



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



الثقافة التنظيمية وآثارها على عملية الترقية في المؤسسة

دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية قالة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. دبيش فاتح

إعداد الطالبتين:

تغري شيماء

سكفالي ميسم

أعضاء المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ. د. بن صويلح ليليا	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
أ. د. دبيش فاتح	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
أ. د. حملوي حميد	أستاذ تعليم عالي	مناقشا

السنة الجامعية

2023/2022

شكر وتقدير

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

نتوجه بالشكر الخالص إلى جميع عمال مديرية التربية لولاية قالمة على استقبالهم لنا طيلة

فترة الدراسة الميدانية ,

وخالص شكرنا وعرفانا إلى كافة الأساتذة وعلى رأسهم من كان له الفضل في سلوك

النهج ووضع الركائز الأولى للمذكرة "الدكتور دبيش فاتح" 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.

الإهداء

إلى أبي العطوف.... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛

فهو من علمني كيف أعيش بكرامة وشموخ.

إلى أمي الحنونة..... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي

ملحمة الحب وفرحة العمر، ومثال التفاني والعطاء.

إلى إخوتي وابنة عمي نبيلة.. سندي وعضدي ومشاطري أفرحي

وأحزاني.

إلى رفيقتي في الدراسة ومن شاركتني هذا البحث : ميسم

شيماء



الإهداء

إلى رمز التفاني والإخلاص،

أمي الحبيبة

إلى منبت الخير والتضحية والإيثار

والذي الكريم

إلى مثال العطاء والكبرياء والتضحية

إخواني وأخواتي

إلى رفيقتي في الدراسة ومن شاركتني هذا البحث : شيماء

ميسم



ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في

المؤسسة بمديرية التربية لولاية قالمة، حيث انطلقت هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على عملية التربية بمديرية التربية لولاية قالمة؟

وتضمنت هذه الدراسة فرضية فرعية رئيسية:

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل فعال إيجابي أو سلبي على عملية الترقية حسب طبيعة قيمها ومعاييرها.

حيث قسمت هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات جزئية وهي:

❖ للقيم التنظيمية تأثير على نظام العلاوات والمكافآت.

❖ تلعب الأعراف والمعتقدات التنظيمية دورا في تفعيل معايير الترقية.

❖ تزيد الترقية من الرضا الوظيفي للعامل وترفع من مستوى الأداء والكفاءة فضلا

عن تحسين ظروف العامل المادية وحتى المعنوية.

وقد اتبعنا المنهج الوصفي لإنجاز هذه الدراسة لأنه يتماشى مع طبيعة الموضوع حيث تم

دراسة عينة من الموظفين بمديرية التربية لولاية قالمة، حيث قمنا باستخدام أداة استمارة

الاستبيان لجمع البيانات، وطبقت علة عينة عشوائية منتظمة مكونة من (50) موظف

وقد أظهرت الدراسة بان الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل فعال سلبي أو إيجابي على عملية

الترقية حسب طبيعة قيمها ومعاييرها.

Summar:

This study aimed to identify the impact of organizational culture on the promotion process in the institution in the Directorate of Education in the state of Guelma, as this study was launched on the main question :

How does the organizational culture affect the education process in the Directorate of Education of the state of Guelma ?

This study included a main sub-hypothesis:

Organizational culture effectively affects, positively or negatively, the promotion process, depending on the nature of its values and standards.

This hypothesis was divided into three partial hypotheses:

- ❖ Organizational values have an impact on the system of bonuses and bonuses.
- ❖ Organizational norms and beliefs play a role in activating promotion criteria.
- ❖ Promotion increases the worker's job satisfaction and raises the level of performance and efficiency, as well as improving the worker's material and even moral conditions.

We have followed the descriptive approach to carry out this study because it is in line with the nature of the subject, where a sample of employees was studied in the Directorate of Education in the state of Guelma, where we used a questionnaire tool to collect data, and a systematic random sample of (50) employees was applied. Effectively, negatively or positively, on the promotion process, according to the nature of its values and standards.

Résumé

Cette étude visait à identifier l'impact de la culture organisationnelle sur le processus de promotion dans l'établissement à la Direction de l'Éducation dans l'État de Guelma, puisque cette étude a été lancée sur la question principale :

Comment la culture organisationnelle affecte-t-elle le processus éducatif à la Direction de l'Éducation de l'État de Guelma ?

Cette étude comportait une sous-hypothèse principale :

La culture organisationnelle affecte effectivement, positivement ou négativement, le processus de promotion, selon la nature de ses valeurs et normes.

Cette hypothèse a été divisée en trois hypothèses partielles :

- ❖ Les valeurs organisationnelles ont un impact sur le système de primes et primes.
- ❖ Les normes et croyances organisationnelles jouent un rôle dans l'activation des critères de promotion.
- ❖ La promotion augmente la satisfaction au travail du travailleur et élève le niveau de performance et d'efficacité, ainsi que l'amélioration des conditions matérielles et même morales du travailleur.

Nous avons suivi l'approche descriptive pour mener à bien cette étude car elle est conforme à la nature du sujet, où un échantillon d'employés a été étudié à la Direction de l'Éducation dans l'État de Guelma, où nous avons utilisé un outil de questionnaire pour recueillir des données , et un échantillon aléatoire systématique de (50) salariés a été appliqué de manière effective, négative ou positive, sur le processus de promotion, selon la nature de ses valeurs et normes.

الفهرس

الصفحة	المحتويات
5	ملخص البحث
10	قائمة الجداول
11	قائمة الملاحق
12	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة
16	تمهيد
17	أولا: الإشكالية
18	ثانيا: الفرضيات
19	ثالثا: أسباب الدراسة
19	رابعا: أهمية الدراسة
20	خامسا: أهداف الدراسة
21	سادسا: مفاهيم الدراسة
26	سابعا: الدراسات السابقة
35	ثامنا: تقييم الدراسات السابقة
36	تاسعا: المقاربات النظرية
	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.
47	تمهيد.
48	أولا: تطور استعمال مفهوم الثقافة التنظيمية
49	ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية
51	ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية
53	رابعا: أبعاد الثقافة التنظيمية
57	خامسا: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية

58	سادسا: مستويات الثقافة التنظيمية
59	سابعا: محددات الثقافة التنظيمية
60	ثامنا: مكونات الثقافة التنظيمية
62	تاسعا: آليات خلق الثقافة التنظيمية
62	عاشرًا: معايير قياس الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها
64	ملخص
	الفصل الثالث: عملية الترقية
76	تمهيد
68	أولًا: أهمية الترقية
68	ثانيًا: أهداف الترقية
70	ثالثًا: أنواع الترقية
71	رابعًا: أسس الترقية
73	خامسًا: شروط الترقية
74	سادسًا: مصادر الترقية
75	سابعًا: مشاكل أنظمة الترقية
76	ملخص
	الفصل الرابع: الجانب الميداني
78	تمهيد
81	أولًا: مجالات الدراسة
83	ثانيًا: الإجراءات المنهجية للدراسة
87	ثالثًا: تحليل وتفسير بيانات الدراسة
110	رابعًا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
114	خامسًا: النتائج العامة
115	سادسًا: التوصيات
116	الخاتمة
117	قائمة المصادر والمراجع
123	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح العينة حسب الجنس	87
02	يوضح توزيع العينة حسب السن	87
03	يوضح عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	88
04	يوضح عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	88
05	يوضح العينة حسب التصنيف المهني	89
06	يوضح عينة الدراسة حسب مدة العمل في المؤسسة	90
07	يوضح عينة الدراسة حسب طريقة الالتحاق بالوظيفة	90
08	يوضح مدى وضوح القانون الداخلي بالنسبة للمبحوثين	91
09	يوضح التزام الموظفين بقيم ومعايير المؤسسة	92
10	يوضح مدى توفير المكاتب على التجهيزات اللازمة	93
11	يوضح مستوى التواصل الإيجابي الفعال بين العمال.	93
12	يوضح احترام الوقت من طرف الإدارة والعاملين	94
13	يوضح مدى إنجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد	95
14	يوضح قدرة العامل على حل المشكلة دون الرجوع إلى المسؤول المباشر	95
15	يوضح تعويض العاملين في غياب الآخرين	96
16	يوضح القدرة على التكيف وبناء العلاقات	97
17	يوضح توفر قيم التشجيع من قبل الرؤساء	98
18	يوضح العلاقة بين إشراك العمال في اتخاذ القرار وعلمهم بمعايير الترقية ووضوحها.	99
19	يوضح تطبيق نظام الترقية بموضوعية ووضوح.	100
20	يوضح توافق الوظيفة مع التخصص العلمي	100
21	يوضح العلاقة بين توفير الظروف الملائمة لإنجاز المهام ومكافأة العمال على الإبداع والتميز في العمل.	101
22	يوضح الحصول على الترقية ونوعها.	102
23	يوضح العلاقة بين رضا العمال عن قواني الثقافة التنظيمية والمعيار الأكثر فعالية في الترقية	103

104	يوضح تطبيق برامج تكوينية ونوعها	24
105	يوضح أهمية الترقية المهنية	25
105	يوضح غايات الترقية	26
106	يوضح التغيير في قيم التعاون والتقدير بعد الترقية	27
107	يوضح الإعلان عن المناصب الشاغرة في أوانها	28
108	يوضح مدى الاهتمام بمجال الترقيات	29
108	يوضح مدى رضا المبحوثين عن الترقية بوجه عام	30
109	يوضح الصعوبات التي تواجه الترقية	31

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
124	الاستمارة	01
129	الهيكل التنظيمي للمديرية التربوية	02

المقدمة:

تقوم المؤسسة على اختلاف نشاطاتها بالسعي دوما لبلوغ الرسالة التي قامت عليها ومن أجلها، والتي تمثل الغرض الرئيسي من إنشائها، حيث تحرص كل مؤسسة على صياغة رؤيتها وضبط أهدافها التي تصب في تحقيق الكفاءة والفاعلية والتميز في الإنجاز من جهة، مقابل تفوقها وكسب ولاء أفرادها من جهة أخرى ، ومن هذا المنطلق تعتبر الثقافة التنظيمية موردا هاما من الموارد غير الملموسة المحركة لكل عناصر التنظيم دون مبالغة، حيث يؤكد الكثير من المدراء والباحثين اليوم أن نجاح أو فشل المؤسسات يتعلق أساسا بثقافة ونمط التفكير السائد فيها، إذ تتضمن هذه الأخيرة أبعادا هيكلية وسلوكية، فمجموعة القيم والمعتقدات الثقافية الراسخة لدى العمال والموظفين هي الدافع الأول المحدد لآطار العمل وطبيعة التفاعلات فيما بينهم، والمرجع الأصلي الذي يمثل دليلا للسلوكيات المرغوبة بالمؤسسة، فالثقافة التنظيمية من خلال ما تفرضه من أسس ومعايير لها صفة الالتزام والتطبيق تتحكم بصيغة أو بأخرى في كيفية إنجاز الأعمال وسيرها وكذا طبيعة العلاقات والممارسات اليومية السائدة بين الأفراد وتتسع لتشمل التأثير في دوافعهم واحتياجاتهم وعلى راسها الترقية، حيث تعتبر الترقية القلب النابض لمنظومة الحوافر التي توفرها المؤسسة من جهة، والمطلب العمالي الاسمي من ضمن المطالب التي يخولها القانون الوظيفي من جهة أخرى.

ومما لا شك فيه أن الترقية تؤثر بشكل فارق على حياة الفرد المهنية، الشخصية وحتى الاجتماعية لما توفره من مزايا مادية وأخرى معنوية ترفع من سقف طموح العامل وتدفعه لتفجير طاقاته الإبداعية ليتولد لديه شغف الوظيفة والإرادة الدائمة في تحسين ذاته وبلوغ حالات الرقي والتطور.

وبما أن الترقية كما سبق الذكر جزء لا يتجزأ من عناصر التنظيم وهدف من أهدافه العامة والخاصة فهي تتأثر حتما بثقافة المؤسسة والقيم المعمول بها، وهذا هو الغاية الأولى من الدراسة.

ولإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصول على النحو التالي:

الجانب المنهجي: تم التطرق فيه لتحديد الإشكالية، الفرضيات، مفاهيم الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، الأهداف، الأهمية، الدراسات السابقة وتقييمها وأخيرا النظريات السوسيولوجية وتقييمها.

الجانب النظري: اشتمل على فصلين كل فصل تناول البحث في متغير من المتغيرين:

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية تناولت فيه الدراسة ماهية الثقافة التنظيمية من حيث تطور مفومها، خصائصها، أنواعها، أبعادها، أهميتها، وظائفها، مستوياتها، محدداتها، مكوناتها، آليات خلقها وكيفية المحافظة عليها.

الفصل الثاني: عملية الترقية: تناولنا فيه ماهية الترقية من حيث أهميتها، أهدافها، أنواعها، أسسها، شروطها، مصادرها ومشاكل أنظمة الترقية.

الجانب الميداني: تناولنا فيه جملة العناصر الخاصة بالدراسة الميدانية وقسم إلى فصلين:

الفصل الأول: مجالات الدراسة والإجراءات المنتهجة.

الفصل الثاني: عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة الميدانية.

لينتهي الأمر باستخلاص الاستنتاج العام للدراسة وطرح جملة من التوصيات الهامة.

الجانب الميداني: تناولنا فيه جملة العناصر الخاصة بالدراسة الميدانية وقسم إلى :

- التعريف بميدان الدراسة .

- مجالات الدراسة .

- الإجراءات المنتهجة للدراسة .

- تحليل وتفسير البيانات .

- استنتاجات الفرضيات .

لينتهي الأمر باستخلاص الاستنتاج العام للدراسة وطرح جملة من التوصيات الهامة .

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول
الإطار التصوري
للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: الفرضيات

ثالثاً: أسباب الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: تقييم الدراسات السابقة

تاسعاً: المقاربات النظرية

تمهيد:

لا يمكن لأي باحث الشروع في دراسة مشكلة ما دون أن تكون هذه المشكلة قد أثارت في نفسه جملة من التساؤلات المحيرة التي تقتضي الإجابة عنها في الحدود العلمية والموضوعية، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد إشكالية الدراسة وأبعادها وطرح التساؤلات البحثية والفرضيات، ثم تحديد أهم المفاهيم، للتنقل بعد ذلك لتوضيح مبررات الدراسة المتمثلة في أسباب اختيار الموضوع، أهمية البحث والأهداف المقصودة وكذا إثراء الموضوع بطرح الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

أولاً: الإشكالية

تعد المؤسسة على إختلاف أحجامها وأنواعها أنساقاً فرعية تعبر عن وحدات جزئية ضمن الوحدة الكبرى أو النسق العام وهو المجتمع، حيث تسعى كل المجتمعات والدول اليوم خاصة في ظل التحولات والتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية إلى مواكبة التطور وبلوغ ذروة التنمية المستدامة، وذلك بالإستناد على وضع إستراتيجيات وسياسات نشطة في خلق وتسيير المؤسسات والحرص على تحسين أدائها ونجاحها، حيث تعدّ هذه الأخيرة القلب النابض والمحرك للنشاط لعجلة التطور في الحياة المعاصرة لما تقدّمه من جهود وخدمات لكافة أفراد وفئات المجتمع، سعياً منها لتجسيد الرسالة التي قامت من أجلها وتحقيق أهدافها وغاياتها المشتركة.

ومما لا شك فيه أن المورد البشري كجزء لا يتجزأ من عناصر المؤسسة يشكل الثورة الجوهرية والقوة المؤثرة في العمل والإنتاج، باعتباره مصدر القدرات الفكرية والمعرفية من جهة والطاقات العملية والإبداعية من جهة أخرى، وبذلك فقد تغيرت طبيعة الممارسات والتوجهات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية حيث لم تعد تقتصر على مجرد الممارسات الكلاسيكية من توظيف وتكوين وتقويم أداء..... بل امتدت لأكثر من ذلك فأصبحت تنظر إلى العامل كثروة ورأس مال حقيقي، الأمر الذي يتطلب الحفاظ عليه وتطويره من خلال رفع مستوى الأداء والكفاءة عن طريق الحوافز المادية والمعنوية، ولذلك من خلال خلق جوّ وبيئة مهنية ملائمة تستمد أسسها وقواعدها ونظمها من مجموع القيم والعادات الإدارية المسطّرة، وهو ما يطلق عليه في علم الاجتماع بالثقافة التنظيمية.

هذه الثقافة التي تمثل مرآة عاكسة لكل مؤسسة، حيث تعبر عن نمط التصرفات وقواعد السلوك التي تنتهجها المؤسسة والتي يقتنع بها العاملون ويتبنونها في تعاملاتهم إذ تشمل طقوساً وممارسات تترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات من جهة، وكذا تشمل مجموعة التحفيزات المادية والمعنوية المستحقة للأفراد كتشجيع للرفع من مستوى أدائهم والرقى بناصبهم لتحقيق مكانتهم الهادفة في السلم الوظيفي للمؤسسة.

ولعل من أبرز هذه الحوافز نجد عملية الترقية، فهي فضلاً عن كونها حقاً من حقوق العمال ومطلباً أساسياً كنتيجة حتمية لاستحقاقهم بفعل قوة كفاءتهم وانضباط أدائهم، فهي أيضاً حافز مادي ومعنوي يحقق فكرة الطموح الوظيفي للعامل ويضمن له التقدم في حياته المهنية وما يترتب عليه من تغييرات إيجابية تمسّ مختلف مجالات حياته العامة، ولهذا وجب على المؤسسة العمل على السير الحسن

والجيد لعملية الترقية لأنها تعتبر من أهم المؤشرات التي تلعب دوراً حيوياً في التأثير على سلوك الأفراد، وهدف مشروع للرفع من مستواهم الوظيفي ودخلهم المادي من خلال الحصول عليها، فهي إذن من العوامل الإنتاجية الفعالة في المؤسسات على اختلافها، وعليه فإن الترقية تخضع بشكل مباشر لخصوصية الثقافة التنظيمية السائدة وما تقرضه من مبادئ وقواعد تتحكم فيها وتوجهها.

وانطلاقاً مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي كتساؤل مركزي موجه للدراسة:

❖ كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على عملية الترقية داخل المؤسسة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل بعض التساؤلات الفرعية التالية:

** هل للقيم التنظيمية تأثير على نظام العلاوات والمكافآت؟

** هل للأعراف والمعتقدات التنظيمية دور في تغيير معايير الترقية؟

** كيف تؤثر الترقية كحافز أساسي على العمال في المؤسسة؟

ثانياً: الفرضيات:

الفرضية العامة:

❖ تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل فعال إيجابي أو سلبي على عملية الترقية حسب طبيعة قيمها ومعاييرها.

الفرضية الجزئية:

❖ للقيم التنظيمية تأثير على نظام العلاوات والمكافآت.

❖ تلعب الأعراف والمعتقدات التنظيمية دوراً في تفعيل معايير الترقية.

❖ تزيد الترقية من الرضا الوظيفي للعامل وترفع من مستوى الأداء والكفاءة فضلاً عن تحسين ظروف العامل المادية وحتى المعنوية.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

- كون الموضوع ينصب في إطار تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، فطبيعة التخصص تفرض طرح موضوع في مجال التخصص.
- نقص الدراسة خاصة المتعلقة بموضوع الترقية.
- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المؤسسات وأثاره على توجيه سلوك الأفراد ومسار عملية الترقية.
- إدراك أهمية الترقية في ظل عصر السرعة والمنافسة والسعي للتطور الملموس للأفراد وعلاقة ذلك بقيم ثقافة المؤسسة ومبادئها والكشف عن مواطن القوة والضعف مع إمكانية تعديلها أو تغييرها بما يتماشى والمصالح العامة والخاصة على حد سواء.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة أساساً من أهمية متغيراتها من خلال:

- ❖ إبراز دور الثقافة التنظيمية للمؤسسة ضمن العوامل غير المادية المساهمة في زيادة الفعالية والتحكم في مختلف الحوافز وعلى رأسها الترقية.
- ❖ إبراز كيفية تأثير مسار عملية الترقية بمنظومة القيم والأسس المسطرة مع توضيح أهمية الكفاءات في نجاح المؤسسة وبلوغ أهدافها.
- ❖ إمكانية التوصل إلى توصيات ومقترحات قد تفيد المسؤولين بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع الثقافة التنظيمية حتى تساهم في رفع مستوى الكفاءة وتحسين واقع العمليات الترقية.

بما أن العلم تراكمي فقد تمثل هذه الدراسة خلفية لدراسات أخرى متعلقة بالموضوع، وذلك بفتح آفاق بحثية جديدة.

خامساً: أهداف الدراسة:

- ❖ التعرف على العلاقات الموجودة بين الثقافة التنظيمية وعملية الترقية.
- ❖ معرفة مدى انسجام مسار الترقية ومعاييرها بالمؤسسة مع طبيعة الأسس والمبادئ المتبناة في سياسة الثقافة التنظيمية.
- ❖ تسليط الضوء على واقع الترقية داخل المؤسسة من خلال التعرف على آراء العمال ومدى رضاهم بقيم وركائز ثقافتهم التنظيمية السائدة.
- ❖ معرفة دور المعتقدات والقيم التنظيمية في رفع نظام العلاوات والكفاءات.
- ❖ إبراز أثر الترقية كحافز فعال على أداء العامل وتميزه من جهة وكذا أداء المؤسسة ونجاحها من جهة أخرى.

سادسا: مفاهيم الدراسة:

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية النظرية والمنهجية التي تقود الباحث وتوجهه في تعامله مع المعطيات النظرية والميدانية.

وتتضمن دراستنا الراهنة خمسة مفاهيم أساسية هي: الثقافة، التنظيم، الثقافة التنظيمية، الترقية والمؤسسة.

1- الثقافة:

1.1- لغة:

أصل الثقافة في المعجم العربية يعود إلى الفعل الثلاثي " ثقّف " . وهو إقامة ذرء الشيء وفي المعاني المجازية: ثقّف فلان على فلان: تأدب¹

2.1- اصطلاحا:

عرف الأنثروبولوجي الإنجليزي إدوارد تايلور الثقافة على أنها ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضو في المجتمع.²

وعرفها مالك بن نبي بانها مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته، وتصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه.³

الثقافة بالمعنى الفني والذهني للمفردة: الثقافة هي تراكما من العمل والذهني بمعنى قد تشتمل على أوجه الابتكار السائدة في حين أن الثقافة كطريقة في الحياة هي في العموم مسألة عادات.⁴

3.1- إجرائيا:

هي مجموعة من القيم والأفكار والخبرات والقدرات والمهارات التي يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع.

¹ جميلة بنت عبادة الشمري: مفهوم الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي، دار الألوكة، الرياض، 2016، ص4.

² دنيس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ت منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2007، ص30

جميلة بنت عبادة الشمري: نفس المرجع، ص7.

تيري ايغلتن: الثقافة، ت لطيفة الدليمي، دار المدى، بيروت، لبنان، 2018، ص364.

2-التنظيم:

1.2- لغة:

تعتبر كلمة تنظيم ومنظمة ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي organisation وتكتب عادة في أمريكا organization ، ففي اللغة مصطلح تنظيم من فعل نظم ويقال مازال على نظام واحد أي عادة واحدة . ونقول ليس لها لهذا الأمر من نظام إذا لم تستقم طريقته.

