع إدارة الرياض 2006 ص 35.

- تحطم آمال بعض المرشحين:

تحطم نفسية المرشحين وهذا يكون عندما لا يرقى الأشخاص الذين يستحقون الترقية وذلك نتيجة أسباب (مثلا اتجاهات المدير)

منها الفرد يصاب بخيبة آمال لهذا يجب على الإدارة عدم إغفال المرشحين الأكفاء للترقية ووضع برامج تضمن القواعد ويحدد أسس الترقية.

- بعض الأفراد يرفض الترقية:

عدم قبول الترقية من العاملين العديد منا لأفراد لا يرغبون في التقدم في الترقية لأنهم يظنون أنهم قد يفشلون في رتبة ذات أهمية وذات مسؤولية أكبر لأنهم يعرفون أن قدراته محدودة.

- إعاقة الترقية من جانب المشرف:

هذه الإعاقة تكون من جانب المشرف اتجاه مرؤوسيه لأنه يعتبر كل عماله ضروريين في قسمه وبالتالي لا يرقهم ولا يستطيع أن يتخلى عن أي فرد منهم ويمنحه ترقية لأنه سيشعر بأن قسمه سوف يعاني نقص، لهذا على الإدارة أن تمنح الاعتقاد القائل " بالاحتفاظ بالأفراد الجادين لتوقعات المديرين".

- تضاعف فرصا لترقية:

نتيجة الطبيعة الهرمية للسلم الوظيفي فكلما صعدنا في السلم كلما قلت الترقيات وتضاعفت وخاصة أن الفرد كلما تزايد مرور الزمن كلما يطمح إلى الترقية إلى منصب أعلى. ولحل هذه المشكلة ينبغي حل الترقيات الأفقية والعمودية بين الوحدات لتحقيق الفرص وتعميم العدالة.

- عدم ترقى موظفين أكفاء جدًا:

من الوظائف الفنية إلى الوظائف القيادية والرئاسية لعدم ولائهم الشخصي والفكري وكذلك عدم وجود من يخلفهم في

وظائفهم الحالية لهذا يتم إبقائهم في وظائفهم.²¹

المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

➤ يرى هيربرت (Herbert et al 198) " إن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم التي

تتكون من زاويتين: الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع و الثانية هو ما ينبغي أن يوفره العمل من وجه نظر العاملين"²².

➤ يرى (لوسك 1969): "أن الرضا الوظيفي هو حالة من السرور النفسي عن تقييم الفرد لعمله من حيث

ما يبذله من جهد في أدائه و الفوائد التي تعود عليه من العمل"²³.



➤ عرفه عبد النعم عبد الحي على أنه "عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل اتجاه عمله: و لا يمكن أن نطلق

عبارة الرضا إلا على مجموعة من المشاعر الإيجابية التي تكون لدى الفرد أثناء إشباعه لحاجاته المختلفة المادية و المعنوية"²⁴.

➤ و عرفه أشرف عبد الغني أنه "تقبل العامل لعمله في جميع ظروفه و شروطه و نواحيه: أن هذا الرضا يعكس شعور

العاملين اتجاه ما يقومون به من أعمال: و أن حالة الرضا هذه تؤدي إلى مزيد من الإنتاج و الإنجاز المصحوب بالتوتر الإيجابي

أما عدم الرضا يؤدي إلى التوتر السلبي و ضعف حافز الإنتاج"²⁵.

²¹محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق ص150 .

²²-مروان طاهر الرغي، الرضا الوظيفي: دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن (2011)، ص 17.

²³-حبيب سمح حرام: الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الرضا الوظيفي، شهادة ماجستير (غير منشورة) إدارة أعمال، ص 61.

²⁴-عبد النعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي: المكتب الجامعي الحديث: مصر (1984) ص (213).



و من خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريف شاملا للرضا الوظيفي: " هو عبارة عن موقف الفرد اتجاه عمله فهو حالة ناتجة عن شعور الفرد بالراحة بعد القيام بإشباع حاجاته الأساسية كما أن هذا الشعور يتأثر بالصفات الشخصية للفرد و درجة طموحه في الحياة".

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.

تغير دراسته الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي يستوجب الاهتمام بها ذلك لأن الرضا الوظيفي يعتبر من مكونات العمل الرئيسية و من العوامل الأساسية المحددة للمناخ التنظيمي. و من بين النقاط التي تبرز أهمية الرضا الوظيفي نذكر:

- 1- الرضا الوظيفي للعاملين يساهم بشكل كبير في تحسين جودة المنتج و بالتالي رفع الأرباح.
- 2- الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي إلى التمكن من إرضاء الزبائن و الاحتفاظ بها.
- 3- الانتماء للمنظمة لمدة أطول دليل على رضا العاملين.
- 4- الرضا الوظيفي هو ثمرة العديد من الجهود التي تبذلها المؤسسة في هذا الميدان.²⁶

المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي.

هناك عدة محددات تساهم إسهاما مباشرا أو غير مباشر سواء بالسلب أو بالإيجاب في خلق الرضا عن العمل من عدمه و تحديد مده و يمكن أن تصنف العوامل المحددة للرضا الوظيفي على الشكل التالي:²⁷

²⁵- أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر (2011)، ص 232.

²⁶- مروان طاهر الزغني، المرجع السابق، ص 19.

²⁷- د. مجدي أحمد بيومي، د. محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية و السلوك الانتاجي (مدخل في علم الاجتماع الصناعي)، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، مصر 2009

1- عوامل مرتبطة بالوظيفة: وهي العوامل التي يحصل عليها الفرد لكونه يعمل في وظيفة معينة هي: الأجر: حوافر مادية أخرى (إجازات تدريب بالمرتب، السكن، خدمات صحية، موصلات، وجبات غذائية مجانية) الشعور بالأمن في الوظيفة عن طريق (الاستمرار في العمل، تأمين إصابات العمل، معاشات) مدى وجود فرص الترقية: العلاقات مع الآخرين (الزملاء، الرؤساء،.....).

2- عوامل مرتبطة بالوظيفة في حد ذاتها: وهذه العوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة و تتمثل في اكتساب معرفة جديدة من الوظيفة، السيطرة على الوظيفة من ناحية التخطيط و الرقابة لتنفيذ الوظيفة شعور الفرد بالإنتاج في وظيفته: مدى استغلال قدرات الفرد و مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته و المستوى الإداري للوظيفة.

3- عوامل تنظيمية: هذه العوامل مرتبطة بسياسات المنظمة و لها تأثير على رضا العاملين و هي: ساعات العمل، ظروف العمل، الإضاءة، التهوية، التجهيزات، إجراءات العمل، نظم الاتصال.

4- عوامل متعلقة بالفرد نفسه: شخصية الفرد قيمته الشخصية مجموعات الانتماء الخارجية، تكامل أو تناقص أدوار الفرد التي يقوم بها درجة استقرار الفرد في حياته: السن: درجة تعليمه أهمية العمل بالنسبة له: الجنس.

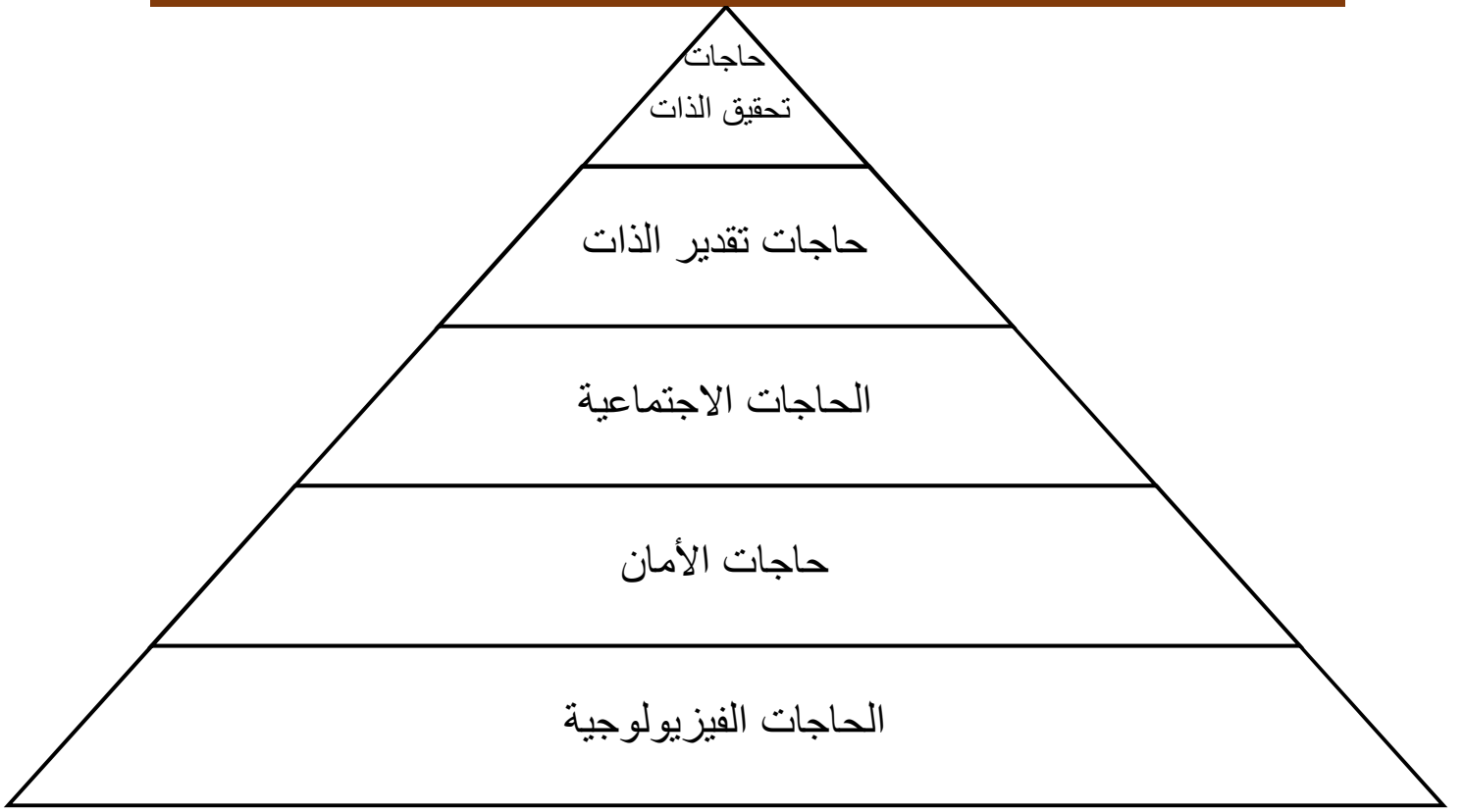
5- عوامل بيئته: وهي متعلقة بالبيئة التي نشأ فيها الفرد و ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

المطلب الرابع: نظريات الرضا الوظيفي.

