

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أحمد دراية أدرار_الجزائر

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة

تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في المؤسسة

"دراسة ميدانية بكليات جامعة أدرار"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الدكتور:

أحمد لعريبي

إعداد الطاليتين:

أسماء حنين

عالية قراط

أعضاء المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. علي بوزيد	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا
د. أحمد لعريبي	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
أ. محمد رحمانى	أستاذ مساعد "أ"	مناقشا

السنة الجامعية: 2017م / 2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

جاء عن الرسول صلى الله عليه وسلم : " من لا يشكر
الناس لا يشكر الله " .


نتوجه بالشكر الخالص إلى جميع عمال كليات
جامعة أدرار على استقبالهم لنا طيلة فترة الدراسة
الميدانية ، وخالص شكرنا و عرفاننا إلى كافة
الأساتذة وعلى رأسهم من كان له الفضل في سلوك
النهج ووضع الركائز الأولى للمذكرة
الدكتور "احمد لعربي " على ما أسداه لنا من نصح
وإرشاد وتوجيه والذي كان خير عون لنا طيلة
إعدادها ولم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته
ونسأل الله أن يجازيه عنا كل خير

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى روح الوالدين الكريمين رحمهما الله.
إلى من صبر علي طيلة فترة الدراسة رفيق دربي زوجي الغالي.
إلى أبنائي لقمان عبد المعز، يونس عبد الإله، ريتاج.
إلى إخواني و أخواتي وفقهم الله في حياتهم وعملهم وأنار الطريق أمامهم
إلى خالتي وأعمامي وكل الأهل والأقارب كل واحد باسمه.
إلى كل العائلات الكريمة قراط، موحد، بن الطيب، لمعزي.
إلى كل اساتذتي في الجامعة.

إلى جميع طلبة دفعة ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل دفعة 2016م_2018م

إلى صدقاتي اللواتي جمعني بهم الأقدار.

إلى رفيقتي في الدراسة وهذا البحث 

عالية



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهم الله تعالى:

(وقضى ربك إلا تعبدوا لإيابه وبالوالدين إحسانا). من سورة الإسراء الآية 23

التي وضعت الجنة تحت قدميها إلى نبع الرحمة والجنان من أفنت عمرها من اجلي

إلى التي نورت إلي طريق لكي أصل إلى هذا المستوى

إلى الغالية أميأمي أطال الله في عمرها .

إلى من قهر المعانات وضاق مر الحياة و من اجل تحقيق أمالي

إلى من لا تفارق شفتاه الابتسامة أبي الغالي أطال الله في عمره .

ألى من يجري في عروقي حبهم و ينبض قلبي بحبهم:

إلى إحتوي و أخواتي وخالاتي وأعمامي وعمتي وكل الاهل

و الاقارب كل باسمه.

إلى عائلي الكريمة :حنين ،دحماني ،حفظهم الله ورعاهم .

إلى من شاركتني غمار هذا العمل "عالية" .

إلى جميع طلبة ماستر 02 علم الإجتماع تنظيم والعمل دفعة 2016 /2018م.

إلى من جمعني بهم الأقدار وقربني إليهم السنين أصدقاء الحياة .

إلى من أعطوني من التوجيهات والإرشادات وكل من قدم

لي يد العون

كل من علمني ولو حرفا.

كل مسلم غيور على دينه وعرضه.

كل من ساهم في إنجاز هذا العمل .

وإلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي و حصيلة نجاحي إيمان

مني بروح المثابرة والعمل .

أمم

فهرس المحتوى

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرهان
	إهداء
	فهرس المحتوى
	فهرسة الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ - ب	مقدمة
13	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
14	أولا: الإشكالية
15	ثانيا: الفرضيات
15	ثالثا: أهمية الدراسة
16	رابعا: أسباب اختيار الموضوع
16	خامسا: أهداف الدراسة
16	سادسا: مفاهيم الدراسات
18	سابعا: الدراسات السابقة
29	ثامنا: تقييم الدراسات السابقة
31	تاسعا: نموذج الدراسة
32	عاشرا: صعوبات الدراسة
33	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية
34	تمهيد

35	المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
36 - 35	المطلب الأول: تعريف الثقافة وخصائصها
39-37	المطلب الثاني: تعريف والتطور التاريخي للثقافة التنظيمية
40	المبحث الثاني: خصائص وأهمية ومستويات الثقافة التنظيمية
40	المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية
41	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية
43	المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية
47	المبحث الثالث: مصادر وعناصر وأنواع الثقافة التنظيمية
47	المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية
48	المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية
49	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
51	المبحث الرابع: تكوين الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة عليها
51	المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية
52	المطلب الثاني: طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية
54	ملخص
55	الفصل الثالث: عملية الترقية
56	تمهيد
57	المبحث الأول: مفهوم الترقية
57	المطلب الأول: تعريف الترقية
59 - 58	المطلب الثاني: أهمية وأهداف عملية الترقية
60	المطلب الثالث: أنواع الترقية

63	المبحث الثاني: شروط وأسس ومعايير عملية الترقية
63	المطلب الأول: شروط الترقية
64	المطلب الثاني: أسس ومعايير الترقية
67	المبحث الثالث: أشكال ومشاكل أنظمة الترقية
67	المطلب الأول: أشكال الترقية
68	المطلب الثاني: مشاكل أنظمة الترقية
69	ملخص
70	الفصل الرابع: الجانب الميداني
71	تمهيد
72	أولاً: التعريف بميدان الدراسة
78	ثانياً: العينة وكيفية اختيارها
79	ثالثاً: المنهج المتبع والتقنيات
82	رابعاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى
102	خامساً: تحليل بيانات الفرضية الثانية
108	سادساً: تحليل بيانات الفرضية الثالثة
127	سابعاً: استنتاج الفرضية الأولى
128	ثامناً: استنتاج الفرضية الثانية
129	تاسعاً: استنتاج الفرضية الثالثة
131	عاشراً: الاستنتاج العام
133	خاتمة
135	المصادر والمراجع
144	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
82	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
83	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	02
84	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	03
85	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	04
86	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الذي يشغله	05
87	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل	06
88	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طريقة الالتحاق بالوظيفة	07
89	يوضح مدى توفير المكتب على كل التجهيزات اللازمة	08
90	يوضح مدى وضوح القانون الداخلي بالنسبة للمبحوثين	09
91	يوضح التزام الموظفين لقوانين العمل	10
92	يوضح الرضا بالقوانين المعتمدة في الجامعة	11
93	يوضح الرضا عن الإجراءات المعتمدة	12
93	يوضح مدى توفر قواعد واضحة وصريحة بالمؤسسة	13
94	يوضح احترام الوقت من طرف الإدارة والعاملين	14
95	يوضح الوصول إلى العمل في الوقت المحدد دائما	15

96	يوضح الاحترام المتبادل بين العمال	16
97	يوضح صادفتك مشكلة أخرتك عن العمل	17
98	يوضح علاقة التجهيزات المكتبية بالمكافأة على الإبداع والتميز	18
99	يوضح العلاقة بين الرضا عن قوانين العمل والمعيار أكثر فعالية في الترقية	19
101	يوضح علاقة الاهتمام بإدارة الوقت من طرف الإدارة والعمال مع تطبيق نظام الترقية بموضوعية	20
102	يوضح وجود جو ملائم يسود فيه تقدير العاملين	21
103	يوضح كل الظروف لتنفيذ المهام	22
104	إجابات المبحوثين لماذا أجابوا بلا	23
105	يوضح العلاقة بين وجود جو ملائم يسود فيه تقدير العاملين والمكافأة على الإبداع والتميز	24
106	يوضح العلاقة بين توفير الظروف لتنفيذ المهام في المؤسسة ومكافأة العمال	25
108	يوضح حرية تقديم الأفكار التي تسعى إلى تطوير العمل	26
109	يوضح مشاركة العاملين في صنع القرار	27
110	يوضح تعاون العمال في إنجاز الأعمال	28
110	يوضح قيم التعاون والمبادرة	29
111	يوضح تعويض العاملين في غياب الآخرين	30

112	يوضح تطبيق نظام الترقية بموضوعية	31
113	يوضح وضوح عملية الترقية	32
114	يوضح علم العمال بقوانين عملية الترقية	33
115	يوضح المكافأة على الإبداع والتميز في العمل	34
116	يوضح العلاقة بين قيم المبادرة والتعاون بين العمال ومما أضافت الترقية	35
118	يوضح العلاقة بين التزام المؤسسة بمشاركة العاملين في صنع القرار وعلم العمال قوانين الترقية	36
120	يوضح العلاقة بين إنجاز العمل الموكل في الوقت المحدد والترقية أضافت من المسؤوليات	37
121	يوضح نوع المكافأة المتحصل عليها	38
122	يوضح الحصول على الترقية	39
122	يوضح نوع الترقية	40
123	يوضح سبب الحصول على الترقية	41
124	يوضح المعيار أكثر فعالية في عملية الترقية	42
125	يوضح الترقية أضافت من المسؤوليات	43
126	يوضح مما أضافت الترقية	44

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
31	نموذج الدراسة	01
43	مستويات الثقافة التنظيمية	02

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
145	الاستمارة	01
151	الهيكل التنظيمي للكلية	02

مقدمة

تسعى المؤسسات صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت عليها ومن أجلها، و التي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، فموضوع الثقافة التنظيمية أحد المواضيع والمداخل التي أحدثت ثورة هائلة في علم الإدارة فهو يتيح لك أن ترى القيم والأدوار والمعايير المتواجدة في المنظمة بشكل ضمني.

أصبحت الكثير من منظمات الأعمال تبدي أهميتها بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعاد هيكلية وسلوكية، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول واسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية كان ذلك مؤثر على قوة الثقافة واتساع تأثيرها سواء داخل المنظمة أو خارجها فهي تتأثر باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين والمهتمين إلى الرقي من خلال تدرجهم الوظيفي، ولأن الترقية تعتبر عامل مهم للموظف ومطلب نابع لطبيعة العلاقات بين العمال والتفاعل الاجتماعي بينهم، وما يخوله له القانون الوظيفي، كذلك محور اهتمام العنصر الإنساني داخل العمل.

ومن هنا يمكن التحدث على تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في جامعة أدرار، خاصة عمال كلياتها، الذين هم محور الدراسة.

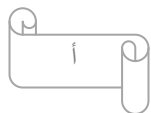
ولإحاطة بجوانب موضوع الدراسة هذه تم تقسيمها إلى فصول وهي

الجانب المنهجي، والجانب النظري، ثم الجانب الميداني .

ففي الجانب المنهجي كان التطرق فيه إلى تحديد الإشكالية، الفرضيات،

أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة،

الدراسات السابقة، تقييم الدراسات، نموذج الدراسة ، صعوبات الدراسة.



أما الجانب النظري فقسم إلى فصلين هما الثقافة التنظيمية وعملية الترقية، فقسم فصل الثقافة التنظيمية إلى أربعة مباحث هي :

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: خصائص وأهمية ومستويات الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: مصادر وعناصر وأنواع الثقافة التنظيمية.

المبحث الرابع: تكوين الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة عليها.

وقسم فصل عملية الترقية إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: مفهوم الترقية.

المبحث الثاني: شروط وأسس ومعايير عملية الترقية.

المبحث الثالث: أشكال ومشاكل أنظمة الترقية،

أما الجانب الميداني فقد قسم إلى:

أولاً: التعريف بميدان الدراسة

ثانياً: العينة وكيفية اختيارها

ثالثاً: المنهج المتقدم والتقنيات

رابعاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى

خامساً: تحليل بيانات الفرضية الثانية

سادساً: تحليل بيانات الفرضية الثالثة

سابعاً: استنتاج الفرضية الأولى

ثامناً: استنتاج الفرضية الثانية

تاسعاً: استنتاج الفرضية الثالثة

عاشراً: الاستنتاج العام

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: الفرضيات

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: تقييم الدراسات السابقة

تاسعاً: نموذج الدراسة

عاشراً: صعوبات الدراسة

أولاً: الإشكالية:

تعتبر المؤسسة مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك¹، وباعتبار إن الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة، و المتمثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات، وهي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسات الحديثة كونها المصدر الحقيقي لتكوين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

وبما أن الثقافة التنظيمية هي أحد أهم العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، فلقد حظيت في الآونة الأخيرة اهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية وكذا اهتمام علم اجتماع المنظمات، ونظراً لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات التطويرية في أية منظمة أصبحت كثير من منظمات الأعمال تبدي اهتمامها بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل، لأنها تتضمن أبعاد هيكلية وسلوكية، فالمنظمات التي تمتلك ثقافة قوية تكيفية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، والإبداع والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

ويمكن للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة، ومؤسسيها، وسياسته وفلسفة الإدارة العليا

¹ - ناصر قاسمي : دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل؛ ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011م، ص120.

إضافة إلى التوظيف والدوافع والترقية والتي تعتبر من الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية¹.

ولما كانت عملية الترقية من الركائز الأساسية التي تبني ثقافة تنظيمية، وجب على المؤسسة العمل على السير الحسن والجيد لعملية الترقية لأنها تعتبر من المؤشرات التي تلعب دورا هاما وحيويا في التأثير على سلوك الأفراد، وهدف مشروع للرفع من مستواه الوظيفي ودخله المادي من خلال الحصول عليها، فهي من العوامل الإنتاجية في المؤسسات والمصانع.

التساؤل الرئيسي:

هل للثقافة التنظيمية تأثير على عملية الترقية؟

ثانيا: الفرضيات:

الفرضية العامة:

للثقافة التنظيمية تأثير على عملية الترقية.

الفرضيات الجزئية:

- ❖ تؤثر القيم التنظيمية على عملية الترقية.
- ❖ للتوقعات التنظيمية تأثير على العلاوات والمكافآت.
- ❖ للأعراف والمعتقدات التنظيمية تأثير على أسس ومعايير الترقية.

ثالثا: أهمية الدراسة: بما أن الثقافة التنظيمية من أهم العناصر

الأساسية لبناء إستراتيجية وكسب ميزة تنافسية لها، وكما إن الترقية تعتبر من أهم الركائز الأساسية لبناء هذه الثقافة، فلقد أصبحت جل المؤسسات وإن لم تكن كلها، تسعى إلى بناء ثقافة قوية وداعمة تتميز بها عن غيرها من المؤسسات.

¹ - سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015م، ص140.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

- ❖ كونه ينصب في إطار تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، فطبيعة التخصص تفرض طرح موضوع في مجال التخصص.
- ❖ لأن موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.
- ❖ دورها المهم في دعم العمليات التطورية في المؤسسة.

خامساً: أهداف الدراسة:

- ❖ التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية والترقية، وعناصرها نظرياً وميدانياً.
- ❖ معرفة هل يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على عملية الترقية في المؤسسة أو لا يوجد وإن وجد هذا التأثير فكيف هو بالسلب أو بالإيجاب، خاصة وإن إي موظف يسعى إلى التدرج والترقية من منصب إلى منصب أعلى.
- ❖ معرفة نوع التأثير الموجود بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية وعملية الترقية).

سادساً: مفاهيم الدراسة:

إن المفاهيم الأساسية التي تم التطرق إليها عليها هما الثقافة التنظيمية وعملية الترقية وسنتناول المفهوم الإجرائي للمفهومين لأن المفهوم اللغوي والاصطلاحي سنتناوله في الإطار النظري .

1. الثقافة التنظيمية:

اصطلاحاً: يعرف "wheelen" الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة"¹.
الثقافة التنظيمية إجرائياً: هي مجموعة من القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية والأعراف والمعتقدات التنظيمية

2. الترقية:

اصطلاحاً: في معجم العلوم الاجتماعية يرى أن الترقية: هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي، وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور والمرتب².
عملية الترقية إجرائياً: هي عملية نقل الموظف من منصب إلى منصب أعلى أو من درجة اعلي منها عن طريق الكفاءة أو الأقدمية مع الزيادة في المسؤوليات في بعض الأحيان وكذلك الزيادة في الأجر.

3. المؤسسة:

اصطلاحاً: عرفت في قاموس الإدارة على إنها: هيئة مهنية لأشخاص الذين يتولون وظائف إدارية تعنى بشؤون الموظفين³.
المؤسسة إجرائياً: المؤسسة هي ذلك المكان الذي يعمل فيه الموظف، وله فيه حقوق وعليه واجبات والتزامات.

¹ - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م، ص311.

² - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978م، ص332.

³ - نبيه غطاس وروبرتون وأبرس: قاموس الإدارة، مكتبة لبنان، جوهان، ص 198.

سابعاً: الدراسات السابقة:

كانت ولا تزال للدراسات السابقة أهمية قصوى في توجيه وتدعيم مسارات البحث العلمي، وجب على كل باحث الاستعانة بها، باعتبارها الأرضية والقاعدة الأساسية لبحثه، فالعلم كما يقال تراكمي ولو ظل الباحث ينطلق من صفر دون مراعاة ما حدث تطور في المعرفة البشرية ولو عرفت التقدم العلمي والتكنولوجي الذي نراه اليوم، وتتجلى أهمية الدراسات السابقة فيما يلي¹:

- ❖ تعين البحث على تكوين خلفية نظرية عن الموضوع.
 - ❖ تطلعه على جهود وأعمال الآخرين.
- واعتمد في هذا البحث على الدراسات الآتية:

الدراسة الأولى:

دراسة أمينة صديقي: وانطلقت الباحثة من عدة تساؤلات هي²:

السؤال الرئيسي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

التساؤلات الجزئية :

هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية؟

هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وأداء الموارد البشرية؟

هل هناك علاقة بين جماعة العمل وأداء الموارد البشرية؟

¹ _ ميلود سفاري: "الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة وفوضيل دليو (إشراف)، دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، ص 39.

² _ أمينة صديقي: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مبراح ورقلة، 2012_2013، ص أ.

هل هناك علاقة بين الالتزام واحترام قيمة الوقت وأداء الموارد البشرية ؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات صاغت الباحثة عدة فرضيات وهي :

الفرضية الرئيسية :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

الفرضيات الجزئية :

-لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة .

-لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بجماعة العمل وروح الفريق على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة .

-لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بالالتزام واحترام قيمة الوقت على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة .

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بتشجيع الإبداع والابتكار على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة في ولاية ورقلة .

-لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ثقافة المنظمة وخصائصها (المشاركة في اتخاذ القرار،جماعية العمل وروح الفريق،¹

¹ أمينة صديقي: مرجع سبق ذكره، ص ب.

الالتزام واحترام قيمة الوقت، تشجيع الإبداع والابتكار على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، تعرى إلى مستوى التعليمي 'طبيعة المنصب، ملكية المؤسسات قطاع النشاط).

أهداف الدراسة وأهميتها :

التعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع ثقافة المنظمة والأداء.
التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين موضوع الثقافة والأداء.
استفادة متخذي القرار من نتائج وتوصيات البحث وتطبيقها على ارض الواقع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، ودراسة حالة على مستوى عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جمع البيانات.

تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 1000 عامل في المستويات الإدارية.¹

الثلاث (العليا والوسطى، الدنيا) وقد أسفرت نتائج الدراسة عن :

- هناك اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على أداء موارد البشرية في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة .

- إن السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسات واضحة ومحددة

، تسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية وهناك التزام من قبل

العاملين سياسات وإجراءات العمل.

- هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام

والواجبات الوظيفية.²

¹ أمينة صديقي: مرجع سبق ذكره، ص ت.

² نفسه المرجع، ص 51.