2.2-اصطلاحا:

يعرف التنظيم بأنه " تنسيق مخطط للأنشطة التي يقوم بها عدد من الأفراد لإنجاز بعض الأهداف العامة الواضحة والمحددة وذلك من خلال تقسيم العمل والوظيفة بينهم من خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية"

وعرف فيبر التنظيم على أنه " علاقات وتفاعل اجتماعي في إطار قواعد محددة تقوم على أساس تقسيم العمل والتسلسل الوظيفي لتحقيق أهداف محددة "

كما عرف بارسونز التنظيم " هو عبارة عن وحدات اجتماعية إنسانية تقام بصورة معقودة أو تنشأ من اجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة. "1

أما روبنز عرف التنظيم بأنه كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف.2

3.2-اجرائيا:

التنظيم هو أحد وظائف العملية الإدارية التي يعمل بها مجموعة من الأفراد في إطار منظم وفعال والتي تقوم على تحديد الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل في المؤسسة لتحقيق هدف معين.

1بلقاسم سلاطينه وآخرون:الفعالية التنظيمية في المؤسسة،دار الفجر للنشر والتوزيع،القااهرة،مصر،2013،ص14، ص 15ص 16.

2فاطمة دريدي: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية،رسالة دكتوراه تخصص علم اجتماع تنظيم. جامعة محمد خيضر،بسكرة،الجزائر،2017/2018،ص17.

3- الثقافة التنظيمية:

1.3-اصطلاحا:

يعرف هيجان الثقافة التنظيمية بانها: "تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم ومنظماتهم."

ويعرفها كلا من سيزلاجي وواطس الثقافة التنظيمية بانها: "الفلسفات والاستراتيجيات والقيم والمسلمات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة. ويشترك فيها كل العاملين بها."

أما شاين عرف الثقافة التنظيمية بانها: "نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضروريات التلاؤم الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة بوصفها طرقا صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات"¹

الثقافة التنظيمية إنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في منظمة.²

2.3-إجرائيا:

هي مجموعة من التوقعات والاتجاهات والقيم والأعراف التنظيمية التي يشترك بها الأفراد داخل المؤسسة.

¹د. صالح بن سعد المريع: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012 ص16، ص61، ص62.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص243.

4- الترقية:**1.4- لغة:**

تفيد معنى الصعود والارتقاء.

2.4- اصطلاحا:

في معجم العلوم الاجتماعية تعرف الترقية على أنها: " هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور والمرتب."¹

يقصد بالترقية شغل الأفراد والعاملين احدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة، بشرط أن يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم إلى الترقية، ويصاحب عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية إذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية ومجال السلطة وزيادة الأجر."²

الترقية هي انتقال من درجة إلى درجة أعلى أو من مسمى وظيفي أدنى إلى مسمى وظيفي أعلى"³ تعتبر الترقية وسيلة لتخطيط المستقبل للموظفين فهي خطوط مرنة تمثل حركة تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط بل بعدة وظائف بديلة، وذلك من خلال تطبيق المسارات الوظيفية غير المتخصصة.⁴

3.4- إجرائيا:

هي عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى وما يصاحبها من زيادة في المهام والمسؤولية وكذلك الزيادة في الأجر.

احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1978، ص332، ص333.¹
 جويسف حجيم الطائي مؤيد عبد الحسين: فضل إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص496.

احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص224.³
 عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص557.⁴

5- المؤسسة:

1.5- اصطلاحا:

في معجم العلوم الاجتماعية تعرف المؤسسة على أنها مصطلح يطلق في الولايات المتحدة على المنظمة التي تباشر نشاطا يتصل بتقديم الخدمات وقد تكون المؤسسة خاصة أو عامة.¹

المؤسسة مجموعة من الأشكال والبنى والقواعد الأساسية التي تحكم التنظيم الاجتماعي، وتنظم جميع أدوار مستويات المجتمع وكذا أدوار الفاعلين الاجتماعيين والمسطرة بواسطة القوانين أو الأعراف المتداولة داخل مجتمع بشري معين.²

تعني كلمة مؤسسة في علم الاجتماع مجموعة الأحكام والقوانين الثابتة التي تحدد السلوك والعلاقات الاجتماعية في المجتمع.

ويعرفها العالم الأمريكي تالكوت بارسونز على أنها نسق اجتماعي أنشئ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محدد وتصور بارسونز التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من عدة نسق مختلفة كالجماعات والأدوات ... وان التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا في إطار كلي أكبر وأشمل هو المجتمع.³

2.3- إجرائيا:

المؤسسة عبارة عن مجموعة من القيم والمعايير والقوانين والأحكام المشتركة بمجموعة من الأفراد داخل المجتمع الواحد حيث تقوم ببناء علاقاتها بطريقة منظمة.

احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص121

عبد اللطيف أكنوش: تاريخ المؤسسات والوقائع الاجتماعية بالمغرب، فريقيا الشرق، المغرب، 2013، ص112.

³ جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005/2006، ص27.

سابعاً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

إن البحوث و الدراسات السابقة التي تستعرض الأعمال التي أنجزت من قبل تعتبر فرصة للباحث للإحاطة بموضوعه وضبطه بصورة دقيقة، وتمده بالكثير من المعلومات في نفس موضوع بحثه الذي يقوم بإعداده، وتمكنه من جنب الوقوع في الأخطاء نفسها، والاستفادة من نتائج تلك الدراسات السابقة، بالإضافة إلى ذلك توفر للباحث المعلومات النظرية والشواهد التاريخية لتكون انطلاقة لبحثه الجديد.

1- الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية:

الدراسة الأولى:

دراسة مصباح العاجز إيهاب فاروق بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية".

مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0,05) بين الثقافة التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي – محافظات غزة. والتعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي والتعرف بدور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولجا الباحث إلى البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة و تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبيان على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي.

محافظات غزة وعددهم 294 موظف وبعد تحليل وتفسير بيانات الدراسة تم التوصل إلى جملة النتائج أهمها:¹

- ❖ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي. محافظات غزة. وكانت هذه العلاقة طردية
- ❖ لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكترونية.
- ❖ لا يتم تكريم أو تحفيز المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.
- ❖ لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وأليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.²

الدراسة الثانية:

أ. رباب محروس عبد الحميد/ مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية.
التساؤل الرئيسي للبحث حول "ما المقصود الحقيقي للثقافة التنظيمية؟ وكيف يمكن أن يؤثر على اتجاهات المنظمة؟

وتهدف هذه الدراسة على التعرف على المفهوم الحقيقي للثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز كفاءة السياسات الإدارية بالمنظمات في ضوء المتغيرات العالمية الحالية. واعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي للتوصل إلى الإطار النظري الخاص بالدراسة من واقع جمع وتحليل البيانات المكتبية، وفيما يخص الجانب الوصفي من التحليلات ذلك عن طريق الاطلاع على المصادر المكتبية. وتوصلت هذه الدراسة إلى اهم النتائج هي:

- ✓ الثقافة التنظيمية تؤثر على جميع الجوانب من حيث بيئة المنظمة واستراتيجيتها عملها وسلوم العاملين بها.
- ✓ تلعب الثقافة التنظيمية دور محوريا في إدارة الأزمات، حيث اعتمد مدى استجابة وتجاوز المؤسسات للوباء العالمي كوفيد.19. بشكل كبير على ثقافتها وقيمها.³

¹مصباح العاجز إيهاب فاروق: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 4، ص 3.

²مصباح العاجز إيهاب فاروق: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 5.

³رباب محروس عبد الحميد: مفهوم الثقافة التنظيمية.مراجعة نظرية تطبيقية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية. جامعة القاهرة، مصر، 2002، ص 54، ص 55، ص 68.

الدراسة الثالثة:

دراسة فاطمة دريدي بعنوان " أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية " جاءت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية والثقافة التنظيمية، انطلقت من تساؤل رئيسي مفاده:

ما طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة الإدارية لدى مسؤولي المؤسسة العمومية بشير بن ناصر بالثقافة التنظيمية؟

وبالاعتماد على المنهج الوصفي، وتطبيق مقياس على عينة الدراسة المقسمة إلى فئتين (فئة الرؤساء، وفئة المرؤوسين)، قمنا بمسح شامل ل 2 و 3 موظفين بالمؤسسة العمومية للتوصل الدراسة إلى النتائج التالية:

- ← علاقة أنماط السلطة الإدارية بالثقافة التنظيمية علاقة وظيفية طردية.
- ← نمط السلطة الديكتاتورية هو النمط السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
- ← تساهم السلطة الديمغرافية في تفعيل العملية الاتصالية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية في بعض المواقع.

- ← تساهم السلطة الفوضوية في خلق صراعات تنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية.
- ← تساهم السلطة الديكتاتورية في تعزيز احترام السلع الإدارية للمؤسسة العمومية الاستشفائية¹.

الدراسة الرابعة:

يونس مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، وهي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن محتوى العمل في المؤسسة، وعن نطاق الإشراف بالمؤسسة، وللإجابة على التساؤل:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟ وللإجابة عن التساؤل السابق انطلق الباحث من الفرضية الرئيسية التالية:

للثقافة التنظيمية دور في تعزيز الرضا الوظيفي للأفراد بالمؤسسة.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الكمي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وجمع العينة 70 واستخدم طريقة المسح الشامل. من نتائج الدراسة:

- ← وجود علاقة قوية بين المتغيرين عن محتوى العمل.

1فاطمة دريدي: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مرجع سابق، ص2.

← وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن نطاق الإشراف.

← وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الأجور والحوافز.¹

دراسة أجنبية:

الدراسة: Peterlok. John crawford 2003 بعنوان " the effect of organisation culture and leadership style on job satisfation and organisation " . أثار الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وهي دراية مقارنة بين سيدني أستراليا وهونغ كونغ الصين ، هدفت الدراسة إلى فحص اختلافات بين الشرق والغرب.

تم استخدام 219 مدير من هونغ كونغ و 118 مدير من أستراليا أي 337 عينة ومن اهم نتائج الدراسة انه تم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية بين العينتين للقياسات المبتكرة والثقافات التنظيمية الداعمة، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مع العينة الاسترالية لديها متوسط درجات اعلى على جميع هذه المتغيرات. ومع ذلك فان الاختلافات بينهم تمت إزالة عينتين للرضا والالتزام الوظيفي بعد ضبط إحصائي للثقافة التنظيمية والقيادة والخصائص الديمغرافية للمستجيبين.

بالنسبة العينات المجمعة وثقافات مبتكرة وداعمة، وأسلوب قيادة يأخذبعين الاعتبار أثار إيجابية على كل من الرضا الوظيفي والالتزام، مع أثار ثقافة إبداعية على الرضا والالتزام. وتأثير أسلوب القيادة في الاعتبار على الالتزام. أن تكون اقوى العينة الأسترالية، أيضا كان لأسلوب القيادة" الهيكل الميداني" تأثير سلبي على الرضا الوظيفي للعينة المجمعة، كان مستوى تعليم المشاركين وجد أن لها تأثير سلبي طفيف على الرضا وتأثير إيجابي طفيف على الالتزام وتم العثور على الثقافة الوظيفية لتحقيق تأثير أكثر إيجابية بين مديري هونغ كونغ.²

¹يونسى مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي: رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، 2015 ص15، ص94، ص134.

²John Crawford: the effect of organisation culture and leadership style on job satisfation and organisation commitment، Article in journal of management development :30 june 2014

2-التعقيب على الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية:

يتبن لنا من خلال ما تم استعراضه من دراسات سابقة وبعد الاطلاع على نتائجها التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية رغم اختلاف المتغيرات التي ارتبطت معها، حيث تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض الخصائص الأولية لمجتمع البحث إضافة إلى الاستبيان المطبق واتفق البحث الحالي في عده مع العديد من الدراسات، كما تختلف عنها في تناول مجتمع البحث وميدان الدراسة والمنهج المعتمد وكذلك الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة، غير أننا سنستفيد من هذه الدراسة فيما يخص الجانب النظري وفي تصميم ووضع الاستبيان لهذه الدراسة ومقارنة تلك النتائج بنتائج دراستنا.

3-الدراسات التي تناولت موضوع الترقية:

الدراسة الأولى:

دراسة خالد حمادة محمد العنزي حول النظام القانوني لترقية الموظف العام وهي دراسة مقارنة بين الأردن والكويت.

تساؤلات الدراسة:

- ❖ ما هو الموظف العام؟ وما مدى عد كل من يعمل في الدولة موظفا عاما؟ وما موقف نظام الخدمة المدنية الأردني وقانون الخدمة المدنية الكويتي من هذه المسألة؟
 - ❖ ما طبيعة العلاقة القانونية التي تربط الموظف بالدولة؟
 - ❖ ما هو مفهوم الترقية؟ وما شروطها؟ وما أنواعها؟
 - ❖ هل تعد الترقية حقا للموظف، ا مانها من آثار التعيين في الوظيفة العامة؟
- وتهدف الدراسة إلى بيان الجوانب القانونية الناظمة لترقية الموظف العام في كل من الأردن والكويت.

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، كما تأتي أهميتها من كونها أحد موضوعات القانون الإداري، كما أن هذه الدراسة تخدم الإدارة والموظف والمواطن المستفيد من خدمات الإدارة في أن واحد.

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب البحث النوعي التحليلي.

نتائج الدراسة:

✓ إن نظام الترقية وان كان يهدف إلى الارتقاء بمستوى فاعلية وكفاءة الجهاز الإداري في الدولة، وحصوله على أفضل العناصر البشرية، إلا انه وفي الوقت نفسه يمكن أن يكون وسيلة

تؤدي إلى تعطيل هذا الجهاز وتهجير الطاقات البشرية المتميزة منه، وبخاصة إذا ما توسعت الإدارة¹

في سلطتها في الأخذ بأسلوب الترقية بالاختيار.

✓ إن الترقية تصبح حقا للموظف عدا من صدورها بقرار من المرجع المختص.

✓ إن نظرة فاحصة لنظام الخدمة المدنية الأردني وقانون الخدمة المدنية الكويتي يتبين لنا إن المشروعين الأردني والكويتي قد أخذوا بالترقية بالأقدمية كأساس، كما انهما أخذوا بالترقية بالاختيار كذلك بالترقية بالأقدمية للاختيار معا.

✓ إن الترقية ليست حقا تلقائيا للموظف العام.²

الدراسة الثانية:

دراسة الباحثة نسيمة احمد الصيد: بعنوان الترقية والفاعلية التنظيمية. يتكون مجتمع الدراسة من 140 عامل، حيث تم اختيار العينة الطبقة العشوائية بنسبة 50% من حيث قسم الباحث أهداف دراسته إلى أهداف نظرية وأخرى ميدانية ونذكر منها على التوالي:

- محاولة إيجاد ترتيب منظم للتراث المكتوب حول الترقية والفاعلية التنظيمية.

- محاولة صياغة شبكة المفاهيم الارتكازية التي تحكم عملية الترقية والفاعلية التنظيمية،

- ومحاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة الترقية والفاعلية التنظيمية.

أما الأهداف الميدانية منها مايلي:

محاولة تشخيص الواقع الفعلي للترقية، والتعرف على مدى وجود استراتيجية لتدرج العاملين. التعرف على مدى استناد الترقية إلى مقولات موضوعية، ومساهمتها في تحقيق الرضا. إبراز مدى مساهمة مترتبات الترقية في تحقيق الفعالية التنظيمية، تفصي درجة تأثير الصراع حول الترقية على تحقيق أهداف المؤسسة.

كما وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

← المزاجية في الترقية بين المعايير الموضوعية والذاتية.

← أفراد العينة غير راضين عن معايير الترقية المعمول بها.

← هناك هوة بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية مما زاد من حالات التدمير وعدم الرضا.

← المؤسسة لا تولي اهتماما لتقييم الأداء في الترقية.¹

¹خالد حماد محمد العنزي: خالد حماد محمد العنزي: النظام القانوني لترقية الموظف العام دراسة مقارنة بين الأردن والكويت، رسالة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2011، ص4-5، ص11.
²خالد حماد محمد العنزي: خالد حماد محمد العنزي: النظام القانوني لترقية الموظف العام دراسة مقارنة بين الأردن والكويت، مرجع نفسه، ص116.

الدراسة الثالثة:

دراسة جبلي فاتح حول الترقية الوظيفية والاستقرار المهني وذلك من خلال تقصينا للتساؤلات التالية:

- 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 الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف وبين زيادة شعوره بالولاء والانتماء للمؤسسة؟
 - هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي للعمال وعدم تغيبهم عن العمل؟
- وسعت الدراسة إلى مجموعة من الأهداف هي:

- ✓ رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني للعامل.
- ✓ إبراز أهمية الاستقرار في العمل في المجال الصناعي وتأثيره على أهداف المؤسسة.
- ✓ محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا وظيفية الربط بين الخلفية النظرية والعمل الميداني.
- وقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج المسح الاجتماعي، واستخدم أدوات الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات، أداة لجمع البيانات.
- وتكون مجتمع البحث بعينة مقدره ب 90 مفردة من مجموع مفردات عددها 903 ، حيث تم اختيار الطريقة العشوائية البسيطة.

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 أن الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينه الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية الموجودة في الجدول (33) وهو ما يؤكد صدق وتحقق الفرضية العامة أيضا هو وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية الترقية الوظيفية والاستقرار المهني كما هو مبين في الجدول (35) أين ترى نسبة 84,4% أن الترقية الوظيفية تؤثر على الاستقرار المهني ، في حين كانت نسبة أفراد العينة التي يرى غير

¹نسيمة احمد الصيد: الترقية والفاعلية التنظيمية، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2006-2008، ص3، ص135

ذلك 15,6% فالفرق بين النسبتيين بيّن وجود هذه العلاقة ذات الدلالة الإحصائية والتي تقدر هذه الأخيرة ب 68,6% من إجمالي العينة.¹

← كذلك من الدراسة الميدانية يلاحظ أن 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 التجديد في الآلات منذ انطلاق الأشغال سنة 1989، حيث أن المردودية بدأت نوعا ما في النزول وحتى كيفاً 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 وجهد والتأخير في عملية الإنتاج.²

الدراسة الرابعة:

دراسة محمد يوسف احمد السباح: "مدى التزام بمعايير الترقية مدراء البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية"

واهم تساؤلات الدراسة:

← ماهي المعايير المستخدمة في ترقية مدراء مكاتب البريد؟
← ما مدى التزام الإدارة العليا بمعايير الاختيار الموضوعية عند ترقية أحد الموظفين إلى مدير لمكتب بريد؟
← ما أثر عدم التزام الإدارة العليا بمعايير الترقية على مدراء المكاتب مهنيا وإداريا؟
وبالتالي صاغ الباحث هذه الفرضيات:
الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب تعزى الصفات الشخصية.
الفرضية الثانية: عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهريا على عدم رضا الموظفين.

¹ جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني. نفس المرجع، ص7، ص4، ص3، ص130
² جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني. نفس المرجع، ص193 الى 195

الفرضية الثالثة: عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهريا على ضعف أداء الموظفين في مكاتب البريد.¹

الفرضية الرابعة: عدم الالتزام بمعايير ترقية مكاتب البريد يؤثر جوهريا على فشل سياسات مدير في مكتب البريد.

الفرضية الخامسة: عدم الالتزام بمعايير ترقية مكاتب البريد يؤثر جوهريا على تدني مستوى الخدمات البريدية في مكتب البريد.
ومن أهدا فالدراسة:

- اختيار الباحث موضوع البحث ومشكلته من اجل إعطائها الأهمية والمناقشة ولفت الأنظار لها إضافة شيئا جديدا إلى المعرفة في سلوك الموظفين سببه عدم الالتزام بمعايير الترقية في اختيار مدراء المكاتب وذلك غير استكشاف العلاقة بين رضا الموظفين في مكاتب البريد وبين عدم الالتزام بمعايير الترقية لمدراء مكاتب البريد.

- فهم أفضل لسلوك الموظفين.

- تحليل أبعاد تلك السلوكيات الصادرة من المدير واستظهار العلاقة بين ضعف إدارة البريد وبين عدم الالتزام بمعايير الترقية.

- تفسير العلاقة بين فشل سياسات مدير مكتب البريد وبين عدم الالتزام بمعايير الترقية.

- التوصل إلى اقتراح نصائح إدارية فضلى لظروف العمل البريدي ولأعمال أخرى متشابهة لتحفيز زيادة الطاقة الإنتاجية للموظفين وزيادة في مستوى الخدمات البريدية.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي باستخدام المسح الشامل لمجتمع البحث ب 128 مفردة واستعمال الاستبيان كاداه لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

✓ موافقة متوسطة على عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهريا على ضعف أداء الموظفين.

✓ موافقة بدرجة متوسطة تقريبا على عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهريا على ضعف إدارة مدير مكتب البريد.

✓ موافقة على عدم التزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهريا على فشل سياسات مدير مكتب البريد.

¹محمد يوسف احمد السباح: مدى التزام بمعايير الترقية مدراء البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2008، ص7.

✓ موافقة بدرجة اعلى من متوسطة على عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهريا على تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد.¹

دراسة أجنبية:

دراسة 2006 kiyoshi takahashi بعنوان Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employers. "تأثير حوافز الأجور والترقية على مستويات تحفيز الموظفين اليابانيين. جامعة كوبي. هدفت الدراسة إلى التركيز على تأثيرات الحوافز في المنظمات اليابانية، حيث تبحث الدراسة في نقاط القوة النسبية لتأثير الأجور والترقية على تحفيز الموظفين، لتأثير الأجور والترقية على تحفيز الموظفين، اتبعت الدراسة منهجية قامت من خلال تقييم مسح ضم (1823) موظفا يابانيا يعملون في مجموعة شركة سيارات تويوتا، حيث أظهرت النتائج أن كلا من الترقية والأجور تؤثر بشكل إيجابي على عمل الموظفين والقوة النسبية لتأثير حوافز الترقية والأجور على دافعية الموظفين مقارنة بين القوى النسبية للمؤثرات، وان الترقية العادلة كانت المحفز الأقوى من مستوى الراتب وزيادته.²

4-التعقيب على دراسات التي تناولت موضوع الترقية:

من خلال عرض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الترقية، اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض الأهداف وفي المنهج المستخدم وفي أداة جمع بيانات الاستبيان لكنها اختلفت عنها في مجتمع البحث وميدان الدراسة والطرق الإحصائية، وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول الترقية وتكوين خلفية علمية نظرية مناسبة لدراسة الموضوع وإلقاء نظرة على تطوره.

ثامنا: تقييم الدراسات السابقة:

لقد قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والبالغ عددها 10 دراسات، وتم تقسيمها إلى قسمين الأول الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وفي القسم الثاني

¹محمد يوسف احمد السباح: مدى التزام بمعايير الترقية مدراء البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية، مرجع سابق، ص97.