لقد تعددت النظريات التي حاولت بحث دور العوامل النفسية و الاجتماعية و ما له من تأثير على أداء الأفراد نذكر منها:

1- نظرية تدرج الحاجات (ماسلو Maslow):

و هي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية: رائدها ابراهام ماسلو، و الافتراض لرئيسي لهذه النظرية أن الفرد لا يعمل إلا إذا كان راضيا، فإذا نشأ الفرد في بيئة لا تشبع حاجاته يكون أقل قدرة على تقديم الأفضل:



المصدر: عزبون زهية ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة): علوم التسيير جامعة سكيكدة، 2007، ص 55.

نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبرغ: ²⁸

بناء على الأبحاث التي قام بإجراءها عالم النفس Herzberg Fredrik توصل إلى نتيجتين

محددتين:

➤ أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي يتم في حالة عدم وجودها عدم الرضا عند

العاملين: و تسمى عوامل عدم الرضا Dissatisfiers و تشمل:

1- الأمان الوظيفي.

²⁸ - مدحت محمد أبو النصر: تنمية الموارد البشرية، كلية الخدمة الإج، الرواية العالمية للنشر و التوزيع جامعة حلوان، 2009، ص 165-166.

2- الراتب.

3- ظروف العمل.

4- المركز.

5- سياسات المنظمة.

6- نوعية الإشراف الفني.

7- نوعية العلاقات الشخصية مع الزملاء و المشرفين و المرؤوسين.

➤ وهناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد إذا لم تتواجد هذه الظروف ينتج عن ذلك شعور

بعدم الرضا: يطلق عليها عوامل الرضا و تشمل:

1- الإنجاز.

2- التقدير.

3- مهام العمل نفسه.

4- المسؤولية.

5- التقدم في الوظيفة.

6- النمو لتطور الذاتي.

3- نظرية العدالة لأدمز: (Equity Theory Adams 1963) :

تمثل هذه النظرية واحدة من عدد من النظريات التي اشتقت من عملية المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على

مسلمة أساسية و هي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة و منصفة و اعتبر **Adams** أن هناك علاقة متبادلة بين

الموظف و المنظمة التي يعمل بها:

حيث يقدم الموظف الجهود و الخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر و الترقيات و التأمينات الصحية، و بناء

على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده و ما يقدمه إلى المنظمة، و عوائد الآخرين و ما يقدمونه إلى

المنطقة فإذا تساوى المعدلات سعر الفرد بالرضا عن العمل و إذا وجد أي اختلاف فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه و شعوره بعدم الرضا حيث تكثر غياباته و قد يغادر المنظمة.²⁹

4- نظرية القيمة للوك (Luck):

و هي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، وفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من عوائق و ما يريد الحصول عليه.

المطلب الخامس: طرق قياس الرضا الوظيفي.

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، و عادة لا يفصح أو لا يستطيع الإفصاح بصورة صادقة³⁰: و من أهم طرق قياس الرضا الوظيفي:

1- طريقة تحليل ظواهر الرضا:

و هي أكثر الطرق بساطة و انتشارا حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف و مشاعره اتجاه عمله و وظيفته.

➤ و من هذه الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي: معدل دوران العمل، و التغيير، و التمارض فقد أظهر التحليل أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة

²⁹-نبيل النجار، الإدارة أصولها و اتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر، 1993، ص 15.

³⁰-عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 235.

ضئيلة فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجد لها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي³¹.

2- طريقة هرزبرج Herzberg :

نسبة إلى العالم Herzberg تعتمد هذه الطريقة على المقابلة الشخصية للعمال أي وجهها لوجه و ذلك عن طريق توجيه أسئلة معينة لفئة من العمال و تسجيل إجاباتهم و التي من خلالها يمكن معرفة شعورهم بالرضا أو الاستياء من العمل و انعكاسات هذا الشعور على أدائهم و لنجاح هذه الطريقة يجب أن يجيب الأفراد بأمانة.

3- طريقة الاستقصاءات:

و تعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس الرضا فيها وذلك من خلال وضع نماذج الاستطلاع الرأي.

المطلب السادس: العلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي

³¹-عادل مختار الهواري، سوسيولوجيا الصناعة، الكويت، مكتبة الفلاح 1980، ص 380.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للترقية والرضا الوظيفي

تشير الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقى والرضا عن العمل فكلما كان طموح الفرد أو توقعاته للترقية أكبر مما

هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس إذن لاشك أن تعدد فرص الترقى وإتاحتها أمام العاملين يمثل حافزا قويا لهم لبذل مزيد من الجهد في العمل ورفع وتيرة الأداء وهذا هو هدف المؤسسة.

فارتفاع الأداء في مؤسسة دليل على رضا عمالها ومفهوم الرضا الوظيفي مرتبط بالسعادة التي تعبر عن مدى الإشباع لدى الفرد

وكخلاصة السر وراء الرضا لدى العاملين يكمن في الترقية إذا تمت وفق مبدأ العدالة والشفافية بعيدا عن المحسوبية فالترقيات الغيبر

العادلة ينتج عنها فقط الكراهية والإحساس بعدم الأمان وكذا عدم الرضا عن العمل .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة موضوع بحثنا نظريا حيث بداية قمنا بالبحث عن ماهية الترقية ثم قمنا بالتعريف على بعض

الأساسيات والعناصر العامة المتعلقة بها، ثم انتقلنا إلى المتغير الثاني الرضا الوظيفي حيث قمنا بجمع عدة تعاريف عرفها بعض

الدكاترة في هذا المجال تم انتقلنا إلى العوامل التي تميز الرضا الوظيفي، وأخيرا التوصل إلى العلاقة بين المتغيرين .



الدراسات التطبيقية

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية :

تمهيد:

تعد الدراسات السابقة قاعدة انطلاق للدراسات العلمية النظرية والتطبيقية التي يعتمد عليها الباحث بعد تحديد واختيار مشكلة

بجته ، فهي تكشف عن أي تداخلات بين البحوث وأفكار الباحثين فهي تساعد على إجراء مقارنات بين نتائج الدراسات

السابقة والنتائج المتوصل إليها، فالدراسات السابقة لها أهمية كبيرة للبحث العلمي وكذا للباحث حيث تساعده على تحديد

مساره

وكذا تنبيهه لتفادي أخطاء الباحثين السابقين. ومن هذا المنطلق سنقوم بعرض بعض الدراسات التي تضم متغيري البحث وهما

الترقية والرضا الوظيفي :

المبحث الأول : الدراسات السابقة حول الترقية والرضا الوظيفي :

الفرع الأول :دراسات حول الترقية :

- الدراسة الأولى:

نسيمة أحمد الصيد مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية بعنوان "الترقية والفعالية التنظيمية

لمركب مطاحن الحروش نموذجاً" سنة (2006-2008) تكون مجتمع الدراسة من 140 عامل دائم، وشملت العينة العشوائية)

70) عاملاً حيث أفراد العينة مقسمة حسب الجنس إلى (59)عاملاً و(11) عاملة وقد سعت الدراسة إلى محاولة التعرف

على العلاقة القائمة بين الترقية والفعالية التنظيمية وذلك من خلال أهداف نظرية وأخرى ميدانية حيث الأهداف النظرية

ركزت على محاولة إيجاد ترتيب منظم للتراث المكتوب حول الترقية والفعالية التنظيمية ، محاولة صياغة شبكة المفاهيم الارتكازية

التي تحكم عملية الترقية والفعالية التنظيمية ، ومحاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة الترقية والفعالية التنظيمية .
أما

الأهداف الميدانية من خلال : محاولة تشخيص الواقع الفعلي للترقية ، والتعرف على مدى وجود إستراتيجية لتدرج العاملين،

التعرف على مدى استناد الترقية إلى مقولات موضوعية ومساهمتها في تحقيق الرضا ، إبراز مدى مساهمة مترتبات الترقية في

تحقيق الفعالية التنظيمية ، تقصي درجة تأثير الصراع حول الترقية على تحقيق أهداف المؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى:

- المعايير الموضوعية للترقية تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين من خلال الربط بين المعايير الموضوعية و الذاتية.
- عدم وضوح الطريقة التي تتم بها الترقية مما زاد من عدم الثقة ونقص الولاء.
- تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار .
- حالات التذمر وعدم الرضا لوجود عزلة بين العمال والإدارة .
- هناك ارتباط بين الرضا عن العمل ومشكلة دوران العمل.³²

الدراسة الثانية :

³² نسيم أحمد الصيد "الترقية والفعالية التنظيمية" لمركب مطاحن الحر وش نموذجاً" مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية سنة (2006-2008) قسم العلوم الاجتماعية والديمقراطية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة -الجزائر-

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية

جبلي فاتح مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية بعنوان الترقية الوظيفية

والاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب _قسنطينة_ سنة 2005-2006. حيث

تكونت عينة الدراسة من (90) عامل مقسمة حسب الفئات المهنية:

- (38) أعوان التحكم ، (10) إطارات ، أعوان التنفيذ

وقد هدفت الدراسة إلى: رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني للعامل.

- وقد توصلت الدراسة إلى:

- مدى ارتباط التدرج في الوظيفة بزيادة الولاء والانتماء والرضا.

- الحوافز المادية تلعب دورا هاما في تحقيق الاستقرار المهني داخل المؤسسة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والاستقرار المهني.³³

الفرع الثاني: دراسات سابقة حول الرضا الوظيفي.