- هناك رغبة بزيادة حجم المكافآت والحوافز، ومنح الترقيات والدرجات الوظيفية وهذا بدوره يسهم في رفع مستوى الأداء ويعمل على زيادة مستوى إلى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- إن العاملين بحاجة إلى تطوير القدرات والمهارات الخاصة بالجانب الإبداعي، وهذا من خلال البرامج التدريبية الخاصة بذلك، والتي تعمل بذورها على تنمية الجوانب الإبداعية لدى العاملين.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة وهذا ما يتفق مع دراسة (اسعد احمد عكاشة 2008).

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، وهذا ما يتفق مع دراسة (الياس سالم 2006) التي بنيت إن المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر على أداء مواردها.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بتشجيع الإبداع والابتكار على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.¹

¹ أمينة صديقي: مرجع سبق ذكره، ص 52.

❖ الدراسة الثانية:

- دراسة عاشوري ابتسام: وانطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية¹ :
- _ ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟.
- _ ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟.
- _ ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟.
- _ ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل والاستقرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟.
- وللإجابة على التساؤلات صاغت الباحثة عدة فرضيات :_
- _ هناك علاقة للثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).
- _ هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).
- _ هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستقرار بمؤسسة ديوان الترقية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة.

1_ عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014_2015، ص3.

أهمية وأهداف الدراسة :

التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة. تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

وضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع الالتزام التنظيمي، حيث تكمن أهميتها في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ تسهم في التوصل إلى فهم لطبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي لدى العاملين محل الدراسة والثقافة التنظيمية في المنظمة. استخدمت العينة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) والبالغ عددهم 70 عامل وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة من العاملين تم البحث على المجتمع كاملا معتمدين على طريقة المسح الشامل.¹

نتائج الدراسة:

_ توجد علاقة دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى $\alpha=0.01$.

_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.²

¹ عاشوري ابتسام: مرجع سبق ذكره، ص 16.

² نفسه المرجع: ص 163.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) في اتجاهات المبحوثين حول التزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الفئة المهنية .

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة لمتغير الاقدمية.¹

الدراسة الثالثة :

دراسة جبلي فاتح: تشير هذه الدراسة إلى إشكالية بحثية مفادها إن هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني وذلك م خلال عدة أسئلة من بينها²:

_ هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف ؟
_ هل تساهم العلاوات والمكافآت التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية؟.

_ هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي للعمال وعدم تغيبهم عن العمل ؟

¹ عاشوري ابتسام: مرجع سبق ذكره، ص 163.

² جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة، 2005_2006، ص 8.

أهداف الدراسة :

- رصد دوافع الترقية الوظيفية، والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني.
- إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية وحاجة العامل إلى هذا النموذج.
- معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير والأسس المتبعة في سياسة الترقى.

أما عن الأهمية فلم ترد في الدراسة¹.

وهذا بالاعتماد على منهج المسح الاجتماعي بالعينة .

العينة: تمثلت العينة بالمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، فيما يخص مجتمع الدراسة ومدى ملائمة للموضوع وعليه فقد يأخذ عينة مقدره من 90 مفردة من مجموع مفردات عددها 903، وهذا بنسبة مختارة مقدره بـ 10% هذا وفقا للعملية الحسابية $10 * 903 / 100 = 90$ فردا.

_ ضمننت 52 فقرة توزعت في 3 محاور وهي محور البيانات الشخصية محور الترقية ومحور الاستقرار².

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج في ضوء الفرضية العامة

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني .

- يتضح من خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضيتين الإجرائيتين إن الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينه الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية الموجودة في الجداول (33) وهما يؤكد صدق وتحقق³

¹ جبلي فاتح: مرجع سبق ذكره، ص 5.

² نفسه المرجع: ص 123.

نفسه المرجع: ص 193.

الفرضية العامة أيضا هو وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية الترقية الوظيفية والاستقرار المهني كما هو مبين في الجدول (35) أين ترى نسبة 84.4% إن الترقية الوظيفية تؤثر على الاستقرار المهني في حين كانت نسبة أفراد العينة التي ترى غير ذلك 15.6% فالفرق بين النسبتين بين وجود هذه العلاقة ذات الدلالة الإحصائية والتي تقدر هذه الأخيرة بـ 68.8% من إجمالي العينة.

كذلك من الدراسة الميدانية يلاحظ إن ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة .

تراجع نسبة الإنتاجية في العشرية الأخيرة خاصة الوضعية الأمنية المتوترة التي تعرفها البلاد عامة.

عدم التجديد في الطاقة العاملة منذ انطلاق الأشغال إلا بنسب صغيرة جدا.

عدم تجديد في الآلات منذ انطلاق الشغال سنة 1989، حيث قدم الآلات يؤدي إلى ضعف الإنتاجية، حيث إن المرودية بدأت نوعا ما في النزول وحتى كيف أصبحت غير جيدة، مما يضطر العمال إلى مراقبة المنتج النهائي وإعادة تكرار العملية الإنتاجية من بدايتها خاصة في وحدة الشمة والسجائر وهذا طبعا يؤدي إلى وقت والجهد والتأخر في عملية الإنتاج¹

¹ جبلي فاتح: مرجع سبق ذكره، ص 195، 194.

الدراسة الرابعة :

دراسة نسيمة احمد الصيد: ومن اجل معالجة الموضوع طرحت التساؤل

الرئيسي وحددت الدراسة عدة أسئلة وكان من بينها¹:

_ هل هناك علاقة ارتباطيه بين الترقية والفعالية التنظيمية ؟.

_ إلى إي مدى تستند المؤسسة إلى مقولات موضوعية في عملية الترقية ؟.

_ هل تسهم مترنات الترقية في زيادة الفعالية التنظيمية ؟

وللإجابة على التساؤلات صاغت عدة فرضيات:

الفرضية العامة:توجد علاقة ذات دلالة معدلات الترقية والفعالية التنظيمية

الفرضية الإجرائية الأولى : تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة

الرضا الوظيفي .

الفرضية الإجرائية الثانية : تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار

الوظيفي.

الفرضية الإجرائية الثالثة :يؤثر الصراع من اجل الترقية على تحقيق

أهداف المؤسسة.

أهداف الدراسة :

- محاولة إيجاد ترتيب منظم للتراث المكتوب حول الترقية والفعالية التنظيمية.
- التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة الترقية والفعالية التنظيمية.
- التعرف على مدى استناد الترقية إلى مقولات موضوعية ومساهماتها في تحقيق الرضا.
- تقضي درجة تأثير الصراع حول الترقية على تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ نسيمة احمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية ، بمركب مطاحن الحروش نموذجاً ،رسالة ماجستير(غير منشورة)،كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية ، جامعة 20 اوت 1955م بسكيكدة،2006_ 2007،ص 4.

أما عن الأهمية فلم ترد في هذه الدراسة .

لقد انتهجت الباحثة في دراستها "الترقية والفعالية التنظيمية" على طريقة المسح بالعينة كأحدى طرائق المنهج الوصفي، باعتباره الأنسب لهذه الدراسة، إلى جانب اعتماد المركز على الاستمارة في جميع البيانات كتقنية تستخدمها هذه الطريقة التي تتمحور في أساسها على تحديد سمات وخصائص الدراسة من خلال البيانات المتعلقة بمعايير الترقية .

العينة: أجريت الدراسة الميدانية في مركب مطاحن الحروش الذي يشغل 150 عاملاً موزعين كما يلي: 29 إطار، 52 عاملاً تحكم، 69 عاملاً¹.

نتائج الدراسة:²

- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى: تبين إن الفرضية والتي مفادها "تساهم المعايير الموضوعية الترقية في زيادة الرضا الوظيفي." عكست مجموعة من النتائج التي تحدد الارتباط القائم بين متغيري هذه الفرضية وتؤكد الامبريقي للفرضية، أي إن المعايير الموضوعية للترقية تساهم في زيادة الرضا الوظيفي .
- _نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية: "تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار" ومن خلال النتائج توصلت إن الفرضية محققة فامتيازات الترقية تساهم في استقرار الوظيفي .
- _نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة: "تؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة" كذلك تخلص إلى القول بالصدق الامبريقي لهذه الفرضية.

¹ نسيمية أحمد الصيد: مرجع سبق ذكره، ص 76، 77.

² نفسه المرجع: ص 131، 132، 133.

الفرضية العامة: من خلال الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة التي كانت تتمحور حول وجود علاقة ارتباطيه بين المعايير الموضوعية للترقية والرضا الوظيفي بقوة 88.6%، وجود علاقة ارتباط بين مساهمة امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار بقوة 82.9%، وجود علاقة ارتباط بين يؤثر الصراع من اجل الترقية على درجة تحقيق الأهداف بقوة 88.6، نخلص إلى صدق الفرضية العامة أي: هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الترقية والفعالية التنظيمية.¹

ثامنا: تقييم الدراسات

ومما تقدم فإنه لم تجرى دراسة تعالج تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية بصورة مباشرة، مما جعل الباحث يعتمد على كتب التخصص، حيث لم يتم العثور في نطاق البحث على بحث أو رسالة أو مؤلف يتحدث عن موضوع هذه الدراسة "تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية"، فإن الباحث قد استمر في دراسته لعدم وجود ما يتعارض معها، إلا انه تم الاستفادة من هذه الدراسات خاصة من الناحية النظرية والمقارنة في النتائج التي خرجت بها، إلا إن اختلاف طبيعة مجتمع الدراسة وزوايا المعالجة لكل دراسة أدى إلى حضور العديد من الاختلافات مع الدراسات السابقة بحيث نجد إنها تناولت موضوع ثقافة العمل بعملية الترقية من زاوية أو متغيرات مدى وضوح عملية الترقية بالنسبة للموظف، حيث لم يعتمدوا الدراسات السابقة هذا المؤشر، كذلك من حيث مؤشر المكافئة ونوعها، ومدى زيادة المسؤوليات ويتجلى ذلك من خلال:

¹ نسيمه أحمد الصيد: مرجع سبق ذكره، ص 134.

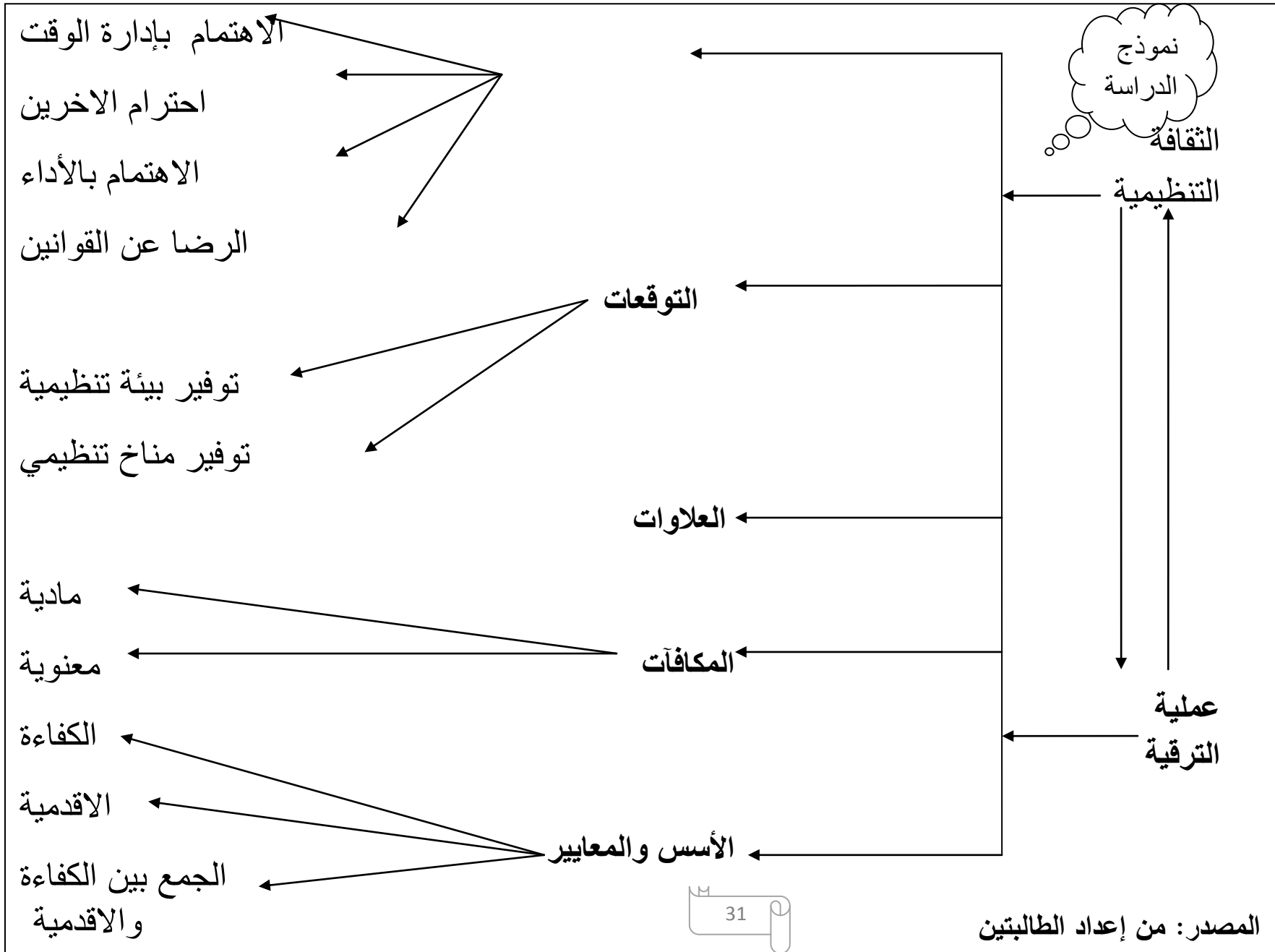
01- معرفة إذا كان الموظف على علم بقوانين المؤسسة ،وذلك من خلال مدى وضوح لعملية الترقية له .

02- زاوية المكافأة وذلك من خلال مؤشراتنا سواء كانت مادية أو معنوية

03_معرفة إذا كانت المعايير الموضوعية للترقية تساهم في زيادة الرضا الوظيفي .

إلا إن النتائج جاءت متباينة من دراسة إلى أخرى حيث وجد اختلاف في مدى وضوح عملية الترقية للموظف، من خلال مدى ثقافة العمل بالقوانين المؤسسة ،وشعور بالرضا والارتياح في عمله ، وتلعب مؤشرات المكافئة دور هام في نفسية الموظف سواء كانت مادية أو معنوية ، وكلما كانت تطبيق المؤسسة لمعايير الترقية بموضوعية كلما زاد الرضا الوظيفي.

تاسعا: نموذج الدراسة



عاشرا: صعوبات الدراسة:

- ✓ نقص في الدراسات السابقة للموضوع في حدود اطلاعنا.
- ✓ نقص في المؤلفات المتخصصة في موضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على عملية الترقية للموضوع في حدود اطلاعنا.
- ✓ وفرة كتب الثقافة التنظيمية وصعوبة استعارتها.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: تعريف الثقافة وخصائصها

المطلب الثاني: تعريف والتطور التاريخي للثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: خصائص وأهمية ومستويات الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: مصادر وعناصر وأنواع الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

المبحث الرابع: تكوين الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة عليها

المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية

ملخص

تمهيد:

نال موضوع الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي، ومع بداية ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية ازدادت أهمية البعد الثقافي في الدراسات الإدارية، حيث أحدثت تغيراً ملحوظاً في طرق أداء العمل وفي أساليب التعامل مع العنصر البشري، إذ أصبحت كل منظمة تسعى إلى إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق مناخ تنظيمي ملائم يساعد أعضائها على الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

وتم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الثقافة بصفة عامة وخصائصها ثم مفهوم الثقافة التنظيمية من حيث التعريف، والخصائص، والتطور التاريخي لها، وأهميتها، ومستوياتها، ومصادرها، وعناصرها، وأنواعها، وآليات تكوينها و طرق المحافظة عليها.

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: تعريف الثقافة وخصائصها

تعريف الثقافة:

لغة: ورد في لسان العرب لابن المنصور: ثقف الشيء ثقفا وثقافا وثقوفة، حدقة، ورجل ثقف تثقيف، حاذق وفهم، ويقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم وثقف الرجل: ظفر به، والثقاف والثقافة: العمل بالسيف.¹

اصطلاحاً: تحددت الثقافة من الناحية العلمية بتعريفات كثيرة بلغ عددها ما يناهز 250 تعريف منها²

ادوار تايلور: عرفها بأنها هي "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات، والفن والأخلاق والقانون والعادات، وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع".³ كما عرفها "غيروشير" استخدم الثقافة بمعنى الفعل والنشاط حيث قال أنها "مجموعة مترابطة من أساليب التفكير والشعور والعمل المحدد تقريبا والتي يتعلمها ويشترك فيها عدد كبير من الأفراد وتستخدم بأسلوبين: عيني ورمزي لكي تجعل من هؤلاء الأشخاص مجموعة خاصة ومتميزة".⁴

¹ - أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور: لسان العرب، ج9، دار صادر، بيروت، 1414هـ، ص19.

² - جواد القاسمي: نظرية الثقافة، ط1، بيروت، 2008م، ص52.

³ - دنيس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ط1، ترجمة: منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، الحمراء، بيروت، 2007م، ص31.

⁴ - كمال الدين عيد: الثقافة الرهان الحضاري، ط1، دار الوفاء دننا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007م، ص15

وعرفها "مالك بن نبي" مجموعة من الصفات الخلقية، والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته، وتصبح لاشعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه.¹

ومن أحدث التعارف للثقافة: عرفها "هوسكوبتر" "الثقافة الجزء الذي يصنعه الإنسان في البيئة، وهذا تعريف يوفر فرصة التحدث عن ثقافة عينية ملموسة، (الكراسي والأدوات والطائرات، الحواسيب) وثقافة أخرى ذهنية (صياغة المقولات والقيم والأدوار).²

خصائص الثقافة³:

- **الثقافة عملية مكتسبة:** أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وباكتساب الفرد لثقافة يصبح جزءا من سلوكه .
- **الثقافة عملية إنسانية:** يعتبر العنصر الأساسي المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- **الثقافة متغيرة:** تتغير بالتغيرات البيئية والتكنولوجية، ولكن تغيرها بالنسبة للفرد صعب، لأنه تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.
- **الثقافة دور في تحديد نمط الحياة والفرد:** تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر، فمثلا الثقافة الموجودة في المدينة تختلف عن الثقافة الموجودة في البادية أو الريف.

¹ - جميلة بنت عبادة الشمري: مفهوم الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي، WWW.aluka.net، 30/01/2018 بتوقيت 11:00.

² - محمد جواد القاسمي: مرجع سبق ذكره، ص 52.

³ - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 310.

● **الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:** فالثقافة متوارثة تناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

● **الثقافة عملية رضا نفسي:** فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة.

المطلب الثاني: تعريف والتطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية:

تعريف الثقافة التنظيمية:

قدم العديد من الكتاب والمنظرين الإداريين تعاريف مختلفة ومتنوعة، حول مفهوم الثقافة التنظيمية، حتى انه لوحظ انه لا يوجد اتفاق تام على هذا المفهوم، وهذا ربما بسبب اختلاف بيئاتهم وثقافتهم.

فعرها يوسف مسعداي: في كتابة أساسيات في إدارة المؤسسات بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات التي تؤثر على كفاءة وصياغة الإستراتيجية، ويعني ذلك توضيح تأثير السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة ومحاولة تحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية"¹.

أما ديفس فقد عرفها بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة والتي تعد كدليل ينتج من خلاله معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة"².