²kiyoshi takahashi: 2006. Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employers., career development international vol11. Issue 3 pp 193-203

الدراسات المتعلقة بالترقية، ومما تقدم فانه لم تجري في دراسات التي تعالج تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية بصورة مباشرة، إلا انه تم الاستفادة من هذه الدراسات خاصة من الناحية النظرية والمقارنة في النتائج التي خرجت بها، إلا أن اختلاف طبيعة مجتمع الدراسة وزوايا المعالجة لكل دراسة أدى إلى وجود العديد من الاختلافات مع الدراسات السابقة، حيث نجد أن تناولنا موضوع ثقافة العمل بعملية الترقية من زاوية أو متغيرات مدى وضوح عملية الترقية بالنسبة للموظف، حيث لم يعتمدوا الدراسات السابقة هذا المؤشر وأيضاً من حيث المكافئة ونوعها ومعاييرها ومدى رضاهم. إلا أن النتائج جاءت متباينة من دراسة إلى أخرى حيث وجد اختلاف مدى وضوح عملية الترقية للموظف من خلال مدى تطبيق الثقافة التنظيمية في المؤسسة، إلا أنهم اتفق بان الموظفين غير راضيين بمعايير الترقية المعمول بها ونقص في الرضا الوظيفي.

تاسعا: المقاربات النظرية:

1- المداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية:

لقد حظيت الثقافة التنظيمية بالدراسة في مستهل عقد الثمانينات من القرن 20، لكن عملية بناء أطرها المعرفية ونماذجها لازلت قيد التكوين الفكري والفحص النظري والاختبار الإمبريقي، وضمن هذا السياق ستعرض الدراسة اهم المداخل المفسرة للثقافة التنظيمية منها:

1- نظرية التأثير لثقافة المنظمة: "Schein"

تقوم هذه النظرية على أساس مفاده: ماهي الثقافة؟ ولقد حلت متغير الثقافة التنظيمية ضمن 03 مستويات هي:

- ← المستوى الظاهري (المادي) تجسده مظاهر التطبيق.
- ← مستوى القيم أو مستوى تحت سطح الجوانب التطبيقية.
- ← المعتقدات والافتراضات أو ما يعرف بالمستوى الأكثر عمقا.

وقد أشار **schein** في توضيح هذه المستويات إلى أن:

- ← مستوى الماديات يتمثل في التكنولوجيا، الفنون، الآداب، الأنماط السلوكية المرئية والمسموعة.
- ← مستوى القيم: يتم التعرف عليها من البيئة المادية ومن خلال إتقان الجماعة.

← مستوى الافتراضات الأساسية: العلاقة مع البيئة، طبيعة الواقع والزمان والمكان، طبيعة الطبائع البشرية والعلاقات الإنسانية.¹

2- نظرية ديناميكية الثقافة:

إذا كانت نظرية **schein** تبحث عن ماهية الثقافة التنظيمية فإن نظرية الديناميكية تبحث عن كيفية نشأت الثقافة؟ وذلك من خلال الاعتماد على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، إذا سمرت نتائج هذه النظرية إلى أن مكونات الثقافة التنظيمية (الماديات-القيم-الافتراضات) تتميز بالحركية والتغيير، وذلك بصورة مستمرة لا تتوقف، ويتم ذلك من خلال الأدوار الديناميكية الرابطة بين المكونات.²

3- نظرية المجالات: "Jones"

ركزت في معالجتها للثقافة التنظيمية على العوامل البيئية الداخلية والخارجية، إذ يركز البعد الداخلي على تبني المنظمة ثقافة تميل للاستقرار واتجاهها نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنة، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية والالتزام بالمرونة والإبداع والقدرة على المخاطرة، كل هذه العناصر تعمل مجتمعة لتكون عامل ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات جديدة فرعية، ومن خلال التجديد يتم تغيير النسيج الثقافي للمؤسسة.

4- نظرية التفاعل التنظيمي: "schwartz,davis"

انطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط-التنظيم-الرقابة...) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي -العمليات التنظيمية -القواعد والإجراءات) إذ تنتقل سمات الثقافة التنظيمية والتي تشكلها الإدارة العليا طبعا (كيف يخططون

ويحفظون أو يراقبون...؟) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي ومن خلال وجهة نظر نظرية التفاعل التنظيمي نجد أن المؤسسة هي التي تشكل نوع وطبيعة الثقافة التنظيمية التي تتبعها.³

¹نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009. ص58.

²نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، نفس المرجع، ص58.

³عبد الله بن عطية الزهراني: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، السعودية، 2007. ص36، ص37.

5- نظرية القيم:

يرى أنصارها ندرة وجود مبدا تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى أصحابها، ويرى "أوبلر" أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعلهم وتحدد الكثير من الأنماط الثقافية.¹

6- نظرية روح الثقافة:

يرى أنصارها أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص والسمات المجردة، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة أي أن روح الثقافة تشير لمجموعة من القيم المرجعية لمعظم أفراد التنظيم.²

7- نظرية التفاعل مع الحياة:

تتلخص هذه النظرية في أن لكل أفراد التنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم بمعنى أن لهم خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيمون على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو الذي يمثل الصورة التي كونها الأعضاء عن الأشياء، والأشخاص ذوي الأدوار الهامة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة، أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العلم.³

8- نظرية سجية الثقافة:

تتركز أفكارها حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة بينهم، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك أو لمجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم الذي يؤثر في معظم سلوكيات المنظمة وما ينمي هذه الخبرة هو التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الأفراد، وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة يسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعا لسلوك معظم أفراد المجتمع وينظر للخارجين عن هذا المجتمع انهم منحرفون أو شواذ إضافة

¹السكرانة بلال خلف: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص25.

²إبراهيم التومي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية. دار البدر الساطع، ط1، العلمة، الجزائر، 2013، ص99.

³بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة 2007، ص37.

إلى أن الدراسات توصلت لوجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة إحداهما خاصة بالذكور والأخرى بالإناث، وان هناك تكامل بين السجيتين.¹

2- المداخل النظرية المفسرة للترقية:

1- النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي والتي تركز على الجوانب العقلانية والرشيده في التنظيم وتعتبر الجوانب المادية أهم مؤثر في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال اعتمادها على الأسلوب العلمي القائم على قوانين محكمة وإشراكها في بعض المبادئ وأبرز هذه النظريات: نظرية البيروقراطية لماكس فيبر ونظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور.

1.1- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

يعتبر ماكس فيبر رائد ومؤسس النظرية البيروقراطية والذي أسهم بصفة كبيرة في ميدان الدراسات التنظيمية والإدارية.

يرى ماكس فيبر أن المنظمة وفعاليتها يتوقفان على مدى التزامها وتقديرها بمبادئ التنظيم البيروقراطي العلمي أو كما سماه هو النموذج المثالي للبيروقراطية والذي في ضوئه تلتزم المنظمات بمجموعة من المبادئ والاستراتيجيات خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وتحقيق الأهداف ويمكن توضيح أهم عناصر النموذج المثالي الذي وضعه ماكس فيبر في النقاط التالية:²

← يتميز التنظيم البيروقراطي بنظام ثابت من القواعد والإجراءات المحددة لطرق أداء العمل وكيفية إنجازه وتكون هذه القواعد صارمة ومسجلة أو مكتوبة ويكون لها صفة الالتزام والجبرية وعلى الموظف الالتزام بها أثناء تأدية عمله، وهذا ما يسمح للمشرفين والمديرين من وضع للأداء أو معايير وفقا لهذه الطرق والقواعد.

← تعين الفرد في التنظيم وفقا لمؤهلا فعلية المفاضلة بين المتقدمين لشغل مناصب العمل يجب أن تكون على أساس الشهادات أو المسابقات أو الامتحانات، كما أن الجزاء يكون بحسب الاستحقاق،

¹ إبراهيم التومي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، مرجع سابق، ص100.

² إبراهيم عباس نتو وهنري البرز: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 1980. ص22-23

فالترقية مثلا يكون على أساس الأقدمية أو الإنجاز والكفاءة في العمل أو كليهما معا وليس على أساس المكانة الاجتماعية للموظف وعلاقاته الشخصية والقرباية العائلية وغيرها من العوامل الذاتية.

← يعتمد التنظيم البيروقراطي على المستندات والوثائق في جميع معاملاته، كما انه يتميز بالفصل بين الملكية الفردية وبين الملكية المنظمة،¹

← يتم توزيع السلطة التي تمنح للموظف من أجل تنفيذ مهامه وواجباته بطريقة رسمية وفقا لقواعد ثابتة هاته القواعد التي تحدد حجم السلطة وطبيعتها وتوفر للأفراد إمكانية التظلم واستئناف أي قرار لدى المستوى الأعلى للسلطة المشرفة وهذا أيضا وفق قنوات وقواعد محددة ومنظمة بطريقة دقيقة. وقد أعار أهمية كبيرة لمتغير الترقية الذي يرتبط في تصوره بالاحتكام إلى محاكاة موضوعية وهذا دفعه إلى القول أن التوظيف لا بد أن يكون في ضوء الشهادات والخبرة بحيث يتم اختيار المترشحين للتعين في هذا المناصب على أساس الخصائص الفنية التي يتحقق منه بواسطة اختبارات أو بما يضمن أنهم قد حصلوا على الدبلومات أو كليهما، ويحصلون على مكافأتهم في صورة مرتبات ثابتة.²

ورغم هذا التركيز على المحاكاة الموضوعية إلا أن فيبر لم يهمل مسألة الأقدمية في التدرج المهني، أخذ بعين الاعتبار وجود قواعد واضحة تنظم العمل، لهذا فإن متغير الترقية يصبح هو الآخر مسألة روتينية واضحة لأنها تستند إلى رشد المؤسسة وعقلانية قواعده.³ وتنظر هذه النظرية لمسألة التدرج المهني على أنه مطلب أساسي من متطلبات الوظيفية بحيث يتم تحديد منزلة العامل والمسؤوليات التي تقع على مكانته في التدرج متطلبات مكانته الوظيفية والاجتماعية بما يضمن حدود استقراره في الوظيفة ويعتمد نظام الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو كليهما وفقا لحكم الرؤساء بعض النظر عن المكانة الاجتماعية والعلاقات الشخصية والقرباية وغيرها من العوامل الذاتية.⁴

2.1- نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور (1856-1915):

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في و.م. ا مايبية 1900-1920 على يد رائدها الأول تايلور، حيث كانت هذه النظرية سببا في تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الفرد، هذه الأخيرة التي

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية بيروت، ط، 1999، ص 149.

² على عبد الرزاق جلي: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 1999، ص 44، 43.

³ زكي محمد هاشم: تنظيم طرق العمل، مطبوعات الجامعية، الكويت، ب ط، 1984، ص (22-20)

⁴ مولكية سيف الدين: تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قسنطينة، 2003، ص 25.

تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال بحثها الدؤوب على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية، ورفع مستويات الكفاءة، وتقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ هي:

✓ تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام، وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها، وقياس الزمن الذي تستغرقه كل حركة.¹

✓ اختيار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم لإكسابهم المهارات في الأداء والقدرة على الإنجاز.

✓ تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.

✓ استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال على تأدية العمل.

لقد دعا تايلور إلى ضرورة الفصل بين الإدارة والمسؤوليات العاملين، فالإدارة هي المسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولين عن التنفيذ، حيث كانت فكرته الرئيسية انه يمكن تحقيق زيادة إنتاجية عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدى حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أدائه، فقد اهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال، واعتبره أساس هام في الإدارة، حيث يؤكد على ان العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا أن يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب للعمل، ومنه فان تدريب العامل وتطوره امر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

من جهة أخرى نادى إلى ضرورة الاهتمام بعاملين هامين هما عامل الأجر الذي لا بد أن يحتسب ويدفع حسب مجهود كل عامل وتثمين التدريب كأداة فاعلة لتحقيق المردودية، وتقتصر هذه العملية

على المنفذين، وعليه فقد ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية، حيث افترض أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط.²

2- النظريات النيوكلاسيكية:

جاءت كرد فعل لمبادئ وأفكار النظريات الكلاسيكية التي ركزت على الجانب المادي في الإنتاج وعلى الهيكل الرسمي للتنظيم والبناء الداخلي له، ظهر اتجاه آخر في تنظيم العمل يركز على العنصر

¹منير بن احمد بن دريد: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013 ص58.

²منير بن احمد بن دريد: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، مرجع سابق، ص59.

الإنساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته مما ساعد على إيجاد أساليب تنمي الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم لما فيه من تحقيق أهدافهم نستعرض فيما يلي اهم النظريات.

1.2-مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت في أواخر العشرينات وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي تركز على العمل وأهملت العامل واعتبرت طاقته هي المؤثر على الإنتاجية.¹

وقد جاءت هذه المدرسة ببعض البادئ والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه، الإضرابات، الغيابات، وعدم ضمان ولاء العمال....الخ. ويتناول أنصار هذه النظرية المؤسسة باعتبارها نظام اجتماعي مفتوح، كما أعطوا أهمية لمعايير وقيم الجماعة والحاجات الاجتماعية وهذا التناول جعلهم ينظرون إلى المتغيرات التنظيمية ليس في ضوء القواعد الرسمية فقط وإنما أيضا في ضوء التفاعلات الاجتماعية، الشيء الذي دفعهم إلى إقرار حقيقة أن الترقية والفعالية في العمل يرتبطان لا محالة بطبيعة العلاقات السائدة على مستوى الجماعة.²

لذلك ركز رواد هذه النظرية وعلى رأسهم **التون مايو** على العنصر البشري وأهميته في المؤسسة كأحد العوامل الحيوية لبقاء واستمرار المؤسسة، فأكد على ضرورة الاهتمام بدفع الأفراد وتحفيزهم والتركيز على علاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيتهم، وكذلك مختلف المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في سلوك العاملين كالقيادة، الاتصال والمشاركة بمعنى الاهتمام بالفرد أكثر من العمل.³

2.2-النظرية اليابانية Z :

يعتبر **William Ouchi** رائد نظرية **Z** اليابانية ويقول **أوشي** انه لاحظ أن الإنتاجية، وخاصة في الشركات الصناعية في اليابان، تزيد أربعة أضعاف من مثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية، ووجد أن هذه الزيادة لا تعود أسبابها إلى السياسات النقدية أو الاستثمارية فحسب وإنما إلى الطريقة التي يتم بموجبها معاملة وتوجيه العنصر البشري في الإنتاج ولمعالجة تدني الإنتاجية للشركات اليابانية العاملة خارج اليابان قام **أوشي** بوضع نظرية **Z** في الإدارة وكان ذلك عام 1981 حيث اقترح **أوشي** أن الشركات الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة **A** في حين تطبيق الشركات اليابانية داخل اليابان أسلوب الإدارة **L** هذه النظرية طبقت مضامين نظرية " ماكرو " بجر ودمج بينهما بما يسمى

1 السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعرفة للنشر، ط2، القاهرة، مصر، 1977، ص135.

2 السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، نفس المرجع، ص135.

3 المهدي الطاهر غنية: مبادئ الإدارة والأعمال. المفاهيم والأسس والوظائف، الجامعة المفتوحة للنشر،

ط1، طرابلس، ليبيا، 2003، ص90.

نظرية ل المعدلة وقد أجرى أوشي دراسة بعنوان كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية فقد توصل إلى أن الإدارة اليابانية تتميز بعدة خصائص هي: الثقة، توظيف العاملين مدى الحياة، الرقة التهذيب والمهارة، التقويم

والترقية، الاهتمام بالعنصر البشري، الاهتمام بالقيم الاجتماعية، منع القرارات، تطوير الحياة الوظيفية للعاملين.¹

3-النظريات الحديثة:

على الرغم من أوجه التصور والضعف التي تربط بمدرسة العلاقات الإنسانية والنظريات الأخرى التي كان تركيزها الكبير على الحاجات الاجتماعية للأفراد وجماعات العمل فتحت المجال للباحثين لأفكار أكثر تقدم في فهم الطبيعة الإنسانية، فجاءت النظريات الحديثة التي اهتمت بمحاولة فهم الجوانب السيكولوجية والاجتماعية للعمال داخل التنظيمات من خلال التركيز على دراسة تأثير أفكارهم، مشاعرهم واتجاهاتهم على أداء التنظيم، ومن النظريات الحديثة التي لها علاقة بموضوع بحثنا على النحو التالي:

1.3-نظرية الحاجات الإنسانية:

يعتبر عالم النفس إبراهيم ماسو من رواد المدرسة الحديثة قدم نظرية لتدرج الحاجات الإنسانية والتي قسم من خلالها الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رئيسية وضعها في شكل هرم وتدرج هذه الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم إلى حاجات تحقيق الذات في اعلى الهرم مروراً بالحاجة إلى الأمن ثم الحاجة إلى الحاجات الإنسانية وبعدها إلى التقدير والاحترام.²

ومن افتراضات نظرية ماسو:

✓ الإنسان هو كائن يشعر باحتياجه لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير مشبعة تسبب توتر لدى الأفراد، والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة.

✓ للإنسان حاجة نفسية مركزية هي الحاجة لتحقيق الذات فهي توجه كل نشاطه للنمو والتعلم والنضج والذي يحصل بطريقة هادفة وموجهة وليس عشوائية مشتتة، فمجموع حاجات الفرد عديدة،

¹حسن احمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص59.
² راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص110، 109.

لأنها تنتظم في خمس مجامع رئيسية: حاجات الأمان، الحاجة إلى الحب، والانتماء إلى جماعة، الحاجة إلى التقدير الاجتماعي، والحاجة لتحقيق الذات.

✓ ترتب هذه الحاجات من حيث الأولوية للبقاء والإلحاح على شكل هرم، تتدرج فيه بترتيب واحد من أكثر إلحاح إلى أقل إلحاح، فالحاجات الفيزيولوجية هي الأكثر أولوية وإلحاحاً للبقاء، تليها الأمان ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية.¹

✓ لا تكون الحاجة دائماً دافعة للسلوك بل فقط عندما تكون غير مشبعة، فمتى ما أشبعت حاجة معينة، لا تعود دافعة ويتحقق الإشباع إذا اطمأن الفرد بأنه يستطيع إشباع مجموعة الحاجات بشكل طبيعي وشبه تلقائي.

✓ لا تكون كل المجامع الخمس من الحاجات نشطة سوية وفي آن واحد بل تنشط بالتتابع، فعندما تكون مجموعة معينة نشطة، تكون المجامع الأخرى كامنة.²

-البنائية الوظيفية:

نظراً للانتقادات الموجهة للبيروقراطية وامتداداً لتفكير فيبر قامت عدة محاولات لتقديم نظرة جديدة للبيروقراطية، تستند أساساً إلى خصائص النموذج المثالي ولكن بإدخال تعديلات لتفادي أوجه القصور والنقد، وتعد هذه المحاولات قلب نظرية التنظيم فهي تعتبر أقوى الأدوات المنهجية لإبراز أوجه التباين بين تنظيم وآخر، لذلك تم إنشاء العديد، من مراكز البحوث في مجالات العلوم الاجتماعية التي تدعمها كبرى المؤسسات الاقتصادية والسياسية بهدف تقديم مقترحات ببناء لتعظيم الربحية ورفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية مع المحافظة على الاستقرار والتوازن للتنظيمات الرسمية. وقد انقسمت الإسهامات إلى اتجاهين: الأول ركز على تحليل النموذج المثالي بين النقد والتعليق والثاني حديث يحاول البحث عن نماذج بديلة لنموذج فيبر، وعقب ترجمة أعمال فيبر قامت العديد من الدراسات الميدانية لاختبار صحة النموذج منها دراسة غولدنز 1954، بيتر بلاو 1955، واودي 1959... الخ.

وترجع أهمية هذه الدراسات إلى ما كشفت عنه من أهمية الجوانب الرسمية، ومنذ بداية السبعينات تحاول البنائية الوظيفية تطوير الرؤية التحليلية إلى ما وراء النموذج لفيدر والدخول في مناقشات جادة حول مورفولوجيا التنظيمات، ومن القضايا الهامة التي بدأت تفرغ وجودها بقوة على مساحة

1سعاد ونائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية. إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001، ص361.

2 سعاد ونائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية. إدارة الأفراد، نفس المرجع، ص362

الفكر البنائي في دراسة التنظيمات قضية تأثير الأبعاد البنائية للتنظيمات المركبة على السلوك التنظيمي.¹

ومن اهم روادها نجد بارسونز الذي ظل سنوات طويلة يؤكد ضرورة وضع نظرية منهجية عامة للسلوك البشري، وقد اهتم بالأجزاء المتفاعلة للنسق الاجتماعي وأيضا نجد ميرتون الذي اهتم بالآثار الناجمة عن تطبيق البيروقراطية فقام بدراسة الجوانب اللاوظيفية وإدخال تعديلات على نموذج فيبر، وقد ركز على إحلال السلوك الإنساني غير الرشيد مكان السلوك الرشيد كمتغير أساسي في تحديد البيروقراطية، كما ادخل مفهوم الوظائف الكامنة مقابل الظاهرة وكذلك البدائل الوظيفية لتجنب الخلل الوظيفي والجمود والرواتب.²

¹ اعتماد علام: دراسات في علم اجتماع التنظيمي. مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، القاهرة، مصر، 1994، ص139، 138.

² محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1985، ص216، ص107.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: تطور استعمال مفهوم الثقافة التنظيمية

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية

رابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

خامساً: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية

سادساً: مستويات الثقافة التنظيمية

سابعاً: محددات الثقافة التنظيمية

ثامناً: مكونات الثقافة التنظيمية

تاسعاً: آليات خلق الثقافة التنظيمية

عاشراً: معايير قياس الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها

ملخص

تمهيد:

شكّلت الثقافة التنظيمية باعتبارها نسقا متكاملًا من العناصر المادية والمعنوية محور اهتمام الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي، ومع بداية ظهور المفهوم ازدادت أهمية القيم والأبعاد الثقافية في الدراسات الإدارية، وأصبحت المؤسسات على اختلاف مجالاتها تسعى لإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق جو ملائم يربط بين أعضائها ووضع قيم ومعايير محرّكة لأنماط السلوك التنظيمي نحو الاتجاه الذي يخدم المصالح العامة والخاصة ويحقق الأهداف المنشودة ويطورها.

وفي هذا الفصل تم التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية من حيث خصائصها، تطور مفهومها، مكوناتها، مصادرها، محدداتها، أنواعها، أهميتها، معايير قياسها، آليات خلقها، وكيفية المحافظة عليها داخل المؤسسة التنظيمية.

أولاً: تطور استعمال مفهوم الثقافة التنظيمية:

لعل أول من استخدم مفهوم ثقافة المؤسسة "ج. إليوت" (Eliot Jacks) سنة 1951، حتى وان أكد "كيش ديس" انه ظهر لأول مرة في الـو.م.أ في السبعينات وانه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997 اذا استثنينا مقالي "عبد الله بندي ومزوار لخضر"¹.

وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية سنة 1981، واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية **business week** وأدرجته مجلة **fortune** ركنا تحت مسمى "corporate culture"، إلأن جاء الباحثان "T.E.Deal" و "A.A.Kennedy" سنة 1982 بكتاب تحت عنوان **Corporate Culture** واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم، بما يذكر هو فسيدأن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل هو فسيد ذلك لكتابين اثنين هما "ثقافة المنظمة"-Deal "kennidy 1982 وكتاب "البحث عن الامتياز Peters-Waterman 1982 .