1- الدراسة الأولى³⁴:

دراسة إيناس نواوي فلبمان: الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى التربويين و المشرفات التربويات

بإدارة التربية

³³ جبلي فاتح "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني" مذكرة مكملة لنيل درجة ماجستير (غير منشورة) سنة 2006 ، قسم علم اجتماع الديمغرافية، كلية العلوم الاجتماعية

جامعة منتوري قسنطينة الجزائر

³⁴ بوشيبية طاهر "أنماط التوظيف و إنهاء العلاقة الوظيفية في قانون الوظيفة العامة الجزائري، مذكرة مكملة لنيل درجة ماجستير (غير منشورة)

سنة (2016)، قسم العلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

و التعليم بمدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية 1428هـ / 1429هـ: هذه الدراسة عبارة عن مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة أم القرى بمكة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين و المشرفات التربويين و التعرف على العلاقة بين هذين المتغيرين و كذلك الوقوف على علاقة كل منهما ببعض المتغيرات الشخصية و التي تشمل (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الحالة الاجتماعية).

و قد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج:

- 1- أن كل من المشرفين و المشرفات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي.
- 2- وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا و الالتزام التنظيمي.
- 3- وجود اختلاف في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات تبعاً لاختلاف التخصص العلمي، و تبعاً لاختلاف الجنس فقد ارتفع مستوى الرضا عنه الذكور أكثر منه عند الإناث.

2- الدراسة الثانية³⁵:

(دراسة الشهري: 2004) بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي لمعهد الإدارة العامة للمركز الرئيسي و الفرعي بجدة و الدمام بالمملكة العربية السعودية و ما يتسم به من خصائص إيجابية و سلبية.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور الوظيفي للموظف و بين الرضا الوظيفي لديه.
- 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فهم المحتوى الوظيفي من قبل الموظف و بين الرضا الوظيفي لدى ذلك الموظف.

3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد في المعهد و بين رضاهم الوظيفي.

³⁵-الشهري، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، (منشوره) سنة 2004، الدمام ، المملكة العربية السعودية.

4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل المادية (المكان، الإضاءة، التهوية، الأثاث) و بين الرضا الوظيفي في المعهد.

3- الدراسة الثالثة:³⁶

دراسة زرقة أحمد "فعالية القيادة و أثرها على الرضا الوظيفي و الأداء، دراسة حالة سونالغاز المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة، الجزائر 2008، هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بجامعة الجزائر، ركزت الدراسة على معرفة الأثر الذي تخلفه القيادة الإدارية على كل من الأداء و الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونالغاز - فرع المدينة-

الدراسة الرابعة :

صادق سميح صادق القاروط ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بجامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا _ نابلس _ فلسطين بعنوان "الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية " سنة 2006.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مدراء المدارس أنفسهم ، وكذا معرفة تأثير المتغيرات (النوع الاجتماعي ، المؤهل العلمي ، الخبرة الإدارية والراتب الشهري ، موقع الدراسة ، مستوى الدراسة) على مستوى الجدية في العمل

- وقد توصلت الدراسة إلى :
- درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية كانت كبيرة .
- درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت متوسطة .

وجود علاقة ايجابية بين الجدية في العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.³⁷

³⁶- بوشيبية طاهر، المرجع السابق.

³⁷ صادق سميح صادق القاروط "الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير سنة 2006 بجامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا ، نابلس -فلسطين

المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة تبين لنا أنها تناولت موضوع الترقية والرضا الوظيفي حيث قامت بدراستها من عدة جوانب فالبعض

اعتبر المعايير الموضوعية للترقية احد السبل التي تحقق الرضا الوظيفي ومنها ما ركز على امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار المهني

،وأيضاً الحوافز المادية التي تساهم في تحقيق الولاء والاستمرارية ،وميل العمال نحو الترقية أما البعض الآخر في تأثير الترقية على

ضمان الاستقرار للعمال .

- فقد تعددت المناهج المستخدمة ولكن استخدام الأسلوب الوصفي بكثرة لتأكيد ضرورة الترقية داخل المؤسسة للعلاقة

الوطيدة بين الترقية والرضا الوظيفي وذلك من خلال توفر المعايير الموضوعية للترقية .

فمن خلال الدراسات السابقة أكدت على أهمية توفر الأسس العادلة للترقية وكذا الوضوح فيها لما لها من أهمية على رضا العاملين .

فكل دراسة من الدراسات السابقة ركزت على جانب من الجوانب فمنها ما ركز على العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي ،فبعضها

ركز على سبب اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات التربوية وهذا حسب الجنس

والتخصص ، والبعض الآخر ركز على تأثير ظروف العمل المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي ، في حين هناك ما حاول إيجاد

تأثير القيادة الإدارية على الأداء والرضا الوظيفي .ولكن كل الدراسات أجمعت على وجود علاقة بين كل جانب من الجوانب في

تحقيق الرضا الوظيفي .

ولكن دراستنا الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة فقد حاولت معرفة العلاقة الوطيدة من خلال إحدى السبل للوصول إلى

رضا وظيفي فأنظمة الترقية المتوفرة داخل محيط العمل هي التي تجعل العامل يحسن من أدائه لأنه يشعره ذلك بالانتماء وكذا

الاعتراف بأهميته للمؤسسة لما للترقية من امتيازات مادية ومعنوية

فمن خلال الدراسات السابقة ركزت على العوامل الشخصية ، الحوافز، أسلوب الإشراف ، المناخ التنظيمي ،العلاقات
السائدة

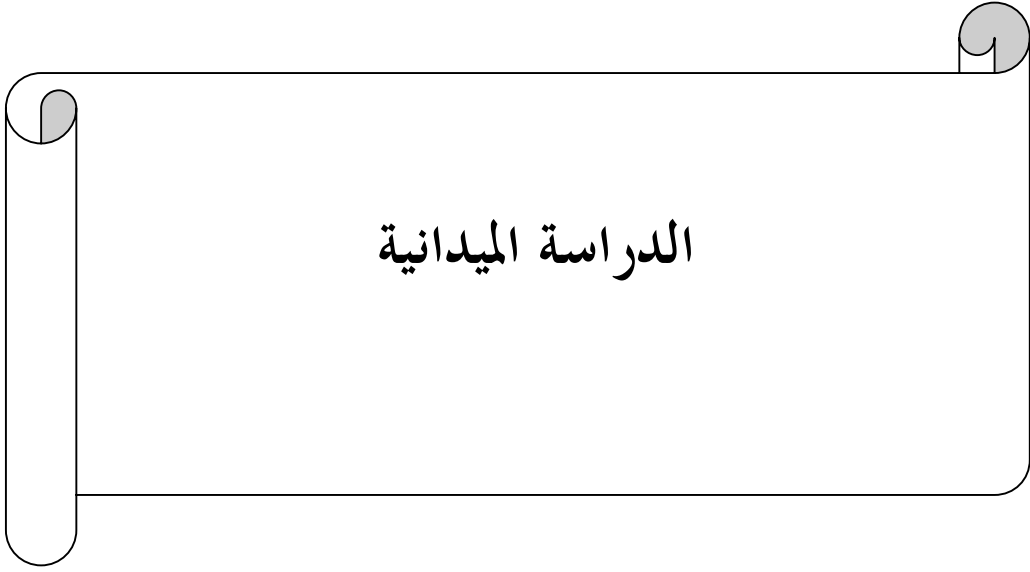
،ظروف العمل وأيضاً نمط القيادة وتأثيره على الرضا الوظيفي والأداء.

أما الدراسة الحالية فلخصت أن الترقية هي احد الحوافز التي تستعمل لإثارة الدافعية لدى العاملين لتحسين أدائهم فطموح
الأفراد

لشغل مناصب أعلى رغم مسؤوليتها إلا انه يعتبر إشباع لحاجاتهم وذلك لامتيازات الترقية من زيادة في الأجر ،فتوفر أنظمة
الترقية

بعدالة ومصداقية يعتبر كسلاح لخلق رضا للعاملين أما غياب فرص الترقى وعدم المصداقية في الأنظمة يعد احد السبل لنفور

العمال والغضب وعدم الرضا.



الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة أاثا ندرومة

تمهيد:

من خلال الفصلين السابقين لابد من إسقاط الدراسة النظرية على الميدان فالمؤسسات تخضع للعديد من

التحولات والتطورات الاقتصادية وهذا يفرض على العامل التكيف داخل وخارج المؤسسة لنجاح المؤسسة وسموها وفرض مكانتها

بين المؤسسات الأخرى.

وباعتبار المورد البشري هو نواة المؤسسة وأساسها فقد قمنا باختيار مؤسسة وطنية (ندرومة للأثاث) فهي مؤسسة تسعى لتحفيز

عمالها وضمان ولائهم من خلال منح فرص الترقية بكل أنواعها وكذلك توفير محيط ملائم للعمل وأيضا تشجيعهم لضمان الرضا

الوظيفي.

وقد سعت دراستنا الميدانية على معرفة رأي العمال لموضوع الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي وذلك من خلال الاستبيان الذي

يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تعتبر فرصة للتعبير عن الرأي في ما يخص موضوعنا، إضافة إلى الملاحظات الميدانية والوثائق

والمعلومات المقدمة من طرف المؤطر وعمال قسم الموارد البشرية حيث سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

- تقديم عام للمؤسسة .

-تقديم نتائج المؤسسة ومناقشتها.

-خلاصة الفصل.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات:

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل مناقشة وتحليل المعطيات المحصلة عليها من طرف عمال مؤسسة ندرومة للأثاث حول

الإشكاليات والتساؤلات التي تخص كلا الترقية والرضا الوظيفي.

ولدراسة هذين المتغيرين التابع والمستقل اعتمدنا على الأسلوب الإحصائي كوسيلة للتحليل والتفسير، وأيضاً جمع

البيانات الشخصية للعمال لمعرفة مدى فعالية الجانب المعنوي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة

المطلب الأول: طريقة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

اعتمدنا في هذا الجزء على الأسلوب الوصفي التحليلي وأيضاً الاستعانة بالأساليب الإحصائية لتفسير المعطيات

المتعلقة بالعينة وإسقاطها على ماتم التوصل إليه في الجانب النظري.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة والبالغ عددهم (103 عاملاً)

أما عينة الدراسة فقد قمنا باختيار عينة عشوائية مكونة من 45 عاملاً

الفرع الثالث: حدود الدراسة

المجال المكاني: تمت دراستنا لموضوع الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي في مؤسسة ندرومة للأثاث.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

وقد كان سبب اختيارنا للمؤسسة لعدة أسباب:

- كون المؤسسة تتوفر على العناصر المطلوبة للموضوع من توفير فرص الترقية والسعي إلى تحقيق رضا العامل بشتى الطرق.