¹ - يوسف مسعداي: أساسيات في إدارة المؤسسات ، ط1، دار همومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ،

2014 م، ص 433.

² - المرجع نفسه، ص 435.

تعريف "جيرالد جرينبرج وروبرت بارون" "هي إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة"¹.

ومن منظور العمليات الإدارية يرى "handi" أن الثقافة التنظيمية "عبارة عن مجموعة من المعتقدات الراسخة حول طريقة أداء العمل وطريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، ومراقبة الأداء، وما هي درجة الرسمية؟ وما هي تركيبة المرؤوسين؟ وهل توجد قواعد وإجراءات لسير العمليات، أم يتم الاعتماد على النتائج فقط"²

ومن أهم التعاريف وأكثرها شيوعاً وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية :
تعريف "شان" حيث يرى أنها "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي ، والتي أثبتت فعاليتها ومن تم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها"³.

¹ - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات ، ط7، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ،

إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ النشر والتوزيع، السعودية، 1425هـ، 2004م، ص627.

² - مشنان بركة: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر، باتنة، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، 2016م، ص66.

³ - سعيد بن يمينة: مرجع سبق ذكره، ص143.

ولثقافة التنظيمية عدة وظائف في المنظمة تتلخص فيما يلي¹:

- ✓ إعطاء الهوية التنظيمية للعاملين في المنظمة.
- ✓ تسهيل تكوين الاتجاهات الجماعية .
- ✓ تحفيز واستقرار النظام الاجتماعي.
- ✓ تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأعضاء على الإحساس بالبيئة المحيطة بهم.

تطور مفهوم الثقافة التنظيمية:

تطور مفهوم الثقافة التنظيمية بتطور الإدارة والمنظمات ، وأخذت الكثير من أبعادها تشتق من البيئة المحيطة بها، إذ بدأت الثلاثينات عندما تمت الإشارة إليها بوجود العلاقات الإنسانية في جامعة شيكاغو عام 1934 وبعد دراسات "الهورتون"، ثم قام "دايتي" في دراسة للعلاقات الإنسانية، وتحليل برنارد للكيان التنظيمات وكتابه الشهير وظائف الرؤساء.

كما وردت في عدة نظريات منها نظرية الحاجات "لماسلو" عام 1934 من خلال حاجة تحقيق الذات، ونظرية الفلسفة الإدارية "لماكروجر" سنة 1660 من خلال مفهوم الفلسفة الإدارية لنظرية (y) ونظرية القيادة إذ يعد مصطلح المناخ التنظيمي بأنها الجزء كبير من الثقافة التنظيمية².

¹ - مدحت محمد ابوالنصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2005م، ص25.

² - سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية، الرياض، 1430هـ، 2009م، ص47.

وأخذت في الثمانيات ذروتها في استعمال مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980 من المجلة الاقتصادية الأمريكية، حيث برز مفهوم ثقافة المؤسسة في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية سنة 1981، وفي العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية، كما انه ارتبط بمفهوم كفاءة هذه الأخيرة، ولقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ماحقته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والاهتمام بالعاملين¹.

المبحث الثاني: خصائص وأهمية ومستويات الثقافة التنظيمية:

المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي سنوردها فيما يلي :

- ❖ **ثقافة المؤسسة عملية إنسانية:** حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- ❖ **الثقافة نظام تراكمي ومستمر:** حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل².
- ❖ **الثقافة نظام مركب:** وهو يتكون من مجموعة من الأجزاء التالية³:
- ✓ **مكون معنوي:** يشمل الأخلاق والأفكار والمعتقدات التي يعتنقها العاملون في المنظمات.

¹ - سعيد بن يمينة: مرجع سبق ذكره، ص ص140، 139.

² - نفسه المرجع، ص 149.

³ - يوسف مسعداوي: مرجع سبق ذكره، ص 447.

✓ **مكون مادي:** يشمل ما ينتجه أو يتعامل معه أفراد المنظمة من معدات وأدوات وبرمجيات وأجهزة.

✓ **مكون سلوكي:** يظهر في السلوكيات التي يمارسها أفراد المنظمة أثناء انجاز المهام الإدارية المختلفة.

❖ **الثقافة نظام متكامل:** فهي يكونها كل مركب، تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة، فأى تغيير يطرأ على أحد العناصر لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

❖ **الثقافة نظام يكسب متغير ومتطور:** استمرارية الثقافة لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

❖ **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر¹.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً في غاية الأهمية في مصير المنظمة، يكمن ذلك بتحديد مسارها نحو النجاح أو الفشل من خلال ما تتركه من أثر على العاملين والعناصر التنظيمية وتكمن أهميتها فيما يلي:

¹ - أم الخير مرداسي: أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة فنادق ثلاث نجوم بولاية بسكرة، مذكرة ماستر، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016م، ص ص 27، 28.

- ❖ تمنح العمال بالشعور بالوحدة والانتماء للمنظمة من خلال إعطائهم هوية تنظيمية من خلال وجود عامل مشترك بين العاملين.
- ❖ العمل على تحقيق التنسيق بين أعضاء المنظمة والتعاون بينهم لتعزيز عامل الاستقرار في النظام، ويكون ذلك من خلال الالتزام باللوائح التنظيمية وفهمها.¹
- ❖ تمنح الثقافة التنظيمية للمنظمة ملامح مميزة تكون بمثابة وسام تميزها على مختلف المنظمات.
- ❖ هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، حيث شكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- ❖ تقوم الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم وقواعد وسلوكية بتحديد السلوك الوظيفي المتوقع من العاملين، كما تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم والجهات الأخرى التي يتعاملون بها.
- ❖ تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين في تحسين الأداء التنظيمي والتأثير في اتخاذ القرارات²

¹ - إيمان الحيارى: مفهوم الثقافة التنظيمية، mawd003.com، 2018/02/02م، بتوقيت 15:58

² - محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1425هـ، 2005م، ص 19.

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعدد من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع، ثقافة النشاط، ثقافة المنظمة، إضافة إلى ثقافة المجاعات المهنية.

ثقافة المجتمع: تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تعمل به المنظمة، وينقل الأعضاء ثقافة هذا المجتمع إلى المنظمة، فتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية، مثل النظام السياسي أو العولمة، فتؤثر ثقافة المجتمع على إستراتيجية المنظمة، وأهدافها، ومعاييرها، وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها وسياساتها متوافقة مع المجتمع الذي تعمل به.

❖ ثقافة النشاط (الصناعة): يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو

الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط، بمعنى انه يوجد تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً، نوع الملابس¹.

¹ عيساوي وهبية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 2012م، ص ص26،27

الثقافة الداخلية للمنظمة: وهي مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم بعضهم البعض، إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة ما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.

ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):

توجد في أي منظمة عدة ثقافات فرعية يمكن تقسيمها حسب المستويات الهرمية، متمثلة في الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال أو حسب الوحدات الفرعية مثل قسم، المصلحة، الورشة، فكان على إدارة المنظمة إحداث نوع من التعاون بين الأعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء لأن للجماعية دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين¹.

¹ - إلياس سالم: **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006م، ص24.

وهناك تقسيم آخر لمستويات الثقافة التنظيمية وهو يتمثل في ثلاثة مستويات هي كالتالي¹:

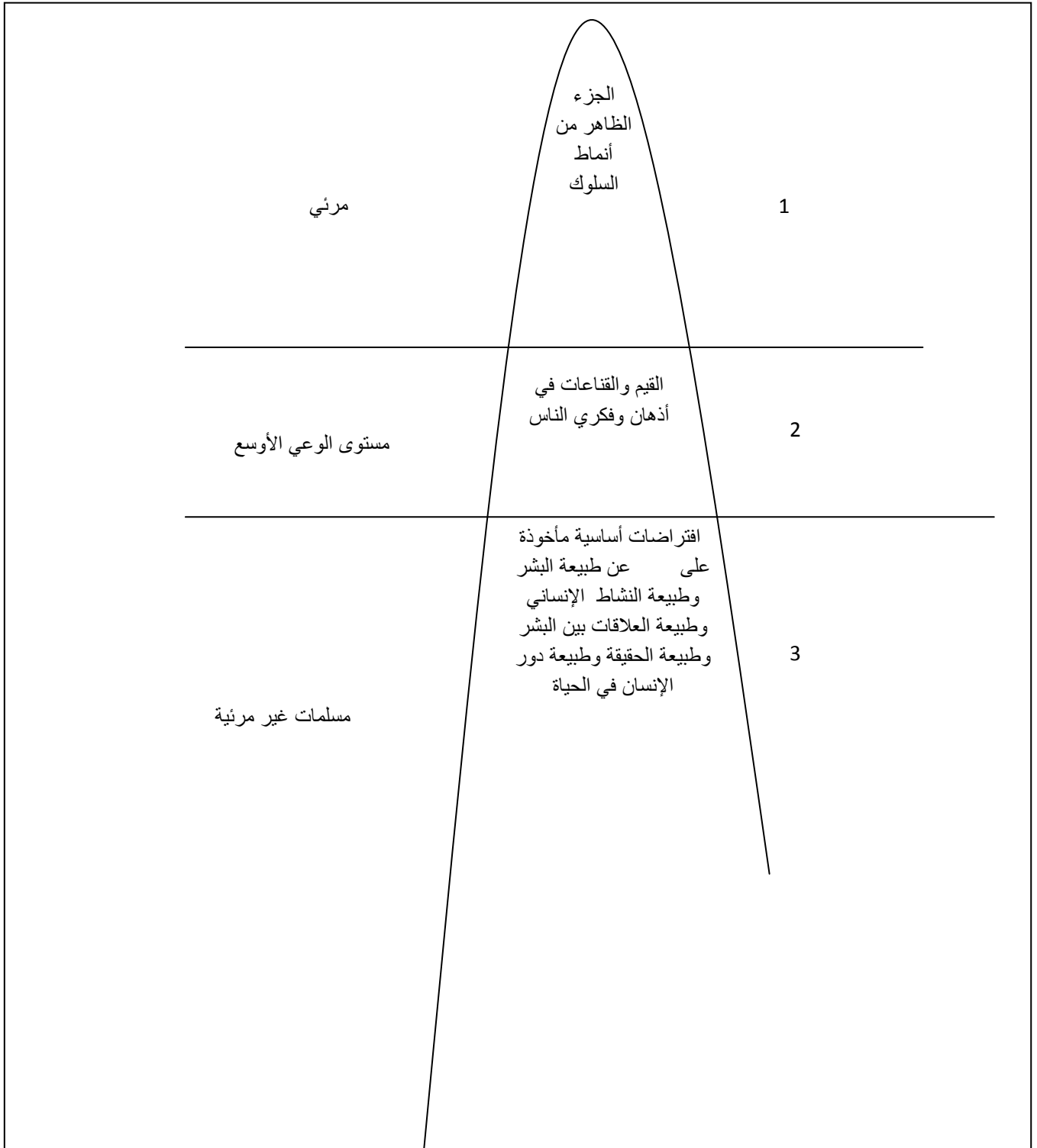
❖ **المستوى الأول:** ويتضمن الأشياء التي يقوم الإنسان يصنعها و تتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، الاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.

❖ **المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد هو تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول أنماط السلوك.

❖ **المستوى الثالث:** ويشير هذا المستوى إلى الافتراضات الأساسية هي الأشياء التي توجه الأفراد لما يدور حولهم. والشكل التالي يوضح هذه المستويات الثلاثة

¹ - سمير يوسف محمد عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات دراسة مقارنة، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 1427هـ، 2006م، ص36.

الشكل رقم 01 يوضح مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: سمير يوسف محمد عبد الإله: مرجع سبق ذكره، ص 36

المبحث الثالث: مصادر وعناصر وأنواع الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية:

نعني بمصادر ثقافة المنظمة رموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين وتأثير ذلك في أدائهم وفعاليتهم إيجاباً، أو سلباً وتنتقل الثقافة إلى العاملين في العديد من الإشكال، وأهمها القصص، الطقوس، الرموز، المادية واللغة.

ويحدد كل من "يولمان ديل" أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

❖ **العادات والتقاليد والأعراف:** وهي من أهم مصادر الثقافة التنظيمية لأنها

تمثل قيم المجتمع الذي عاش فيه الفرد، وتحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد والبيئة المتواجدة فيها هو والمنظمة.

❖ **الطقوس واحتفالات المناسبات:** وتتمثل هذه الطقوس في حفلات جوائز

للموظفين المثاليين والمجدين، وحفلات الرحلات، وحفلات التخرج أو النشاطات الاجتماعية.

❖ **الأساطير:** وتظهر أهميتها في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة،

ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر، والمستقبل.

❖ **القصص والحكايات:** مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطوير جهاز إداري

والصعوبات التي واجهت تطور نمو هذا الجهاز أو المؤسسة، وكيفية تنظيمه وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي.

أو عرض قصة حياة احد كبار المسؤولين منذ أن كان صغير وطريقة كفاحه ومعاناته في الحياة والدراسة حتى أصبح وزير أو رجل أعمال¹.

¹ - يوسف مسعداوي: مرجع سبق ذكره، ص444.

❖ **الطرائف والنكت والألعاب:** هي وسيلة إنسانية تستخدم في الاحتفالات والمناسبات لإزاحة العوائق في عملية الاتصال بين أعضاء المؤسسة، كما أنها تعد أسلوب نقدي مرح وإيجابي يهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية، وتستخدم كذلك في الاجتماعات، أو الإدارات أو بين القادة والإداريين عندما يحدث سوء الخلاف، أما الألعاب تستخدم لتوثيق المحبة والصداقة بين العاملين.

❖ **البطولات والرموز الاجتماعية:** وتتمثل في قصص القادة والأبطال وغالبا ما تكون حقيقية، مثل حكايات القادة والأبطال في مجال السياسة أو التاريخ الإسلامي، والأدب والفلسفة أو الطب والإدارة في الماضي والحاضر، فتكون قدوة ومثالا يقتدى به في المنظمات الأعمال الحديثة¹.

❖ **اللغة:** هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة².

المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر وهي متمثلة فيما يلي:

❖ **القيم التنظيمية:** هي تلك القيم المتواجدة في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن بينها المساواة بين العاملين، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين وغيرها³.

¹ - سامي فياض العزاوي: مرجع سبق ذكره، ص 171.

² - يوسف مسعداوي: مرجع سبق ذكره، ص 445.

³ - نجوى يونس جمال الدين وآخرون: الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، مجلة العلوم التربوية، المجلد 1، العدد 3، القاهرة، يوليو 2014م، ص 515.

❖ **المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، مثل أهمية المشاركة في صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة¹.

❖ **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزمون بها في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل التزام المؤسسة بعدم تعين الأب والابن في نفس المنظمة

❖ **التوقعات التنظيمية:** وهي عبارة عن تعاقد سيكولوجي غير مكتوب، فهي التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة أو المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين أو العكس أو توقعات الزملاء من الزملاء الآخرين، متمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل، وتوفير بيئة ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية².

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

تصنف عامة ثقافة المنظمة بصورة عامة إلى نوعين رئيسيين وهما:

❖ **الثقافة القوية³:** تكون ثقافة المنظمة قوية إذا كانت تحظى بالقبول والثقة من طرف أفراد المنظمة وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة وهما

¹ - نجوى يونس جمال الدين وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 515.

² - محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص، 312، 313.

³ - حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص 315.

✓ **الإجماع:** أو مدى المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات الحيوية في المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم وإجماع أكبر لها من طرف الأعضاء، ويتوقف ذلك على تنوير العاملين بالقيم السائدة وكيفية العمل بها، و نظم العوائد والمكافآت، إذ أن مكافأة الأعضاء الملتزمين بالقيم يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

✓ **الكثافة أو الشدة:** تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية.

❖ **الثقافة الضعيفة:**¹ هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها

¹ - محمد شاطري: دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبير بجامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر، (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016م، ص12.

المبحث الرابع: تكوين الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة

المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية

يتقاسم عدد كبير من العاملين في المنظمات نفس الاتجاهات والقيم وهناك عدد من العوامل التي تساهم في ذلك وتشارك في تكوين الثقافة التنظيمية وهي¹:

❖ **منشئ الشركة:** يمكن أن ترجع ثقافة المنظمة إلى منشئ الشركة أو منشأوا

الشركة، مما يؤدي إلى ظهور بعض القيم القوية بينهم ، ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وباختيارهم لكبار العاملين في المنظمة فان اتجاهاتهم وقيمهم سوف تنتقل إلى العاملين الجدد.

❖ **التأثير بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع

البيئة الخارجية 'فكل منظمة تختار السوق التي تتعامل فيه ،ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

❖ **الاتصال بالعاملين الآخرين:** تتأثر الثقافة التنظيمية إلى حد كبير باتصال

مجموعة من العاملين بعضها ببعض والذين يعطون معنى مماثل للأحداث والأنشطة خاصة التي لها علاقة بالمنظمة.

¹جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: مرجع سبق ذكره، ص ص، 637،638.

المطلب الثاني: طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على

ثقافة المنظمة.

❖ الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة

المنظمة، وذلك من خلال القرارات التي تتخذها المنظمة، وإلى مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة والمعايير السلوكية، التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفتها في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة¹.

❖ اختيار الموظفين: تلعب هذه العملية دور كبير في المحافظة على الثقافة

التنظيمية، وذلك من خلال تعيين الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة، ووضعهم في فترة الاختبار من أجل التعرف عليهم وعلى مهاراتهم وقدرتهم على التطبع وتشرب القيم السائدة في المنظمة، وأن لا يكون أي تناقض بينهم وبين فلسفة المنظمة والأفراد الآخرين²

¹- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنويع بقوة الهوية

التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد2، دمشق، 2010م، ص126.

2- سمير يوسف محمد عبد الإله: مرجع سبق ذكره، ص32.

❖ **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، فيقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة¹

¹ - أسعد أحمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير، (غير منشورة) كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م، 1429هـ، ص26.

ملخص:

تعتبر الثقافة التنظيمية سر نجاح أي منظمة، فهي تعتبر الرابط القوي بين أعضاء المنظمة بعضهم ببعض، ويظهر أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة من خلال علاقتها بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء.

الفصل الثالث: عملية الترقية

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الترقية

المطلب الأول: تعريف الترقية

المطلب الثاني: أهمية وأهداف عملية الترقية

المطلب الثالث: أنواع الترقية

المبحث الثاني: شروط وأسس ومعايير عملية الترقية

المطلب الأول: شروط الترقية

المطلب الثاني: أسس ومعايير الترقية

المبحث الثالث: أشكال ومشاكل أنظمة الترقية

المطلب الأول: أشكال الترقية

المطلب الثاني: مشاكل أنظمة الترقية

ملخص

تمهيد:

تعتبر عملية الترقية من أهم الموضوعات التي لها أهمية في أية منظمة، فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل إلى التنمية الذاتية، لما كانت لها كل هذه الأهمية وجب على المؤسسة وضع نظام واضح وموضوعي لعملية الترقية، في من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لأنها تحدد وفقا للمسار المهني والوظيفي للموظف وتحفزه على بذل جهد أفضل ومهارة في العمل، فهي تطور الفرد وظيفيا وماليا.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى تعريف الترقية وأهميتها، وأهدافها، أنواعها وشروطها، أسسها وأشكالها ومشاكلها.

المبحث الأول: مفهوم الترقية

المطلب الأول: تعريف الترقية

لغة: بمعنى سعد وارتقى وانتقل من حال إلى حال وما يزال يترقى به حتى بلغ غايته، وترقى العامل: ارتفع من درجة إلى درجة أعلى في السلم الإداري.