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح الثقافة التنظيمية باعتباره عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثر بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.²

¹ بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر، 2000، ص 07.

² السعيد بن يمينة: مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، بتاريخ <https://dr.said.maktooblog.com> 15:09 . 2023/03/08

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص نحددها فيما يلي:

نظام مركب:

يتكون من عدة مكونات فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الجانب المعنوي من القيم، الأخلاق، المعتقدات والأفكار، وكذا الجانب السلوكي من العادات والتقاليد، آداب وفنون، وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات....

نظام متصل من مستمر ومتكامل:

فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، وأي تغيير يطرا على جوانبها ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

نظام متطور تراكمي:

فاستمرارها لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغيير مستمر حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد الملامح القديمة.

نظام التكيف:

تتصف بالمرونة وقدرتها على التكيف من خلال الاستجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها.¹

- كما أن للثقافة التنظيمية خصائص أخرى تتمثل فيما يلي:

الإنسانية:

تشير الدراسات إلى أن الإنسان بقدرته العقلية على الإبداع والاختراع الفكري وانتقاء القيم والمعايير المحددة لسلوكه أصبح قادراً على صنع الثقافة ورسم محتواها وبذلك فإن الثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، لأنها تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك التي يأتي بها الأفراد إلى منظماتهم أو التي تتكون لديهم من خلال تفاعلهم داخل هذه المنظمات.²

¹ مصطفى محمود أبوبكر: إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية). الدار الجامعية للنشر والتوزيع. مصر. 2008. ص 421- ص 422 .

² خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة "دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية"، المجلة العربية للإدارة، مج 39، ع 1، مارس 2019، ص 160.

الاكتساب والتعلم:

حيث يكتسب الفرد الثقافة التنظيمية من المنظمة بشكل عام أو من القسم الذي يعمل فيه بشكل خاص، فيتعلم من قاداته أسلوب العمل والمهارات اللازمة وأنماط السلوك التي يشبع من خلالها طموحاته وبالتالي يحقق أهداف منظمته.

الانتقائية:

تراكم الخبرات الإنسانية أدى إلى تزايد السمات الثقافية، مما فرض على كل جيل انتقاء العناصر التي تحقق إشباع حاجاته وتجعله قادراً على التكيف، وبالتالي فإن الخبرات التي مرت بها المنظمات تشكل تراكمًا ثقافيًا يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الإيجابية الهادفة والخادمة لمصالح القادة والعاملون.

التغيير:

يحدث ذلك في المنظمات لجميع العناصر الثقافية المادية وكذا المعنوية، لكن الأفراد يتقبلون التغيير في الأجهزة والتقنيات ويقاومون التغيير في العادات والقيم، ولهذا يحدث التغيير المادي بصورة أسرع منه في الجانب القيمي المعنوي، مما يتسبب في بروز ظاهرة الصراع أو التخلف الثقافي.¹

وهذا بالإضافة للخصائص التالية:

- ← تسهيل عملية نقل المعرفة وعملية التحسين المستمر.
- ← تسهيل عملية الابتكار في مختلف المستويات التنظيمية وتسريعه.
- ← تشجيع الإبداع وتبني المخاطر من قبل الأفراد ومقاومة التغيير.
- ← التوجه نحو الاهتمام الدقيق بتفاصيل الأشياء.
- ← التركيز على النتائج أو المخرجات بدلاً من الاهتمام بالأساليب أو العمليات المؤدية لهذه النتائج.
- ← التقيد بحدود الموازنات واقتصار نطاق الرقابة في حدود القسم المعني.
- ← عدم تحييز النظر إلى الخارج بقصد التعرف على الممارسات والمداخل المتميزة التي تعتمد عليها المنظمات الأخرى.²

1 خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، مرجع نفسه، ص160.

2 حسان دهيش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 ص606، ص607 .

ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع للثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة القوية والضعيفة، إضافة لأنواع أخرى سنتطرق إليها فيما بعد.

1- الثقافة القوية:

تكون ثقافة المنظمة إذا كانت تحظى بالقبول والثقة والممارسة الفعلية من طرف أفراد المنظمة، وتتحدد أساساً من خلال عاملين هما:

1.1-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 والمعايير السائدة وكيفية التعامل معها، ونظم العوائد والمكافآت، إذ أن مكافأة الأعضاء الملتمزمين بالقيم يساعد الآخرين على تعلمها والعمل بمضامينها.

2.1-الكثافة أو الشدة: تزداد قوة ثقافة المنظمة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعايير التي تحتويها في صورة علاقة طردية حتمية.

2- الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، حيث تفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها فيما يتعلق بمنظومة القيم المسطرة، وهنا سيجد الأعضاء صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها بسبب عدم التكيف مع معاييرها وثقافتها.¹

ومن جهة أخرى توجد أنواع أخرى لثقافة المنظمة منها:

3- الثقافة البيروقراطية:

تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.²

4- الثقافة المساندة:

¹حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص315.
²فهد يوسف: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمانالعلية، الأردن، 2006/2007، ص14.

تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيها بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، ويكون التركيز على الجانب الإنساني بارز فيها بشكل كبير.

5- الثقافة الإبداعية:

تنمو في المنظمات التي تتخذ الطابع الديمقراطي كأسلوب في تسيير أمور المنظمة كافة مما يترتب عليه إيجاد بيئة عمل مساعدة على الإبداع، الابتكار والتجديد، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات لمواجهة التحديات.

6- ثقافة العمليات:

ينحصر اهتمامهم في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج المحققة، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد العاملين لحماية أنفسهم والنجاح يكمن في الدقة والتنظيم والاهتمام بكل التفاصيل.

7-ثقافة المهنة:

تسعى لتحقيق مهمة محددة وغالبا ما تتضمن قيام فرق العمل أو اللجان المشكلة لها الغرض بالسعي لتحقيق هذا الهدف، تركز على خبرة العاملين في صنع القرارات الحيوية.

8-ثقافة الدور:

تهتم بالتخصص والأدوار الوظيفية أكثر من اهتمامها بالفرد إذ توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

9-ثقافة الفرد:

يتصف هذا النوع بالتركيز على المساواة والتوجه نحو الفرد حيث يتم التركيز على مستوى الإنجاز لدى العامل.

10- ثقافة النفوذ:

تمتد وتنتشر أشعة السيطرة والتأثير في أرجاء المنظمة وترتبط بخيوط وظيفية متخصصة لتسهيل التنسيق بين الأعمال.¹

11- الثقافة المثالية:

يرى كل من Driker و Ouchi ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تتميز بها احسن المنظمات الناجحة والتي يجب أن تتبعها كل المنظمات الراغبة في النجاح، وترجع أصولها إلى

¹ فهد يوسف: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، نفس المرجع، ص14.

الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر انه من الكافي تحديد لكل مهمة احسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل دون غموض بدقة ووضوح.

12- الثقافة التكيفية:

يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري و دراكر مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيفها مع الظروف البيئية، مع التصريح بعدم وجود ثقافة مثالية صالحة لكل المنظمات وفي كل الظروف المتاحة.¹

رابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية:

اختلفت وجهات النظر لدى الباحثين والمهتمين بموضوع الثقافة التنظيمية حول أبعادها وذلك من حيث ماهيتها وأعدادها، إذ يري Erickson أن أبعادها تتمثل فيمايلي:

الهيكل التنظيمي-أهمية امن المنظمة – الاتصالات-السلوم الإداري – ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فضلا عن استجابتهم للتغيرات....

إن ما يهم في هذا المجال هو الألية التي يتم بها إنتاج الثقافة وإعادة إنتاجها، علاوة عن تثقيف العاملين الجدد، وهناك رموز موجودة في المنظمة تعكس نماذج ودلائل تعمل على الحفاظ على ثقافة المنظمة عبر أشكال مترسبة من أنماط التفكير.²

في المقابل حدد أسامة خيرري في كتابه التميز التنظيمي أبعاد الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:

1- ثقافة المنظمة المتميزة والمشجعة على الابتكار:

إذ تصنف المؤسسات حسب ثقافتها إلى مؤسسات ذات ثقافة غير ابتكارية (تتسم بتعزيز الأبعاد الصلبة التي تركز على الهيكل التنظيمي والخصائص الرسمية والتخصص الوظيفي الدقيق وتقديس القواعد والإجراءات)، وبالمقابل مؤسسات ذات ثقافة ابتكارية(تتسم بالتغيير، تتمحور قيمها حول مبادئ المبادرة واعتماد أساليب العمل القائمة على الفريق والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة).³

- ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الفرد:

إذ يعتمد النجاح أساسا على فاعلية العنصر البشري، تحرص هذه المؤسسات على تحقيق الرعاية والعناية الدائمة لهم وتسهيل عملية تبادل المعلومات مع المرؤوسين.

¹كمال قاسمي: المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مسيلة، 2003، ص34

²عبد اللطيف ومحفوظ احمد جودة: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانون، المجلد 26، العدد الثاني، 2010. ص127

³أسامة خيرري: التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع. المملكة الهاشمية. الأردن. ص71

- ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل:

في هذه الحالة يتم تحقيق الأهداف وإنجازها بواسطة الفرق من خلال التفاعل الجماعي وليس الفردي، فتعمل الجماعة على تلبية وإشباع حاجات الفرد وهي مصدر معلوماته.

- ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين:

يمكن حصر اهم محددات المنافسة الموضوعية في تكافؤ الفرص الخاصة بالترقية والتقدم الوظيفي، تحدي الدور، توافر بيئة تنافسية إيجابية وإدراك العدالة التنظيمية والسعي لتحقيقها...¹ وهناك من الباحثين من ينظر إلى أن الثقافة التنظيمية يمكن دراستها من عدة أبعاد ومن بينها:

2-الثقافة التنظيمية من منظور بيئي:

يرى Hofstede (1980) إن ثقافة المنظمة تمثل لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه، وهي بدورها تؤثر على سلوك المنظمات وتقاس في هذا الاتجاه بعدة خصائص منها:

الفرق الهيراركي:

يعبر عن درجة اللاقساوة المتوقعة والمقبولة من قبل الأفراد فيما بينهم وتتميز المنظمات ذات الفروق السلطوية الكبيرة بتقديم الصراع على المراكز كأساس للأداء وعلى عكس التنظيمات ذات الفروع السلطوية المنخفضة يجعل التقدم والرقى والحصول على التميز متاحا للجميع.

❖ الذكورية مقابل الأنثوية:

تميل المنظمات للاهتمام أكثر بالرجال وبالتالي تعطيه المناصب القيادية والحساسة وتهتم بتنمية قدراته أكثر من المرأة وتنسب له الكثير من القيم الإيجابية كالتنافس والحزم والطموح والقدرة على تكوين الثروات والتقييم الموضوعي للأمر.²

❖ الفردية مقابل الجماعية:

كلما اتسمت المجتمعات بالنظرة الفردية للأمر والتقدير الفردي للمواقف والقرارات اتسمت المنظمات بنفس السمات، وكلما كانت قيم الأفراد تعلن المصلحة الشخصية والتقدير الذاتي للنفس

¹أسامة خيربي: التميز التنظيمي، نفس المرجع، ص72.

²إبراهيم التوهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع، ط1، العلةمة، الجزائر، ص100.

والتقليل من شأن الآخرين والنقد الحاد لهم وسيادة الرؤية الشخصية وعدم الرغبة في المشاركة ورفض النقد، شكل ذلك تحدياً وإعاقة للعمل الجماعي والقدرة على تحقيق الأهداف والغايات.¹

3- الثقافة التنظيمية من منظور أدائي:

قام Deal and Kennedy (1982) بتعريف الثقافة التنظيمية من زاوية أخرى، باعتبارها الطريقة التي تؤدي بها الأعمال داخل المنظمة، وقد قاما بقياس الثقافة من حيث توفر العنصرين التاليين:

- التغذية المرتدة:

فكلما استطاعت المنظمة جمع المعلومات عن التغييرات الحادثة في بيئتها الداخلية أو الخارجية، كانت الاستجابة سريعة وكانت المنظمة أقدر على مواجهة هذه التغييرات وتطوير نظمها وفقاً لتغيرات البيئة المحيطة.

- المخاطرة:

حيث يجب التفريق بين المنظمات التي لا ترغب في تحمل قدر كبير من المخاطرة والتي تحاول دائماً الإبقاء على نظمها وسياساتها كما هي خوفاً من مخاطر عدم التأكد، وبين تلك المنظمات التي تضع الخطط والاستراتيجيات البديلة لمواجهة مخاطر عدم التأكد المستقبلية.²

4- الثقافة التنظيمية من منظور تنظيمي:

يرى ترو منار بان الثقافة التنظيمية هي محصلة لطريقة التدريب والتنظيم الداخلي للمنظمة وقد توصل لوجود أربع أنماط للثقافة التنظيمية هي:

- ثقافة العائلة:

تتسم بالتركيز الشديد على التدرج الهرمي والفرد والقائد هنا يعتبر معلم ومرشد وينظر للمرؤوسين على أنهم أبناء ويعمل من أجل تطوير مهاراتهم.³

- ثقافة البرج العاجي:

يركز على تدرج السلطة والعمل ويتميز بالعلاقات الرسمية ويهتم في تطبيقه على المؤهلات والمهارات وترشيده الإجراءات.

¹ إبراهيم التوهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، نفس المرجع، ص 102

² أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثره على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، عمان 2008، ص 54-55

³ أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثره على فاعلية التنظيم، المرجع نفسه، ص 60.

- ثقافة الصاروخ الموجه:

يركز على العدالة والمساواة وعلى الفرد ومهاراته في أداء وظائفه، والاعتماد المتبادل داخل فريق العمل بالإضافة للاهتمام بالجوانب العملية أكثر من النظرية في مواجهة المشاكل وتحقيق الأهداف.

- الثقافة الحاضنة:

تركز على المساواة والاهتمام بالهيكل الرسمي والجوانب العاطفية والشخصية في بيئة العمل.¹

خامسا: أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها:

لقد زاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارتها وبلوغ أهدافها وتحقيق الأرباح، بهذا يمكن تلخيص أهمية هذه الأخيرة فيما يلي:

← تعتبر قوة دافعة ومحركة توجد الطاقات والإمكانات وتحدد أنماط السلوك والمهارات وتوجهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

← تعتبر قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

← تحقيق التكامل الداخلي بين الأعضاء من خلال تعريفهم بعملية الاتصال فيما بينهم وكيفية العمل معا بفاعلية.

← تحقيق التكيف بين الأعضاء والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بطرق وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.²

← توفر دعم كبير يساعد على قيادتهم ويدفعها إلى النجاح في الأجل القصير والطويل معا.

← القيام بدور المرشد وتشكيل السلوك ومنه تعزيز استقرار النظام من خلال التشجيع على التعاون والتعاون والتنسيق الدائمين بين الأعضاء وذلك من خلال الشعور المشترك والالتزام الجماعي.³

وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في تحقيق جملة من الوظائف الأساسية الخاصة بكل منظمة كالتالي:

1 امل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثره اعلى فاعلية التنظيم، المرجع نفسه، ص 60

2 مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) مرجع سبق ذكره، ص 422، ص 423

3 حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 265

❖ دورها في تحديد هوية المنظمة حيث أن لكل منظمة هوية خاصة بها تميزها عن المنظمات الأخرى.¹

❖ تستخدم كاداه تحليلية للباحثين حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
❖ تستخدم كأداة إدارية للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
❖ تستخدم كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة وأيضاً لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.

❖ تستخدم كأداة الحس الإدراكي لدى الأعضاء من البيئة الخارجية المضطربة.
❖ تعتبر عاملاً مهماً في جلب انساب العاملين، فالمنظمات الرائدة تجلب العاملين الطموحين والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطور ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

❖ تعتبر ثقافة المنظمة ميزة تنافسية هامة إذ تؤكد على سلوكيات ابتكارية كالتفاني في العمل، لكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالصاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات.

❖ تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة ما فإنه يتصرف وفقاً لثقافته أي أن انتمائه لها يحدد سلوكه ويسمح بالتنبؤ به مسبقاً.²

وعليه يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في خلق إطار تنظيمي واحد ومتناسق، لما تحتويه من قواعد وقيم سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد أنماط العلاقات بينهم وكذا نمط ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات أدائهم ومنهجهم في حل المشاكل والأزمات، وكذا تقويمهم بالتدريب والمكافأة بما يتماشى والقيم المسطرة، بالإضافة إلأنها تؤثر على أهداف المنظمة وفلسفتها كما تؤثر على علاقتها بمحيطها الخارجي ومنه على الرؤية المستقبلية للأعضاء والمؤسسة بشكل عام.

"وتبقى اهم وظيفة للثقافة التنظيمية حسب Robins أنها تعرف قواعد اللعبة >>culturedéfinis
the rôle of game>>

من خلال تعزيز استقرار النظام الاجتماعي وتماسكه من اجل بلوغ الأهداف العامة والخاصة.³

¹ ابتهاج شكري: أثر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007، ص26.

² خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، ص160
³ ابتهاج شكري: أثر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، مرجع سابق، ص27.

سادسا: مصادر الثقافة التنظيمية " المستويات ":

اتفق الباحثين والمفكرين في هذا المجال على أن للثقافة التنظيمية أربع مصادر أساسية تتمثل فيما يلي

1- ثقافة المجتمع:

إن الفرد قبل اندماجه في المؤسسة فهو حامل لثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه، فثقافة التنظيم وهياكله تحمل بصمات من ثقافة المجتمع وسماته التي يتوارثها الأفراد بما في ذلك الرموز المادية، اللغة، والمؤشرات التي تختارها المنظمة للتعبير عن ثقافتها ومهمتها، حيث تؤثر ثقافة المجتمع في شخصية الفرد ونمط سلوكه وفق مكوناتها وحسب الموقع الجغرافي والبيئة التي يعيش فيها سواء كان مديرا، مشرفا أو عاملا.¹

2- طبيعة العمل:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات فيما بين الصناعات والنشاطات المتباينة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة تجده متقن في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة، وعبر الوقت يتكون نمط معين يؤثر على جوانب رئيسية مثل اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأفراد، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمة، ويتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو المدارس وغيرها.... مما يجعلنا نلاحظ تشابه كبير بين المنظمات التي تنتهج نفس النشاط.

3- شخصيات وقيم الرواد المؤسسون:

تمثل مرحلة التأسيس أولى مراحل حياة المنظمة وتستمد قيمها وأسسها الثقافية من معتقدات وقيم مؤسسها، الذي يعتبر صاحب فكرة المشروع والهدف الرئيسي منه، وبالتالي أيضا المنبع الأساسي الواضع لقيم واتجاهات المؤسسة والأعضاء فيها.

4.ثقافة المنصب أو المهنة :

تمثل عنصر الثقافة المهنية في الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد جراء المنصب أو الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة، فموقع الفرد في السلم الوظيفي ودرجة النفوذ والسلطة التي يمتلكها يمكن أن تكون مصادر قوية لنشوء أنماط ثقافية تميز بين الأفراد من مستوى وظيفي لآخر، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة يواجهون متغيرات متباينة ويتعرضون لمختلف أنواع الضغوطات، مما يدفعهم لتشكيل جملة من القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم سلوكياتهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.²

¹ حمد بن فرحان السلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، السعودية، 2005. ص20.

² إبراهيم التوهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، مرجع سابق، ص81

سابعا: محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية لوجود ستة محددات لها، وهي:

1- التاريخ والملكية:

يعكس تطور المؤسسة ونوعية القيادات جزءا من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية عامة أو خاصة محلية أو دولية ذلك.

2- الحجم:

لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المنظمات الكبرى والصغرى بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصال ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف وعمليات الرقابة والتوجيه التي تتأثر كلها باعتبارات الحجم.

التكنولوجيا:

على سبيل المثال تركز المنظمات المتخصصة في استعمال التقنية المتطورة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافة التنمية، في حين تركز المنظمات الخدمائية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

4- الغايات والأهداف:

تتأثر الثقافة التنظيمية بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى من خلالها المنظمة إلى الزيادة في خدمة العملاء والتركيز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

5- البيئة:

فالطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من العملاء والمنافسين، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

6- الأفراد:

تؤثر الطريقة التي يفضلها الأفراد في الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائد وخلق ثقافة المنظمة المميزة.¹

¹ جمال الدين محمد مرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص29
60

ثامنا: مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية للمؤسسة من مجموعة عناصر هي:

1- المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة:

هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة والتي تواجه تصرفاتهم، تعتبر سببا مهما في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الاستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس، وقد تتحول إلى معايير تشكل حقيقة المؤسسة، وتتمثل أساسا في:

- ✓ رسالة المنظمة: الهدف الأساسي منها
- ✓ المبادئ: ماذا تقدم المنظمة ومن تخدم؟!
- ✓ أدوات تحقيق المبادئ: فرق العمل، التميز في الجودة والتميز في الأعمال.
- ✓ استراتيجية المنظمة: أي البرنامج أو المنهج الذي تدير عليه المنظمة.¹

2- الأسطورة:

هي الحكايات والقصص التي نحكيها من أجل خلق المؤسسة أو نجاحها، مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ ونقل القيم العامة والمحفزة، وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها ونهوضها طيلة مسيرتها.²

الأبطال:

سواء كانوا حقيقة أم خيالا، أحياء أم أمواتا، فهم رموز الأساطير الذين خلقوا بمواقفهم نجاحات وانتصارات نهضت بالمؤسسة فهم الرموز القيادية المحركة لاستمرار المؤسسة.

4- الشعائر والطقوس والتقاليد:

تمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم.³

¹سيد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية (موضوعات وبحوث متقدمة)، مطبعة العشري، 2005، ص136.
²موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ-الوظائف-الممارسات)، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص44.
³نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الاستراتيجية (المفهوم-الأهمية-التحديات)، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص167.

5- اللغة:

هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به.¹

6- الترتيبات المادية:

إن اختبار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالباً ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف كلها تعكس ثقافة المؤسسة.²

7- الهيكل التنظيمي:

مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.

8- المنوعات:

هي مواضيع لا يجب الخوض فيها وأعمال لا يجب وقوعها، وهي نتائج سلبية لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين وحتى خارج المنظمة مما يؤثر سلباً على الأداء والإنتاج ككل.³

9- الرموز:

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعياري كشكل المباني وتجهيئتها، وكذا إدارة الوقت واللغة المستعملة داخل المنظمة.⁴

¹موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ-الوظائف-الممارسات)، مرجع سابق، ص44.

²سيد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية (موضوعات وبحوث متقدمة)، مرجع سابق، ص146.

³أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثره اعلى فاعلية التنظيم، مرجع سابق، ص69.

⁴محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص03.

تاسعا: آليات خلق الثقافة التنظيمية:

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية امر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، حيث يمكن القول بان عملية تشكلها تركز على الآليات التالية:

1- اختيار الموظفين:

تعتبر هذه العملية خطوة محورية في تشكيل ثقافة المؤسسة، ذلك انه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم صفات وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجهات مناسبة لها.

2- الممارسات الإدارية:

إن الممارسات الإدارية تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها أو استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، وهو ما يخلق الثقافة وليس الشعارات والسياسات الغير مطبقة.