- باعتبارها مؤسسة وطنية تقضي على الاستثمار الواسع لخلق التوازن الجهوي بين الشرق، الغرب والوسط وتشغيل اليد العاملة

المحلية للقضاء على البطالة.

- كونها تقدم منتج في ميدان الخشب الذي يعرف نقصا ملحوظا في السوق المحلية وبالتالي يعتبر كإكتفاء ذاتي في هذا المجال.

المجال الزمني: لمدة (15) يوما من 2018/04/01 إلى 2018/04/15

المطلب الثاني : أدوات الدراسة ومجالاتها

اقتصرت دراستنا للموضوع على استخدام أدوات لتحليل المعطيات واستخلاص النتائج:

الملاحظة:

وتعتبر أول خطوة يقوم بها أي باحث في دراسته لأنها عبارة عن نظرة شاملة ودقيقة لمعرفة الطرق والقوانين التي تتم على أساسها

الترقية وكذلك الطرق المتبعة في إعداد الترقية وأيضا تحليل بنظرة عن رضا العاملين داخل المؤسسة.

المقابلة:

والتي تمت بجوار مع مسؤول قسم الموارد البشرية بالمؤسسة والتي كان الهدف منها الإجابة على بعض الأسئلة التي تساعدنا في جمع

البيانات وقد قدم لنا مسؤول الموارد البشرية مجموعة من الوثائق والمستندات فقد كان متفهما ومتعاوننا لحسن حفظنا وهذا ساعدنا

في تفسير وتحليل كل تلك المعطيات فأثناء المقابلة مع مسؤول قسم الموارد البشرية قمنا بسؤاله حول آلية إعداد الترقية والقوانين

التي تقوم عليها فلم ييخل علينا ولو بمعلومة بل كان لبقا في الكلام معنا جدا فقد قام بشرح دقيق عن القانون 11.90 الذي ينظم

عمل المؤسسة والذي يسمى بقانون العمل فقد أوضح أن هذا القانون يوجد في كل مؤسسة وهو متضمن لجميع القوانين التي تنظم

سير العمل داخل المؤسسة وكذلك عموميات عن الترقية. أما بالنسبة لقانون الاتفاقية الجماعية فهو ينشأ بين المستخدمين والمدير

وتفوض باسمه أي هو خاص ويختلف من مؤسسة لأخرى حسب احتياجاتها ففي الاتفاقية الجماعية توجد الترقيات بشتى أنواعها

حسب احتياج المؤسسة وما يتماشى مع عملها.

فالترقية في مؤسسة ندرومة للأثاث حسب ما أوضح مسؤول قسم الموارد البشرية تم في نوعين أفقية وعمودية :

أفقية وتتضمن ثلاثة أنواع:

1 - ترقية على أساس الأقدمية (up) منحة تعويض الخبرة وتكون بصفة آلية حسب القانون المادة 173.

2 - الزيادة كل ثلاث سنوات : تقدم أفقي بدرجة واحدة وتكون بصفة آلية المادة 169 من الاتفاقية الجماعية.

3 - تقدم درجة واحدة عن جدارة: تمنح كل مرة في سنتين وتكون بتقييم الأداء حسب المادة 170.

أما الترقية العمودية فتكون من منصب إلى منصب حسب الكفاءة وحسب احتياج المؤسسة وكذا في حالة منصب فارغ وتكون

عن طريق التقييم والتكوين حسب المادة 63-64-67.

الاستبيان:

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

بعد القيام بالملاحظة والمقابلة التي اعتبرناهم كأدوات مساعدة فقط للوسيلة الأساسية التي أخذناها لتحليل وجمع المعلومات عن

الدراسة وهي الاستبيان الذي يضم مجموعة من الأسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية لكال فئات العينة والمتغيرين اللذين هما محلا

الدراسة الترقية والرضا الوظيفي.

وبعد المراجعة والتعديل المحكم للاستبيان تم صياغتها في الشكل النهائي حيث تضمنت (27)سؤالا موزعة على أربعة محاور

أساسية

هي:

-المحور الأول: عبارة عن المعلومات الشخصية للعينة ويتكون من (5)أسئلة

-المحور الثاني : وهي متعلقة بالترقية على أساس الأقدمية ومكونة من(8) أسئلة.

-المحور الثالث: أسئلة متعلقة بالترقية على أساس الكفاءة ومكونة من (7) أسئلة .

المحور الرابع: ويتضمن أسئلة عن الرضا الوظيفي وتتكون من (7)أسئلة.

المطلب الثالث: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: تقديم عام للمؤسسة

تتموقع المؤسسة الوطنية (ندرومة للأثاث) بأقصى غرب البلاد بولاية تلمسان دائرة ندرومة وتبعد حوالي 65 كلم عن مقر

الولاية

وتأسست هذه المؤسسة بمقتضى الاتفاقية التي تمت مع المؤسسة الألمانية hild brand سنة 1977 كوحدة من الوحدات

العشرية التابعة للمؤسسة الوطنية للفلين والخشب S.N.L.B برأس مال قدره 120.000.000,00 دج ثم مرحلة الإنتاج

سنة

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

1978 وكان مقر إدارتها بالعاصمة وكانت خاضعة للتسيير الاشتراكي وفي سنة 1984 أصبحت تابعة للمؤسسة الوطنية للتأثيث

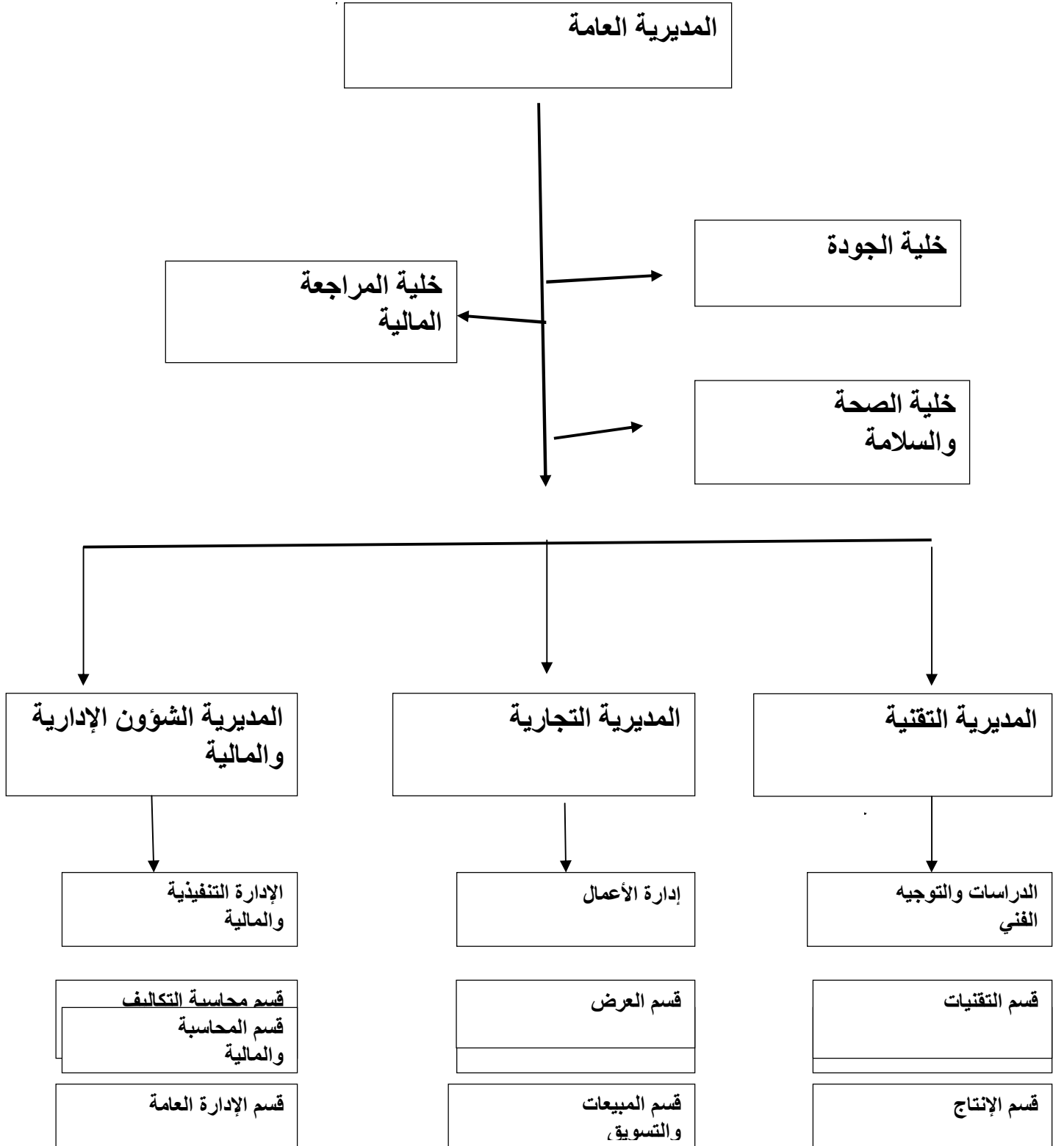
وتحويل الخشب E.N.A.T.B وكانت تحت وصاية وزارة الصناعات الخفيفة حتى صدور القانون رقم 88/01 المؤرخ في

1988/01/12 والمتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية وبقيت هنا خاضعة للتسيير المركزي . وفي

1998/06/01 أدرجت الوحدة كمؤسسة مستقلة عن المؤسسة الأم وسميت ندرومة للأثاث N.M وحدد مقرها بدائرة ندرومة

الإشهار بها ورفع رأس مالها إلى 296 415.000,00 وتقدر مساحتها ب 8 هكتارات.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الفرع الثالث: مهام المصالح الرئيسية:

مهام المديرية العامة:

- إرضاء العملاء.
- يعطي أهمية أكبر لمتطلبات العملاء والمتطلبات التنظيمية والقانونية .
- مراعاة احتياجات وتوقعات العملاء.
- توفير الموارد اللازمة لتحسين نظام إدارة الجودة وفعاليتها .
- مسؤولية عن رصد إستراتيجية الشركة.
- تحديد الخطوط الرئيسية للسياسة: إنتاج -التسويق - الخزينة المالية.