اصطلاحاً: تعني نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى في المستوى الإداري ذات صلاحيات أوسع ومسؤوليات أكبر، وفي الغالب يصاحب الترقية زيادة في الأجر، وفي الحالات التي لا يصاحبها زيادة في الأجر تسمى تقنيات الجافة¹.

عرفتها كل من سهيلة محمد عباس وعلي حسين: ويقصد بها تقدم العاملين وانتقالهم من مستويات أدنى إلى مستويات أعلى، أي انتقال الفرد من العمل ذي المسؤوليات الأقل إلى عمل ذي مسؤوليات ومكانة وموقع أفضل يتطلب مهارات أعلى قد يتبعها زيادة في الرواتب أو الأجور المدفوعة².

وذهب مصطفى، مصطفى كامل: الترقية ما هي إلا تحرك العاملين إلى أعمال أفضل ويقصد بالأفضل الأعمال أو الوظائف ذات المسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر تحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة ويصاحبها زيادة في الأجور وملحقاتها³.

1_ إبراهيم بدر شهاب الخالدي: **معجم الإدارة**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011م، ص133.

2- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار وائل للنشر، 2007م، ص359.

3- مصطفى، مصطفى كامل: **إدارة الموارد البشرية**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1934م، ص

ويرى عاطف محمد عبيد: أن شرط زيادة الأجر ليس شرط يجب توفره حيث أن الترقية تشترط الانتقال من عمل لآخر مسؤولية ومركزه دون زيادة آنية في الأجر¹.

ويعرفها زمان نبيح عاشور في المادة 106 الترقية هي انتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي ينظمها القانون².

يعرفها محمد قاسم القزويني: الترقية ببساطة أنها عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في العمل التي يتلقاها المادية منها أو المعنوية أو كلاهما معا³.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الترقية

❖ أهمية الترقية:4

- تعتبر عملية حيوية لكل من المنظمة والعاملين، فالمنظمة تسعى من وراء توفير نظام ترقية للعاملين لتحقيق الآتي :
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين .
- ✓ توفر الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل .
- ✓ ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.

1- عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد، دار النهضة، العربية، القاهرة، 1964م، ص8.

2- زمان نبيح عاشور: شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ط1، دار الهدى، الجزائر، 2010م، ص36.

3- محمد قاسم القزويني: إدارة الأفراد، عمان، الأردن، 1990م، ص185.

4- يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 496،497.

- ✓ خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
- ✓ زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.

❖ أهداف عملية الترقية

إن كل السياسات تسيير الموارد البشرية تتمحور حول الوسائل العلمية التي تتمكن من خلالها الإدارة اختيار أفضل العناصر للقيام بالعمل، وخلق جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى جهدها لتقليل تكاليف العمل وتحسين نوعيته، وبما أن عملية الترقية جزء من هذه السياسات، تسعى بدورها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أن يمكن إجمالاً التطرق إليها مما يلي¹:

✓ توفير الظروف التي من شأنها حفز العاملين لمزيد من العمل وذلك لعملهم بان هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء والأجر أو الحافز الذي يتلقونه.

✓ الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم إعطائهم مبرر لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات.

✓ تساعد عملية الترقية المؤسسة على اجتذاب القوى العاملة من خارجها للعمل فيها مما يضمن لها الاستمرارية وتجنبها أزمات بفقدان احد العاملين فيها².

¹ - عادل حسن: العلاقات الصناعية وإدارة الأعمال، المنشأة العامة، الإسكندرية، 1963م، ص150.

² - نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015م، ص115.

- ✓ التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين عن الجوانب
- أ- الرضا عن الوظيفة.
- ب- الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة.
- ج- لرضا عن الأجر.
- د- الرضا عن فرص النمو الوظيفي .
- هـ- الرضا عن مجموعة العمل.
- و- الرضا عن النواحي الاجتماعية ،وذلك ضمن خطة ترمي إلى تحقيق فعالية المنشأة وزيادة مستوى الإنتاجية بمعدلات المخططة.
- ✓ تحقيق المواءمة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنشأة الاقتصادية الناجمة هي المنشأة التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة.
- ✓ إن وجود وتطبيق برامج ترقية واضح وجيد بعيدا عن المحسوبية والتحيز ،وبالتالي ،إفساح فرص الترقية والتقدم إلى إخلصهم انتمائهم للمنشأة التي يعملون فيها¹.

المطلب الثالث: أنواع الترقية

- ❖ **الترقية في الدرجة:** ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقة ،يترتب عنها تغير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل، ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتصبحها زيادة في المرتب ، وهذه الزيادة²

¹ - مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق والتوزيع، 2011م، ص 276، 277.

² - محمد أنس قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة وأثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، ص، 123.

ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية ، وتطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة أي من درجة لأخرى منها مباشرة. ومعيارها الأساسي هو الاختبار على أساس الجدارة والاستحقاق ، مما يؤكد أهمية الترقية كنظام اجتماعي عادل .

❖ **الترقية في المرتبة:** ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات ، وتجمع بين الأقدمية والكفاءة، وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة¹. بينما تمثل الكفاءة أساسا ثانويا عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها.

❖ **الترقية في الفئة:** تظم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف ، من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، فهي تحيز معاملة موجودة من حيث الأجر وغيره من أوجه شؤون الأفراد².

❖ **الترقية الجافة:** وفيها يرتفع المركز الأدبي للعامل ولا يرتفع الأجر وهي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على المكافآت ، وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا من التنظيم³.

¹ - محمد أنس قاسم جعفر: مرجع سبق ذكره، ص ص125،123.

² عادل حسن مصطفى: الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، ص132.

³ صلاح الشناوي: غدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1973م، ص96.

❖ **الترقية السائلة:** ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر وزيادة المسؤوليات والاختصاصات ويترتب عليها تحسين المركز الأدبي والاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته ويكسبه شعور بالرضا والاطمئنان، فتنقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل، ويتفرغ لوظيفته فيتنقنها¹.

❖ **الترقية الاجتماعية:** سميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على المؤهلات العليا لان يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة، أو اختبارات متخصصة أساسا لهذا الغرض بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة، وتتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا².

¹ محمد أنس قاسم جعفر: مذكرات في الوظيفة العامة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 1989م، ص25.

² محمد أنس قاسم جعفر: نظم الترقية العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص125.

المبحث الثاني: شروط وأسس ومعايير عملية الترقية

المطلب الأول: شروط الترقية

تقتضي الترقية شروطا يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة وهذه الشروط هي :

✓ وجوب توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين في المؤسسة .

✓ أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص، وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا¹.

✓ اجتياز الاختبار بنجاح.

✓ استقاء شروط الوظيفة المرقي إليها ويشترط :

أ- أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة وان يكون العامل مستوفي لشروط الوظيفة المرقي إليها، وهذه الشروط هي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة.

ب- أن تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة، وهذه حتى يتسنى للإمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري².

¹-عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ص412.

²- محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية العامة وأثرها في فاعلية الإدارة مرجع سبق ذكره، ص"312.

المطلب الثاني: أسس ومعايير الترقية

❖ الترقية على أساس الأقدمية:¹

الأصل في الترقية أن تكون بالأقدمية، وان تتبع الإدارة فيه المبدأ العادل وهو عدم تخطي الأحداث للأقدم في الترقية، وعليه وفقاً للمادة 23 من نظام الخدمة المدنية يرقى الموظف بالأقدمية في أول يناير أو أول يوليو التالي لمضى نهائي بأنه ضعيف عندئذ يحرم من الترقية إلى أن يقدم رئيسه المباشر تقدير بأنه جيد.

ولاشك أن نظام الترقية بالأقدمية يمتاز بالبساطة والوضوح حيث تتم الترقية بقدر عدد الدرجات الشاغرة ووفقاً لترتيب أقدمية الموظفين في الدرجة المرقى منها ويتميز نظام الترقية بالأقدمية بأنه يكفل الطمأنينة والاستقرار للعاملين من ناحية ويحول التعسف والمحسوبية من جانب الإدارة من ناحية أخرى.

ومن أبرز شروط الترقية بالأقدمية أن تكون ترقية الموظف إلى درجة التي تتلو الدرجة التي يشغلها وقت الترقية فهذا مبدأ أساسي وقاعدة تنظيمية تثبتها كافة التشريعات، حرصاً على تجنب موظفي عمال المرافق العامة، ويطيح بحسن تسييرها بالانتظام واطراد، ما يترتب على الخروج وعدم الالتزام بتلك القاعدة الأساسية، الأمر الذي يذهب بالاستقرار المطلوب للموظفين بما ينعكس أثره ولاشك، وبأوخم العواقب على سير المرافق العامة.

¹ - سعد نواف: حقوق الموظف وواجباته، دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية، 2008م، ص92.

❖ الترقية على أساس الاستحقاق (الكفاءة):¹

وهي الأساس الذي يقرر أحقية الترقية إذ قد عمدت الكثير من الإدارات على اتحادهما أساسا لحصول العاملين على فرص التقدم مادامت هي مصدر الإنتاج وزيادته ،وقد يكون ذلك واضحا لو اعتبر قياسا الكفاءة لأسس موضوعية عادلة ومدروسة تشجع العاملين على زيادة مداركهم وكفاءتهم .

فالموظف النشط الذي يتميز بالديناميكية والمبادرة والقيام بالعمل على أفضل وجه ،والملتزم بالتعليمات والمنضبط في سلوكه والذي سجله صواب قراراته يكون هو الأجدر بالترقية بغض النظر عن كون غيره اسبق منه للعمل في المؤسسة ، فالمهم هو الكفاءة .

ويمكن للكفاءة أن تتخذ مظاهر أخرى تتمثل بالقدرة على التحصيل في الامتحانات التي تتعدد خصيصا لغايات الترقية ،سواء الكتابية منها أو الشفوية ،أو انجازات الموظف من حيث تأهيله لنفسه باستمرار والحصول على نتائج جيدة ، وكلما كانت هذه الانجازات متصلة بطبيعة عمله كلما كانت معايير موضوعية أكثر حتى ولو كان التأهيل والتطوير لا يتصل مباشرة بالعمل فانه لا يمكن إغفال أهمية ذلك لا يمكن إلا أن ينعكس على حسن الإدارة ولو بصورة غير مباشرة

¹ - نوري منير: مرجع سبق ذكره ، 2015م، ص114.

❖ الجمع بين الأقدمية والكفاءة:

يمكن أن تعتبر الأقدمية أساساً للترقية في المراكز الدنيا وخاصة الروتينية منها كعامل حاسم أكثر من الكفاءة السياسية المعقولة في الترقية من تلك السياسة التي تجمع وتوازن بين كلا العاملين، الأقدمية والكفاءة، والكفاءة حيث تكسب ثقة الأفراد وإيمانهم بعدالة الترقية، وتدل على أن عامل لن يساء استعماله، كما يحدث في كثير من الأحوال بل توضع إليها في إقرار الترقية¹.

ومن مزايا هذا الأساس في الترقية أنه يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات لكي تنطبق دون إن يحدها إطار جامد يتمثل في اعتبارات مطلقة (الأقدمية) وفي نفس الوقت سيراعي اعتبار الأقدمية، ومن ثم يكون لقدامى العاملين نصيب من الفرص المتاحة للترقية².

وفي نهاية هذا الجزء لابد من الإشارة إلى أن هناك مبادئ وأسس يقوم عليها نظام الترقيات نذكر منها³:

✓ مراعاة حجم التدرج الهرمي الذي ينتمي إليه الموظف، إذ كلما كبر حجم الوحدة التي يعمل بها وزادت مستوياتها الوظيفية، كلما كانت أمامه الفرصة للترقية وإلا فالعكس صحيح.

✓ أن يكون هناك وظيفة أو أكثر شاغرة يمكن الترقية إليها.

✓ إن يكون نظام ترتيب الوظائف في المنشأة مطبقاً تطبيقاً سليماً، بحيث

يمكن التعرف على سلطات ومسؤوليات كل وظيفة على حدة.

1- محمد قاسم القريوتي: النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فعاليتها في الدول المتقدمة والدول النامية في الإدارة

المعاصرة بين النظرية والتطبيق، 1985م، ص 71.

2- زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2، السلاسل للطباعة والنشر

والتوزيع، القاهرة، 1979م، ص 29.

3 - مصطفى نجيب شوايش: مرجع سبق ذكره، ص 280..

✓ يجب إن تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الراتب أو الأجر حتى يشعر الفرد بالعائد المادي المصاحب للترقية.

المبحث الثالث: أشكال ومشاكل أنظمة الترقية

المطلب الأول: أشكال الترقية

تأخذ الترقية تبعا لمصدرها شكلين متمايزين، فهي إما أن تكون داخلية أو خارجية:

❖ **الترقية الداخلية:** تتم هذه الترقية داخل المؤسسة حيث تحدد أية مؤسسة الوظائف التي يمكن أن يشغل بالترقي داخلها من داخلها ، وتلك التي تملأ من الخارج ومن مميزات الترقية من الداخل تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة ،حيث إن إمكانية الترقى والتدرج في المسؤوليات ،ومن تم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي يترك في نفوسهم الإحساس بالرضا وزيادة على ذلك فان العاملين يتقربون دائما الصعود والتدرج إلى الوظائف العليا في نفس مؤسستهم أين يوجد نفس زملائهم¹.

❖ **الترقية من الخارج:** وتتم الاختبار من الخارج المؤسسة ،وتميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة تجنباً للجمود².

¹ - سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 122.

² - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين ميلة، الجزائر، 2002م، ص127.

المطلب الثاني: مشاكل أنظمة الترقية

تصادف أنظمة الترقية في تطبيقها بعض الصعوبات نذكر أهمها :

- ✓ عدم توافر وصف وظيفي ومواصفات وظيفية للوظائف الرئيسية.
- ✓ عدم إتباع آلية وإجراءات المفاضلة وتحديد الموظف الأفضل تأهيلا واستحقاق الترقية.
- ✓ ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل وتعذر وضع المعايير لبعض الوظائف¹.
- ✓ خيبة أمل بعض المرشحين للترقية يتم في العادة اختيار عدد محدد من المرشحين للترقية إلى وظائف أعلى بسبب قلة الوظائف الشاغرة والمتاحة للترقية إليها فان عددا من هؤلاء الذين يطمحون للترقية ولم يحصلوا عليها سوف يصابون بخيبة أمل وهذا سوف يؤثر على روحهم المعنوية بالانخفاض وبالتالي تنخفض إنتاجيتهم .
- ✓ رفض بعض العاملين للترقية :على الرغم من أن معظم هذه العاملين يرغبون في التقدم في وظائفهم عن طريق ترقيةهم إلى وظائف أعلى، إلا أن هناك بعض الأفراد الذين قد لا يرغبون في الترقية بسبب إدراكهم لحدود إمكانياتهم وقدراتهم وبدالك يخشون احتمال الفشل في الوظيفة الجديدة التي يمكن أن يتم ترقيةهم إليها².

¹ د. يوسف جحيم الطائي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 499.

² مصطفى نجيب شاويش: مرجع سبق ذكره، ص 283.

ملخص

بما أن الترقية تعتبر من المؤشرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيوي في تغير سلوك الفرد، فهي وسيلة من وسائل الإغراء والتفاني في خدمة المؤسسة.

ولقد استنتج من هذا الفصل أن الترقية لا تكون بالاقدمية أو الكفاءة أو الجمع بينها، وأن للترقية شروط يجب أن تتوفر في العامل حتى يرقى إلى منصب أو درجة أعلى.

الفصل الرابع :الجانب الميداني

تمهيد

أولاً: التعريف بميدان الدراسة

ثانياً: العينة وكيفية اختيارها

ثالثاً: المنهج المتبع والتقنيات

رابعاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى

خامساً: تحليل بيانات الفرضية الثانية

سادساً: تحليل بيانات الفرضية الثالثة

سابعاً: استنتاج الفرضية الأولى

ثامناً:استنتاج الفرضية الثانية

تاسعاً:استنتاج الفرضية الثالثة

عاشراً: الاستنتاج العام

تمهيد:

بعد إن تم التطرق في الفصول النظرية السابقة لبحثنا والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة بها سنحاول ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات حقيقية، من خلال الدراسة الميدانية التي تعتبر من أهم الفصول فيها، إذ قمنا بالربط بين المتغيرين حتى نتأكد من صدق الفرضية أو عدم صدقها، وذلك ببناء جداول بسيطة أخرى مركبة وذلك من أجل معرفة هل يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على عملية الترقية، ولقد سلطنا الضوء على كليات جامعة أدرار.

أولاً: التعريف بميدان الدراسة:

المجال الجغرافي (المكاني):

التعريف بجامعة أدرار:

نشأت أول نواة جامعية بولاية أدرار سنة 1986م بموجب المرسوم رقم 118/86 المؤرخ في 06/05/1986 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 175/86 المؤرخ في 05/08/1986 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني العالي للشريعة بأدرار ليتوسع إلى جامعة أدرار بموجب المرسوم التنفيذي رقم 269/01 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422هـ الموافق لـ 18 سبتمبر 2001م المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 259/04 المؤرخ في 13 رجب 1425هـ الموافق لـ 29 غشت 2004م.¹

وهي مؤسسة عمومية، ذات طابع علمي ثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتسير من طرف مجلس مديرية يرأسه مدير جامعة.

يضم مجلس المديرية زيادة عن الأمانة العامة والمكتبة المركزية ثلاثة نيابات مديرية وهي:

- 1_التكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات .
- 2_تنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون .
- 3_التنمية والاستشراف والتوجيه .²

¹ - <http://www.univ-adrar.dz>، اليوم 16/04/2018م، الساعة 19:30.

² _ دليل جامعة أدرار: نيابة الجامعة للجامعة والاستشراف والتوجيه، مطبعة الأفاق، ص 07.

التعريف بالكليات قيد الدراسة :

01_كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية :

التعريف بالكلية :

تعتبر نواة جامعة أدرار حيث فتحت سنة 1986م ،في إطار المعهد العالي للشريعة ،حيث توفرت إرادة توسيع المعهد وضرورة فتح تخصصات جديدة ارتقى المعهد سنة 2000م إلى جامعة .

التنظيم والهيكلية :تشمل على ثلاث أقسام:

قسم العلوم الاجتماعية .

قسم العلوم الإسلامية

قسم العلوم الإنسانية .

و الآن عينت بفتح تخصصات كثيرة ،وتهدف الكلية من خلال هذه التخصصات المفتوحة إلى تلبية حاجيات الطلبة في التكوين في التدرج وما بعد التدرج، وفقا لمتطلبات سوق العمل والتنمية المحلية والوطنية، وأيضا تشجيع الإنتاج العلمي والمعرفي من خلال الدراسات العليا والأطروحات المقدمة وكذلك العمل على تحقيق الجودة في التعليم العالي.¹

كلية الآداب واللغات :²

التعريف بالكلية :

تعتبر كلية الآداب واللغات من الكليات الناشئة في جامعة أدرار تم فتحها بعد الهيكلية الجديدة التي عرفتها جامعة أدرار في سنة 2012م وتم بموجبها تأسيس خمس كليات بدلا عن ثلاث في حين كانت منضوية قبل هذا

¹ _ <http://www.univ-adrar.dz> ،يوم 2018/04/19،الساعة 21:30.

² _ نفس الموقع ،يوم 2018/04/19،الساعة 21:45.

التاريخ تحت مظلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية جنبا إلى جنب مع قسم الحقوق والعلوم السياسية .