3- التنشئة والتطبيع:

يلزم لتثبيت قيم الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات بعد اختيارها للمرشحين المناسبين بتلقين عملية التدريب، فالتدريب هو النوع الأعمق للتطبيع الاجتماعي، يتعلم من خلاله الموظفين الكثير عن قيم المنظمة وأهدافها وما يميزها عن غيرها، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية وتوجيهية تستمر لساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة، وفيها يتعرف العاملون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا قادرين على التماشي والتأقلم مع القيم الثقافية السائدة.¹

عاشرا: معايير قياس الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها

لقياس ثقافة المؤسسة طور لنا هاريسون وستوكر أداة للقياس مكونة من 15 سؤالاً يتفرع كل سؤال إلى 04 خيارات، ثم يتم إعطاء درجة عن الثقافة الحالية ودرجة عن فعالية الثقافة الموجودة، وذلك لمعرفة مستوى الثقافة السائدة، واهم التساؤلات المطروحة في ذلك مايلي:

← لمن يتوقع أن يعطي أفراد المؤسسة الأولوية؟

← من هم الأفراد المتميزون في المؤسسة؟²

¹احمد الكردي: الثقافة

التنظيمية <https://4knanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67893/posts/277410> بتاريخ 2023/03/09

²محمد أكرمالعدلونى: العدل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص44

← كيف تتعامل المنظمة مع أفرادها؟

← كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المنظمة؟

← كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة؟

← على أي أساس تقوم العلاقات بين الأفراد العاملين بالمنظمة؟

← ما هو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الأفراد؟¹

المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك 03 عوامل أساسية تلعب دورا في الحفاظ والإبقاء عليها وهي:

1- الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا من خلال القرارات التي تتخذها المنظمة والى مدى تلتزم الإدارة بالسلوك المنتظم من خلال استعمال لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة والمعايير السلوكية وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب وكذا حول تنفيذ القواعد والأنظمة.

2-اختيار الموظفين:

تلعب هذه العملية دور كبير في الحفاظ على ثقافة المنظمة، من خلال تعيين الأفراد الأنسب لقيمها ووضعهم في فترة الاختبار للتعرف عليهم وعلى قدرتهم على التعليم وتشبع القيم والأسس.

3-المخالطة الاجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة فإنها لا تعرف ثقافة المنظمة فيقع على عاتق المنظمة التعرف عليهم ومخالطتهم بالإدارة وإدراك قيم المنظمة وثقافتها السائدة.²

¹ محمد أكرمالعدلوني: العدل المؤسسي، نفس المرجع، ص452

² محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص319-320

ملخص:

تمثل المعايير والاعتقادات القيمة رمزا من رموز هوية المؤسسة الثقافية التي تميزها دون غيرها، حيث تشكل هذه الأخيرة سر نجاح أي مؤسسة ورابطة حقيقيا يجمع أعضاء التنظيم الواحد حول الالتزام بمضامينها لتفعيل الأداء الجيد وتحريك السلوك نحو خدمة المؤسسة وتحقيق غاياتها.

الفصل الثالث

عملية الترقية

تمهيد

أولاً: أهمية الترقية

ثانياً: أهداف الترقية

ثالثاً: أنواع الترقية

رابعاً: أسس الترقية

خامساً: شروط الترقية

سادساً: مصادر الترقية

سابعاً: مشاكل أنظمة الترقية

ملخص

تمهيد:

مع تغير أساليب الإدارة الجديدة وتطور خدماتها أصبح التحفيز عاملا أساسيا وجزءا لا يتجزأ من أجزاء النسق التنظيمي الناجح، حيث تعتبر الترقية المهنية أحد أهم وأكثر الحوافز طلبا في المؤسسات على اختلاف تخصصاتها، فهي من المحركات الحيوية للتنمية الإدارية ووسيلة من وسائل التنمية الذاتية، لما لها من دور هام في تطوير مسار العامل الوظيفي ورفع كفاءة أدائه من خلال تحفيزه على بذل جهد أكبر ومهارات أعلى، ومنه ارتقائه عمليا وماليا.

وسيتم التطرق في هذا الفصل لمفهوم الترقية من خلال أهميتها، أهدافها، أسس تفعيلها، شروطها، أنواعها، مصادرها والمشاكل التي تعترض أنظمتها.

أولاً: أهمية الترقية:

إن أهمية الترقية على مستوى المؤسسة والدولة حقيقة مؤكدة وضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة في أي مستوى من المستويات التخطيطية، إذ أن غياب الآفاق المهنية يقود العاملين الطموحين وأصحاب الكفاءات إلى مغادرة المؤسسة لأن العامل منذ التحاقه بالعمل يتطلع إلى التقدم في مجال مهنته التي يعمل بها ويحدد لنفسه أهدافاً ومركزاً وظيفياً يطمح للوصول إليه. ويصبح هذا الهدف غايته وامله ليتمكن من تحسين دخله ومستوى معيشته ومركزه الإداري والوظيفي داخل مجتمع وبين زملائه، وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- ✓ تلبية الترقية احتياجات المؤسسة من العاملين كما وكيفا.
- ✓ تساعد في تحقيق معدلات دوران العمل وهذا ما يخفض تكلفة عنصر العمل.
- ✓ تحقيق الموائمة بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ومنه الوصول إلى مستوى عال من الرضا.
- ✓ دفع العاملين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية والأداء.
- ✓ تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجديد والتحسين بتغيير المنصب، وخلق ديناميكية تكسر الجمود والروتين والملل.
- ✓ وجود نظام ترقية يظهر المؤسسة بصورة مشرقة ويكسبها سمعة واسعة في السوق الخارجي.
- ✓ الاعتماد على أسس علمية وموضوعية تتوافق وطموحات العمال يساهم في تحقيق الاستقرار المهني ورفع الروح المعنوية وزيادة الولاء.¹

ثانياً: أهداف الترقية:

إن كل سياسات 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 وتحسن نوعيته، وبما أن عملية الترقية جزء من هذه السياسات تسعى بدورها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف إذ يمكن إجمالاً التطرق إليها فيما يلي:²

¹نبيل الحسني النجار ومدحت مصطفى راغب: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992، ص502.
²عادل حسن: العلاقات الصناعية وإدارة الأعمال المنشأة العامة، الإسكندرية، 1963، ص150.

- ❖ توفير الظروف التي من شأنها تحفيز العاملين لمزيد من العمل وذلك لعلمهم 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 أحد العاملين فيها.¹
- ❖ التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين من الجوانب:
 - ← الرضا الوظيفي.
 - ← الرضا عن أسلوب الاشراف والقيادة.
 - ← الرضا عن فرص النمو الوظيفي.
 - ← الرضا عن مجموعة العمل.
 - ← 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 عن المنشأة التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة.
- ❖ إن وجود وتطبيق برامج ترفيحية واضحة وجيد وبعيدا عن المحسوبة والتحيز، وبالتالي إفساح فرص الترقية والتقدم إلى إخلاصهم انتمائهم للمنشأة التي يعملون فيها.²

ثالثا: أنواع الترقية:

1- الترقية في الدرجة:

يتمثل هذا النوع من الترقية المهنية الحقيقية، بحيث يترتب عليها تغيير في المكانة المهنية مقابل الكفاءة المهنية للموظف، ويتضمن القيام بالمهام المهنية ذات الاختصاصات والمسؤوليات المهنية العالية ويكون مرتبط بها زيادة في الراتب الشهري وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا

¹نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2015، ص115.

²مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2011 . ص276-277.

النوع من الترقية، و تطبيق هذه الترقية بأساليب منتظمة ومستمرة، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة، ومعيارها الأساسي هو الاختيار المهني على أساس الجدارة والاستحقاق، مما يؤكد أهمية الترقية كنظام مهني عادل¹.

2- الترقية في المرتبة:

يتمثل هذا النوع من الترقية المهنية في رفع الراتب دون رفع وإكثار المسؤوليات المهنية والمهام المهنية الخاصة بالعمل، والتجمع بين الخبرة والكفاءة المهنية، بحيث تحتل مكانة الموظف القديمة الدور الأساسي في الترقية المهنية في الدرجات، بينما تمثل الكفاءة المهنية القاعدة الثانوية في الترقية المهنية.

3- الترقية في الفئة:

تتمثل هذه الترقية المهنية في الفئة التي تشتمل على جميع الوظائف التي تتشابه وتترابط إلى حد كبير، من حيث طبيعة العمل المهني وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية المهنية ومستوى التأهيل المهني المنشود، بحيث تقوم هذه النوع من الترقية على معاملة موحدة من حيث الرواتب وغيره من أوجه شؤون الموظفين، بحيث تجمع هذه النوع بين الترقية في الدرجة والترقية في المرتبة، أي لا ينتج عنها تبديل في الوظيفة، ولا تكون هناك زيادة في المسؤوليات والمهام المهنية، وتعتمد على كفاءة الموظف المهنية، وتتمثل هذه الترقية ضمن معايير الكفاءة والجودة المهنية للموظفين.

4- الترقية الجافة:

يتمثل هذا النوع من الترقية المهني في ارتفاع المستوى والدرجة العالية في الإدارة المهنية العليا للمؤسسة المهنية، بحيث لا تكون عبارة عن زيادة في الأجور أو الرواتب الشهرية ولا تكون بالانتقال إلى مستويات قليلة في العمل المهني، بل تكون بالانتقال بين المستويات العليا في المؤسسة المهنية والتي تتمثل بالإدارة المهنية العليا المسؤولة عن جميع الموظفين وعناصر المؤسسة المهنية، أي أن ينتقل الموظف من مسؤول مهني معين إلى مسؤول مهني أفضل، وتتمثل هذه النوع من الترقية المهنية بالترقية التي تعتبر بديل للمكافآت المهنية التي تتمثل بالتحفيز المهنية وتقديم مثل هذه الترقيات المهنية في أوقات الأزمات المهنية، وتكون مثل هذه الترقيات بمثابة تقدير لجهود مثل هؤلاء المسؤولين والإداريين المهنيين.

رندا العكاشة: مفهوم الترقية وانواعها في العمل المهني¹ <https://e3arabi.com/educational-science>

5- الترقية السائلة:

تتمثل هذه الترقية المهنية في الزيادة والترقية الشاملة للموظف من جميع النواحي والمجالات المهنية، بحيث يتم في هذا النوع من الترقيات الزيادة في الرواتب الشهرية والزيادة في التحفيزات المهنية والمكافآت والزيادة في المهام المهنية والأنشطة المهنية والواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الموظفين، وفي هذه الترقية يكون هناك تناسق وترتيب بين جميع الزيادات أي زيادات إيجابية مقابل زيادات أخرى سلبية، مما يجعل من الموظف قادر على تنمية وتطوير الأداء المهني الخاص به ومشغول أكثر في تنظيم ساعات العمل المهني، مما يجعله متقن وذو خبرة وكفاءة مهنية عالية في العمل المهني خاصته، وهذا ما يزيد من الإنتاجية المهنية الخاصة به وتحقيق جميع الأهداف المهنية والأهداف الشخصية معاً¹.

رابعاً: أسس ومعايير الترقية:

1- الترقية على أساس الأقدمية:

تفضل الكثير من المؤسسات الاعتماد على الأقدمية كمعيار للترقية نظراً لدقة ووضوح هذا المعيار وامتيازه العديدة، ويقصد بالأقدمية المدة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة حالية بصفة خاصة أو يطول مدة الخدمة بالمؤسسة بصفة عامة وتتمثل مزايا الترقية بالأقدمية في:

- ✓ الأقدمية تحقق الموضوعية في شغل الوظائف.
 - ✓ يفضل العاملون الأقدمية لأنها تجعل الأقدم يشرف على الأحدث.
 - ✓ لا يتيح هذا الأسلوب للإدارة إساءة استعمال السلطة.
 - ✓ التشجيع على البقاء في المؤسسة ومنه التقليل من دوران العمل.
 - ✓ الأقدمية قرينة واضحة على خبرة العامل المكتسبة وكفاءته².
- إلأننا لا نستطيع الجزم بان طول الفترة الوظيفية تعكس في كل الأحوال ارتفاع في مستوى أداء الفرد مع الزمن، إذ انه كثيراً ما نجد أفراد لا يعبئون بإنتاجهم وأدائهم قدر اهتمامهم بقضاء مدة خدمتهم اليومية، ويمكن حصر عيوب الترقية بالأقدمية فيمايلي:

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

1. صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص327
 2. رندا العكاشة: مفهزم الترقية وانواعها في العمل المهني، المرجع السابق.

- ❖ اعتماد الأقدمية يؤدي إلى إحباط العاملين المحددين.
- ❖ الشعور بعدم الرضا من صغار الموظفين ذوي الخبرات مما يؤدي إلى أسهم في بداية حياته.¹

2- الترقية بالكفاءة:

تفضل إدارة الأفراد اعتبار المقدر كأساس للترقية، أي أن الفرد هي بمثابة جواز سفر للوصول إلى الوظيفة الأعلى في السلطات والمسؤوليات والأجر، ومما يؤخذ في الحسبان أن القائم بالاختيار للترقية يقوم بتقييم الأداء الحالي للعاملين بصورة أكثر عمقا وشمولا لتناسب مواصفات الوظيفة مع متطلباتها والاسوف يتدنى مستوى الانتماء للترقية.

ويساعد هذا المعيار على تحفيز العاملين على تحسين أدائهم في وظائفهم الحالية لأنه من المنطقي أن يرقى العامل على أساس قدراته ومهاراته بالاحتكام إلى تقارير الكفاءة التي توضح بمعرفة القيادات الاشرافية في المؤسسة، ويشترط لنجاحها تقنين قواعد الكفاءة داخل كل وحدة إدارية بما يتفق وطبيعة العمل داخل الوحدة.²

ويمكن إجمال مزايا الترقية بالكفاءة في النقاط التالية:

- ✓ ترفع كفاءة وفعالية المؤسسة نتيجة لإسناد الوظائف الأعلى للأكفاء القادرين على تحمل المسؤولية والقيام بواجباتهم بدرجة عالية من الدقة والإتقان.
- ✓ دفع العاملين إلى مزيد من العمل وبذل الجهد والإخلاص لاقتناعهم بان تولي المناصب الاشرافية مرتبط بمدى كفاءتهم وبذلك تصبح الترقية احدى الحوافز الهامة.
- ✓ ترفع مستوى الوعي لدى الموظفين بتنمية قدراتهم ومعلوماتهم العلمية.
- ✓ تنمية روح المنافسة بين الكفاءات وهذا ما يشجع على التطوير والابتكار.
- ✓ الرفع من مستوى الاهتمام بتقارير تقييم الأداء.

ولكن رغم هذه المزايا إلا أن الاستناد في الترقية إلى الكفاءة لا يخلو من العيوب الممثلة في :

- ❖ إن هذا الأسلوب غير موضوعي لأنه لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاءة.
- ❖ تزيد من معدل دوران العمل نتيجة خروج موظفين من المؤسسة ودخول آخرين مما يؤثر على درجة كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها بسبب عدم استقرار العمالة بها.

¹ محمد بن مسفر الشمrani: معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها، رسالة ماجستير، فر عإدارة، الرياض، السعودية، 2006، ص26.

² نبيل الحسني النجار ومصطفى راغب: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص512.

- ❖ صعوبة قياس معارف ومهارات وقدرات الموظفين بشكل دقيق.
- ❖ تدخل المؤشرات الشخصية على نتائج تقارير الكفاءة.¹

3-الجمع بين الأقدمية والكفاءة:

يمكن أن تعتبر الأقدمية أساس الترقية في المراكز الدنيا وخاصة الروتينية منها كعامل حاسم أكثر من الكفاءة السياسة 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 الترقية.²

ومن مزايا هذا الأساس في الترقية انه يكفل إتاحة الفرص للكفاءات لكي تنطبق دون أن يحدها إطار جامد يتمثل في اعتبارات مطلقة (الأقدمية) وفي نفس الوقت سيرا على اعتبار الأقدمية، ومن ثم يكون لقدامى العاملين نصيب من الفرص المتاحة للترقية.³

ولا بد من الإشارة إلى أن هناك مبادئ وأسس يقوم عليها نظام الترقيات نذكر منها:

- ← مراعاة حجم التدرج الهرمي الذي ينتمي إليه الموظف، إذ كلما كبر حجم الوحدة التي يعمل بها وزادت مستوياتها الوظيفية، كلما كانت أمامه الفرصة للترقية والانعكاس صحيح.
- ← أن يكون هناك وظيفة أو أكثر شاغرة يمكن الترقية إليها.
- ← أن يكون نظام ترتيب الوظائف في المنشأة مطبقا تطبيقا سليما بحيث يمكن التعرف على سلطات ومسؤوليات كل وظيفة على حدة.
- ← يجب أن تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الراتب أو الأجر حتى يشعر الفرد بالعدالة المادي المصاحب للترقية.⁴

خامسا: شروط الترقية:

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

¹محمد قاسم القريوتي: النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فعاليتها في الدول المتقدمة والدول النامية في الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، 1985، ص71.

²محمد قاسم القريوتي: النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فعاليتها في الدول المتقدمة والدول النامية في الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، نفس المرجع، ص71.

³زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 1979، ص29.

⁴مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص280.

- ✓ 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، وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حالياً¹.
- ✓ اجتياز الاختبار بنجاح.
- ✓ استيفاء شروط الوظيفة المرقي إليها ويشترط:

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

⇐ أن تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة، وهذا حتى يتسنى للإمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري.

- ✓ قضاء العامل فترة زمنية في الفئة الوظيفية قبل ترقيته إلى الفئة الأعلى.
- ✓ اجتياز البرامج التدريبية بنجاح ، يعتبر التدريب من احدث الوسائل التي تتبعها الإدارة لرفع إنتاجية العمال بهدف تنمية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك، وهذا ما يجعل العمال مهيبين للمسؤوليات وعملهم اكثر².

سادسا: مصادر الترقية:

1-الترقية من الداخل:

وتتم من داخل المؤسسة حيث يتم ترقية العامل إلى مركز اعلى من الذي كان فيه سابقا، ومن مميزات الترقية من الداخل :

- ✓ تحفز أكثر عن العمل وتدفع العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم ورفع روح المعنوية.
- ✓ تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة، بإتاحة فرص الترقية والتدرج في الوظائف وتحمل المسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي، يترك في نفوسهم إحساس بالرضا.

1عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ص421.
2محمد انس قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثره في فاعلية الإدارة، دتر النهضة العربية، القاهرة، ص312_305 .

الترقية من الخارج:

ويتم الاختيار من خارج المؤسسة، وتميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة تجنباً للجُمود.¹

سابعاً: مشاكل أنظمة الترقية:

تصادف أنظمة الترقية في تطبيقها بعض الصعوبات نذكر أهمها:

- ← عدم توافر وصف وظيفي ومواصفات وظيفة للوظائف الرئيسية.
- ← عدم إتباع آلية وإجراءات المفاضلة وتحديد الموظف الأفضل تأهيلاً واستحقاق الترقية.
- ← ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل وتعذر وضع المعايير لبعض الوظائف.²

← 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 عدداً 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 يرغبون في الترقية بسبب إدراكهم لحدود إمكانياتهم وقدراتهم وبذلك يخشون احتمال الفشل في الوظيفة الجديدة التي يمكن أن يتم ترقيةهم إليها.³

¹ على غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، 2002، ص126، ص127.

يوسف جسيم الطائي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص249.

مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط1 دار الشروق للنشر والتوزيع، 2011، ص283.³

ملخص:

وعليه نستنتج من خلال الحقائق المعروضة في هذا الفصل أن الترقية لها شروط ومعايير خاصة يجب توفرها حتى يتم تفعيلها بالمؤسسة، مع التأكيد على الأهمية البالغة لها كونها وسيلة أساسية من وسائل الإغراء والتفاني في خدمة المؤسسة والولاء لها.

الجانب الميداني

تمهيد:

بعد التعرض للجانب النظري والتطرق لأهم العناصر المتعلقة بمتغيرات الدراسة الأساسية، سيتم ترجمة تلك الحقائق إلى معطيات بيانية من خلال الدراسة الميدانية التي تمثل الجزء الأهم الرابط بين المتغيرين للتأكد من صدق الفرضيات أو عدمها، وذلك ببناء جداول بسيطة وأخرى مركبة ومن ثم تحليلها في ضوء الدراسات السابقة والمقربات السوسولوجية ومناقشتها إحصائياً للوصول إلى النتائج النهائية، كل هذا بعد التعرف على مجالات الميدان المكانية والزمانية، وكذا منهج الدراسة والأدوات المعتمدة في جمع المعلومات، وأخيراً طرح جملة من التوصيات الممكنة في ضوء نتيجة البحث النهائية.

الفصل الرابع

مجالات الدراسة و الإجراءات المنهجية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة وأدواته

ثالثاً: تحليل وتفسير بيانات الدراسة

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

خامساً: النتائج العامة للدراسة

سادساً: التوصيات

الخاتمة

أولاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بمديرية التربية لولاية قالمة.

لمحة تاريخية عن مديرية التربية:

أنشئت مديرية التربية سنة 1974 أي مع إنشاء الولاية بعد التقسيم الإداري لسنة 1974، بعدما كانت تابعة لولاية عنابة، منذ هذا التاريخ تم فتح مقرها بمديرية التربية القديمة الناجمة عن تحويل مدرسة ابتدائية، وفي سنة 2010 تم تسجيل عملية جديدة تحت عنوان إنجاز وتجهيز مقر مديرية التربية الجديدة.

المهام:

- ❖ بالتنسيق مع مديريات الولاية تسهر مديرية التربية على تدرّس التلاميذ بجميع الأطوار (الابتدائي، المتوسط، الثانوي) حسب البرنامج المسطر من طرف وزارة التربية الوطنية وكذا التسيير المالي والإداري لملفات الأساتذة والإداريين والعمال المهنيين.
- ❖ تفعيل وحدات التدريب والتقويم بالمدارس.
- ❖ تفعيل دور الأنشطة التربوية ودورها في تحقيق جودة المدارس والانتماء إلى الوطن.
- ❖ تطوير العاملين مهنياً (التنمية المهنية والمستديمة).
- ❖ إدارة التغيير من أجل الإصلاح التربوي والوصول إلى الجودة الشاملة. تحقيق مؤشرات ضبط الجودة الشاملة بالمدارس.
- ❖ نشر ثقافة الاعتماد التربوي (هيئة ضمان الجودة) وتقييم أداء المعلم والمتعلم في ضوء المعايير القومية للتعليم لتحقيق الجودة الشاملة في المدارس.
- ❖ الاهتمام بالموهوبين ورعايتهم وتعميق روح الإبداع والابتكار العلمي ودعم ثقافة البحث العلمي.

❖ الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا التعليم للوصول إلى الجودة الشاملة.

❖ تفعيل المعايير القومية للتعليم بالمدارس.

❖ تفعيل دور المتابعة بالمديرية لإظهار الإيجابيات وعلاج السلبيات ووضع نظام المتابعة.

الهيكل التنظيمي:

تتكون مديرية التربية لولاية قالمة من خمسة مصالح هي:

✓ مصلحة البرمجة والمتابعة.