مهام مديرية الدراسات التقنية:

- ترجمة أهداف المبيعات التي كتبها أهداف الإنتاج.
- مسؤول عن خلق متوجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية للشركة .
- إدارة قطاع الإنتاج بأكمله فضلا عن هياكل الدعم الفني .
- تطوير رصد الكميات والوقت اللازم لحلقات الإنتاج.
- التنسيق والصيانة على مستوى المؤسسة.
- تنفيذ جميع الإصلاحات ،واستكشاف الأخطاء وإصلاحها ،والوقاية ،وتعديل وتحسين معدات الشركة

مهام القسم التجاري:

- مسؤولية عن تصميم واحترام إستراتيجية العمل في المحاور الثلاثة؛ المبيعات والتسويق والإعلان.
- اقتراح وتنفيذ أي إجراءات لمراقبة وتطوير الدوران وكذلك ولاء العملاء.
- وضع سياسة التسعير بما يتماشى مع الإدارة والتمويل والإدارة .
- فرض المبادئ التوجيهية لتعزيز المنتجات التي تسوقها "nedromeuble" إلى العملاء والاستطلاع عن قوة المبيعات.
- وضع خطة التسويق وضمان دعمها في هذا المجال من خلال الهياكل المختلفة للإدارة .
- يمكن الاستماع باستمرار إلى بيئة الأعمال مع اكتشاف وتقييم المخاطر والفرص.
- تقديم الشركة في أفضل الظروف الجودة والتكلفة والوقت والسلامة و المواد الخام والمستلزمات والأدوات والمعدات والخدمات التي يحتاجونها لهذه الأنشطة.
- الحفاظ على ضبط الإدارة الناجحة للإدارة السليمة للمخزون المواد الخام والسلع تامة الصنع في الكمية والقيمة.

مهام دائرة الشؤون الإدارية والمالية:

هذه الوحدة مسؤولة عن:

- العلاقات مع البنوك والموردين والزبائن والتحصيل بصفة قانونية ومنظمة وأيضا مراقبة الضرائب التجارية.
- التقييد أو تنفيذ جميع أعمال وقرارات المؤسسة الاقتصادية مثل الفواتير وتحصيل الديون ، ومراقبة الحسابات المستحقة الدفع ويحدد كل ماهو نقدي متحرك (المقبوضات والمدفوعات ، والتحويلات ، والمستوطنات، ودفع الرواتب والنفقات).
- ترجمة من حيث المحاسبة والأهداف المالية لتوجيه الشركة وتطوير نظام الميزانية .
- تحديد وتنفيذ سياسة الشركة
- تطوير الفروق المالية والتنظيمية والوثائق الضريبية والمعلومات والوثائق للشركات.

المبحث الثاني: النتائج و المناقشة

تطرقنا في الفصل الأول إلى التعريفات النظرية لكل من الترقية و الرضا الوظيفي و العلاقة بينهما ؛ كل هذا يحتاج إلى دراسة ميدانية و هذا ما تطرقنا إليه من خلال هذا الفصل و الذي سنحلل و نناقش نتائجه بناء على الفرضيات و المعطيات .

المطلب الأول : عرض النتائج الإحصائية و تحليلها

الفرع الأول : خصائص عينة الدراسة

أولاً: صدق و ثبات الاستبيان

قبل التطرق إلى تحليل المعطيات لابد أولاً من معرفة مدى ثبات الاستبيان و ذلك من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ و كانت النتيجة كما يلي :

الجدول رقم (1) : قيمة ألفا كرونباخ من برنامج (spss)

| Alpha de cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| 0.748 | 27 |

المصدر : إعداد الطالبة من برنامج spss

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.748 و هذا دليل على مصداقية الإجابات و مدى ترابط عبارات الاستبيان.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة الميدانية و اختبار صفة الفرضيات استخدمنا أساليب الإحصاء الوصفي و التحليلي و ذلك باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) نسخة (19) [IBM SPSS Statistics 19] للتوصل إلى :

- 1) مقاييس التزعة المركزية و التشتت لوصف عينة الدراسة و إظهار خصائصها.
- 2) تحليل ارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و التابعة.
- 3) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة و تأثير.
- 4) تحليل التباين الحادي (one wayanova) لاختبار تأثيرات المتغيرات التابعة على المتغير المستقل.

ثالثا : خصائص البيانات الشخصية لعينة الدراسة .

جدول رقم (02) : الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

| المتغيرات | المستوى | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|---------|--------|
| الجنس | ذكور | 35 | 81.4% |
| | إناث | 8 | 18.6% |
| المجموع | / | 43 | 100% |
| العمر | 1 | 10 | 23.3% |
| | 2 | 19 | 44.1% |
| | 3 | 14 | 32.6% |
| | 4 | 0 | 0% |
| المجموع | / | 43 | 100% |
| الأقدمية | 1 | 15 | 34.9% |
| | 2 | 22 | 51.2% |
| | 3 | 5 | 11.6% |
| | 4 | 1 | 2.3% |
| المجموع | / | 43 | 100% |
| الفئة الوظيفية | 1 | 18 | 41.9% |
| | 2 | 16 | 37.2% |
| | 3 | 1 | 2.3% |

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

| | | | |
|------------------|---|----|-------|
| | 4 | 8 | 18.6% |
| المجموع | / | 43 | 100% |
| المستوى التعليمي | 1 | 5 | 11.6% |
| | 2 | 14 | 32.6% |
| | 3 | 20 | 46.5% |
| | 4 | 4 | 9.3% |
| المجموع | / | 43 | 100% |

المصدر : من إعداد الطلبة حسب مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ:

(1) بالنسبة للجنس :

تحتل نسبة الذكور المرتبة الأولى 81.40% أما الإناث فيحتلون المرتبة الثانية بنسبة 18.6% فقط و هذا راجع لمكان العمل و طبيعته بحيث أنهما مؤسسة لإنتاج الأثاث تقع في المنطقة الصناعية بعيدا عن المدينة هذا ما يجعل الإثبات أكثر نفورا عن العمل في هذه المصانع نظرا لقلة رسائل النقل و طبيعة نظام التوظيف في المؤسسة .

(2) بالنسبة للعمر :

لقد احتلت الفئة العمرية من (25-35) نسبة على أكبر نسبة 44.1% ثم تليها من (35-50) سنة بنسبة 32.6% و هذا يعني أن هاتين الفئتين تمثلان مرحلة النضج و التمكن الجيد و الأداء و الإثبات الكفاءة ، ثم تليها فئة من (18-25) سنة بنسبة 23.3% و انعدام فئة أكثر من 50 سنة 0% هذا لأن المؤسسة حديثة العهد و هي تسعى للحصول على الفئات الأقل عمرا و منح فرصة للشباب .

(3) بالنسبة للأقدمية :

حصلت الفئة من (05-10) سنوات على أكبر نسبة 51.02% تليها فئة من (02-05) سنوات بنسبة 34.9% ثم من (10-15) سنة بنسبة 11.67% و تأتي في المرحلة الأخيرة فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 2.3% و هذا راجع إلى عدم الاستقرار الدائم للموظفين .

(4) بالنسبة للمستوى التعليمي

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

حصلت فئة الجامعيين على المرتبة الأولى سنة 46.5% ثم تليها فئة الثانوي بنسبة 32.6% و في المرتبة الثالثة تأتي فئة المتوسط هذا لأن إدارة المصنع تحتاج ذوي الشهادات أما الفئة الأخيرة هم من يملكون الشهادات الأخرى نسبة 9.3%.

(5) بالنسبة للفئة الوظيفية

حصلت فئة عون إدارة على نسبة 41.9% ثم تليها فئة ملحق إداري نسبة 37.2% ثم تليها رئيس مصلحة 18.6% ثم تليها نسبة متصرف رئيس للإدارة بـ 2.3%.

الجدول رقم (03) : مجال المتوسط الحسابي المرجع بناء على مقياس ليكارت الثلاثي:

| مجال المتوسط الحسابي المرجح | اتجاه العينة |
|-----------------------------|--------------|
| 1 إلى 1.65 | غير موافق |
| 1.66 إلى 2.31 | محايد |
| 2.32 إلى 2.98 | موافق |

المصدر : من اعداد الطلبة حسب مخرجات SPSS

جدول رقم (04): مجال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى بعد الترقية

| الرقم | العبرة | المقياس | موافق | معارض | محايد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى العلاقة |
|-------|--|---------|-------|-------|-------|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | سنوات الخبرة هي التي تحقق الموضوعية في سجل المناصب | التكرار | 21 | 12 | 10 | 1.74 | 0.819 | محايد |
| | | النسبة | 48.8 | 27.9 | 23.3 | | | |
| 02 | الأقدمية هي التي تحقق الإشراف الجيد على العمال | التكرار | 13 | 19 | 11 | 1.95 | 0754 | محايد |
| | | النسبة | 30.2 | 44.2 | 25.6 | | | |

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

| | | | | | | | | |
|-------|-------|------|------|------|------|---------|--|----|
| موافق | 0.756 | 2.43 | 12 | 19 | 12 | التكرار | استعمال أساس الأقدمية في الترقية يمنع أصحاب السلطة من التحايل في الترقية | 03 |
| | | | 27.9 | 44.2 | 27.9 | النسبة | | |
| محايد | 0.718 | 1.77 | 7 | 19 | 17 | التكرار | سنوات الخبرة هي التي تؤكد كفاءة العامل و خبرته | 04 |
| | | | 16.3 | 14.2 | 39.5 | النسبة | | |
| موافق | 0.721 | 2.45 | 15 | 20 | 8 | التكرار | العامل القديم في المؤسسة لا يقبل أن يشرف عليه عامل جديد ذو مستوى تعليمي أكبر أو أقل خبرة منه | 05 |
| | | | 34.9 | 46.5 | 18.6 | النسبة | | |
| محايد | 0.774 | 1.86 | 10 | 17 | 16 | التكرار | اعتماد أساليب الأقدمية في الترقية ساعد على الحفاظ على العمال في المؤسسة | 6 |
| | | | 23.3 | 39.5 | 37.2 | النسبة | | |
| محايد | 0.704 | 1.93 | 9 | 22 | 12 | التكرار | اعتماد الأقدمية في الترقية تحقق تكافؤ الفرص | 7 |
| | | | 20.9 | 9.2 | 27.9 | النسبة | | |
| محايد | 0.872 | 1.95 | 15 | 11 | 17 | التكرار | العامل الذي يملك سنوات الخبرة يفضل الترقية بالأقدمية و العامل الجديد ذو التكوين العالي يفضل الترقية بالكفاءة | 8 |
| | | | 34.9 | 25.6 | 39.5 | النسبة | | |