التنظيم والهيكلية : بموجب المرسوم التنفيذي 302/12 المؤرخ في 04/08/2012م أصبحت الكلية مستقلة تحت اسم شامل لتخصصاتها وأقسامها الثلاثة :

قسم اللغة والآداب العربي.

قسم الآداب واللغة الانجليزية .

قسم الآداب واللغة الفرنسية .

وبعد تأسيس الكلية مباشرة و صدور قرار إنشاء الأقسام المكونة لكلية الآداب واللغات رقم 800 المؤرخ في 27/12/2012م، أخذ الطاقم الإداري و البيداغوجي للكلية على عاتقها مسؤولية الدفع بالحركة العلمية والبيداغوجية داخل الكلية مستمدين دعمهم المعنوي والمادي من سياسة إدارة الجامعة التي تسير في هذا الاتجاه ، فكان إن فتح قسم الفرنسية بقرار رسمي بعد التبعية الأولية لجامعة باتنة، وشهد تخرج أول دفعة ليسانس في جوان 2014م، ليتبع بفتح مشروع دكتوراه ل م د إضافة إلى التأهيل الجامعي وكذا الدكتوراه في نظامها الكلاسيكي¹.

03_كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

التعريف بالكلية: تم إنشاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في سنة 2012م، وهذا حسب مرسوم التنفيذي رقم 12-302 المؤرخ في 16 رمضان 1433هـ الموافق ل 04 اوت 2012م المعدل والمتمم المرسوم

¹ _مرجع سبق ذكره ، يوم 19/04/2018 الساعة 15:22.

التنفيذي رقم 069_01 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422هـ الموافق ل
18 سبتمبر 2001م.

التنظيم والهيكلية :

تشمل الكلية على ثلاث أقسام بيداغوجية وهي :

قسم علوم اقتصادية

قسم علوم التسيير

قسم علوم التجارية

مصلحة الجدع المشترك .

04_ كلية الحقوق والعلوم السياسية :¹

التعريف بالكلية :

نشأت كلية الحقوق والعلوم السياسية بموجب المرسوم التنفيذي رقم
302_12 المؤرخ في 16 رمضان عام 1433هـ الموافق ل 04 غشت
2012م المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01_269م المؤرخ في
30 جمادى الثانية عام 1422هـ الموافق ل 18 سبتمبر سنة 2001م.

التنظيم والهيكلية : تحتوى هذه الكلية حاليا الأقسام التالية :

_قسم العلوم السياسية.

قسم العلوم القانونية.

05_ كلية العلوم والتكنولوجيا :

التعريف بالكلية :

تأسست كلية العلوم والتكنولوجيا بموجب المرسوم رقم 302_12 المؤرخ في
2012/08/04م المعدل والمكمل للمرسوم رقم 26/01 المؤرخ في

¹ _دليل جامعة أدرار، مرجع سبق ذكره،ص 08.

2001/10/18م على نوع مكانة الجامعة بعد الهيكلية الجديدة للجامعة أدرار في عام 2012م، أصبح أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والتكنولوجيا، مهامها الرئيسية هي البحوث الموجهة نحو التربية .

التنظيم والهيكلية :

تطبيقا لإحكام المادة 34 من المرسوم التنفيذي رقم 297/03 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424هـ الموافق ل 23 غشت سنة 2003م المعدل والمتمم، يهدف هذا القرار إلى إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم والتكنولوجيا وهي.

قسم علوم المادة .

قسم الرياضيات والإعلام الآلي .

قسم علوم الطبيعة والحياة .

قسم علوم و التكنولوجيا.

قسم المحروقات والطاقة المتجددة.¹

المجال الزمني :

تعرف الباحثة أسماء بلعربي المجال الزمني للدراسة " تلك الفترة التي قضتها الباحثة في إجراء الدراسة الميدانية، بدأ من إعداد الإطار المنهجي وجمع البيانات وتحليلها ، وصولا إلى النتائج والتوصيات ²"

ومن خلال أقوال العلماء تبين لنا انه لا يوجد اتفاق حول تحديد المجال الزمني للدراسة، حيث إن بعض يرى إنها تبدأ من تاريخ اختيار الموضوع

¹ مرجع سبق ذكره: اليوم 20/04/2018، الساعة 22:55.

² بلعربي أسماء ص 118، نقلا عن عبد الهادي احمد الجوهري ،علي عبد الرزاق إبراهيم: المدخل إلى

المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية'المكتب الجامعي الحديث' الإسكندرية ،جمهورية مصر العربية

،2002م، ص ص 238_239.

إلى غاية استخلاص النتائج، في حين يرى البعض الآخر إنها تبدأ من النزول للميدان حتى استخلاص النتائج، فعليه اعتمدا في بحثنا هذا على الرؤى الثاني لتداوله بكثرة، حيث استغرقت دراستنا الميدانية من أواخر شهر فيفري إلى أواخر شهر أفريل وقد قسما إلى :

المرحلة الأولى: فكانت من أوائل شهر فيفري وتم فيها زيارة الكليات بعد أخذ الموافقة من مدير الجامعة من اجل إجراء الدراسة الميدانية .

المرحلة الثانية: وتم فيها بتحديد أسئلة الاستمارة ومراقبتها من قبل الأستاذ المشرف وكانت هذه من المرحلة 15 فيفري إلى 26 من نفس الشهر.

المرحلة الثالثة : بعد تحكيم الاستمارة من طرف الأستاذ المشرف وأساتذة من قسم علم الاجتماع، تم توزيعها على عمال كليات الخمس للجامعة وكان ذلك من 27 إلى 28 فيفري وتم استرجاعها في شهر مارس.

المرحلة الرابعة: تم فيها تبويب البيانات وتحليلها وتفسيرها وكان هذا من شهر مارس إلى منتصف شهر افريل، و بمساعدة نظام spss في تفريغ البيانات وهذا لضيق الوقت، وتسهيل العملية الإحصائية .

المجال البشري :

يتكون مجتمع الدراسة من 94، وبما إن الدراسة تخص العمال الدائمين في الكليات الجامعة، فقد كان عدد العينة التي وزعت عليه الاستمارة 94 عامل وذلك لأنه اعتمد في الدراسة على العينة القصدية حيث قصدة فئة الموظفين الإداريين الدائمين لما يخدم موضوع الدراسة، واسترجعت لنا 76 استمارة ، فكانت 62 صالحة، 14 غير صالحة، و18 استمارة لم تسترجع بسبب إهمالها من طرف الموظفين.

ثانيا: العينة وكيفية اختيارها :

إن الباحث يجمع بيانات عن طريق العينة، أي اشتقاق عينة من المجتمع ككل شريطة إن تكون ممثلة لمجتمع الدراسة، ولا نحصر فقط في عدد أفراد العينة، ولكن كذلك كيف يمكن للعينة إن تتجسد فيها كل خاصيات ومواصفات المجتمع الدراسة بنسب متساوية.¹

تعرف **العينة** على أنها "ذلك الجزء من المجتمع، التي يجري اختيارها

قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا.²

وتعرف أيضا أنها "مجموعة جزئية من المجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن تم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة.³

وقد اختر في البحث هذا **العينة القصدية** وهي التي يختارها الباحث بصفة قصدية تستهدف فئة معينة تحمل خصائص معينة يتميز بها أفرادها.

وتعرف **العينة القصدية** أو **الهدفية**: "العينات التي يتم انتقاءها أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك⁴ الأفراد دون غيرهم، ولكون تلك الخصائص من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة.⁵

¹ _ منسي محمود عبد الحكيم : **منهاج البحث العلمي**، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية. 2000م، ص 71.

² _ مانيو جديير: **منهجية البحث**، دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير **والدكتوراه**، ترجمة ملكة ابيض، تنسيق محمد عبد النبي السيد غانم، ص 28.

³ _ محمد عبيدات وآخرون: **منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة 2، 1999م، ص 84.

⁴ - محمد عبيدات وآخرون: نفسه المرجع، ص 96.

⁵ محمد عبيدات وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 96.

ثالثاً: المنهج المتبع والتقنيات

المنهج المتبع:

يعرف فرانسيس بيكون "المنهج": هو الطريق المؤدي للحقيقة عن طريق مجموعة من الحقائق والقواعد العقل وتحديد عملياته.¹

اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتبار إن منهج الدراسة يختلف باختلاف مشكلات البحث فموضوع الدراسة يتمحور حول تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية.

حيث يندرج المنهج الوصفي ضمن أهم المناهج في العلوم الاجتماعية، فهو من الأكثر استعمالاً من طرف الباحثين والطلاب في كثير من الأبحاث والدراسات في العلوم الاجتماعية والإنسانية.²

ويعرف "خاطر أحمد مصطفى" المنهج الوصفي: طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة أثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتغيرها، وكشف الجوانب التي تحكمها.³

ويعرفه غازي عناية أسلوب التحليل المركز على معلومات كافية، ودقيقة عن ظاهرة، أو موضوع محدد، من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة

¹ علي الغربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، 2006م، ص 74.

² سلاطنية بلقاسم، حسان الجبلاني: مدخل لمنهج البحوث الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014م، ص 141.

³ خاطر أحمد مصطفى: البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، 2001م، ص 278.

،وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية¹،

ويعود انتهاج هذا المنهج إلى طبيعة الموضوع بالإضافة إلى التأكد من قدرة هذا المنهج على كشف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة، وهذا المنهج لم يسمح لنا بجمع الحقائق فقط بل كذلك تسجيل الدلالات التي نستخلصها من البيانات التي قمنا بجمعها ومكننا من تحليل الدراسة تحليلاً علمياً².

الأدوات والتقنيات المستخدمة:

تعتبر الأداة مهمة في البحوث الميدانية، حيث اعتمد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وتم توزيع الاستمارات لتمكن من جمع المعلومات اللازمة لاستقراء الظاهرة المراد دراستها.

الاستمارة (الاستبيان): هي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث معين، وعادة ما تكون نموذج يحتوي عدداً من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها³.

1_ محمد حسين الوادي، علي فلاح الزغبى، أساليب البحث العلمي مدخل منهجي تطبيقي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011م. ص 205.

2_ وجيه محجوب، البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 161.

3_ غازي عنابة، البحث العلمي منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015م، 79.

وتعرف كذلك على إنها "إحدى الوسائل لجمع المعلومات عن مشكلة البحث ويكون الاستبيان على شكل أسئلة مختارة لتجيب عليها العينات المختارة¹. وهذه الأسئلة هي مجزئة لمحاوّر الموضوع، الغرض منها الوصول لنتائج دقيقة حول موضوع الدراسة.

ولقد اعتمد في طريقة جمع المعطيات على تقنية الاستمارة على الملاءم الذاتي، حيث تم توزيعها على العمال لمأها ذاتيا، وضمت هذه الاستمارة (38) سؤال تم توزيعها على المحاور التالية :

المحور الأول: خصص للبيانات الشخصية ،وتضم (06) أسئلة.

أما المحور الثاني: فخصص للبيانات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتضمنت (20) أسئلة .

والمحور الثالث فكان للبيانات المتعلقة بعملية الترقية وتضمنت (12) سؤال.

1_ وجيه محجوب ، مرجع سبق ذكره ، ص161.

جدول رقم (01) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
53.2%	33	ذكر
46.8%	29	أنثى
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss

يبين الجدول رقم (01) إن نسبة 53.2% من عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 46.8% من عينة الدراسة هم من الإناث. وهذا ربما لأن الجامعة كانت من قبل معهد إسلامي ، والتخصص الوحيد الذي كان بها هو "الشريعة" وأغلبهم ذكور ما يعني إن نسبة العاملين في كليات الجامعة كانوا معظمهم هم من الذكور، وبفضل سياسة التنمية في السنوات الأخيرة التي بدأت في التوظيف لعنصر النسوة. وبالنسبة لمتغير الجنس فإن الدراسات السابقة تتفق مع هذه الدراسة من حيث إن الذكور أكبر نسبة وهذا راجع إلى طبيعة العمل.

جدول رقم(02) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
64.5%	40	35_18
27.4%	17	40_36
8.1%	5	اكثرممن 41
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss

من خلال الجدول رقم(02) يشير إن نسبة 64.5% من عينة الدراسة استحوذت عليها الفئة العمرية 18- 35، وتليها نسبة 27.4% للفئة العمرية من 35- 40، في حين عادت نسبة 8.1% وهي ضئيلة للفئة العمرية أكثر من 40.

وهذا ما يعني إنها تعتمد على فئة الشباب المتميز والمتحمس للعمل والمجتهد في تقديم الأفكار فهي تعتمد سياسة تشبيب المؤسسة، أما من خلال الفئات الأخرى وفئة الشباب فإنه يتضح إنه يوجد تبادل للأفكار والخبرات فيما بينهم، وإيصال المعلومة وتقديم المساعدة للعمال الجدد والاستفادة من خبرتهم في الجامعة.

و تختلف الدراسة الحالية من حيث الفئات عن الدراسات السابقة، حيث قسمت كل من عاشوري ابتسام في دراستها إلى خمس فئات، و نسيمه احمد الصيد إلى أربع فئات وجبلي فاتح إلى سبع فئات، في حين دراسة أمينة صديقي لا وجود لمتغير السن، وتتفق دراستنا مع كل هذه الدراسات من حيث الفئة الغالبة هي فئة الشباب.

جدول رقم (03) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
32.3%	20	ثانوي
51.6%	32	جامعي
16.1%	10	دراسات عليا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام SPSS.

يوضح الجدول رقم (03) إن نسبة 51.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "جامعي"، ونسبة 32.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ثانوي"، كانت النسبة الأقل 16.1% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دراسات عليا".

وهذا ما يوضح إن نسبة كبيرة من أفراد العينة مؤهلهم العلمي عالي خاصة وإذا أضفنا المؤهل العلمي "جامعي" و"الدراسات العليا" فتصبح النسبة الإجمالية 67.7% وهذا مؤشر يدل على إن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين ولديهم الكفاءة والقدرة على الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال.

وتختلف هذه الدراسة عن كل الدراسات السابقة فدراسة جبلي فاتح كان متغير الجامعي أقل بسبب عدم توفر مناصب شاغرة للمتخرجين، وكذلك دراسة عاشوري ابتسام ودراسة أمينة صديقي ودراسة نسيمة أحمد الصيد.

جدول رقم(04) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
38.7%	24	أعزب
58.1%	36	متزوج
3.2%	2	مطلق
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام SPSS.

يبين الجدول رقم(04) إن نسبة 58.1% من عينة الدراسة تمثل نسبة المتزوجين، أما نسبة 38.7% كانت للعزاب، في حين كانت نسبة 3.2%

كانت نسبة المتزوجين هي الأكبر و هذا راجع إلى إن الموظف يتقاضى راتب شهري ثابت يعينه على تأسيس عائلة وتوفير احتياجاته الضرورية، و ربما راجع إلى ارتفاع نسبة الشباب في مجتمع الدراسة الذي يسعى إلى الترقية في عمله و التمسك به من أجل الرقي، أما نسبة المطلقين، فهي ضئيلة جداً مقارنة بين نسبة المتزوجين والعزاب.

ومقارنة مع الدراسات السابقة فإن نسبة المتزوجين كذلك كانت هي اكبر نسبة.

جدول رقم(05) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الذي يشغله:

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
موظفين إداريين	40	64.51%
أعوان	15	24.19%
تقنيين	07	11.29%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss

من خلال الجدول رقم(05) يتبين إن ما نسبته 64.51% تمثل الموظفين الإداريين، نسبة 24.19% تمثل الأعوان وأخرها نسبة 11.29%.

وجاءت هذه النسب كذلك لأن طبيعة العمل تتطلب إن يكون نسبة الموظفين الإداريين فهي تشمل المناسب العليا للموظفين. أما بالنسبة للدراسات السابقة فقد اعتمدوا على متغيرات إطار، تحكم، تنفيذ عكس الدراسة الحالية.

جدول رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل
بالمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	مدة العمل بالمؤسسة
37.1%	23	أقل من 5 سنوات
40.3%	25	من 6 - 10 سنوات
19.4%	12	من 11 - 20 سنة
3.2%	2	أكثر 21 سنة
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss

يوضح الجدول رقم (06) إن سنوات الخبرة كانت متكافئة ما بين أقل من 5 سنوات بنسبة 37.1% و من 5_10 سنوات بنسبة 40.3% وفي حين كانت نسبة 3.2% للفئة أكثر من 20 سنة .

وعادت النسب الكبيرة للفئتين المتكافئتين وهذا ما يدل على إن الموظفين في كليات الجامعة لديهم خبرة متوسطة وإن الجامعة مازالت في مرحلة الفتوة، وهذا ما يؤكد الجدول رقم (4)، و نسبة ضئيلة جدا للذين لديهم خبرة ممتازة مقارنة بالفئتين التي قبلها.

وهذا دليل على إن الميزة الواضحة على كليات الجامعة إن بعض موظفيها لديهم نقص في الخبرة.

وبالنسبة للدراسات السابقة فهي تتفق مع دراسة عاشوري ابتسام أما دراسة أمينة صديقي فاختلقت معها في توزيع الفئات ونسبها، أما دراسة جبلي فاتح فقسم الفئات إلى سبع فئات كانت النسبة الكبيرة إلى الفئة من 18-

23 سنة بنسبة 56.7%، أما دراسة نسيمة أحمد الصيد فقد قسمت الفئات إلى خمس فئات كانت الفئة الكبيرة عادة للفئة من 20 فأكثر بنسبة 68.5%.

جدول رقم (07) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طريقة الالتحاق بالوظيفة:

النسبة المئوية	التكرار	طريقة الالتحاق بالوظيفة
48.4%	30	الامتحان
50.0%	31	الشهادة
1.6%	1	الوساطة
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss.

من خلال الجدول رقم (07) يتضح أن نسبة 50% للشهادة و48.4% للامتحان متكافئتين كانت نسبة 1.6% للوساطة.

فمن خلال النسب السابقة يتضح لنا إن ثقافة الجامعة في المسابقة تقوم على الشهادة وعلى الامتحان، وإن جل المناصب في الوظيف العمومي تكون على أساس الامتحان والشهادة، وكذلك طبيعة المناصب تقتضي ذلك، وهذا ربما يدل على إن الجامعة تقوم على الشفافية في التوظيف أو العادات والتقاليد.

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، فهذا المتغير لم تتطرق إليه الدراسات السابقة.

جدول رقم (08) يوضح مدى توفير المكتب على كل التجهيزات اللازمة:

التجهيزات المكتبية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	62.9%
لا	23	37.1%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss

من خلال الجدول رقم (08) يتبين إن نسبة 62.9% تمثل إجابات الباحثين بنعم إن المكتب يحتوي على كل التجهيزات المكتبية، ونسبة 37.1% تمثل إجابات الباحثين لا يحتوي المكتب على كل التجهيزات. وهذا يدل على حداثة بعض الكليات وما تتطلبه من تجهيزات اللازمة للموظف وإن ثقافة الجامعة قائمة على توفير التجهيزات المكتبية حتى يتسنى للعمال إنجاز الأعمال في الوقت المحدد، والذين أجابوا بلا ربما إن تجهيزات بعض المكاتب موجودة لكن معطلة ولم يتم تعويضها، وكذلك سياسة التقشف التي دخلتها البلاد.

أما بالنسبة للدراسات السابقة فهذا المتغير غير موجود.

جدول رقم (09) يوضح مدى وضوح القانون الداخلي بالنسبة للمبحوثين:

النسبة المئوية	التكرار	القانون الداخلي
43.5%	27	واضح
40.3%	25	غير واضح
16.1%	10	لا تدري
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss.