✓ مصلحة المستخدمين.

✓ مصلحة الدراسات والامتحانات.

✓ مصلحة تسيير نفقات المستخدمين.

✓ مصلحة التكوين والتفتيش.

2-المجال الزماني:

أجريت هذه الدراسة على مدار أربعة مراحل:

1-المرحلة الأولى:

تم فيها تحديد أسئلة الاستمارة ومراقبتها من قبل الأستاذ المشرف وكانت هذه المرحلة من 25 مارس إلى 24 أبريل.

2.2-المرحلة الثانية:

تم زيارة مديرية التربية وأخذنا الموافقة من رئيسة المصلحة في 26 أبريل 2023.

3.2-المرحلة الثالثة:

تم توزيع الاستمارات على موظفي المديرية من 2023/04/27 إلى غاية 2023/05/10 وتم جمعها في 2023/05/11.

4.2-المرحلة الرابعة:

تم تفريغ البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج وذلك من 12 ماي إلى 19 ماي 2023.

3-المجال البشري:

أجريت هذه الدراسة على موظفي مديرية التربية لولاية قالمة، يتكون مجتمع الدراسة من 250 ، وكان عدد العينة التي وزعت عليها الاستمارة 50 عامل تم تعبئة 40 استمارة، منها 6 غير صالحة ، و 4 لم تسترجع بسبب إهمالها من طرف الموظفين، ويمثل 20%.

$$\frac{250 \times 20}{100} = \frac{5000}{100} = 50$$

واعتمد في هذه الدراسة على العينة العشوائية المنتظمة،

تعريف العينة العشوائية المنتظمة:

في هذا النوع من العينات يتم حصر عناصر المجتمع الأصلي ثم يعطي كل عنصر رقما متسلسلا، ثم تقسم عدد عناصر المجتمع الأصلي على عدد أفراد العينة المطلوبة فينتج رقم معين هو الفاصل بين كل مفردة يتم اختيارها في العينة والمفردة التي تليها، بعد ذلك يتم اختيار رقم عشوائي ضمن الرقم الذي تم حسابه في الخطوة السابقة، ويكون أفراد العينة هم أصحاب الأرقام المتسلسلة التي تفصل بين الرقم العشوائي المختار والترتيب الذي يليه.¹

ثانيا: منهج الدراسة وأدواته

1- منهج الدراسة:

يعرف محمد بدوي المنهج بأنه: مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو انه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمين على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.²

اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته له باعتباره المنهج الذي يتفق مع موضوع الدراسة، وهو أسلوب من أساليب المرتكز على المعلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة وموضوع محدد من خلال فترة أو فترات وزمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية ومما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.³

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 تستخلصها من البيانات التي قمنا بجمعها ومكننا من تحليل الدراسة تحليلا علميا.⁴

¹ عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي . القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر ط2، عمان، الأردن، ص90.

² ليندة لطادين محرز: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، ط1، برلين، ألمانيا، 2019، ص14.

³ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، مرجع سابق، ص216.

⁴ وجيه محجوب: البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص161.

2- الأدوات المستخدمة:

تعتبر الأداة مهمة في البحوث الميدانية، حيث اعتمد في هذه الدراسة إلى استمارة الاستبيان كأداة جمع البيانات.

الاستمارة:

تعتبر الاستمارة أهم أداة لجمع البيانات فهي عبارة عن أسئلة توجه إلى المبحوثين للإجابة عنها بكل صدق وموضوعية وبطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث.¹

ولقد اعتمدنا في طريقة جمع البيانات على تقنية الاستمارة على الملاءم الذاتي ووزعناها على الموظفين لملاها ذاتيا. ولقد احتوت على مجموعة من المحاور وكل محور يتضمن مجموعة من الأسئلة، منها ما هو مغلق لم يكن على المبحوثين تحديد الإجابة، وكذلك أسئلة مفتوحة تركت فيها كل الحرية في التعبير والإجابة على الأسئلة، بالإضافة إلى الأسئلة الاختيارية، حيث قسمت الاستمارة إلى ثلاث محاور تضم (34) سؤالا تم توزيعها على المحاور التالية:

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

المحور الثاني: خصص للبيانات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتضمنت (14) سؤالا.

المحور الثالث: كان للبيانات المتعلقة بعملية الترقية وتضمنت (14) سؤالا

¹ عبد الله محمد، عبد الرحمن بدوي: **مناهج وطرق البحث الاجتماعية**، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002، ص415.

ثالثاً: تحليل وتفسير بيانات الدراسة

الجدول رقم (1): يوضح توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
22,5 %	9	ذكر
77,5%	31	أنثى
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول رقم (1) أن معظم أفراد العينة هم إناث بنسبة **77,5%**، أما نسبة الذكور فقدت ب **22,5%**، وراجع ذلك إلى أن معظم الإدارات الجزائرية تغطي عليها فئة الإناث لطبيعة العمل الإداري والذي لا يتطلب جهد عملي وجسدي بقدر ما يتطلب الحضور الذهني وكذلك اكتساح المرأة لميدان الشغل.

الجدول رقم (2): يوضح توزيع العينة حسب السن.

النسب المئوية	التكرار	السن
5%	02	أقل من 24 سنة
12,5%	05	[35-25]
47,5%	19	[40-36]
35%	14	أكثر من 40
100 %	40	المجموع

يتضح من الجدول رقم (2) أن النسبة الأكبر من بين أفراد العينة تتمركز في الفئة العمرية ما بين [40-36] تليها الفئة العمرية التي أكثر من 40 بنسبة **35%** ثم نجد النسبة التي تتراوح أعمارهم بين [35-25] سنة بنسبة **12,5%**، ثم الفئة العمرية التي أقل من 25 سنة بنسبة **5%**، وهذا يدل على

وجود عدد معتبر من فئة الشباب وهذا ما يتيح للمؤسسة الاستفادة من روح العطاء والطاقات العالية في زيادة فعالية المؤسسة أما العمال التي أعمارهم أكثر من 40 سنة يمكن الاستفادة من خبراتهم الواسعة.

الجدول رقم (3): يوضح الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2,5%	1	متوسط
15%	6	ثانوي
70%	28	جامعي
12,5%	05	دراسات عليا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول رقم (3) أن نسبة 70% من عينة الدراسة مستواهم العلمي جامعي، ونسبة 15% مؤهلهم العلمي ثانوي، أما مستوى دراسات عليا نسبته 12,5%، والنسبة الضئيلة كانت مستوى المتوسط بنسبة 2,5%، وبناء على هذه النسب المتفاوتة ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على الموظفين ذو المستوى العالي، وذو كفاءة ولهم قدرة على الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال، فقد أصبحت المؤسسة تعتمد على الكفاءات المؤهلة علميا وتختلف هذه الدراسة على كل الدراسات السابقة فدراسة **جبلي فاتح** كان متغير الجامعي اقل بسبب عدم توفر مناصب شاغرة للمتخرجين وكذلك دراسة نسيمه احمد العيد.

الجدول رقم (4) : يوضح عينة الدراسة حسب الحالة العائلية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
45%	18	أعزب
50%	20	متزوج
5%	02	مطلق
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4) أن نسبة 50% من عينة الدراسة تمثل فئة المتزوجين، تليها فئة العزاب بنسبة 45%، أما فئة المطلقين كانت بنسبة 5%.

كانت النسبة الأكبر للمتزوجين خاصة بعد النظر إلى النسبة التي كان فيها معظم العمال لتتراوح أعمارهم بين 36 إلى 40 سنة وهو السن الذي يكون فيه عادة الأفراد متزوجين مما يكون له تأثير إيجابي على نفسية العزاب داخل المؤسسة وخارجها لأن الاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي للعامل له تأثير على الاستقرار المهني. ونجد نظرية الحاجات النفسية لأبراهام ماسلو تترجم هذه الفكرة بان إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية يغذي الإحساس بالأمن والاستقرار، أما نسبة المطلقين فهي ضئيلة جدا مقارنة بين نسبة المتزوجين والعزاب.

الجدول رقم (5): يوضح العينة حسب التصنيف المهني

النسبة المئوية	التكرار	التصنيف المهني
17,5%	7	عون
12,5%	5	عون تنفيذ
15%	6	عون تحكم
55%	22	إطار
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن نسبة 55% تمثل فئة الإطارات ونسبة 17,5% تمثل فئة عون، تليها فئة عون تحكم بنسبة 15% وخيرا نسبة 12,5% تعود لفئة عون تنفيذ. وهذا راجع ربما لطبيعة العمل ففئة الإطارات تشمل المناصب العليا في المؤسسة، أما بالنسبة للدراسات السابقة فقد اعتمدوا على أعوان تنفيذ وتحكم عكس الدراسة الحالية.

الجدول رقم (6): يوضح عينة الدراسة حسب مدة العمل في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	مدة العمل
45%	18	اقل من 5
30%	12	[10-6]
15%	06	[20-11]
10%	04	أكثر من 20
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن الباحثين الذين يملكون خبرة اقل من 5 سنوات قدرت نسبتهم ب 45% ، يليها الفئة التي ما بين [10-6] بنسبة 30% ، ثم الفئة التي ما بين [20-11] بنسبة 15% ، وأخيرا الفئة التي مدتها اكثر من 21 سنة و قدرت نسبتها ب 10%.

ويدل هذا على أن الموظفين في مديرية التربية لديهم خبرة متوسطة وبالنسبة للدراسات السابقة فهي تتفق مع دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز.

الجدول رقم (7): توضح عينة الدراسة حسب طريقة الالتحاق بالوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	طريقة الالتحاق بالوظيفة
32,5%	13	الامتحان
42,5%	17	الشهادة
25%	10	الإدماج
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن نسبة 42,5% التحق بالوظيفة عن طريق الشهادة، وبنسبة 32,5% عن طريق الامتحان، أما عن طريق الإدماج فقدرت نسبته بـ 25%. وهذا يدل على أن ثقافة المؤسسة في التوظيف تقوم على أساس الشهادة والامتحان فمعظم المناصب في الوظيف العمومي تكون على أساس الشهادة والامتحان، وذلك راجع إلى طبيعة المناصب المتوفرة ويدل هذا أيضا على الشفافية في التوظيف.

الجدول رقم (8): يوضح مدى وضوح القانون الداخلي بالنسبة للمبحوثين.

النسبة المئوية	التكرار	القانون الداخلي
80%	32	نعم
20%	8	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول رقم (8) أن اغلب المبحوثين أجابوا بوضوح القانون الداخلي بنسبة 80%، أما نسبة 20% أجابوا ب لا .

وهذا ربما راجع لقوة شخصية المسؤول وصرامة القوانين فهي تجعل العمال يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة وهي تؤثر على سلوكهم، فحسب نظرية التفاعل التنظيمي فالمؤسسة هي التي تشكل نوع وطبيعة الثقافة التنظيمية التي تتبعها، أما الذين أجابوا بعدم وضوح القوانين ربما راجع إلى نقص معرفة الموظف وتطلعاته وعدم سعيه في التقصي والبحث.

الجدول رقم (9): يوضح التزام الموظفين بقيم ومعايير المؤسسة.

النسبة المئوية		التكرار		التزام الموظفين بقيم ومعايير المؤسسة	
%65		26		نعم	
%35	%15	14	2	تقصير منك	لا
	%21		3	تقصير من الإدارة	
	%64		9	معا	
%100		40		المجموع	

من خلال الجدول (9) يتضح أن نسبة 65% من أفراد العينة يلتزمون بقيم المؤسسة، أما الذين لا يلتزمون بنسبة 35%. وهذا راجع إلى قوة وصرامة الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتزامهم بقيمها وقواعدها ومعاييرها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وحسب نظرية البيروقراطية لماكس فيبر يرى أن أداء المنظمة وفعاليتها يتوقعان على مدى التزامها وتقديرها لمبادئ التنظيم البيروقراطي العلمي وذلك من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وتحقيق الأهداف.

أما المبحوثين الذين أجابوا بلا فكان السبب الأكثر حسب رأيهم هو تقصير من الإدارة ومنهم بنسبة 64% ثم تقصير من الإدارة بنسبة 21% وأخيراً تقصير منهم بنسبة 15% .

الجدول رقم (10): يوضح مدى توفير المكاتب على التجهيزات اللازمة:

النسبة المئوية	التكرار	التجهيزات اللازمة
65%	26	نعم
35%	14	لا
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة 65% عبرت عن توفر مكتبها على تجهيزات اللازمة، أما نسبة 35% فأجابوا بعدم توفرها لتجهيزات اللازمة.

يدل ذلك على أن ثقافة المؤسسة تحرص على توفير التجهيزات المكتبية التي توفر للعامل الراحة وتسهل عليه عمله ليتسنى له إنجاز عمله في الوقت المحدد وحسب نظرية ماسوفالإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، أما الذين أجابوا عكس ذلك ربما راجع إلى نقص الموارد المالية للمؤسسة أو ربما تكون بعض الأجهزة معطلة ولم يتم إصلاحها أو لم يتم تعويضها.

الجدول رقم (11): يوضح مستوى التواصل الإيجابي الفعال بين العمال.

النسبة المئوية	التكرار	التواصل الوظيفي
40%	16	نعم
7,5%	3	لا
52,5%	21	نوعا ما
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة 52,5% أقرروا بان هناك نوعا ما من التواصل الإيجابي بين العمال، أما نسبة 40% أجابوا بوجوده، وأخيرا نسبة 7,5% أجابوا بعدم وجوده.

ويدل هذا على أن هناك تواصل إيجابي فعال بين العمال فالإتصال الفعال يساعد على بناء علاقة مبنية على الثقة والاحترام وهو أيضا راجع إلى ثقافة المؤسسة التي تشجع العلاقات الغير رسمية، ويتم

التواصل حسب رأي المبحوثين عن طريق نقل المعلومات والآراء والأفكار فيما بينهم والاستشارة فيما يخص العمل والتواصل عن طريق الوثائق الإدارية وتبادل الاحترام والتقدير، فحسب نظرية التفاعل مع الحياة أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

الجدول رقم (12): يوضح احترام الوقت من طرف الإدارة والعاملين.

النسبة المئوية	التكرار	احترام الوقت من طرف الإدارة والعمال
60%	24	نعم
40%	15	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن نسبة 60% أجابوا باحترام الوقت، في حين نسبة 40% أجابوا بعدم احترام الوقت والمواعيد من طرف الإدارة والعاملين. ويرجع ذلك لوجود قيم ورقابة تنظيمية قوية تسهر على توجيه سلوك العاملين، وحسب نظرية أوشي أن الرقابة التنظيمية تكون اجتماعية أكثر في طبيعتها من المعايير والقيم المشتركة للثقافة التنظيمية للمنظمة في الشركات اليابانية والأمريكية Z، ورجع سبب زيادة الإنتاجية في الشركات الصناعية في اليابان إلى الطريقة التي بموجبها معاملة وتوجيه العنصر البشري في الإنتاج.

والذين أجابوا ب "لا" ربما لتقصير منهم، أو عدم الانضباط أو مشاكل في التنقل بسبب البعد عن مكان العمل.

الجدول رقم (13): يوضح مدى إنجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد.

النسبة المئوية	التكرار	إنجاز الأعمال في الوقت المحدد
82,5%	33	نعم
17,5%	7	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) الذي يبين مدى التزام العمال بالوقت المحدد فنسبة 82,5% أجابوا ب "نعم"، ونسبة 17,5% أجابوا ب "لا".

فنتطبيق القوانين بصرامة يؤدي إلى إنجاز العمل في الموعد المحدد فعندما تكون الثقافة التنظيمية للمؤسسة قوية وصارمة تجبر العامل على تنظيم وقته وعمله والانضباط وهذا ما يؤدي إلى عدم الوقوع في المشاكل التي قد تعرقل عمله وكذلك تساعده على كسب ثقة المشرف ورؤسائه، فدرجة التزامه تبين درجة انضباطهم، وحسب ماكس فيبر يجب أن يتميز التنظيم بثبات من القواعد وتحديد طرف أداء العمل وكيفية إنجازها وتكون هذه القواعد صارمة ومسجلة ومكتوبة وتكون لها صفة الالتزام والجبرية وعلى الموظف الالتزام بها أثناء تأدية عمله.

الجدول رقم (14): يوضح قدرة العامل على حل المشكلة دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.

النسبة المئوية	التكرار	حل المشكلات
5%	2	نعم
20%	8	لا
70%	30	حسب المشكلة
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 70 % لديهم القدرة لكن حسب المشكلة ونسبة، 20% أجابوا بعدم قدرتهم على ذلك، أما الذين أجابوا بقدرتهم على حل المشاكل دون الرجوع إلى المسؤول فكانوا بنسبة 5%.

وذلك راجع إلى احترام السلم الإداري واحترام السلطة الأعلى منه ويجب الرجوع إليها لتفادي الحلول الترقعية أو الوقوع في مشكلة أخرى وربما راجع أيضا للثقة في قدرة المسؤول على حل المشاكل العملية، وحسب دراسة فاطمة دريدي فالسلطة الديكتاتورية تساهم في تعزيز احترام السلم الإداري والحفاظ على السير الداخلي للمؤسسة، فمن مبادئ نظرية الإدارة العلمية تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.

الجدول رقم (15): يوضح تعويض العاملين في غياب الآخرين.

النسبة المئوية		التكرار		تعويض العمال	
55%	9%	22	2	القرابة	نعم
	67%		6	العاطفة	
	64%		14	تعليمات عليا	
45%		18		لا	
100%		40		المجموع	

يوضح الجدول رقم (15) أن نسبة 55% أجابوا بوجود تعويض للعمال، ويتم ذلك عن طريق تعليمات عليا بنسبة 64% ثم العاطفة بنسبة 67% أما القرابة بنسبة 9%. أما الذين أجابوا بعدم وجود تعويض للعاملين في غياب الآخرين كان بنسبة 45%، ويمكن أن يكون ذلك راجع إلى توفر الموارد البشرية وحساسية المنصب يجب ألا يترك فارغا لأنه يؤدي إلى عرقلة العمل والتي يتم معظمها من تعليمات عليا ويدل هذا على قيم التعاون السائدة بين العمال للنهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها وإعطاء فرصة أيضا لكفاءات جديدة.

الجدول رقم (16): يوضح القدرة على التكيف وبناء العلاقات.

القدرة على التكيف وبناء علاقات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	82,5%
لا	7	17,5%
المجموع	40	100%

توضح المعطيات الإحصائية للجدول رقم (16) أن نسبة 82,5% من المبحوثين لديهم القدرة على التكيف مع ظروف العمل البيئية المتاحة، وكذا الرغبة في بناء العلاقات وتوطيدها، في حين أكد البقية بنسبة 17,5% على عدم قدرتهم في التكيف وبناء العلاقات.

نستنتج أن تفاوت هذه النسب ميلا إلى كفة التأقلم وبناء العلاقات إنما يؤكد على الأهمية البالغة لهذه المؤشرات الإيجابية ومدى وعي الأفراد بضرورتها لما لها من تأثير إيجابي على تفاعلاتهم داخل المؤسسة وخارجها، وهو ما يتفق مضمونا مع ما تطرحه نظرية العلاقات الإنسانية لـ: التون مايو والتي تفر باعتبار الإنسان موردا مقدسا وعاملا حيويا لاستمرار المؤسسة وتركز على علاقاتها برؤسائه ومحيطه وكذلك مختلف المتغيرات التنظيمية المؤثرة في سلوكياته وتفاعلاته، وكذا نظرية الحاجات الإنسانية لـ إبراهيم ماسو الذي قسم الحاجات الإنسانية في شكل هرم تدرجي، من ضمنها الحاجات إلى الحب والانتماء والتقدير الاجتماعي وتحقيق الذات، وهو ما يستلزم الحاجة إلى التكيف وتكوين العلاقات التفاعلية الإيجابية داخل المؤسسة لتحقيق الاتصال وبلوغ أهدافها العامة والخاصة بالإضافة لنظرية الحاجات التي تؤكد في بعدها الخارجي على مدى التكيف والتفاعل الدائم مع البيئة الخارجية والتخلي بالمرونة والقدرة على المخاطرة.

الجدول رقم (17): يوضح توفر قيم التشجيع من قبل الرؤساء.

النسبة المئوية	التكرار	قيم التشجيع من قبل الرؤساء
40%	16	نعم
60%	24	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن معظم أفراد العينة صرّحوا بعدم توفر قيم التشجيع من قبل الرؤساء وذلك بنسبة 60%، في حين صرحت بقية النسبة 40% بوجود القيم التشجيعية من قبل رؤساء المؤسسة، يتبين لنا أن اغلب المبحوثين يرون أن المؤسسة محل الدراسة لا توفر مناخا تحفيزيا يقوم على أسس التشجيع بمختلف صورته سواء كان ماديا أو معنويا حيث أن التشجيع فيحد ذاته يعتبر مفهوما عميقا وشاملا للعديد من المفاهيم الجزئية الأخرى، ووسيلة هامة لخلق الرضا والقدرة على العطاء المتجدد من قبل العاملين في حالة شعورهم بتقدير مجهوداتهم من قبل رؤسائهم وهو ما يتفق مع نتائج دراسة kiyoshi takahashi التي توصلت إلأن مختلف الحوافز وعلى رأسها التشجيع المادي "الأجور" وكذا "الترقية" كلاهما يشكلان دافعا إيجابيا على أداء الموظفين وتحسين العمل والإنتاج وهو ما يحقق الأرباح الفردية والجماعية على حد السواء، وكذا دراسة جبلي فاتح التي توصلت إلى وجود ضعف في السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة وهو ما يشكل عاملا من بين عوامل تراجع المردودية والتأخر في عملية الإنتاج مما يؤدي لخسارة الوقت والجهد.

الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين إشراك العمال في اتخاذ القرار وعلمهم بمعايير الترقية ووضوحها.

المجموع		لا		نعم		إشراك العمال في اتخاذ القرار علم العمال بمعايير الترقية ووضوحها
%	ت	%	ت	%	ت	
47,5%	19	36,7%	11	80%	8	نعم
52,5%	21	63,3%	19	20%	2	لا
100%	40	75%	30	25%	10	المجموع

من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (18) يتضح أن نسبة **52,5%** من مجموع الإجابات العام صرحت بعدم إشراك العمال في عمليات صنع القرار، حيث **63,3%** لا تشرك المؤسسة العمال في اتخاذ القرار مع عدم علم العمال بمعايير الترقية ووضوحها، في حين **36,7%** أجابت بعدم المشاركة في اتخاذ القرار لكنهم على علم ودراية بمعايير الترقية المعتمدة، بينما بلغت نسبة الأفراد المؤيدين لفعالية المشاركة في صنع القرار **47,5%**، حيث **80%** يشاركون في ذلك مع علمهم بالمعايير الترقية، وبالمقابل **20%** يشاركون في ذلك لكنهم ليسوا على دراية بمعايير الترقية وأسسها.

ومنه نستنتج من خلال القيم المتفاوتة لحد ما أن المؤسسة عموماً لا تعتمد في ثقافتها منهجية إشراك العمال في صنع القرارات الخاصة بها وذلك بالسماح لهم بتقديم أفكارهم وطرح اقتراحاتهم وهو عامل أساسي في الشعور بالانتماء والسعي نحو العطاء الدائم والتقدير والولاء للمؤسسة ومنه العمل الجماعي الواحد لتحقيق الأهداف، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة **مصباح الحاجز** انه لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع للرئيس المباشر ولا يتم إعطاؤه فرصة تطوير قطع وأليات العمل بالبرنامج الإلكتروني المستخدم.