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

| | | | | | | | | |
|-----------|-------|------|------|------|------|---------|--|----|
| غير موافق | 0.720 | 1.35 | 6 | 3 | 34 | التكرار | الكفاءة هي التي تحقق الموضوعية في شغل المناصب | 9 |
| | | | 14 | 7 | 79 | النسبة | | |
| غير موافق | 0.821 | 1.59 | 9 | 8 | 26 | التكرار | الكفاءة هي التي تحقق الإشراف الجيد على العمال | 10 |
| | | | 20.9 | 18.6 | 60.5 | النسبة | | |
| محايد | 0.899 | 2.05 | 18 | 5 | 10 | التكرار | استعمال أساس الكفاءة في الترقية تتيح لأصحاب السلطة في المؤسسة التحايل في الترقية | 11 |
| | | | 41.9 | 20.9 | 37.2 | النسبة | | |
| محايد | 0.844 | 1.95 | 14 | 13 | 16 | التكرار | المستوى التعليمي العالي يؤكد كفاءة العامل و خبرته | 12 |
| | | | 32.6 | 30.2 | 37.2 | النسبة | | |
| محايد | 0.707 | 2.02 | 11 | 22 | 10 | التكرار | العامل الجيد ذو المستوى التعليمي العالي يقلل شأن العامل القديم ذو الخبرة | 13 |
| | | | 25.6 | 51.2 | 23.3 | النسبة | | |
| محايد | 0.919 | 1.67 | 13 | 3 | 27 | التكرار | اعتماد الكفاءة في الترقية ، التوظيف يسمح بجلب اليد العاملة الجيدة للمؤسسة و الحفاظ عليها | 14 |
| | | | 30.2 | 7 | 62.8 | النسبة | | |
| محايد | 0.949 | 1.84 | 16 | 4 | 23 | التكرار | اعتماد الكفاءة في الترقية يحقق تكافؤ الفرص من العمال في | 15 |

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

| | | | | | | | | |
|--|-------|------|------|-----|------|--------|-------------|---------------|
| | | | 37.2 | 9.3 | 53.5 | النسبة | سلم الترقية | |
| | 0.355 | 1.87 | | | | | | المتوسط العام |

101/ من خلال الجدول المتعلق بالترقية في مؤسسة الأثاث ندرومة : أن المتوسط العام لعبارات الترقية يساوي (1.87) و انحراف معياري (0.355)..وقد احتلت العبارة رقم (5) (العامل القديم في المؤسسة لا يقبل أن يشرف عليه عامل جديد ذو مستوى تعليمي أكبر أو أقل خبرة منه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.45 و انحراف معياري 0.721 ثم تليها العبارة رقم 11(استعمال أساس الكفاءة في الترقية تتيح لأصحاب السلطة في المؤسسة التحايل في الترقية) بمتوسط حسابي 2.05 و انحراف معياري 0.899 و هذا دليل ان العامل في مؤسسة ندرومة للاثاث يفضل الترقية على أساس الاقدمية

جدول رقم (05): مجال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده الرضا الوظيفي:

| الرقم | العبارة | المقياس | موافق | معارض | محايد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---------------------------------|---------|-------|-------|-------|-----------------|-------------------|
| 01 | أنا راض عن عملي و مناصبي | التكرار | 19 | 7 | 17 | 1.95 | 0.925 |
| | | النسبة | 44.2 | 16.3 | 39.5 | | |
| 02 | لم يخلني نظام الترقية في مؤسستي | التكرار | 16 | 12 | 15 | 1.98 | 0.859 |
| | | النسبة | 18.6 | 44.2 | 37.2 | | |

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

| | | | | | | | |
|-------|------|------|------|------|---------|---|----|
| 0732 | 2.19 | 16 | 19 | 8 | التكرار | أجري يتناسب مع الجهد الذي أبدله في عملي | 03 |
| | | 37.2 | 44.2 | 18.6 | النسبة | | |
| 0.833 | 1.79 | 11 | 12 | 20 | التكرار | منصبي الذي أشغله حاليا يناسب خبرتي | 04 |
| | | 25.6 | 27.9 | 46.5 | النسبة | | |
| 0.889 | 1.86 | 14 | 9 | 20 | التكرار | منصبي الذي أشغله حاليا يناسب كفاءتي | 05 |
| | | 32.6 | 20.9 | 46.5 | النسبة | | |
| 0.743 | 2.14 | 15 | 19 | 9 | التكرار | أنا راض عن نظام الترقية في مؤسستي | 6 |
| | | 34.9 | 44.2 | 20.9 | النسبة | | |
| 0.831 | 1.98 | 14 | 14 | 15 | التكرار | أحب الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة | 07 |
| | | 32.6 | 32.6 | 34.9 | النسبة | | |

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

| | | |
|--------|-------|---------------|
| 0.5607 | 1.987 | المتوسط العام |
|--------|-------|---------------|

02/ يظهر من خلال الجدول أن المتوسط العام للعبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي بلغ (1.987) وانحراف معياري (0.5607) و قد بلغت عبارة رقم (01) (أنا راض عن عملي الوظيفي) متوسط حسابي 1.95 و انحراف معياري 0.925 و هذا دليل على رضا أغلبية عاملي المؤسسة على مناصبهم كما بلغت عبارة (03) (أجري يتناسب مع الجهد الذي أبذله في عملي) متوسط حسابي (2.19) و انحراف معياري (0.732) و هذا دليل على رضا أغلبية العمال على أجورهم المتقاضى ، كما بلغت العبارة (02) (لم يخذلني نظام الترقية في مؤسستي) متوسط حسابي 1.98 و انحراف معياري (0.859) و العبارة (06) (أنا راض عن نظام الترقية في مؤسستي) متوسط حسابي (2.14) و انحراف معياري (0.743).

وهذا يؤكد ترسيخ مفهوم الترقية لدى عاملي المؤسسة و اتجاه المواقف عن رضاهم و أدائهم في المؤسسة يؤكد صحة الفرضية .

اختبار الفرضية الثانية : الخاصة بالعلاقة الارتباطية

الجدول (06) العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

| | الترقية على أساس | | الرضا الوظيفي |
|-----------------|--------------------------|----------------|---------------|
| - أنظمة الترقية | الاقدمية | معامل الارتباط | 0.507 |
| | | مستوى الدلالة | 0.001 |
| | | العينة | 43 |
| | الترقية على أساس الكفاءة | معامل الارتباط | 462** |

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

| | | | |
|---------|--|----------------|-------|
| | | مستوى الدلالة | 0.006 |
| | | العينة | 43 |
| الترقية | | معامل الارتباط | 558** |
| | | مستوى الدلالة | 0.000 |
| | | العينة | 43 |

يتضح من الجدول السابق أن أنظمة الترقية تربطها بالرضا الوظيفي علاقة ارتباطية موجبة ؛ و كانت قيم الارتباط مرتفعة بالنسبة للترقية على أساس الاقدمية بأكثر من 50% و تليها الترقية على أساس الكفاءة بأكثر من 46%. وتشير الارتباطات بشكل عام الى قوة العلاقة التأثيرية التي تحدثها الترقية في زيادة الرضا الوظيفي في

مؤسسة ندرومة للآثاث

الجدول رقم (7) :تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA

| | Somme des carrées | Ddl | Carré moyen | F | Sig |
|----------------|-------------------|-----|-------------|-------|-------|
| Inter- groupes | 6.234 | 15 | 0.419 | 1.925 | 0.067 |
| Intra groupes | 5.829 | 27 | 0.216 | | |
| Total | 12.063 | 42 | | | |

المصدر : من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS

من الجدول السابق نجد ما يلي :

-مجموع مربعات الانحدار يساوي 6.234 و مجموع مربعات البواقي هو 5.829 و مجموع المربعات الكلي يساوي 12.063

-درجة حرية الانحدار هي 15 ودرجة حرية البواقي 42

-معدل مربعات الانحدار هو 0.419 و معدل مربعات البواقي هو 5.829

-قيمة اختبار تحليل تباين خط الانحدار هو 1.925

المطلب الثاني : مناقشة النتائج

بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى : تعتمد المؤسسة على مجموعة متنوعة من أسس الترقية من اجل تحقيق الرضا الوظيفي للعمال

حيث تتفرع عن هذه الفرضية إلى

الفرضية الفرعية الأولى : تعتمد المؤسسة نظام الترقية على أساس الكفاءة

من خلال الجدول رقم 03 نثبت صحة هذه الفرضية

الفرضية الفرعية الثانية : تعتمد المؤسسة نظام الترقية على أساس الكفاءة

من خلال الجدول رقم 04 نثبت صحة الفرضية

الفرضية الفرعية الثالثة : تعتمد المؤسسة نظام الترقية على أساس الكفاءة و الاقدمية معا

من خلال الجدول رقم 5 المتمثل في العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات يتضح ان مؤسسة ندرومة للاثاث تطبق النظامين معا

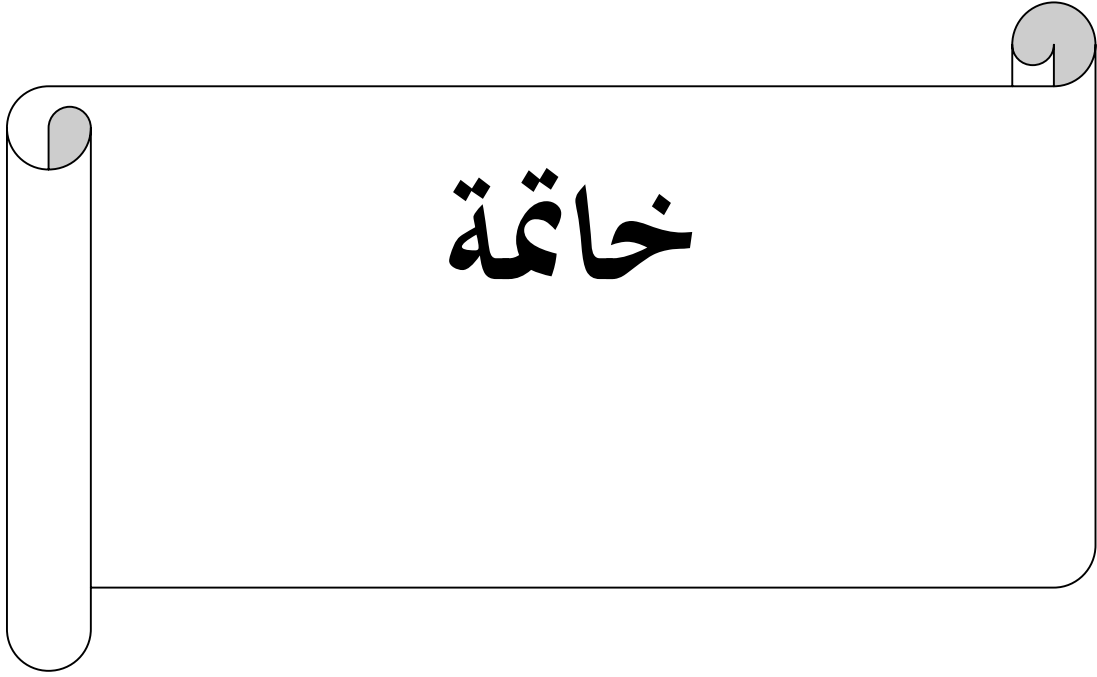
الترقية على أساس الكفاءة و الترقية على أساس الاقدمية لكن عمالها يفضلون الترقية على أساس الاقدمية

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة بين الترقية و الرضا الوظيفي

من خلال الجدول رقم 5 المتمثل في العلاقة الارتباطية بين الترقية و الرضا الوظيفي نلاحظ ان القيمة الارتباطية مرتفعة تفوق

50

بالمئة و بالتالي نقبل صحة الفرضية



خاتمة:

يعتبر احد اكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات الحالية هو كيفية السيطرة على المورد البشري داخل المؤسسة وضمان بقاءه، فهو مصدر لنجاح المؤسسة.