من خلال الجدول رقم (9) يتضح إن نسبة 43.5%، أجابوا إن قانون الجامعة واضح، نسبة 40.3% أجابوا بعدم وضوح القوانين. وهذا يمكن إرجاعه لحرص الموظف لمعرفته وتطلعاته، ويمكن إرجاعه إلى غياب دورات التكوين للعامل لأنه من مراحل التوظيف. ويعرف التكوين: هو عملية تستهدف إلى إجراء تغيير دائم نسبي في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.¹ وتختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات حيث لم يرد هذا المتغير.

¹ وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004م، ص 99.

الجدول رقم (10) يوضح التزام الموظفين لقوانين العمل :

النسبة المئوية	التكرار	التزام الموظفين لقوانين العمل
41.9%	26	نعم
58.1%	36	لا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss.

من خلال الجدول رقم(10) يتضح إن نسبة 58.8% من إجابات المبحوثين بأن القانون واضح كانت متكافئة مع إجابات المبحوثين بأن القانون غير واضح وذلك بنسبة 40.3%، وآخرها نسبة 16.1%. وهذا راجع إلى ثقافة العامل وإلى التغيرات الكثيرة للمدراء و لا استقرار وهذا ما يؤدي بالعامل إلى التذبذب في طريقة العمل. وتختلف هذه الدراسة من عن الدراسات السابقة حيث لم يرد فيهم هذا المتغير.

الجدول رقم (11) يوضح الرضا بالقوانين المعتمدة في الجامعة :

النسبة المئوية	التكرار	الرضا بالقوانين
38.7%	24	نعم
61.3%	38	لا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه يتبين إن أكبر نسبة هم للذين أجابوا عن عدم رضاهم عن القوانين المعتمدة بنسبة 61.3%، في حين ترجع نسبة 38.7% الذين أجابوا بالرضا عن هذه القوانين. وذلك راجع إلى إن معظم الذين أجابوا بوضوح القوانين العمل كانت نسبتهم أكثر من الذين أجابوا بعدم وضوح قوانين كانت إجابتهم بعدم الرضا بهذه القوانين وهذا راجع إلى إن العامل يرى إن هذه القوانين يمكن إنها ليست في صالحه، أي عدم اشتراك الأهداف الشخصية بأهداف المنظمة. وتختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات فلم ترد المتغير فيهم.

الجدول رقم (12) يوضح الرضا عن الإجراءات المعتمدة:

النسبة المئوية	التكرار	الرضا عن الإجراءات المعتمدة
41.9%	26	نعم
58.1%	36	لا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss

يوضح الجدول رقم (12) أعلاه إن أكثر نسبة من المبحوثين أجابوا عن عدم وجود رضا للإجراءات المعتمدة داخل الكليات وذلك بنسبة 58.1%، في حين يرجح البعض إن فيه رضا عن هذه الإجراءات وذلك بنسبة 41.9%.

ويمكن إرجاعه إلى طريقة التغيرات التي تطرأ في سلم الهيكل القيادي من حيث تولي المسؤوليات والمهام المعتمدة في الجامعة.

الجدول رقم (13) يوضح مدى توفر قواعد واضحة وصريحة بالمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	توفر قواعد واضحة وصريحة
38.7%	24	نعم
61.3%	38	لا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss.

من خلال الجدول (13) يتضح إن أكبر نسبة هم من الذين صرحوا بعدم وجود قواعد واضحة وصريحة كانت تمثل ب 61.3%، كانت

نسبة الذين أجابوا بنعم توجد قواعد واضحة للعمل وقدرت نسبتهم بـ 38.7%.

وهذا يمكن إرجاعه إلى إن الجامعة الموارد التي فيها لم تواكب التحكم في قواعد العمل.

أما بالنسبة لدراسة أمينة صديقي فقد اعتمدت على مقياس لكارث الخماسي لدراسة المتغيرات وقد عمدت إلى وضع عدة محاور منها محور الثقافة التنظيمية والذي اتفقت مع دراستنا في وضع هذا المتغير .

الجدول رقم (14) يوضح احترام الوقت من طرف الإدارة

والعاملين:

النسبة المئوية	التكرار	احترام الوقت من طرف الإدارة والموظفين
43.5%	27	نعم
56.5%	35	لا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss

من خلال الجدول رقم (14) يوضح إن الذين أجابوا بعدم باحترام الوقت من طرف الإدارة والعاملين كانت نسبتهم 56.5%، في حين كانت نسبة 43.5% الذين أجابوا باحترام الوقت.

ويمكن إنه يعود إلى عدم وجود قيم تنظيمية تسهر على توجيه سلوك العاملين وانعدام الرقابة التنظيمية وعدم اهتمام العامل بعمله.

وتختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة حيث لم ترد المتغير فيهم .

الجدول رقم (15) يوضح الوصول إلى العمل في الوقت المحدد

دائماً:

النسبة المئوية	التكرار	الوصول للعمل في الوقت المحدد
46.8%	29	نعم
53.2%	33	لا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم (15) يوضح إن نسبة 53.2% لا يصلون إلى العمل أما الذين يصلون إلى العمل في الوقت المحدد فقدت بنسبة 46.8%.

وهذا راجع إلى عدم إتباع كليات الجامعة إلى قوانين وعقوبات رادعة تعاقب عن التأخر على العمل، كما يمكن إرجاعه إلى بعد المسافة أما الذين يصلون في الوقت فيمكن إرجاعه إنه يوجد موظفين جدد متحمسين للعمل، وإلى الضمير المهني للعامل.

أما بالنسبة لدراسة أمينة صديقي فقد فما سبق إنها عمدت إلى وضع عدة محاور منها محور الثقافة التنظيمية والذي اتفقت مع هذه دراسة في وضع هذا السؤال بالنسبة للجدولين (14) و (15).

الجدول رقم (16) يوضح الاحترام المتبادل بين العمال:

النسبة المئوية	التكرار	الاحترام المتبادل بين العمال
87.1%	54	نعم
12.9%	8	لا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين وبمساعدة نظام SPSS

من خلال الجدول رقم(16) يتبين إن نسبة 87.1% يوجد احترام متبادل بين العمال، في حين كانت نسبة 12.9% لا يوجد احترام متبادل بين العمال.

وهذا يعود إلى القيم الاجتماعية والتربوية التي استمدوها من أسرهم والمجتمع والتي يتصف بها العمال داخل الجامعة، وفارق السن بين فئة العمال.

فالنسبة لدراسة عاشوري إيتسام فقد اعتمدت على مقياس ليكرت الثلاثي كانت أكبر نسبة لموافق لحد ما، أما بالنسبة لدراسة أمينة صديقي فقد فما سبق إنها عمدت إلى وضع عدة محاور منها محور الثقافة التنظيمية والذي اتفقت مع هذه الدراسة في وضع هذا المؤشر.

الجدول رقم (17) يوضح صادفتك مشكلة أخرجت عن العمل:

النسبة المئوية	التكرار	صادفتك مشكلة أخرجت عن العمل
69.4%	43	نعم
30.6%	19	لا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss.

من خلال الجدول رقم (17) يتضح إن نسبة 69.4% الذين أجابوا نعم صادفتهم مشكلة أخرجتهم عن العمل ونسبة 30.6% الذين أجابوا لم تصادفهم مشكلة أخرجتهم عن العمل.

ويمكن إن السبب يعود إلى كون أكبر فئة للمبحوثين متزوجين يمكن إن تصادفهم بعض المشاكل أو الظروف الاجتماعية للعامل، والذين لم تصادفهم مشكلة نرى إن السبب يمكن إنهم حديثين في المسار المهني. وتختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات الأخرى حيث لم يرد المتغير.

الجدول رقم(18) يوضح علاقة التجهيزات المكتبية بالمكافأة على الإبداع والتميز:

المجموع		لا		نعم		التجهيزات المكتبية
%	ت	%	ت	%	ت	المكافأة على الإبداع والتميز
%16.1	10	%4.3	1	%23.1	9	نعم
%83.9	52	%95.7	22	%76.9	30	لا
%100	62	%100	23	%100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام SPSS

من خلال الجدول رقم(18) والذي يوضح العلاقة بين مكافأة العمال مع التجهيزات المكتبية فيبين إن 83.9% من مجموع العام حيث إن 95.7% من إجابات المبحوثين ترى إن التجهيزات المكتبية غير متوفرة ونسبة 76.9% إن التجهيزات المكتبية متوفرة، ولا توجد مكافأة على الإبداع، في حين كانت نسبة 16.1% من مجموع العام حيث إن نسبة 23.1% التجهيزات المكتبية متوفرة، ونسبة 4.3% التجهيزات المكتبية غير متوفرة وتوجد مكافأة على الإبداع.

فمن خلال المعطيات الإحصائية تبين إن الجامعة لا توفر كل التجهيزات اللازمة في المكاتب حتى يتسنى للعمال الإبداع في أعمالهم والتميز فيها، وكذلك لتوفي الوقت وعدم تعطيل مصالح الآخرين، في حين

بعض إجابات الباحثين إن الجامعة توفر كل التجهيزات لكن لا يوجد أي إبداع في أعمالهم يمكن لأنهم غير منضبطين في عملهم. لا تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة .

الجدول رقم(19) يوضح العلاقة بين الرضا عن قوانين العمل والمعيار أكثر فعالية في الترقية:

المجموع		لا		نعم		الرضا عن قوانين العمل
%	ت	%	ت	%	ت	المعيار أكثر فعالية
15.3%	9	13.5%	5	18.2%	4	الاقدمية
15.3%	9	10.8%	4	22.7%	5	الكفاءة
69.5%	41	75.7%	28	59.1%	13	الجمع بينهما
100%	59	62.7%	37	37.28%	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام SPSS

*03 قيم مفقودة

من خلال الجدول رقم (19) والذي يوضح العلاقة بين الرضا بالقوانين والمعيار الذي تراه أكثر فعالية يبين إن 69.5% من المجموع العام حيث إن نسبة 75.7% لا يوجد رضا عن قوانين العمل المعتمدة، ونسبة 59.1% يوجد رضا عن قوانين العمل مع الجمع بين الاقدمية والكفاءة، ونسبة 22.7% يوجد رضا عن قوانين العمل مع معيار الكفاءة وهي متكافئة مع 18.2% يوجد رضا عن قوانين العمل مع معيار

الاقدمية، ونسبة 13.5% لا يوجد رضا عن قوانين العمل مع الأقدمية وهي متكافئة مع 10.8% لا يوجد رضا عن قوانين العمل مع معيار الكفاءة. من خلال النسب الإحصائية تبين إن أكثر المبحوثين غير راضين بالقوانين المعتمدة في الكليات وبعضهم راضين عن هذه القوانين وهم يرون إن الترقية تكون بالمعيارين معا وهو الأكثر فعالية حسب رأي المبحوثين لأنه يقوم على الشفافية ويمنح الفرصة للجميع، إلا إنه يوجد بعض المبحوثين غير راضين على القوانين المعتمدة ويرون إن المعيار الأنسب هو الاقدمية لأنه الموظفين الذين لم يحصلوا على شهادات تكون الأقدمية منقذ لهم وبعضهم يرون الكفاءة هي الأنسب لإن بعض المبحوثين إنه يوجد موظفين قدامى لكن ليس لهم كفاءة، فهم يرون أن الجمع بينهما هو المعيار الأنسب، و نظام الترقية السائد في الجامعة هو معيار الاقدمية. لا تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة.

الجدول رقم (20) يوضح علاقة الاهتمام بإدارة الوقت من طرف الإدارة والعاملين مع تطبيق نظام الترقية بموضوعية:

المجموع		لا		نعم		الاهتمام باحترام الوقت
%	ت	%	ت	%	ت	تطبيق نظام الترقية بموضوعية
57.4%	35	45.7%	16	73.1%	19	نعم
57.4%	26	54.3%	19	26.9%	7	لا
100%	61	57.37%	35	42.62%	26	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام SPSS

*قيمة 01 مفقودة:

من خلال الجدول رقم (20) والذي يدرس العلاقة بين اهتمام باحترام الوقت من طرف الإدارة والعاملين وتطبيق نظام الترقية بموضوعية، فيتضح إن 57.4% من المجموع الكلي حيث إن 73.1% يوجد اهتمام باحترام الوقت من طرف الإدارة والعاملين ويرون إن تطبيق نظام الترقية بموضوعية، في حين تمثل نسبة 54.3% لا يوجد اهتمام باحترام الوقت من طرف الإدارة والعاملين، ويرون لا تطبق الترقية بموضوعية، وتعود نسبة 45.7% الذين يرون لا وجود للاهتمام باحترام الوقت من طرف الإدارة والعاملين و تطبيق نظام الترقية بموضوعية، ونسبة 26.9% يوجد اهتمام باحترام الوقت من طرف الإدارة والعاملين ولا تطبق نظام الترقية بموضوعية.

ومن خلال البيانات نستخلص إن للقيم التنظيمية لعنصر الاهتمام باحترام الوقت مهم وينبغي عدم إضاعته حتى يؤدي إلى نتائج مرضية ولهذا معظم العمال بالكليات يهتمون بالوقت، أما الذين لا يهتمون بالوقت وفيه ترقية للعامل كل همهم الأجر الذين سيتقاضونه وليس اهتمام بالوقت، في حين الذين يوجد يهتمون بالوقت لكن لم يحصلوا على الترقية يمكن إرجاعه الحداثة في المسار المهني .

وعليه يمكن القول إن لقيمة احترام الوقت من طرف العاملين والإدارة مهم فهو يعزز الثقة بين العمال ودرجة الإحساس بالمسؤولية، حتى يكون فيه تطبيق موضوعي وفعال لعملية الترقية. لا تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة.

الجدول رقم (21) يوضح وجود جو ملائم يسود فيه تقدير العاملين:

النسبة المئوية	التكرار	جو ملائم يسود فيه تقدير العاملين
43.5%	27	نعم
56.5%	35	لا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss.

من خلال الجدول رقم(21) يتضح إن نسبة 56.5% الذين أجابوا بعدم وجود جو ملائم يسود فيه تقدير العاملين كانت نسبة 43.5% المجيبين بوجود تقدير للعاملين.

وهذا راجع إلى عدم تحديد المسؤوليات والسلطات لكل عامل وتشويش قنوات الاتصال.

واختلفت هذه الدراسة عن جميع الدراسات الأخرى فلم يرد هذا المؤشر.

الجدول رقم (22) يوضح توفير كل الظروف لتنفيذ المهام:

النسبة المئوية	التكرار	توفر المناخ الملائم لتنفيذ المهام
51.6%	32	نعم
48.4%	30	لا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم (22) يتضح إن نسبة الذين أجابوا إنه توفي

الظروف لتنفيذ المهام بنسبة 51.6%، وكانت نسبة الذين أجابوا بلا 48.4% وهما نسبتين متكافئتين.

وهذا ربما يعود إلى التعاون بين العمال في أداء العمل، وكذلك للتعامل الحسن من طرف الرئيس المباشر .

وتختلف هذه الدراسة في هذا المتغير عن الدراسات السابقة.

الجدول رقم (23) إجابات المبحوثين لماذا أجابوا بلا :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة بلا
16.1%	10	خلط المهام والضغط
6.5%	4	غياب العدالة
6.5%	4	انسداد قنوات الاتصال
11.3%	7	عدم توفر الظروف الفيزيائية الجيدة
59.7%	37	الذين لم يختاروا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss.

من خلال الجدول رقم (23) والذي يوضح إجابات المبحوثين الذين كانت أجابتهم بعدم كل الظروف لتنفيذ المهام، كانت النسبة الكبيرة 16.1% إن خلط المهام والضغط لا يمكنهم من إنجاز وتنفيذ المهام بأريحية، كانت 11.3% عدم توفير الظروف الفيزيائية الجيدة وخاصة في فصل الصيف والتوقيت غير المناسب، في حين كانت 6.5% لكل من غياب العدالة وانسداد قنوات الاتصال بين العمال فيما بينهم وبين الرئيس والمرؤوسين. وتختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات.

الجدول رقم (24) يوضح العلاقة بين وجود جو ملائم يسود فيه تقدير العاملين ومكافأة على الإبداع والتميز:

المجموع		لا		نعم		جو ملائم يسود فيه تقدير العاملين
%	ت	%	ت	%	ت	مكافأة العمال على الإبداع والتميز
16.1%	10	5.7%	2	29.6%	8	نعم
83.9%	52	94.3%	33	70.4%	19	لا
100%	62	56.45%	35	43.54%	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام SPSS

من خلال الجدول رقم (24) والذي يوضح العلاقة بين وجود جو ملائم يسود فيه تقدير العاملين ومكافأة العمال على الإبداع والتميز، فإن نسبة 83.9% من مجموع العام حيث 94.3% من إجابات المبحوثين لا يوجد تقدير للعاملين ونسبة 70.4% يوجد تقدير للعاملين، ولا مكافأة على الإبداع والتميز، في حين كانت نسبة 16.1% من مجموع العام، حيث إن 29.6% نعم يوجد تقدير للعاملين ونسبة 5.7% لا يوجد تقدير للعاملين مع توجد مكافأة للعمال.

فمن خلال النسب الإحصائية يتضح إن كليات الجامعة لا تقدر الموظفين المجددين و المتميزين في عملهم ولا تكافؤهم حتى تكسب رضاهم

وللائهم للمؤسسة والتزامهم لها، وتحقق لهم الاستقرار والطمأنينة في عملهم، إلا إنه توجد إجابات بعض المبحوثين ترى إن كليات الجامعة تقدر موظفيها المبدعين وتكافؤهم على ذلك، كما اتضح من خلال نتائج الاستبيان إن الجامعة تقدم مكافآت ولكنها قليلة جدا خاصة المكافأة المادية، فهذا دليل على إن نظام المكافأة يكاد ينعدم فيها. لا تتفق هذه الدراسة مع جميع الدراسات.

الجدول رقم (25) يوضح العلاقة بين توفير الظروف لتنفيذ المهام في المؤسسة ومكافأة العمال على الإبداع والتميز في العمل:

المجموع		لا		نعم		توفير الظروف لتنفيذ المهام
%	ت	%	ت	%	ت	مكافأة العمال على الإبداع والتميز
16.1%	10	3.3%	1	28.1%	9	نعم
83.9%	52	96.7%	29	71.9%	23	لا
100%	62	48,38%	30	51,61%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام SPSS

من خلال الجدول رقم(25) والذي يدرس العلاقة بين توفر كل الظروف لتنفيذ المهام وبين المكافأة على الإبداع والتميز في العمل، فيتضح إن 83.9% من مجموع الكلي مقسمة إلى 96.7% والتي تمثل المبحوثين

الذين أجابوا إن الكليات محل الدراسة لا توفر الظروف لتنفيذ المهام ولا تكافأ على الإبداع والتميز في العمل، ونسبة 71.9% توفر الجامعة الظروف لتنفيذ المهام ولا تكافأ على الإبداع في العمل في حين كانت نسبة 28.1% توفر كليات الجامعة الظروف لتنفيذ المهام وتكافأ على الإبداع، آخرها نسبة 3.3% لا توفر مناخ ملائم وتكافأ على الإبداع.

فمن خلال المعطيات يتبين إن أغلب المبحوثين ترى إن كليات الجامعة محل الدراسة لا توفر لموظفيها الظروف لتنفيذ المهام كما يجب ولا تقدم لهم أية مكافآت على الإبداع ، بسبب غياب العدالة وعدم التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى تكاسل العمال وعدم التميز في العمل وتقديم الجديد للكلية، وهذا ما أجاب به أحد المبحوثين، في حين توجد نسبة ضئيلة جدا ترى إنه توجد مكافأة على الرغم من عدم توفر الظروف بسبب الضغط والخلط في المهام، فهذا دليل على السياسة التي تتبعها الجامعة في عدم تقدير وتحفيز العاملين وتوفير ما يحقق له الطمأنينة من أجل إن يسعى إلى التميز والإبداع على مثل ما جاء به التو مايو في نظرتة مدرسة العلاقات الإنسانية.