وبالنظر لمدى وضوح المعايير الترقية فقد ارجع المبحوثين أسباب عدم علمهم بها إلى تقصير من طرف الإدارة بالدرجة الأولى حيث لا تنتهج أسلوباً واضحاً لتعريف أفرادها بالضوابط والقوانين الخاصة بالعملية في ظل غياب توجيهات معلومة، تليها أسباب خاصة بالتقصير العمالي من خلال عدم سعيهم في البحث والتقصي عن كيفية سير الترقيات، كل هذا يدخل عموماً في إطار ثقافة المؤسسة

التنظيمية ومدى نجاعتها في تحقيق التواصل الإيجابي، وتختلف الدراسة عن الدراسات السابقة حيث لم يرد فيها هذا المتغير.

الجدول رقم (19): يوضح تطبيق نظام الترقية بموضوعية ووضوح.

النسبة المئوية	التكرار	تطبيق نظام الترقية بموضوعية
60%	24	نعم
40%	16	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول رقم (19) أن نسبة 60% من المبحوثين ممن يقرون بحقيقة التطبيق الموضوعي للترقيات، في حين البقية بنسبة 40% بعدم تطبيقها موضوعيا ومنه نجد أن المؤسسة تدرك أهمية العملية وضرورة تفعيلها بمصادقية علمية لما لها من دور في هذا المجال، ويرجع السبب في عدم موضوعيتها بالنسبة للإجابات المعارضة إلى عدم رضاهم بمقاييسها والمعايير المعتمدة فيها وتصريحهم بالزامية تغيير ما يجب أن يتغير واعتماد نصوص تطبيقية واضحة من أجل الارتقاء إلى الوجه المقبول.

الجدول رقم (20): يوضح توافق الوظيفة مع التخصص العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	توافق الوظيفة مع التخصص العلمي
37,5%	15	نعم
62,5%	25	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول رقم (20) أن معظم أفراد العينة بنسبة 62,5% لا تتوافق وظائفهم مع تخصصاتهم العلمية، مقابل نسبة 37,5% ممن يتحقق لديهم هذا التوافق.

وهذا يدل على وجود خلل في التوظيف من جهة، ومن جهة أخرى ارجع المبحوثين أسباب ذلك بشكل أساسي لعدم توفر مناصب شغل في مجال تخصصاتهم وهذا يتعلق أساسا بعجز سوق العمل عن

الموازنة بين عمليات العرض والطلب على الوظائف، مقابل حاجة المؤسسة محل الدراسة لفئة عمالية مطلوبة لملا المناصب الشاغرة والاستفادة من كفاءاتها وخبراتهم.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة حيث لم يرد فيهم هذا المتغير، أما بالنظر للمقاربات السوسيولوجية فنجد أن النظرية البيروقراطية لـ **ماكس فيبر** والتي وضع فيها فيبر عناصرها من النموذج المثالي اشتملت على ضرورة تعيين الفرد في التنظيم وفقا لمؤهلاته العلمية في مجال تخصصه بحيث يكون المنصب الذي سيشغله هو استحقاقه بعد عمليات الاختيار وفق الشهادات أو الامتحانات وذلك باعتبار أن احترام خصوصية الوظيفة بما يوافقها من تخصصات علمية وكفاءات مهارتية يستلزم نتائج إيجابية تحقق الأهداف وترفع فعليا من الفاعلية في الأداء والتميز.

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين توفير الظروف الملائمة لإنجاز المهام ومكافأة العمال على الإبداع والتميز في العمل.

المجموع		لا		نعم		توفر جو ملائم لإنجاز المهام مكافأة العمال على الإبداع والتميز
%	ت	%	ت	%	ت	
22,5%	9	19,23%	5	28,57%	4	نعم
77,5%	31	80,76%	21	71,42%	10	لا
100%	40	65%	26	35%	14	المجموع

يتضح من القراءة الإحصائية للجدول رقم (21) أن **77,5%** من المجموع العام لإجابات الباحثين صرحت بعدم وجود جو ملائم يمكّن العمال من إنجاز مهامهم، حيث **80,76%** لا يوجد جو ملائم مع عدم وجود مكافأة على الإبداع والتميز، و**23,19%** لا يوجد جو ملائم لكن توجد المكافآت على الإبداع والتميز، في المقابل بلغت النسبة العامة لمن أجابوا بوجود كل الظروف الملائمة **22,5%**، حيث **28,57%** يوجد جو ملائم وتوجد المكافآت على التميز، و**71,42%** يوجد جو ملائم لكن رغم ذلك لا توجد المكافآت على الإبداع والتميز.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تفتقر لبيئة عمل تشتمل على ظروف مناسبة تسمح للعمال بتنفيذ مهامهم، وربما يعود ذلك لغياب الظروف الفيزيائية الجيدة وخط المهام والضغط المتواصل مع غياب العدالة لحد ما مما يؤدي لتكاسل العمال وتثبيط نشاطهم، كما أن المؤسسة لا تقدر الموظفين المجدّين

والمتميزين في عملهم ولا تكافؤهم حتى تكسب رضاهم وولائهم، رغم وجود فئة عمالية ممن أجابوا بتأكيد وجود المكافآت ألا أنها قليلة جدا وهذا دليل على أن نظام الحوافز بالمكافأة يكاد يندم بالمؤسسة، ومنه تتفق الدراسة مع دراسة **مصباح الحاجز إيهاب فاروق** التي توصلت نتائجها أيضا لعدم تكريم وتحفيز المبدعين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة، وهو ما عاكس نتائج دراسة **kiyoshi takahashi** التي توصلت لنتائج إيجابية مفادها أن الترقية والأجور والمكافآت التي تقدمها جامعة كوبي اليابانية أثرت بشكل كبير وإيجابي على العمل والموظفين ومدى رضاهم وتميزهم.

الجدول رقم (22): يوضح الحصول على الترقية ونوعها.

النسبة المئوية		التكرار		الحصول على الترقية ونوعها	
62,5%		25		لا	
37,5%	30%	15	12	ترقية في الدرجة	نعم
	7,5%		03	ترقية في المنصب	
100%		40		المجموع	

يوضح الجدول رقم (22) أن نسبة 62,5% من أفراد العينة لم يتحصلوا على ترقية مهنية خلال مسارهم المهني، مقابل نسبة أقل بلغت 37,5% ممن تحصلوا عليها. وتنقسم الفئة المستفيدة من الترقية بدورها إلى 30% ممن ترقوا في الدرجة، و7,5% ممن ترقوا في المنصب.

تشير هذه النسب المتفاوتة إلى أن عملية الترقية تحتكم في تفعيلها لمعايير محددة تصيب من يتوافق معها، مرتبطة بالكفاءة، الانضباط، حسن الأداء..... الخ، وقد تتدخل فيها الاعتبارات الشخصية والاجتماعية..... الخ وهذا ما ستفسره الدراسة في الجدول الموالي، أما عن الدراسات السابقة فقد توصلت دراسة **خالد العنزي** التي من ضمن نتائجها أن الترقية حق من حقوق العامل لكنها ليست حقا تلقائيا بل ترتبط بجملة من المبادئ والشروط، وهو ما يتوافق ونتائج الدراسة.

الجدول رقم (23): يوضح العلاقة بين رضا العمال عن قوانين الثقافة التنظيمية والمعيار الأكثر فعالية في الترقية.

المجموع		لا		نعم		الرضا عن قوانين الثقافة التنظيمية المعيار الأكثر فعالية في الترقية
%	ت	%	ت	%	ت	
20%	8	20%	5	20%	3	الأقدمية
10%	4	8%	2	13,3%	2	الكفاءة
52,5%	21	48%	12	60%	9	الجمع بينهما
17,5	7	24%	6	6,7%	1	المحسوبية
100%	40	62,5%	25	37,5%	15	المجموع

بالنظر لإحصائيات الجدول رقم (23) فإن **62,5%** من المجموع العام غير راضين عن قوانين الثقافة التنظيمية، مع **48%** ممن ذهبوا لاعتماد المؤسسة لمعياري الأقدمية والكفاءة معا في تطبيق عملية الترقية، يليها معيار المحسوبية **24%**، ثم الأقدمية والكفاءة **20%** و**8%** على الترتيب وبإجابات مفردة، وفي المقابل فإن نسبة **37,5%** من مجموع المبحوثين العام راضين عن معايير الثقافة التنظيمية، حيث **60%** ممن أقرروا باعتماد الجمع بين الأقدمية والكفاءة، يليها **20%** لمعياري الأقدمية، **13,3%** لمعياري الكفاءة، ثم **6,7%** لمعياري المحسوبية.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين غير راضين بالقوانين المعتمدة وبعضهم راضين عن ذلك، وهم يرون في كلتا الحالتين أن الترقية تتم على أساس الأقدمية والكفاءة معا فهما المعيارين الأكثر فعالية حسب رأيهم، لكن ذلك لا يلغي اعتماد معايير أخرى موضوعية حسب الإجابات والتي تمثلت أساسا في المحسوبية التي تقوم على الانتماءات الذاتية والاعتبارات الشخصية بما فيها القرابة والميولات العاطفية، وهذا ما يجعل الترقية تفقد طابعها الموضوعي مما يؤدي لاستياء العمال وعدم رضاهم.

وتتفق الدراسة من حيث اعتماد المؤسسة لمعياري الأقدمية والكفاءة معا مع نتائج دراسة خالد محمد العنزي، كما تتفق مع دراسة نسيمة احمد الصيد في المزاوجة بين المعايير الموضوعية من جهة

والمعايير الذاتية من جهة أخرى، بالإضافة لوجود متغير الالتزام بالمعايير من قبل المدراء في دراسة محمد يوسف احمد السياح التي تضمنت مدى تأثير طبيعة السلطة في اختيار انساب المعايير ومدى رضا العمال عنها، حيث أن الإدارة ترتبط في جزء منها بأشخاص يديرونها حسب أهوائهم، ما يجعلها محل تبني قيم الوساطة والمحسوبية، وعلى حد تعبير ماكس فيبر فإن ذلك يشكل عائقا كبيرا في نجاح الإدارة الجيدة وبلوغ غاياتها.

الجدول رقم (24): يوضح تطبيق برامج تكوينية ونوعها.

النسبة المئوية		التكرار		تطبيق برامج تكوينية ونوعها	
60%	10%	24	04	تكوين داخلي	نعم
	50%		20	تكوين خارجي	
40%		16		لا	
100%		40		المجموع	

يوضح الجدول رقم (24) حقيقة تطبيق البرامج التكوينية ونمطها حيث توضح القيم الإحصائية أن أغلبية أفراد العينة أيدوا الإجابة بـ "نعم" بنسبة تفوق المتوسط 60%، لتبقى 40% نسبة الأفراد المقربين بعكس ذلك.

نستنتج أن التكوين جزء مهم ومقياس ذو اعتبار للمؤسسة لما له من دور أساسي في تنمية الموارد البشرية وتطوير المعارف الوظيفية وإتاحة فرصة التكيف مع المنصب الجديد بعد الترقية، لكن النمط الغالب لدى المديرية محل الدراسة هو التكوين الخارجي على حد تعبير الباحثين (50%) نظرا لعدم توفر أقسام خاصة بذلك داخل المؤسسة، في حين صرح 04 منهم بوجود فروع داخلية خاصة بالتكوين المهني.

وقد ورد متغير التكوين والتدري في نظرية سجية الثقافة التي أكدت على التكوين والممارسة الميدانية ينميان الخيرة ويزيدا فعليا من أداء أعضاء التنظيم وتحسين سلوكياتهم ومهاراتهم، كما أكد تايلور فريدريك على أهمية التدريب وضرورته لنجاح عمل الإدارة وتحقيق الأهداف.

الجدول رقم (25): يوضح أهمية الترقية المهنية.

أهمية الترقية	التكرار	النسبة المئوية
مهمة	9	22,5%
مهمة جدا	31	77,5%
غير مهمة	/	/
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن كل أفراد العينة على اختلاف مكانتهم في السلم التنظيمي عبرت عن الأهمية البالغة للترقية المهنية، حيث أن 77,5% منهم ممن أكدوا على إجابة "مهمة جدا"، و22,5% أكدوا على إجابة "مهمة" وهذا يدل على دور هذه الأخيرة في ترقية الوضعية الاجتماعية للموظفين وتحفيزهم على العمل وإدراك قيمة ذواتهم.

وباعتبار الترقية جزءا أساسيا من أجزاء التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي فإن معظم الدراسات والنظريات أكدت على دورها وأهميتها على كل الأصعدة والمستويات.

الجدول رقم (26): يوضح غايات الترقية.

غايات الترقية	التكرار	النسبة المئوية
الزيادة في الأجر	22	55%
الارتقاء في المسؤولية والمنصب	04	10%
تحسين المركز الاجتماعي	/	/
الجمع بينهم	14	35%
المجموع	40	100%

يوضح الجدول رقم (26) ما تحققه الترقية من امتيازات حيث عبرت نسبة 55% على أن الزيادة في الأجر وما يترتب عليها من إيجابيات هي الغاية المنشودة الأولى من الترقية، تليها الجمع بين الغايات من زيادة في الأجر والارتقاء في المسؤولية والنصب وكذا تحسين المركز الاجتماعي بنسبة 35 %، ثم الارتقاء في المسؤولية والمنصب على انفراد بنسبة 10%.

نستنتج أن كل المبحوثين يسعون لزيادة أجورهم بالدرجة الأولى ومنه تحسين مداخيلهم وحالاتهم الاجتماعية وهذا لا يتحقق إلا بترقيتهم في السلم التنظيمي، حيث تؤكد جل النظريات على تحفيز العامل مادياً برفع أجره لتحسين ظروفه وكفاءته.

كما تتفق الدراسة مع دراسة **جبلي فاتح** في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني بمختلف أبعاده.

الجدول رقم (27): يوضح التغيير في قيم التعاون والتقدير بعد الترقية.

النسبة المئوية	التكرار	تغير القيم بين العمال بعم ترقية فئة دون أخرى
50%	20	نعم
50%	20	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول رقم (27) تكافؤ النسب بالتساوي بين إجابات المبحوثين، حيث يرى نصفهم 50% أن الترقية لا تغير من قيم أصحابها وتعاملهم مع جماعتهم، بينما يرى النصف الآخر 50% أن الترقية تجعل الأفراد يتجردون من قيمهم ومبادئهم.

وتفسر الفئة المعارضة لتغير القيم إجاباتها كون ذلك يرتبط بشخصية الفرد، فلا تؤثر العملية الترقية على الأسس التعاونية والمعايير الأخلاقية الثابتة لديهم بل تشجعهم على التناغم والاتحاد والمبادرة لبلوغ أهداف المؤسسة.

بينما تنظر الفئة المناصرة لتغير القيم إلى أن الترقية تفقد الفرد قيمته وتجعله يغتر بنفسه ويتجرد من أخلاقياته هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تغير المناصب وزيادة المسؤوليات في السلم التنظيمي

تغير من طبيعة العلاقات وتضييق من عدم مجالسة العمال الآخرين وهو ما تفتضيه شروط الوظيفة حسب المركز الذي رقي إليه الفرد.

وتختلف الدراسة عموماً عن الدراسات السابقة التي لا يتوفر فيها مؤشر تغير القيم.

الجدول رقم (28): يوضح الإعلان عن المناصب الشاغرة في أوانها.

النسبة المئوية		التكرار		الإعلان المناصب الشاغرة في أوانها	
%60		24		نعم	
%40	%10	16	04	منظومة اتصالية فاشلة	لا
	%30		12	تقصير من الإدارة	
	/		/	تقصير من العمال	
%100		40		المجموع	

بالنظر لمعطيات الجدول رقم (28) يتبين لنا أن النسبة الأكبر من المبحوثين **60%** تصرح بفعالية الإعلان عن المناصب الشاغرة في أوانها، وتعارض نسبة **40%** منهم ذلك.

حيث تذهب الإجابات المعارضة إلأن أسباب ذلك ترجع لتقصير من طرف الإدارة بنسبة **30%** يليها غياب منظومة اتصالية ناجحة بنسبة **10%**.

نستنتج عموماً أن المؤسسة تسعى بطريقة موضوعية لإعلام أعضائها ومن يهمهم الأمر بالإعلان عن طريق المناصب الشاغرة في أوانها وذلك بمختلف الطرق خاصة الملصقات الإعلامية وعن طريق مواقع التواصل الاجتماعي على صفحاتها الرسمية، تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة حيث لم يرد فيها هذا المتغير.

الجدول رقم (29): يوضح مدى الاهتمام بمجال الترقّيات.

النسبة المئوية	التكرار	مدى الاهتمام بمجال الترقّيات
17,5%	07	في تزايد
37,5%	15	على نفس المنوال
45%	18	في تراجع
100%	40	المجموع

يوضح الجدول رقم (29) أن 45% من أفراد العينة رجحوا كفة التراجع في الاهتمام بمجال الترقّيات، بينما يرى 37,5% منهم إنها تسير على نفس المنوال لتبقى 17,5% نسبة الأفراد الذين ينظرون لها نظرة إيجابية كونها في تزايد وتطور.

نستنتج عموماً أن المديرية لا تفتح المجال الكافي لزيادة الاهتمام بالترقّيات حيث أنها في تراجع حسب المعطيات المستقاة، وهو ما يؤثر سلباً على الموظف في هذا المجال بسبب عدم فتح مناصب لهذا الغرض بسبب دواعي اقتصادية بالأساس، ولم تبقى الترقية تقتصر إلا على بعض الوظائف ذات الأهمية القصوى مما ينعكس سلباً على اتجاهات الموظفين ومكانتهم، تختلف الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث عدم توفر هذا المتغير.

الجدول رقم (30): يوضح مدى رضا المبحوثين عن الترقية بوجه عام.

النسبة المئوية	التكرار	مدى رضا المبحوثين عن الترقية بوجه عام
10%	04	راض
27,5%	11	إلى حد ما
62,5%	25	غير راض
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا عن عدم وجود رضا عن إجراءات عمليات الترقية داخل المؤسسة بوجه عام وذلك بنسبة 62,5% في حين يرجع البعض رضاهم لحد ما بنسبة 27,5%، بينما بلغت نسبة الأفراد الراضين عن ذلك 10%، ويدل هذا أن

المسار الذي تسلكه الإجراءات الترقية غي مجد ونافع، مما أدى لاستياء أعضاء التنظيم وعدم رضاهم ويرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى تدخل المعايير اللاموضوعية والاعتبارات الشخصية وعدم الدقة في وضع القواعد والقوانين الضابطة لمثل هذه العمليات وكذا التهاون في تطبيقها وتفعيل مضامينها، أي أن الرضا الوظيفي يرتبط أساسا بقيم ومعايير ثقافة المؤسسة التنظيمية التي تتحكم بدورها في مختلف الأنظمة والتفاعلات الداخلية والخارجية.

وتتفق الدراسة مع دراسة يوسف مختار التي توصلت وأكدت على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الأجور والحوافز التي تعتبر الترقية جزءا منها كما تتفق مع دراسة محمد يوسف احمد السباح من حيث أن عدم تطبيق معايير موضوعية كان السبب الرئيسي في فشل سياسة الترقية وعدم رضا العاملين عنها بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (31): يوضح الصعوبات التي تواجه الترقية.

النسبة المئوية	التكرار	الصعوبات التي تواجه الترقية
25%	10	قلة المناصب
5%	02	صعوبة الاختيار بين المعنيين بالترقية
70%	28	المحسوبية والمعايير اللاموضوعية
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) ان المحسوبية وغياب المعايير الموضوعية الدقيقة هو أكبر الصعوبات التي تواجهها عملية الترقية، وذلك بنسبة 70%، تليها قلة المناصب الوظيفية بنسبة 25%، ثم مشكلة صعوبة الاختيار بين المعنيين للترقية بنسبة ضعيفة جدا 5%.

وعليه فان عملية الترقية تواجهها عدة معوقات وعلى راسها عدم دقة المعايير وتطبيقها بالشكل المفروض والمحسوبية وبدرجة اقل قلة المناصب لوجود خلل في الجانب الاقتصادي، ثم الصعوبة في الاختيار، وكل هذه الأسباب تدخل في إطار ثقافة المؤسسة التطبيقية وما تقتضيه من قوانين خاصة بمثل هذه العمليات وكيفية تفعيلها بشكل موضوعي يخضع لقيم وقواعد مضبوطة ترضي كل أطراف التنظيم على وجه السواء.