ومن اجل تفعيل المورد البشري لابد من معرفة السبل التي تؤثر فيه والطموحات التي يسعى إليها وكذلك تفهم دوافعه والحوافز التي

تحقق الرضا الوظيفي ، والترقية تعتبر حافز قوي وأحد الوسائل التي يسعى إليها العامل لتحقيق طموحه.

وعلى هذا الأساس ناقشنا في فصول دراستنا "أثر الترقية على الرضا الوظيفي" وقد وقع اختيارنا على المؤسسة الوطنية "ندرومة"

للأثاث " لإجراء الدراسة الميدانية لأنها تناسب موضوعنا. وقد هدفت الدراسة إلى تقصي العلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي ولتحقيق النتائج تم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي وفق استمارة الاستبيان التي كانت أهم أداة لجمع البيانات وبعد تبويب المعطيات وتحليلها وحساب بعض معاملات الارتباط توصلنا إلى مجموعة من النتائج :

-إن مؤسسة ندرومة للأثاث تطبق نظامي الترقية على أساس الكفاءة و الاقدمية

-لكن العمال في المؤسسة يفضلون الترقية على أساس الاقدمية أكثر منها على أساس الكفاءة

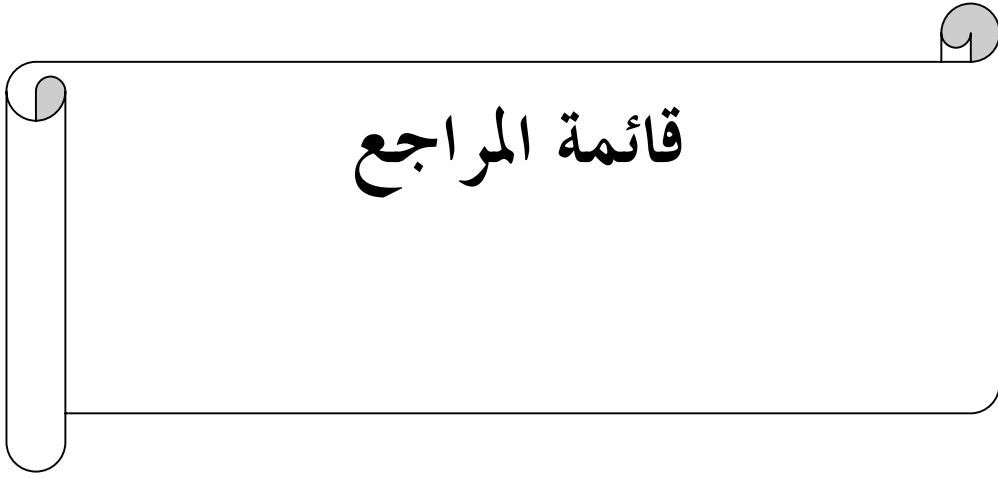
-معظم العمال محايدون في ما يخص فرص الترقية في المؤسسة.

-معظم العمال لديهم رضا للعمل والاستمرارية في المؤسسة

-50 بالمئة اقرروا الترقية على أساس الاقدمية كنظام فعال يساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعمالين

-46 بالمئة اقرروا الترقية على أساس الكفاءة كنظام فعال يساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعمالين

-
- ان مؤسسة ندرومة للاثات تطبق نظامي الترقية على أساس الكفاءة و الاقدمية
 - لكن العمال في المؤسسة يفضلون الترقية على أساس الاقدمية اكثر منها على أساس الكفاءة
 - معظم العمال محايدون في ما يخص فرص الترقية في المؤسسة
 - تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي للعمالين
 - تساهم امتيازات الترقية في زيادة الرضا الوظيفي للعمالين .
- على هذا الأساس يتضح جليا ان الترقية ترتبط اشد ارتباطا بالرضا الوظيفي للعمالين و تؤثر عليهم وهذا ما أوضحته المعطيات الكمية الواردة في الفصول الميدانية
- و في الأخير نقول ان بحثنا مكننا ولو بجزء بسيط من الاطلاع على العلاقة بين الترقية و الرضا الوظيفي و اثر الترقية في زيادة الرضا الوظيفي للعمالين و في ما لا شك فيه انه رغم الجهد المبذول فان بحثنا هذا لا يخلو من النقائص و نرى انه يمكن ان يكون
- تمهيد لاشكاليات بحث أخرى

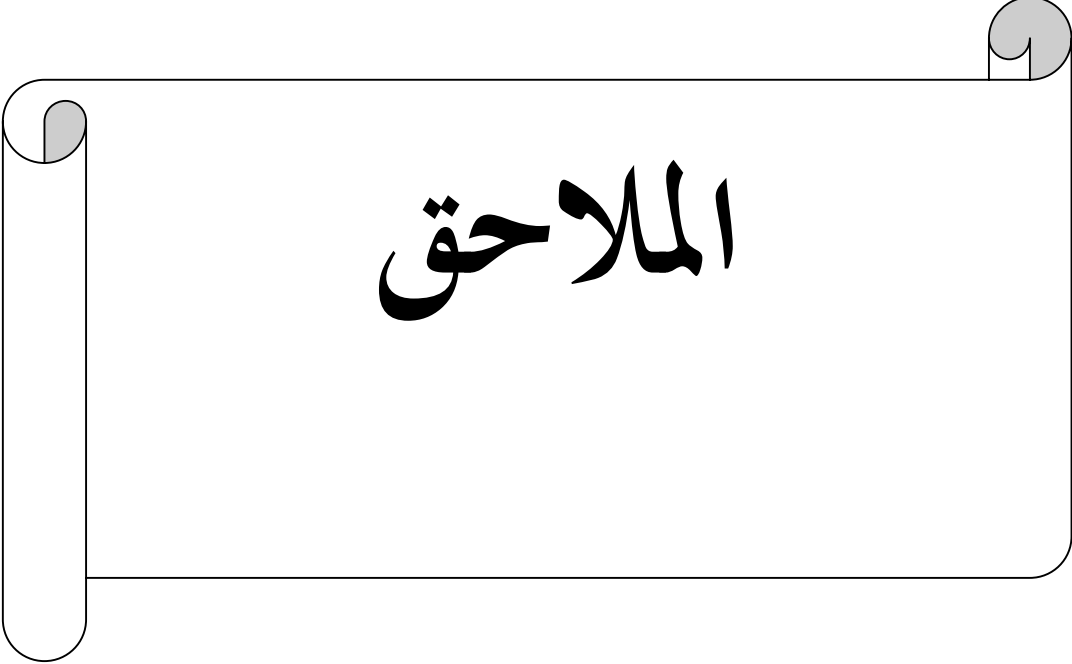


أولا الكتب:

1. محمد قاسم القريوتي "إدارة الأفراد"، بدون نشر الأردن ط2 1999 .
2. أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية 1999 .
3. إيهاب صبيح محمد رزيق: "العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، دار الكتب العلمية القاهرة 2001 .
4. محمد جمال الذنبيات "الوجيز في القانون الإداري"، دار الثقافة عمان 2011 .
5. دكتور صلاح عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة الدار الجامعية للنشر جامعة الإسكندرية 1999-2000 .
6. عادل حسن "العلاقات الصناعية وإدارة الأعمال"، الإسكندرية المنشأة العامة 1963 .
7. نادر أحمد أبو شيخه "إدارة الموارد البشرية" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2000.
8. د.نوري منير "الوجيز في تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية جامعة شلف ط2 2015 .
9. د.محمد أحمد عبد النبي "إدارة الموارد البشرية"، كلية الدراسات العليا القاهرة ط1 2010 .
10. د.مؤيد سعيد السالم عادل حرحوش "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ط2 2006 .
11. نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، الشركة العربية للنشر القاهرة 1992.
12. -مروان طاهر الزغبي، الرضا الوظيفي: دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن (2011)، ص 17.
13. ¹-حبيب سميح حرام: الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الرضا الوظيفي، شهادة ماجستير (غير منشورة) إدارة أعمال، ص 61
14. ..
15. ¹-عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي: المكتب الجامعي الحديث: مصر (1984) ص (213).
16. ¹-أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر (2011)، ص 232.
- ¹-د.مجدى أحمد بيومي، د.محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية و السلوك الانتاجي (مدخل في علم الاجتماع الصناعي)، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، مصر 2009 ص 146

ثانيا مذكرات التخرج :

1. تيشات سلوى "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارة العمومية الجزائرية". دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة "بومرداس" مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2010 /2009 .
2. أحمد زردومي: "ثقافة المصنع" رسالة دكتوراه (غير منشورة) علم اجتماع صناعي , قسنطينة..
3. فاتح جبلي " الترقية الوظيفية والاستقرار الوظيفي " مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة 2006.
4. عزيزون زهية ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة): علوم التسيير جامعة سكيكدة، 2007، ص 55.
- 5.
6. محمد بن مسفر الشمراني "معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها" رسالة ماجستير فرع إدارة الرياض 2006 .
7. نسيمة أحمد الصيد "الترقية والفعالية التنظيمية " لمركب مطاحن الحروش نموذجا " مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية سنة (2006-2008) قسم العلوم الاجتماعية والديمقراطية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة -الجزائر-
8. ¹ - مدحت محمد أبو النصر: تنمية الموارد البشرية، كلية الخدمة الإج، الرواية العالمية للنشر و التوزيع جامعة حلوان، 2009، ص 165-166



الملاحق

الملاحق :

الملحق (1) :الاستمارة

الاستمارة لموضوع المذكرة : " أثر الترقية على الرضا الوظيفي في مؤسسة اقتصادية" .