لا تتفق هذه الدراسة مع جميع الدراسات.

الجدول رقم (26) يوضح حرية تقديم الأفكار التي تسعى إلى تطوير العمل:

حرية تقديم الأفكار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	35.5%
لا	40	64.5%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss .

من خلال الجدول رقم (26) يتضح إن نسبة 64.5% الذين أجابوا لا توجد حرية في تقديم الأفكار، في حين كانت نسبة 35.5% الذين أجابوا نعم توجد حرية في تقديم الأفكار. وهذا راجع طبيعة التنظيم وإلى غياب قنوات الاتصال وتشويشها وكذلك بسبب عدم تحفيز العمال على الإبداع والتجديد في الأفكار. وتختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات حيث لم يرد هذا المؤشر.

الجدول رقم (27) يوضح مشاركة العاملين في صنع القرار:

النسبة المئوية	التكرار	التزام المؤسسة بمشاركة في صنع القرار
17.7%	11	نعم
82.3%	51	لا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss .

من خلال الجدول رقم (27) يتضح إن ما نسبته 82.3% أجابوا إنه لا توجد مشاركة للعمال في صنع القرار، كانت نسبة 17.7% توجد مشاركة للعمال في صنع القرار.

بما إنه لم يكن للعمال حرية في تقديم الأفكار والإبداع فإنها لن تشاركهم في صنع القرارات، وهذا ما يبين لنا إن المعتقدات التنظيمية للجامعة لا تقوم على ذلك.

وبالنسبة للدراسات السابقة فنجد دراسة عاشوري إبتسام فقد وضعت عبارة توضح ذلك كانت إجابات المبحوثين أكبر نسبة موافق، ودراسة أمينة صديقي فقد وضعت عبارات عن المشاركة في اتخاذ القرار كانت من بينها هذا المؤشر.

الجدول رقم (28) يوضح تعاون العمال في إنجاز الأعمال:

النسبة المئوية	التكرار	تعاون العمال
80.6%	50	نعم
19.4%	12	لا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss .

من خلال الجدول رقم (28) يوضح إن أكبر نسبة 50% تمثل تعاون العمال فيما بينهم والمتمثل هذا التعاون في المسابقات الماجستير والدكتوراه والإحصائيات واستخراج الشهادات، وفترة الامتحانات والمداولات، وتمثل نسبة 12% الذين أدلوا إنه لا وجود للتعاون فيما بينهم وهذا راجع إلى نقص خبرة في مجال التكنولوجيا .

وتختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات فلم يرد هذا المؤشر.

الجدول رقم (29) يوضح قيم التعاون والمبادرة:

النسبة المئوية	التكرار	قيم التعاون والمبادرة
69.4%	43	نعم
30.6%	19	لا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss .

من خلال الجدولين رقم و(29) يتبين إن نسبة الذين أجابوا إنه يوجد تعاون بين العمال هي 69.4% ونسبة الذين أجابوا إنه توجد قيم التعاون والمبادرة وهي نسبة كبيرة.

وهذا راجع ربما إلى المبادئ القيم الأخلاقية التي يتميز بها العمال داخل الجامعة وخارجها، وإلى المعتقدات السائدة بين العمال .
وتختلف هذه الدراسة في هذا المؤشر عن جميع الدراسات.

الجدول رقم (30) يوضح تعويض العاملين في غياب الآخرين :

النسبة المئوية	التكرار	تعويض للعاملين
40.3%	25	نعم
59.7%	37	لا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss

من خلال الجدول رقم (30) تشير النسب إلى إن نسبة 59.7% الذين أجابوا لا يوجد تعويض للعاملين في غياب الآخرين، ونسبة 40.3% الذين أجابوا إنه يوجد تعويض للعاملين في غياب الآخرين.
وهذا راجع إلى نقص في اليد العاملة في الجامعة، مما يؤدي إلى تعطيل مصالح الآخرين، قيم التعاون السائدة بين العمال من أجل النهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

وتختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات، حيث لم يرد هذا المؤشر.

الجدول رقم (31) يوضح تطبيق نظام الترقية بموضوعية:

النسبة المئوية	التكرار	تطبيق نظام الترقية بموضوعية
56.5%	35	نعم
41.9%	26	لا
1.6%	1	الذين لم يجيبوا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss

من خلال الجدول رقم (31) يتضح إن ما نسبته 56.5% من إجابة المبحوثين يقوم نظام الترقية بموضوعية، في حين عادت نسبة 41.9% من إجابة المبحوثين إن نظام الترقية لا يطبق بموضوعية. وهذا راجع إلى ثقة الرئيس بالعمال وتشجيعهم بترقيتهم في مناصبهم، مما يجعلهم مطمئنين على مستقبلهم العملي. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة نسيمة احمد الصيد إن أكبر نسبة رجعت الذين يقرون إن الترقية تكون بموضوعية، في حين اختلفت مع دراسة جبلي فاتح الذي اقر عكس ذلك فمثلت نسبة الذين لا يقرون بعدم وجود ترقية بموضوعية بنسبة 83%.

الجدول رقم (32) يوضح وضوح عملية الترقية:

النسبة المئوية	التكرار	وضوح عملية الترقية
48.4%	30	نعم
50.0%	31	لا
1.6%	1	الذين لم يجيبوا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss .

من خلال الجدول رقم (32) يوضح إن نسبة 50% الذين أجابوا بأن عملية الترقية غير واضحة، ونسبة 48.4% للذين أجابوا إن عملية الترقية واضحة، وهي نسب متكافئة، ويمكن إرجاعه إلى إن العامل لا يسعى للتعرف والتقصي أكثر بكيفية و صيرورة عملية الترقية، كانت نسبة 1.6% الذين لم يجيبوا وهذا ربما إنهم من الموظفين الجدد في الجامعة.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فلم يتطرقوا لمدى وضوح عملية الترقية .

الجدول رقم (33) يوضح علم العمال بقوانين عملية الترقية:

علم العمال قوانين الترقية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	51.6%
لا	29	46.8%
الذين لم يجيبوا	1	1.6%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss

من خلال الجدول رقم (33) يتبين إن نسبة 51.6% هم على علم قوانين الترقية في حين كانت نسبة 46.8% الذين على غير علم قوانين الترقية، بسبب إن الجامعة تهتم بتعريف العمال بقوانين عملية الترقية، ، أو يمكن إرجاعه إلى ثقافة العامل.

وتختلف دراسة كل من نسيمه احمد السيد وجبلي فاتح عن هذه الدراسة، حيث يقرون إن لا وجود لعلم العمال قوانين الترقية ومثلت بنسبة اكبر.

الجدول رقم (34) يوضح المكافأة على الإبداع والتميز في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	المكافأة على الإبداع والتميز
16.1%	10	نعم
83.9%	52	لا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح إن نسبة 83.9% الجامعة لا تقدم مكافآت للعامل المبدع والتميز، فيحين عادت نسبة 16.1% الجامعة تقدم مكافآت للعمال على الإبداع والتميز. فالجامعة لا تسعى إلى تقدير وتحفيز العاملين المبدعين لديها حتى تكسب ولائهم. وتختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات، حيث لم يرد هذا المؤشر.

الجدول رقم (35) يوضح العلاقة بين قيم المبادرة والتعاون بين العمال ومما أضافت الترقية:

المجموع		لا		نعم		قيم التعاون والمبادرة بين العمال
%	ت	%	ت	%	ت	
%66.7	26	%60.0	6	%69.0	20	تعاون مع العمال من اجل تحقيق أهداف المؤسسة
%28.2	11	%30.0	3	%27.6	8	الترايط والتلاحم بين العمال
%5.1		%10.0	1	%3.4	1	عدم مجالستك مع العمال الاخرين
%100	2	%25.64	10	%74.35	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام SPSS

*23 قيم مفقودة

من خلال الجدول رقم (35) والذي يوضح العلاقة بين قيم التعاون والمبادرة بين العمال والترقية أضافت فيلاحظ إن 66.7% من مجموع العام، حيث كانت 69% نعم توجد قيم المبادرة والتعاون مع الترقية أضافت

من التعاون مع العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونسبة 60% لا توجد بين العمال قيم التعاون والمبادرة وإن الترقية أضافت من التعاون مع العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما كانت نسبة 28.2% من مجموع العام حيث كانت نسبة 30% لا توجد قيم التعاون والمبادرة بين العمال ونسبة 27.6% توجد قيم التعاون والمبادرة وهي نسب متكافئة وأضافت الترقية من الترابط والتلاحم بين العمال، وآخرها نسبة 5.1% من مجموع العام حيث كانت 10% لا توجد قيم التعاون والمبادرة بين العمال ونسبة 3.4% نعم توجد قيم المبادرة والتعاون والترقية أضافت من عدم مجالسة العمال الآخرين.

فمن خلال المعطيات السابقة يلاحظ إن موظفي كليات يتميزون بقيم أخلاقية عالية جعلتهم يتماسكون فيما بينهم ويتعاونون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف الجامعة والنهوض بها للأحسن حتى بعد ترقيتهم إلى مناصب أعلى بقوا على هذه الأخلاق، وهذا ما يجب إن يكون من أجل إن يتسنى للعمال الآخرين الاستفادة من خبرتهم، ألا إنه بعض الإجابات تقول إنه لا يوجد قيم التعاون والمبادرة وانعدمت بعد الترقية بسبب المركز الذي رقى إليه.

لا تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة.

الجدول رقم (36) يوضح العلاقة بين التزام المؤسسة بمشاركة العاملين عند صنع القرار وعلم العمال قوانين الترقية :

المجموع		لا		نعم		التزام المؤسسة بمشاركة في صنع القرار علم العمال قوانين الترقية
%	ت	%	ت	%	ت	
%52.5	32	%49.0	25	%70.0	7	نعم
%47.5	29	%51.0	26	%30.0	3	لا
%100	61	%83,60	51	%16,39	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام SPSS

قيمة 01 مفقودة:

من خلال الجدول رقم (36) والذي يدرس العلاقة بين الالتزام المؤسسة بمشاركة العاملين عند صنع القرار و علم العمال قوانين عملية الترقية، فيتضح أن 61% من مجموع الكلي مقسمة إلى 70% يرون إن المؤسسة تلتزم بمشاركة العمال في صنع القرار وهم على علم قوانين الترقية، ونسبة 51% يرون إن المؤسسة لا تلتزم بمشاركة في صنع القرار وهم لا يعلمون بقوانين الترقية، ونسبة 49% لا تلتزم المؤسسة بمشاركة العمال في صنع القرار وليس على علم قوانين الترقية، ونسبة 3% تلتزم المؤسسة بمشاركة العمال في صنع القرار وإن العمال على علم قوانين الترقية .

وهذا راجع إلى الحنكة التي يتصف بها كل عامل اتجاه المؤسسة وقوانينها فمعظم الكليات تعتمد مشاركة موظفيها في صنع القرار، فيمكن أنهم يشاركون قراراتهم من خلال اقتراحاتهم لحل مشكلة ما تمس بكليتهم، في حين الذين يرون إن الكليات لا تشارك عمالها في صنع القرار ولهم علم قوانين الترقية وهذا يمكن إرجاعه إلى تقصير الإدارة وعدم منح الثقة للموظف في إبداء رأيه، وقد يكون تقصير ذاتي .

وعلية يمكن القول إن صنع القرار عامل أساسي، فتعدد الأفكار والاقتراحات يزيد من طموحات وامتلاك كل موظف في مشاركة القوانين فيما بينهم لما يخدم مصلحته والعلم بها .
لا تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة.

الجدول رقم (37) يوضح العلاقة بين إنجاز العمل الموكل في الوقت المحدد والترقية أضافت من المسؤوليات:

المجموع		لا		نعم		انجاز العمل في الوقت المحدد
%	ت	%	ت	%	ت	
%52.5	32	%49.0	25	%70.0	7	نعم
%47.5	29	%51.0	26	%30.0	3	لا
%100	61	%83,60	51	%16,39	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام SPSS

* 01 قيم مفقودة

من خلال الجدول رقم (37) والذي يدرس العلاقة بين إنجاز العمل الموكل في الوقت المحدد و الترقية أضافت من مسؤوليات، فيبرز إن 75% من المجموع الكلي مقسمة إلى 77.8% ينجزون العمل الموكل لهم في الوقت المحدد وفيه زيادة للمسؤوليات، ونسبة 69.2% لا ينجزون العمل في الوقت المحدد وفيه زيادة للمسؤوليات، 30% لا ينجزون العمل في الوقت المحدد وليس فيه زيادة للمسؤوليات، ونسبة 22.2% ينجزون العمل في الوقت المحدد وليس فيه زيادة للمسؤوليات .

ومن خلال الإحصائيات يمكن القول إن معظم الذين ينجزون عملهم الموكل لهم فإن ترقيتهم فعلية أي تزيد من مسؤولياتهم وهذا راجع إلى القيم

والمبادئ التي يتحلى بها معظم موظفي الكليات، فإنجاز الأعمال الموكلة يجعل من الموظف زيادة في التزامات العمل لأن المسؤول يجب أن يكون قدوة لمرؤوسيه حتى يستطيع تسيرهم على أكمل وجه، على غرار البعض كانت نسبتهم مرتفعة قليل عن الذين لا ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد وتزيد مسؤولياتهم بعد الترقية ، وهذا يمكن إنه راجع أن هؤلاء الموظفين ترقوا بسبب الشهادة فأضافت مسؤولياتهم. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الجدول رقم (38) يوضح نوع المكافأة المتحصل عليها :

نوع هذه المكافأة	التكرار	النسبة المئوية
مادية	1	1.6%
معنوية	6	9.7%
كلاهما	6	9.7%
الذين لم يكافؤا	49	79%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss.

من خلال الشواهد الكمية يتبين إن نسبة 79% لم يحصلوا على مكافأة، كانت نسبة 9.7% متكافئة بين المكافأة المعنوية وكلاهما، في حين عادت نسبة 1.6% حصلوا على مكافأة مادية.

وهذا راجع إلى القيم السائدة في الجامعة.

وتختلف هذه الدراسة مع كل من دراسة حبلي فاتح حيث يقر إن المكافآت أي كلاهما المادية والمعنوية هم اكبر نسبة ومثلت ب 60%، في حين لم يتطرق لهذا المتغير في الدراسات السابقة الأخرى.

الجدول رقم (39) يوضح الحصول على الترقية:

النسبة المئوية	التكرار	الترقية في العمل
59.7%	37	نعم
40.3%	25	لا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss

من خلال الجدول رقم (39) تبين الشواهد الكمية إن نسبة 59.7% ترقوا في عملهم، ونسبة 40.3% لم يرقوا في عملهم، وهذا راجع إلى إن الموظفين حديثي التوظيف.

وتتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة نسيمة احمد الصيد وجبلي فاتح إن اكبر نسبة كانت معظمهم حصلوا على ترقية.

الجدول رقم (40) يوضح نوع الترقية:

النسبة المئوية	التكرار	نوع هذه الترقية
25.8%	16	الترقية في الدرجة
33.9%	21	الترقية في المنصب
40.3%	25	لم يرقوا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss

تشير النسب الكمية في الجدول أعلاه إلى أن نسبة 40.3% لم يرقوا ربما لأنهم لم يستوفوا شروط الترقية، ونسبة 33.9% رقا في المنصب

وهذا ربما قدموا شهادات أخرى، في حين عادت نسبة 25.8% رفقوا في الدرجة لأن القانون الوظيفي يعطيهم الأهمية في الترقية. وتختلف هذه الدراسة عن دراسة كل من جبلي فاتح حيث كانت نسبة الذين ترقوا في الدرجة هم أكبر نسبة، تليها الذين ترقوا في المنصب بعدها في الفئة وبعدها في المرتبة، وبالنسبة لدراسة نسيمه احمد الصيد فإن أكبر نسبة هي في الدرجة وبعدها كليهما أي في الدرجة والفئة، بعدها الذين ترقوا في الفئة.

الجدول رقم (41) يوضح سبب الحصول على الترقية:

النسبة المئوية	التكرار	سبب حصولك على الترقية
35.5%	22	الأقدمية
11.3%	7	الكفاءة
12.9%	8	الشهادة
40.3%	25	لم يرقوا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss

من خلال الجدول رقم (41) يوضح إن ما نسبته 35.5% سبب الترقية هو الأقدمية، بسبب مدة العمل، وكانت نسبة 12.9% و 11.3% متكافئتين ولقد عادت على التوالي للترقية بالكفاءة والترقية بالشهادة، تميزه في إنجاز العمل والانضباط .

وتختلف هذه الدراسة عن دراسة جبلي فاتح عن سبب حصول الترقية كانت النسبة الأكبر بالنسبة للأقدمية والتي مثلت بـ 50.8%، في حين الكفاءة بـ 41%، والتكوين بـ 6.5%، في حين الدراسات الأخرى لم يرد سبب الترقية .

الجدول رقم(42) يوضح المعيار أكثر فعالية في عملية الترقية:

النسبة المئوية	التكرار	المعيار أكثر فعالية
14.5%	9	الأقدمية
14.5%	9	الكفاءة
66.1%	41	الجمع بينهما
4.8%	3	لم يخيروا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss

من خلال الجدول رقم(42) يتضح أن أكثر إجابات الباحثين كانت المعيار الفعال هو الجمع بينهما بنسبة 66.1%، وحسب رأي الباحثين إنه يقوم على الشفافية و منح الفرصة للجميع في الترقية في حين كانت نسبة 14.5% متكافئة بين الأقدمية والكفاءة، وحسب رأي الباحثين إنه يعطي فرصة لجميع العمال ويعوضه على الشهادات ولأن الجامعة عودتهم على الترقية بالأقدمية.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة نسيمة احمد الصيد من خلال المعيار فقد كان المعيار الأنسب الذي تحصلوا عليه معيار الاقدمية مقارنة بمعيار الكفاءة والشهادة، في حين بالنسبة الدراسات الأخرى لم يتطرقوا للمعيار الأنسب.

الجدول رقم (43) يوضح الترقية أضافت من المسؤوليات:

الترقية أضافت من المسؤوليات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	48.4%
لا	10	16.1%
لم يجيبوا	22	35.5%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss

من خلال الجدول رقم (43) يوضح إن الذين أجابوا إن الترقية أضافت من مسؤولياته وهذا بنسبة 48.4%، وهذا ما يعني إن ترقية مع الزيادة في الواجبات والمسؤوليات، ونسبة 16.1% لم تزيد في مسؤولياتهم مما يعني إنهم رقا في الدرجة.

وتختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات، حيث لم يرد هذا المؤشر.

الجدول رقم (44) يوضح مما أضافت الترقية :

النسبة المئوية	التكرار	الترقية أضافت من
41.9%	26	تعاون مع العمال من اجل تحقيق أهداف المؤسسة
17.7%	11	الترابط والتلاحم بين العمال
3.2%	2	عدم مجالستك مع العمال الآخرين
37.1%	23	لم يختاروا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبمساعدة نظام spss

من خلال الجدول رقم (44) يوضح أن اغلب المبحوثين أجابوا إن الترقية أضافت من تعاون مع العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بنسبة 41.9%، ونسبة 17.7% أضافت من الترابط والتلاحم بين العمال وهذا راجع إلى شخصية العامل ورؤيته للعمال، وأقلها نسبة 3.2% عدم مجالسة العمال الآخرين.

وتختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات، حيث لم يرد هذا المؤشر.

❖ استنتاج الفرضية الأولى :

نص الفرضية: تؤثر القيم التنظيمية على عملية الترقية .

من خلال النتائج سنحاول التعرف على تأثير القيم التنظيمية على عملية الترقية وذلك من خلال المؤشرات التي تتمحور حول الأسئلة في الاستمارة (20,19,18) وقد توصلت النتائج التالية :

من خلال استقراء للعلاقة الموجودة بين التجهيزات المكتبية ومدى مكافئة العامل على التميز والإبداع في العمل والذي يوضحه الجدول رقم (18)، فيتضح أن جل كليات الجامعة لا وجود للتجهيزات ولا وجود للمكافئة للعمال على الإبداع والتميز والتي مثلت بنسبة 95.7% وهذا راجع إلى القيم التنظيمية السائدة في كليات الجامعة وذلك عدم إعطاء الأهمية لتوفير التجهيزات والاهتمام بالأداء الجيد حتى يمكن للموظف تأدية عمله على أحسن وجه وفي أقرب الآجال والإبداع فيه، وعدم تعطيل مصالح الآخرين للعمال على إبداعه وتميزه داخل المنظمة.

ومن خلال دراسة العلاقة عن بين الرضا عن القوانين المعتمدة والمعيار الأكثر فعالية في الجدول رقم (19)، يتضح لنا أن 69.5% من المجموع العام حيث أن نسبة 75.7% لا يوجد رضا بالقوانين المعتمدة والمعيار الأكثر فعالية هو الجمع بين المعيارين لان الثقافة التنظيمية للجامعة لا تعمل على تعريف موظفيها على القوانين أو تنظم دورات تكوينية لموظفيها وخاصة الجدد منهم، كما أن الجامعة تعتمد أكثر على معيار الاقدمية في الترقية، ونسبة 59.1% يوجد رضا بالقوانين مع الجمع بين الاقدمية والكفاءة، فهم راضين بالقوانين لان قدامى في العمل أو أن ثقافة العامل دعت أن يبحث بنفسه عن القوانين أو يمكن أنهم قد أدوا

دورات تكوينية في السنوات الماضية لان الجامعة كانت تقوم بدورات تكوينية لموظفيها.

تشير المعطيات الكمية إن أغلبية المبحوثين والمقدرة 73.1% من المبحوثين حسب الجدول رقم (20) إنه يوجد اهتمام باحترام الوقت و وجود التطبيق الموضوعي لعملية الترقية ، في كانت نسبة 54.3% إنه لا وجود للاحترام الوقت والتطبيق غير الموضوعي للترقية، فحسب هذه المعطيات نقول أن اهتمام الجامعة لاحترام الوقت فإن نظام الترقية يقوم على الموضوعية.

وعليه إجمالاً يمكن القول إن للقيم التنظيمية تأثير على عملية الترقية ولو بنسبة قليلة، لأن نقص التجهيزات المكتبية سيؤدي إلى نقص في الأداء الجيد، الرضا عن القوانين أو عدم وضوحها يعني عدم الرذي الرضا عن المعيار الذي تعتمده في الترقية، .

❖ استنتاج الفرضية الثانية :

نص الفرضية: هل للتوقعات التنظيمية تأثير على العلاوات والمكافآت .
يلعب الجانب التوعوي للمنظمة دور كبير في العلاوات والمكافآت، بالنسبة للموظف داخل عمله كونه يهدف إلى العمل بأريحية .

لكن من خلال النتائج المعطاة المتعلقة بالفرضية الثانية ، الموضحة في الجدول رقم (25,24) في هذه الدراسة إذا فيه جو ملائم يسود فيه التقدير ومدى وجود مكافأة العامل على الإبداع والتميز، وتوفير الظروف لتنفيذ المهام ومدى مكافأة على الإبداع والتميز

فيلاحظ أن نسبة 83.9% من المجموع الكلي حيث أن 94.3% يرون لا وجود للجو ملائم يسود فيه التقدير أن الجامعة لم توفر كل المستلزمات

لتأدية العمل والتحفيز حتى يكون فيه إبداع فقتلت فيهم روح الإبداع، وكذلك من خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن الجامعة لا تقدر موظفيها خاصة المجدين في عملهم والمنضبطين أو الوقوف معهم في مشاكلهم ومكافأتهم.

وبالنسبة للجدول رقم (25) فقدت نسبة 83.9% من المجموع العام حيث كانت نسبة 96.7% لا توفر الظروف ولا وجود للمكافأة العامل على إبداعه، فبعض المبحوثين يرون أنه فيه تسلط على الرئيس وعدم إتباع أوامره، والبعض الآخر يقولون أن لا يوجد تقسيم للمهام بسبب عدم التسيير الجيد من طرف الرؤساء، وكذلك خلط للمهام، وعدم توفر ظروف الملائمة مما أدى الجمود الفكري والعملية وعدم تقديم الأحسن، فلم يحصلوا على أي مكافأة، في حين أن بنسبة 71.9% توفير الظروف للعمل وتوجد المكافأة، وهذا يمكن أن رئيسهم الموظفين يكافئهم معنويا ولو بكلمة أو تقديم شهادة تقدير من طرف الرئيس.

وبهذا يمكن القول إن هناك تأثير للتوقعات التنظيمية على العلاوات والمكافآت بنسبة قليلة وذلك ما لاحظناه من خلال الجدول رقم (24,25)

استنتاج الفرضية الثالثة :

نص الفرضية : تؤثر الأعراف والمعتقدات على أسس ومعايير الترقية .

ومن خلال الجداول رقم (35,36,37) فنستخلص النتائج التالية:

ففي الجدول رقم (35) والذي يوضح العلاقة بين قيم المبادرة والتعاون مع الترقية أضافت تمثل نسبة 69% من الذين يرون إن فيه تعاون ومساهمة جماعية بين الموظفين حتى بعدد أن ترقوا بقوا محافظين على

هذه القيم ، الترابط والتلاحم فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فهذا دليل على أن الموظفين لديهم قيم أخلاقية .

ومن خلال دراسة العلاقة بين التزام المؤسسة بمشاركة العاملين في

صنع القرار وعلم العمال بقوانين الترقية والموضحة في الجدول رقم (36) وعلى ضوء النتائج فإن نسبة 70% يرون إن فيه صنع القرار وإنهم على علم بقوانين الترقية، وهذا راجع إلى الثقة الموجودة بين الموظف والرئيس ومدى اطلاعه على ما يخدم مصلحته، في حين أن نسبة 51% يرون أنه لا وجود لمشاركة العمال في صنع القرار مما يؤدي إلى عدم معرفة بقوانين الترقية، فهذا ما يدل على أن الجامعة مقصرة في عدم مشاركتهم في صنع القرار والاستماع إلى أفكارهم ومشاركتهم في حل المشاكل التي تواجه كلياتهم أو الجامعة.

وعليه مما سبق يمكن القول إن للأعراف والمعتقدات التي قد تستمد من وسط العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل تأثير بالغ على أسس ومعايير عملية الترقية.

الاستنتاج العام :

من خلال الإطلاع على الواقع العملي لمختلف الكليات والذي ساعد على جمع المعلومات الضرورية والبحث ومحاولة مقارنتها بالجانب النظري لمعرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية .

فبعد تحليل النتائج المتوصل إليها يستنتج مايلي :

وجود تأثير للقيم التنظيمية علي عملية الترقية بنسبة قليلة، وتتجلى هذه القيم في احترام العامل و الإدارة لقيمة الوقت لما لها من اثر على أداء العامل وطموحات التي يؤول إليها من ترقيات في العمل واكتساب رضا المسؤول وبالتالي يسعى إلى اكتساب مكانة وظيفية .لأنه كلما اتصف العامل بقيم سواء استمدها من البيئة الداخلية أو الخارجية كلما حظى بمكانة وكان له الحظ الأوفر في الترقية في منصبه.

يوجد تأثير التوقعات التنظيمية على العلاوات والمكافآت بنسبة قليلة، فالعمال كانوا يتوقعون أن الجامعة قد توفر لهم كل ما يحتاجونه من أجل الإبتقان في العمل والإبداع فيه حتى يحظون بمكافأة أو علاوة على ذلك من أجل تحفيز العامل النشط والمتميز على تقديم دائما الأحسن، ولأنه كلما كان الجو ملائم للعمل كلما كان فيه إبداع والتميز ومنح التشجيعات والمكافآت للموظف.

وجود تأثير نسبي للأعراف والمعتقدات على الأسس والمعايير، ويتجلى ذلك في عدم إمكانية مشاركة العمال في صنع القرار لأن عند مشاركتهم يمكنها التعرف على الموظفين ذو الكفاءة، والخبرات وتكتسب الحلول المناسبة للمشاكل التي تعترضهم وما هي أسبابها،فمن خلال هذا يمكن التعرف على موظفيها أكثر ويمكنها أن تختار المعيار الذي تراه أفضل في

الترقية، فيوجد موظفين لهم أقدمية وليس لهم كفاءة، ويوجد موظفين لهم كفاءة وليس لهم أقدمية، ويوجد من له أقدمية وكفاءة، فمعظم النتائج التي توصلنا إليها وجدنا إن معظم المبحوثين يرون إن المعيار الأنسب لعملية الترقية هو الجمع بين الاقدمية والكفاءة، حتى يكون فيه إنصاف للعامل وإعطاء كل ذي حق حقه وكذلك وجود فئة تفضل الاقدمية وذلك للمدة الطويلة التي أداها في الخدمة، ووجود فئة تفضل الكفاءة وهنا يمكن إن يكون فيه صراع للأجيال بين الاقدمية والكفاءة في الحفاظ على مكانته وترقية كل عامل مشاركتهم في صنع قراراته داخل المنظمة وتجسيدها حتى يكون فيه عدالة قانونية يحكمها التطبيق الموضوعي والفعال.

خاتمة

وفي ختام هذا البحث وانطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة، يمكن القول أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على مجموعة من المتغيرات والتي درست في هذا الموضوع والتي تلقي الضوء على كيفية دراسة الإدارة التنظيمية أكثر من القواعد إذ تحتاج كل منظمة إلى أن تكون لها شخصية متميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى مما يمكنها من التفاعل معها بشكل أفضل، فهي حجر الأساس بالنسبة للمنظمة، كونها تحتوي على جميع الجوانب التي من شأنها أن تمضي بالمنظمة قدماً، من خلال العناصر المكونة لها وأهميتها وأهدافها ومحدداتها، وما لها من تأثير على المنظمة ومن بينها المحافظة على تدرجه المهني المتمثل في الترقية الوظيفية فهي مطلب وظيفي في كل بناء وظيفي والتي تتخذ أشكال وأنواع وشروط لما لها من أهمية في استقرار العمل.

فبعد معالجة هذا الموضوع والتوصل إلى أن لجوانب ومتغيرات الثقافة التنظيمية تأثير نسبي على عملية الترقية، وذلك من خلال القيم التي يتصف بها عمال الكليات من التعاون والاحترام فيما بينهم وما يعود عليهم بمنح الإدارة حقهم من ترفيتهم وتحقيق مطلبهم المهني.

فمن خلال هذه الدراسة حاولنا إسقاط الضوء على معرفة التأثير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية على عملية الترقية للرفع من رضا العامل داخل عمله والولاء للمنظمة والاستقرار بها، بمقابل ذلك ترفيته في عمله والرقى به إلى أعلى المناصب.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1- أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور: لسان العرب، ج9، دار صادر، بيروت، 1414هـ.

ثانياً: المراجع

1- إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.

2- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.

3- أسماء بلعربي ص 118، نقلا عن عبد الهادي احمد الجوهري، علي عبد الرزاق إبراهيم: المدخل إلى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2002.

4- جواد القاسمي: نظرية الثقافة، ط1، بيروت، 2008.

5- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني، ط7، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 1425هـ، 2004م.

6- دليل جامعة أدرار: نيابة الجامعة للجامعة والاستشراف والتوجيه، مطبعة الأفاق.

- 7- وجيه محجوب ، البحث العلمي ومناهجه ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن.
- 8- وسيلة حمداوي :إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2004.
- 9- حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 10-يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 11- يوسف مسعداوي :أساسيات في ادره المؤسسات ، ط1، دار همومه للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر ،2014.
- 12- كمال الدين عيد: الثقافة الرهان الحضاري، ط1، دار الوفاء دننا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- 13- مانيو جيدير: منهجية البحث ،دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراة، ترجمة ملكة ابيض ،تنسق محمد عبد النبي السيد غانم.
- 14- محمد أنس قاسم جعفر: مذكرات في الوظيفة العامة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 1989.
- 15- مدحت محمد أبو النصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر،القاهرة، 2005.

- 16- محمد حسين الوادي ،علي فلاح الزغبى ،أساليب البحث العلمي مدخل منهجي تطبيقي ،ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان ،2011.
- 17- محمد عبيدات ،محمد أبونصار ،عقلة مبيضين :منهجية البحث العلمي ،القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر ،عمان، الطبعة2، 1999.
- 18- محمد قاسم القزويني: إدارة الأفراد، عمان،الأردن،1990.
- 19- محمد قاسم القريوتي: النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فعاليتها في الدول المتقدمة والدول النامية في الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، 1985.
- 20- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 21- ميلود سفاري "الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة وفوضيل دليو (إشراف)،دراسات في المنهجية ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1995.
- 22- منسي محمود عبد الحكيم : منهاج البحث العلمي ،دار المعرفة الجامعة ،الإسكندرية .2000
- 23- مصطفى، مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1934.
- 24- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق والتوزيع، 2011.

- 25- ناصر قاسمي : دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011،
- 26- نوري منير: الوجيز في تسير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- 27- سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية، الرياض، 1430هـ، 2009م
- 28- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، 2007.
- 29- سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني ، مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
- 30- سعد نواف: حقوق الموظف وواجباته، دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية، 2008.
- 31- عادل حسن: العلاقات الصناعية و إدارة الأعمال، المنشأة العامة، الإسكندرية، 1963.
- 32- عادل حسن مصطفى: الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت.
- 33- عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1964.

34- عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد، دار النهضة، العربية، القاهرة، 1964.

35- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين ميله، الجزائر، 2002،

36- علي الغربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، 2006،

37- صلاح الشناوي: غدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1973

38- خاطر أحمد مصطفى، البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتبة الجامعية 2001

39- نمان ذبيح عاشور: شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ط1، دار الهدى، الجزائر، 2010

40- غازي عناية ، البحث العلمي منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

ثالثا: الرسائل والأطروحات:

1- أم الخير مرداسي: أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة فنادق ثلاث نجوم بولاية بسكرة، مذكرة ماستر،

(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016

2- عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة

3- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، 2006.

4- أمينة صديقي: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماستر، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

5- مشنان بركة: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر، باتنة، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، 2016،

6- عيساوي وهيبة: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 2012.

7- محمد شاطري: دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر، (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

8- نسيمة احمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية ، بمركب مطاحن الحروش نموذجا، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية ، جامعة 20 اوت 1955 بسكيكدة.

9- سمير يوسف محمد عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات دراسة مقارنة، رسالة ماجستير(غير منشورة) كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 1427هـ، 2006م

10- جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب، رسالة ماجستير،(غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة،

رابعاً: المجالات

1- نجوى يونس جمال الدين وآخرون: الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، مجلة العلوم التربوية، المجلد 1، العدد 3، القاهرة، يوليو 2014،

2- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ، مجلة
جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد2،
دمشق، 2010

خامسا: المواقع

- 1- إيمان الحيارى: مفهوم الثقافة التنظيمية، mawd003.com
- 2- جميلة بنت عبادة الشمري: مفهوم الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي، WWW.aluka.ne
- 3- موقع جامعة أدرار <http://www.univ-adrar.dz>

الملاحق

ملحق رقم (1): استمارة بحث

[أخي الموظف، أختي الموظفة]

تحية طيبة وبعد؛

في إطار إنجاز مذكرة التخرج في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بعنوان:

تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية جامعة أدرار

نلتمس من سيادتكم المحترمة الإجابة بكل موضوعية على أسئلة هذه الاستمارة بوضع علامة (X) في المكان المناسب، والتعليق عن الأسئلة المفتوحة، كما نحيطكم علماً بأن إجاباتكم ستحظى بالسرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

وفي الختام تقبلوا منا خالص الشكر والتقدير

تحت إشراف الدكتور: لعربي أحمد

من إعداد الطالبتين

- أسماء حنين.
- عالية قراط.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. - الجنس: ذكر أنثى
2. السن: من 18 إلى 35 سنة من 35 سنة إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
4. الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
5. المنصب الذي تشغله:
6. مدة العمل بالمؤسسة: أقل من خمس سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات من 10 سنوات إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالثقافة التنظيمية

7. كيف التحقت بالوظيفة؟
عن طريق الامتحان على أساس الشهادة عن طريق الوساطة
طرق أخرى أذكرها:
8. هل يحتوي مكتبك على كل التجهيزات اللازمة؟
نعم لا
9. هل للمؤسسة قانون داخلي واضح؟
واضح غير واضح لا تدري
10. هل يوجد التزام واضح للموظف لقوانين العمل؟
نعم لا

11. هل أنت راضي عن القوانين المعتمدة في المؤسسة؟

نعم لا

12. هل أنت راضي عن إجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة؟

نعم لا

13. هل توفر قواعد واضحة وصريحة في العمل بالمؤسسة؟

نعم لا

14. هل يوجد جو ملائم يسود فيه تقدير العاملين؟

نعم لا

15. هل توفر المؤسسة كل الظروف لتنفيذ مهامك كما يجب؟

نعم لا

16. إذا كانت الإجابة بلا لماذا:

17. هل يوجد اهتمام باحترام الوقت من طرف الإدارة والعاملين؟

نعم لا

18. هل تصل الى العمل في الوقت المحدد دائما؟

نعم لا

19. هل صادفتك مشكلة أخرجتك عن العمل؟

نعم لا

20. هل يسعى العاملون إلى إنجاز العمل الموكل إليهم في الوقت المحدد؟

نعم لا

21. هل يسود بين العاملين الاحترام المتبادل؟

نعم لا

22. هل توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير العمل داخل المؤسسة؟

نعم لا

23. هل تلتزم المؤسسة بمشاركة العاملين عند اتخاذ صنع القرار؟

نعم لا

24. هل هناك تعاون بين العمال في إنجاز الأعمال؟

نعم لا

25. هل تسود بين العمال قيم التعاون والمبادرة؟

نعم لا

26. هل يوجد تعويض للعاملين في غياب الآخرين؟

نعم لا

المحور الثالث: بيانات خاصة بعملية الترقية:

27. هل تطبق مؤسستك نظام الترقية بموضوعية؟

نعم لا

28. هل تقوم عملية الترقية في مؤسستك على الوضوح؟

نعم لا

29. هل العمال على علم بقوانين عملية الترقية؟

نعم لا

30. هل تقوم مؤسستك بمكافآتك على الإبداع والتميز في العمل؟

نعم لا

31. ما نوع هذه المكافأة؟

مادية معنوية كلاهما

32. هل حظيت بالترقية في عملك؟

نعم لا

33. في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه الترقية؟

الترقية في الدرجة الترقية في المنصب

34. ما هو سبب حصولك على الترقية؟

الأقدمية الكفاءة الشهادة

35. ما هو المعيار الذي تراه أكثر فعالية في عملية الترقية؟

الأقدمية الكفاءة الجمع بينهما

36. أذكر أسباب اختيارك لهذا المعيار؟

1 -

2 -

3 -

37. هل الترقية زادت من مسؤولياتك؟

نعم لا

38. هل الترقية زادت من:

*تعاونك مع العمال من اجل تحقيق أهداف المؤسسة

* الترابط والتلاحم بينك وبين العمال

*عدم مجالستك مع العمال الآخرين

ملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي للكلية