ملاحظة :

البيانات الواردة في هذه الاستمارة سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي كما يسعدنا لو الإجابة على الأسئلة تكون بكل صراحة بوضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة .

المحور الأول : المعلومات الشخصية

- الجنس: ذكر () أنثى ()
 السن: 18-25 () 25-35 () 35-50 () أكثر من 50
 المستوى التعليمي: متوسط () ثانوي () جامعي () شهادات أخرى ()
 الوظيفة في المؤسسة: عون إدارة () ملحق إداري () متصرف رئيس الإدارة () رئيس مصلحة ()
 الخبرة في الوظيفة: 2-5 سنوات () 5-10 سنوات () 10-15 سنة () أكثر من 15 سنة ()

المحور الثاني : الترقية على أساس الاقدمية

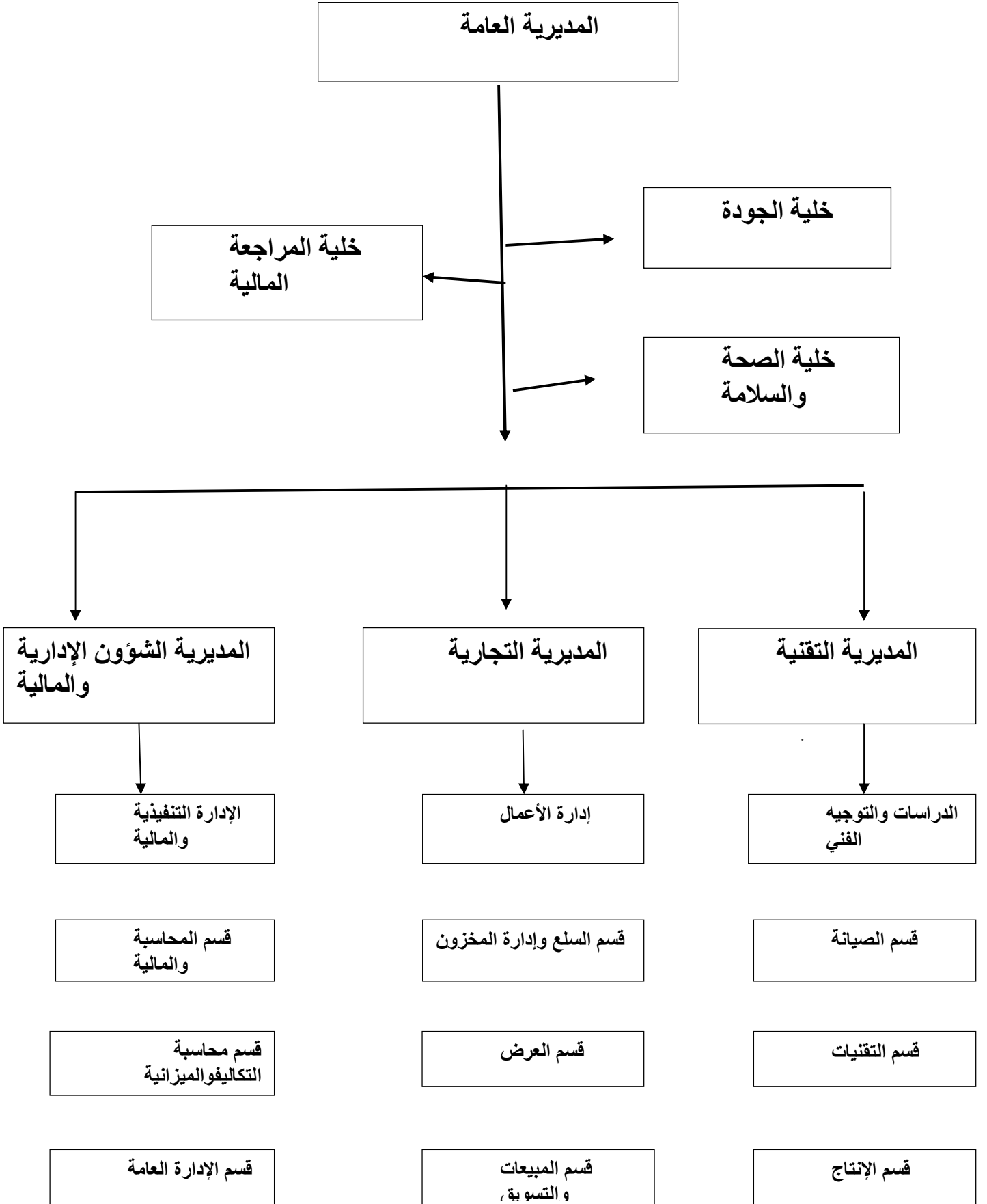
| الرقم | العبارة | موافق | معارض | محايد |
|-------|---|-------|-------|-------|
| 01 | سنوات الخبرة هي التي تحقق الموضوعية في شغل المناصب | | | |
| 02 | الاقدمية هي التي تحقق الإشراف الجيد على العمال | | | |
| 03 | استعمال أساس الاقدمية في الترقية يمنع أصحاب السلطة من التحايل في الترقية | | | |
| 04 | سنوات الخبرة هي التي تؤكد كفاءة العامل وخبرته | | | |
| 05 | العامل القديم في المؤسسة لا يقبل أن يشرف عليه عامل جديد ذو مستوى تعليمي اكبر أو اقل خبرة منه | | | |
| 06 | اعتماد أساس الاقدمية في الترقية يساعد على الحفاظ على العمال في المؤسسة | | | |
| 07 | اعتماد الاقدمية في الترقية تحقق تكافؤ الفرص | | | |
| 08 | العامل الذي يملك سنوات خبرة يفضل الترقية بالأقدمية والعامل الجديد ذو التكوين العالي يفضل الترقية بالكفاءة | | | |

المحور الثالث: الترقية على أساس الكفاءة

الملاحق

| | | | | |
|-------------------------------------|--|--|---|----|
| | | | الكفاءة هي التي تحقق الموضوعية في شغل المناصب | 09 |
| | | | الكفاءة هي التي تحقق الإشراف الجيد على العمال | 10 |
| | | | استعمال أساس الكفاءة في الترقية يتيح لأصحاب السلطة في المؤسسة التحايل في الترقية | 11 |
| | | | المستوى التعليمي العالي هو الذي يؤكد كفاءة العمل وخبرته | 12 |
| | | | العمل الجديد ذو المستوى التعليمي العالي يقلل من شان العامل القديم ذو الخبرة | 13 |
| | | | اعتماد الكفاءة في الترقية والتوظيف يسمح بجلب اليد العاملة الجيدة للمؤسسة و الحفاظ عليها | 14 |
| | | | اعتماد الكفاءة في الترقية يحقق تكافؤ الفرص بين العمال في سلم الترقية | 15 |
| المحور الرابع: الرضا الوظيفي | | | | |
| | | | أنا راض عن عملي ومنصبي | 16 |
| | | | لم يخلني نظام الترقية في مؤسستي | 17 |
| | | | اجري يتناسب مع الجهد الذي أبدله في عملي | 18 |
| | | | منصبي الذي اشغله حاليا يناسب خبرتي | 19 |
| | | | منصبي الذي اشغله حاليا يناسب كفاءتي | 20 |
| | | | أنا راض عن نظام الترقية في مؤسستي | 21 |
| | | | أحب الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة | 22 |

الملحق (2): الهيكل التنظيمي :





الفهرس

| الصفحة | المحتوى |
|--------|---|
| 1 | المقدمة |
| 4 | الفصل الأول : الادبيات النظرية للترقية و الرضا الوظيفي |
| 5 | تمهيد |
| 5 | المبحث الأول : الادبيات النظرية للترقية |
| 5 | المطلب الأول : ماهية الترقية |
| 7-6 | المطلب الثاني : اهداف الترقية |
| 7 | المطلب الثالث : أنواع الترقية |
| 7 | المطلب الرابع : برامج الترقية |
| -9-8 | المطلب الخامس : أسس الترقية |
| 11-10 | |
| 12-11 | المطلب السادس : مشاكل الترقية |
| 12 | المبحث الثاني : الادبيات النظرية للرضا الوظيفي |
| 13-12 | المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي |
| 13 | المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي |
| -14-13 | المطلب الثالث : محددات الرضا الوظيفي |
| 15 | |
| 15 | المطلب الرابع : نظريات الرضا الوظيفي |
| 17 | المطلب الخامس : طرق قياس الرضا الوظيفي |
| 19 | المطلب السادس : العلاقة بين الترقية و الرضا الوظيفي |
| 20 | خلاصة |
| 20 | الفصل الثاني : الادبيات التطبيقية للترقية و الرضا الوظيفي |
| 22 | تمهيد |
| 22 | المبحث الأول : دراسات سابقة حول الترقية و الرضا الوظيفي |
| 24-22 | الفرع الأول : دراسات سابقة حول الترقية |
| 26-24 | الفرع الثاني : دراسات سابقة حول الرضا الوظيفي |
| 28 | المبحث الثاني : التعقيب على الدراسات السابقة |
| 28 | خلاصة |
| 29 | الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لمؤسسة اثاث ندرومة |

| | |
|--------------|--|
| 30 | تمهيد |
| 31 | المبحث الأول : الطريقة و الأدوات |
| 31 | المطلب الأول : طريقة الدراسة |
| -33-32 34 | المطلب الثاني :أدوات الدراسة و مجالاتها |
| 34 | المطلب الثالث : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة |
| 34 | الفرع الأول : تقديم عام للمؤسسة |
| 35 | الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 37 | المبحث الثاني : النتائج و المناقشة |
| | المطلب الأول : عرض النتائج الإحصائية و تحليلها |
| 47 | المطلب الثاني : مناقشة النتائج |
| 50-49 | خاتمة |