وهذا يتفق مع دراسة رباب محروس عبد الحميد التي توصلت نتائجها للدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية وما تشمله من قيم ومعايير في إدارة الأزمات وحل المشكلات بشكل لائق على مستوى مختلف الأصعدة والمجالات.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

بعد عرض البيانات وجدولتها وتحليلها ومناقشتها في ضوء المقاربات السوسيولوجية والدراسات السابقة، انتهت الدراسة لجملة من النتائج والحقائق يمكن إدراجها في ضوء الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الجزئية الأولى:

"القيم التنظيمية تأثير على نظام العلاوات والمكافآت"

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدولين (17-21) من الدراسة نستنتج مايلي:

- ✓ غياب القيم التشجيعية من قبل الرؤساء بنسبة 60% يؤدي لعدم تقدير العامل لذاته بسبب عدم تقدير رئيسه لمجهوداته مما يعيق تطوير علاقته بالإدارة وتنشيط نشاطه.
- ✓ الافتقار لحو ملائم تتوفر فيه كل الظروف المستحقة لإنجاز المهام 65%، وعدم مكافئة الموظفين المتميزين في عملهم قتلت فيهم روح الإبداع والعطاء المستمر، حيث يرجع ذلك لعوامل سلبية سائدة في بيئة العمل من ضغوطات متراكمة وخط المهام وسوء التسيير وعدم تقدير الإدارة للجهود الفكرية والعلمية المبذولة من قبل موظفيها.
- وعليه فان الجانب القيمي للمؤسسة يلعب دورا كبيرا في نظام العلاوات والمكافآت بالنسبة للموظف داخل عمله كونه يوفر له سبل الراحة وتسهيل الأعمال مما يتيح له فرصة التميز والإبداع وبالتالي إمكانية حصوله على المكافآت بنوعها المادي أو المعنوي حتى يتسنى له تحسين أدائه ومضاعفة مهاراته، فالتحفيز دون شك يعتبر عاملا أساسيا في خلق العمل الجيد ورفع سقف الأفراد بذواتهم من جهة ورؤسائهم من جهة أخرى.
- وعليه فالفرضية محققة شكليا وغير محققة فعليا في ظل غياب التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الجزئية الثانية:

"تلعب الأعراف والمعتقدات التنظيمية دوراً تفعيل معايير الترقية"

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (8-9-10-11-12-13-14-15-23) من الدراسة،

نستنتج مايلي:

- ✓ وضوح القانون الداخلي والقيم التنظيمية لدى العاملين بنسبة 80% يجعلهم منضبطين في اتباع ما تتضمنه القوانين ويؤثر على سلوكياتهم وطبيعة تفاعلاتهم.
- ✓ يلتزم الموظفون بقيم المؤسسة بنسبة 65%، ويعبر ذلك عن مدى صرامة القوانين وجبرية الالتزام بها لتحقيق توازن التنظيم والذي يتحقق بمدى تطبيق أعضائه لمبادئه وتقديرهم لها.
- ✓ توفر المؤسسة على التجهيزات المكتبية الضرورية بنسبة 65%، حيث يؤثر هذا المؤشر المادي على تسهيل الأعمال وتنفيذها في أقرب الأجل ويتيح القدرة على التأقلم مع مستلزمات المنصب.
- ✓ تتحقق مستويات التواصل الإيجابي الفعال بين العمال في المؤسسة بمعدل 52%، إذ يساعد التواصل على تفعيل قيم الثقة والاحترام وتكوين علاقات غير رسمية تخفف دورها من حدة العمل وضغوطاته وتزيد من تقارب العمال وتضامنهم من خلال تبادل الأفكار والاستشارات والمساعدات العملية الهادفة لتحقيق الولاء للجماعة مما يقوي سعيهم في تحقيق مصالحهم والدفاع عنها وتطويرها.
- ✓ تسهر المؤسسة على احترام الوقت والمواعيد من خلال تفعيل قيم الرقابة التنظيمية الموجهة للسلوك بنسبة 60% مما يسهم في إتمام المهام والخدمات وعدم تعطيل المصالح، وهو ما يدل على صرامة القوانين التنظيمية واتسامها بالجبرية لتجنب مشاكل التاجي لاو التأخير على حد السواء.
- ✓ تسمح المؤسسة بنظام تعويض العاملين في حالة غياب الآخرين بنسبة 55%، ويتم ذلك وفقاً لتعليمات إدارية مضبوطة، ويفسر ذلك سيادة القيم التعاونية من جهة وعدم عرقلة الأعمال وإعطاء فرص لكفاءات جديدة من جهة أخرى.
- ✓ وفي حالة وقوع المشكلات فإن الموظف يتعامل مع الموقف حسب قدرته وحسب طبيعة المشكلة بنسبة 70%، إذ بإمكانه حلها إذا أمكنه ذلك دون الرجوع للمسؤول المسؤول المباشر، كما لا ينفى الاستعانة بالمسؤول المباشر إذا كان الحل خارج عن نطاق قدرته ومسؤولياته، ويزيد هذا من دقة التنظيم واحترام السلم الإداري لتفادي الوقوع في الحلول الترفيعية أو في مشكلات أخرى.
- ✓ اعتماد معياري الأقدمية والكفاءة معاً بإجمالي نسبة 82,5% في تفعيل عمليات الترقية بالمؤسسة، وهذا يفسر مدى الأهمية البالغة لعدد سنوات العمل من خلال إتاحة الفرصة للعاملين

القدامى في رفع حظوظها الترقية، وكذا الأهمية البالغة لكفاءة الأداء المتميز في الحصول على الترقية، حيث تشكل كل القيم السابقة من احترام للوقت وضبط المواعيد، المشاركة في صنع القرار، توفر التجهيزات اللازمة، تحقق التواصل الفعال والالتزام الحقيقي بمعايير المؤسسة بشكل عام كلها عوامل تعمل على خلق بيئة عمل متوازنة وسليمة يستطيع الموظف في إطارها تحسين أدائه وزيادة كفاءته وتطوير ذاته ومهاراته وهو ما يمكنه أساسا من جعله داخل إطار الأفراد المرشحين للترقيات.

وعليه فإن المعتقدات التنظيمية وطبيعة سيرها تسهم في تفعيل معايير الترقية أو تغييرها، إذن الفرضية محققة.

الفرضية الجزئية الثالثة:

"تزيد الترقية من الرضا الوظيفي للعامل وترفع من مستوى الأداء والكفاءة فضلا عن تحسين ظروف العامل المادية والمعنوية"

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول (من 18 إلى 30) من الدراسة، نستنتج مايلي:

✓ عدم رضا العمال عن قوانين الثقافة التنظيمية بنسبة 62,5% رغم الالتزام بها، ويفسر ذلك بغياب بعض العوامل الرئيسية خاصة التحفيز والمكافأة والمشاركة في القرارات وغيرها من القيم الأساسية التي تفتقدها المؤسسة والتي تؤثر بدورها في عمليات الترقية كما توضح في نتائج الفرضية الثانية.

✓ عدم وضوح السياسة الترقية وكيفية تفعيلها بسبب تقصير إداري راجع لغياب التوجيهات الخاصة بذلك بنسبة 52,5%.

✓ عدم توافق اغلب الوظائف مع التخصصات العلمية لشاغريها بنسبة 62,5%، بسبب خلل نظام التوظيف في ظل عجز سوق العمل عن توفير المناصب المناسبة من جهة، مقابل حاجة المؤسسة لملا فراغها بعدد معين من الموظفين والانتفاع بكفاءاتهم من جهة أخرى.

✓ تدخل الانتماءات الذاتية وبعض المعايير اللاموضوعية بنسبة 17,5% يفقد العملية طابع المصادقية، مما يولد الاستياء لدى العاملين وعدم رضاهم عن أنماط المعايير المعتمدة.

✓ غياب التحفيز بمختلف أبعاده بما فيها الترقية يولد عدم الرضا الوظيفي، ويتضح ذلك من تراجع الاهتمام بهذا المجال حيث أن أغلبية الباحثين لم يتحصلوا على ترقيات بنسبة 62,5%.

✓ يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة للترقية في أوانها بنسبة 60% من خلال مختلف الوسائل الإعلامية.

- ✓ ترتبط مسألة تغير القيم التعاونية والتقديرية بعد ترقية فئة دون أخرى بشخصية الأفراد وأخلاقياتهم فضلا عن مستلزمات المناصب الجديدة وما تتطلبه من قيم مغايرة.
- ✓ اعتماد المؤسسة لتفعيل البرامج التكوينية بعد الترقيات خاصة ذات الطابع الخارجي بنسبة 50% يؤكد أهمية عامل التكوين في تحسين الكفاءات ورفع مستوى الأداء بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة والمسؤوليات الجديدة.
- ✓ إجماع العمال بنسبة 99,99% على الأهمية البالغة للترقية خلال مسارهم المهني، حيث تضيف هذه الأخيرة العديد من الامتيازات التي تحسن ظروف العامل المادية من خلال زيادة الأجور وتحسين المستوى المعيشي، وكذا ظروفه المعنوية من خلال ارتقائه في سلم السلطة والمسؤوليات ورفع مكانته الذاتية والاجتماعية.
- و عليه نستنتج حسب معطيات الدراسة تحقق الفرضية لحد ما شكليا، حيث لم يتحقق الرضا الوظيفي فعليا بالمؤسسة محل الدراسة لكنه يتحقق مضمونا بعد الترقية في الحقيقة، في حين تحققت فعليا رفع مستوى الأداء بدرجة كبيرة بعد الترقية من خلال البرامج التكوينية التي تركز عليها المديرية، وتحققت أيضا فعليا تحسين ظروف العامل بشقيها المادي والمعنوي بعد حصوله على الترقية.

الفرضية الأساسية:

" تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي أو سلبي على عملية الترقية حسب طبيعة قيمها ومعاييرها"

من خلال الجمع بين النتائج المحققة في الفرضيات الجزئية السابقة يتبين لنا أن الثقافة التنظيمية التي تنتجها المؤسسة بما تتضمنه من معايير وتوجهات قيمية شملت العديد من المتغيرات الدالة على طبيعة نظامها الداخلي وكيفية تسيير أعمالها وتولي وظائفها وتقسيم المهام بين موظفيها ومدى التزامهم بها ... فكل جزء من معاييرها يتدخل بشكل أو بآخر في عملية الترقية، ويعتمد مدى رضا العمال عن هذه المعايير أساسا على توجه الإدارة في تفعيلها إما نحو المسار السلبي من خلال عدم تقدير الإبداع وعدم المكافأة على التميز وكذا ضعف التجهيزات المطلوبة وعدم المشاركة في صنع القرار وأيضا تدخل المعايير اللاموضوعية هذا من جهة، وإما نحو المسار الإيجابي الفعال الذي يستدعي العمل على تغيير منظومة القيم الثقافية الغير ملائمة لحاجات الموظفين والسعي لتطبيق إدارة علمية قائمة على منهج موضوعي تغلفه الشفافية والصدق في التسيير، مع تقدير الجهود وفتح المجال لطرح الأفكار الجديدة لخلق الإبداع والوعي الجماعي في تفعيل روح الجماعة القوية الواحدة وبالتالي قضاء المصالح وتحقيق الأهداف.

خامسا: النتائج العامة:

توصلت الدراسة لنتائج عامة نلخصها في النقاط الآتية:

- ← تنتهج المديرية ثقافة تنظيمية خاصة ويلتزم الموظفون بتطبيق قيمها ومضامينها.
- ❖ وجود قيم ثقافية إيجابية تسود المديرية تتمثل في الاهتمام بالوقت، المظاهر التضامنية وتجلس قيم الاحترام والتقدير، توفر التجهيزات المكتبية ، تحقق مستويات التواصل الإيجابي، القدرة على التكيف وبناء العلاقات، تطبيق البرامج التكوينية لتحسين الأداء واعتماد معيار الكفاءة كأحد اهم معايير التقييم وتفعيل الترقيات،
- ← وجود قيم ثقافية أخرى سلبية تخل بتوازن التنظيم وتقتل روح المبادرة والإبداع وتتمثل أساسا في غياب الجو الملائم لإنجاز في ظل الضغوطات والتراكمات العملية، عدم إشراك العمال في عملية صنع القرار وانعدام التشجيع من قبل الرؤساء، غياب عامل التحفيز والمكافآت بشكل كبير، عدم توافق المناصب مع تخصصات شاغريها العلمية، تدخل معيار المحسوبة وبعض الاعتبارات الذاتية
- ← وتراجع الاهتمام بمجال الترقيات في ظل جملة من المعوقات التسييرية.
- ← عدم تحقق الرضا الوظيفي فيما يخص طبيعة المعايير والإجراءات التنظيمية رغم الالتزام الحتمي لها.
- ← تأكيد العمال على أهمية البالغة للترقية في حياتهم العملية ومانتج عنها من امتيازات تمس وضعيتهم المادية والمعنوية.
- ← نظام الترقية حافز جيد ومطلب عمالي دائم يؤدي لرفع كفاءة الأداء شروط ومعايير مضبوطة لكنها تسيير في تراجع ولا تحقق الرضا والمصالح.

سادسا: التوصيات :

- بعد التطرق لاستنتاجات الدراسة تم طرح جملة من التوصيات العامة تتمثل في الآتي:
- ✓ ضرورة قيام المديرية بالاهتمام بدور أكبر لمكونات الثقافة التنظيمية وتوجيه الأنظار خاصة للتوقعات والقيم المعمول بها وذلك لأهميتها البالغة في تسيير التنظيم وتوجيه السلوك لما يوافق تطلعات العمال ويحقق المصالح أو الغايات.
 - ✓ الحرص الفعلي على غرس القيم الإيجابية التي من شأنها ترسيخ مبادئ الحب وإتقان العمل والتعليم والتطوير الذاتي والقدرة على إدارة الوقت.
 - ✓ الاهتمام بالعنصر البشري والتركيز الفعلي على متطلباته وتشجيعه على تطوير مهاراته عن طريق عمليات التدريب والتكوين المتواصلين.
 - ✓ العمل على توفير بيئة عمل جيدة وخلق ظروف عمل كافية ومريحة لإنجاز المهام وإطلاق القدرات الإبداعية والتميز.
 - ✓ ضرورة مشاركة العمال في تسيير شؤون العمل من خلال فتح المجال لتقديم الأفكار والمشاركة في صنع القرار مما يسهم في رفع سقف الانضباط وتحمل المسؤولية والإحساس بالثقة والانتماء.
 - ✓ بناء سياسة تحفيز حقيقية وضرورة منح المكافآت والإعانات لمستحقيها وتقدير جهود العمال الإبداعية للحفاظ على عطائهم المتميز وكسب رضاهم وتقديرهم .
 - ✓ التركيز على تحسين العملية الاتصالية بالإدارة العليا نظرا لأهميتها وتصحيح الأخطاء.
 - ✓ تعميق الوعي بأهمية عملية الترقية وضرورة مضاعفة الاهتمام بشروطها وكيفية تفعيلها بموضوعية .
 - ✓ يجب توجيه النظر لمعيار تقييم الأداء وكفاءة العامل كمعيار أساسي ثابت في ترقيته، فالأداء هو نتيجة سلوك الأفراد فاذا أدرك انه أساس الترقية فسوف يتبين الأداء الفعال الذي يزيد من جودة الخدمات المقيدة ويولد الطاقات المكبوتة.
 - ✓ اختيار انسب نظام للترقية وتفعيل معايير على أساس العدل والمساواة لضمان الشفافية والموضوعية في التطبيق.
- إن هذه القيم والممارسات التي تفرضها الثقافة التنظيمية أن لم يحسن استعمالها ستصبح عائقا رئيسيا في وجه تحقيق التميز، لان المؤسسة الناجحة هي التي تجعل من التسيير القائم على القيم التنظيمية الصحيحة أداة فعالة لتحقيق الريادة وبلوك الأهداف.

خاتمة:

وفي ختام هذا البحث وانطلاقاً من النتائج المتوصل إليها تبين لنا التأثير الفعلي للثقافة التنظيمية على عملية الترقية المهنية؛ حيث كشفت لنا الدراسة مدى هذا التأثير داخل مديرية التربية إذ كان تأثيراً نسبياً يتجه نحو بعدين إيجابي وسلبي، فمن جهة تساهم القيم التضامنية السائدة ومستويات

التواصل واحترام المواقيت وتفعيل البرامج التكوينية..... فتساهم بشكل إيجابي يخدم توفير بيئة تنظيمية تمكن العامل من إطلاق قدراته ومهاراته وإنجاز المهام بشكل جيد يتيح له فرصة الحصول على الترقية، بينما تساهم القيم الثقافية السلبية المتمثلة أساساً في معوقات التنظيم من غياب جو حقيقي ملائم يتم فيه إشراك العمال في صنع القرارات وكذا غياب عامل المكافأة والتحفيز فضلاً عن ضعف التسيير الإداري في عمليات الإعلام والمساواة وتدخّل الاعتبارات الذاتية وبعض المعايير اللاموضوعية، كلها عوامل تساهم في تعطيل المصالح واختلال مصداقية العمليات الترقية في ظل استياء العمال وعدم رضاهم مما يؤثر على طبيعة سلوكياتهم ويرتبط نشاطهم الإبداعي وبالتالي يفقدون الشعور بالانتماء وبكونهم رقم مهم في المعادلة التنظيمية التي تقوم عليها المؤسسة، لما لهم من حقوق تفرضها الطبيعة الإنسانية والحاجة المهنية لديهم.

وعليهم يتضح أن ثقافة المديرية التنظيمية تحتاج لجملة من التعديلات الحقيقية من خلال إعادة النظر في طبيعة القيم المعيارية التي تعتمدها فيسير خدماتها وتوجيه نشاط عمالها وخلق رضاهم وولائهم، وذلك بتسليط الضوء على نقاط الضعف فيها وتوجيهها بشكل صحيح يخدم مصالح أفرادها ويمكنها من تحقيق أهدافها والمحافظة عليها. وأخيراً يمكننا القول أن هذا البحث كان فرصة علمية جيدة حيث مكّنا منى الاطلاع على دور الثقافة التنظيمية على عملية الترقية، ومما لا شك فيه انه

رغم الجهد المبذول لإتمامه فانه والطبع لا يخلو من النقائص، إلا أننا نربانه يمكن أن يساهم في إضافة معرفية وان يكون تمهيداً للمواضع أخرى أو إتماماً لمعلومات هادفة منقوصة مستقبلاً.

المراجع العربية:

المعاجم والقواميس:

1- احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.

الكتب:

- 1- احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 2- أسامة خيري: التميز التنظيمي، دار الراهة للنشر والتوزيع. المملكة الهاشمية، الأردن.
- 3- امل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثره اعلى فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، عمان 2008.
- 4- إبراهيم التوهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع، ط1، العلة، الجزائر، 2013.
- 5- إبراهيم عباس نتو وهنري البرز: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980.
- 6- اعتماد علام: دراسات في علم اجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر القاهرة، مصر، 1994.
- 7- بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 8- بلقاسم سلاطينه وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
- 9- تيري ايغلتن: الثقافة، ت لطيفة الدليمي دار المدى، بيروت، لبنان، 2018.
- 10- جمال الدين محمد مرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 11- جميلة بنت عبادة الشمري: مفهوم الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي، دار الألوكة، 2016، السعودية.
- 12- دنيس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ت منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2007.
- 13- حسن احمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

- 14-حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 15-حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009.
- 16-حسان دهيش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 17-راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 18-زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 1979.
- 19-زكي محمد هاشم: تنظيم طرق العمل، مطبوعات الجامعية، الكويت، 1984.
- 20-سيد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية (موضوعات وبحوث متقدمة)، مطبعة العشري، 2005.
- 21-سعاد ونائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 22-لسكارنة بلال خلف: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 23-صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 24-صالح بن سعد المربع: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
- 26-عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. دار الجامعات المصرية. الإسكندرية.
- 27-عادل حسن: العلاقات الصناعية وإدارة الأعمال المنشأة العامة، الإسكندرية، 1963.
- 29-عبد الله محمد، عبد الرحمن بدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعية، دار المعرفة، ط1، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 30-عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 1999.
- 31-عبد اللطيف أكنوش: تاريخ المؤسسات والوقائع الاجتماعية بالمغرب، فريقيا الشرق، المغرب، 2013.

- 32-عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2،الأردن.
- 33-على غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة،2002.
- 34-على عبد الرزاق جلي: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.1999
- 35-عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 36-ليندة لطادين محرز: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، ط1، برلين،المانيا،2019.
- 37-المهدي الطاهر غنية: مبادئ الإدارة والأعمال، المفاهيم والأسس والوظائف، الجامعة المفتوحة للنشر،ط1، طرابلس،ليبيا،2003.
- 38-محمد أكرم العدلوني: العدل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت،2002
- 39-محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 42-محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 43-محمد قاسم القريوتي: النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فعاليتها في الدول المتقدمة والدول النامية في الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، 1985.
- 44-محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر،1985.
- 45-مصطفى محمود أبوبكر: إدارة الموارد البشرية(مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر،2008.
- 46-مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 47-منير بن احمد بن دريد: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.

48-موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ-الوظائف-الممارسات)، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.

49-نبيل الحسني النجار ومدحت مصطفى راغب: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992.

50-نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الاستراتيجية (المفهوم-الأهمية-التحديات)، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

51-نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

52-نوري منير: الوجيه في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2015.

53-وجيه محجوب: البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

54-يوسف حجيم الطائي مؤيد عبد الحسين فضل إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006.

المذكرات:

1-ابتهال شكري: أثر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. فلسطين. 2007،

2-بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة. 2007

3-جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006/2005.

4-خالد حماد محمد العنزي: النظام القانوني لترقية الموظف العام دراسة مقارنة بينا لأردن والكويت، رسالة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2011.

5-حمد بن فرحان السلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.

- 6- ربا بحروص عبدالحميد: مفهوم الثقافة التنظيمية، مراجعة نظرية تطبيقية رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة، مصر، 2022.
- 7- عبد الله بن عطية الزهراني: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، السعودية، 2007.
- 8- فاطمة دريدي: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه تخصص علم اجتماع تنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2017.
- 9- فهد يوسف: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العليا. الأردن، 2007/2006.
- 10- كمال قاسمي: المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مسيلة، 2003.
- 11- محمد بن مسفر الشمراني: معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها: رسالة ماجستير، فرع إدارة، الرياض، السعودية، 2006.
- 12- محمد يوسف احمد السباح: مدى التزام بمعايير الترقية مدراء البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2008.
- 13- مصباح العاجز إيهاب فاروق: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقا لإدارة الإلكترونية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 14- موالكية سيف الدين: تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2003.
- 15- نسيمة احمد الصيد: الترقية والفاعلية التنظيمية، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2008/2006.
- 16- يونس مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي: رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، 2015.

المجلات:

- 1- خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة" دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية"، المجلة العربية للإدارة، مج39، ع1، مارس 2019.

2- عبد اللطيف ومحفوظ احمد جودة: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانون، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.

المقالات:

1- السعيد بن يمينة: مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، بتاريخ <https://dr.said.maktooblog.com.2023/03/08>

المواقع الإلكترونية:

1- احمد الكردي: الثقافة التنظيمية،

<https://4knanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67893/posts/277410>
بتاريخ 2023/03/09.

2_رندا العكاشة: مفهوم الترقية وانواعها في عملية الترقية في المؤسسة: <https://e3arabi.com/educational-science>
2023/06/15

المراجع الأجنبية:

1- John Crawford: :the effect of organisation culture and leadership style on job satisfation and organisation commitment, Article in journal of management development :30 june 2014.

2-Kiyoshitakahashi: 2006, Effcts of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japoneseemployers, career development international vol11, Issue 3 pp 193-203

الملاحق

جامعة 08ماي 1945
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم اجتماع

استمارة بحث مقدمة للموظفين في مديرية التربية لولاية قالمة
الثقافة التنظيمية واثرها على عملية الترقية في المؤسسة

اشراف الدكتور:

ديبش فاتح

اعداد الطلبة:

سكفالي ميسم

تغري شيماء

الموسم الجامعي: 2022-2023

المحور الأول: البيانات الأولية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة
- من 35 إلى 40 سنة أكبر من 40 سنة
3. المستوى التعليمي: أمي ابتدائي متوسط ثانوي
- جامعي دراسات عليا
4. الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
5. التصنيف المهني: عون عون تنفيذ عون تحكم إطار
6. مدة العمل بالمؤسسة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: المتعلق بالثقافة التنظيمية

7. كيف التحقت بالوظيفة؟
عن طريق الامتحان على أساس الشهادة
- طرق أخرى اذكرها
8. هل للمؤسسة قانون داخلي واضح ونظم وأهداف صريحة مضبوطة؟
نعم لا
9. هل أنت على علم بقيم ومعايير المؤسسة وهل يتم الالتزام بها فعلياً؟
نعم لا
10. إذا كانت الإجابة ب(لا) ما سبب ذلك:
تقصير منك تقصير من الإدارة سبب معا
- أسباب أخرى:

11. هل أنت راضي عن الثقافة التنظيمية للمؤسسة والإجراءات العمل:
نعم لا

إذا كانت الإجابة (لا) لماذا؟

12. هل يحتوي مكتبك على كل التجهيزات اللازمة؟ نعم لا

13- هل يوجد جو ملائم توفر فيه المؤسسة كل الظروف المستحقة لتنفيذ مهامك كما يجب؟
يوجد لا يوجد نوعا ما

14- وجود مستوى من التواصل الإيجابي الفعال بين العمال؟
نعم لا نوعا ما

كيف يتم ذلك؟

15- هل يوجد اهتمام حقيقي باحترام الوقت والمواعيد من طرف الإدارة والعاملين؟
نعم لا

إذا كانت الإجابة ب (لا) ما السبب؟

16- هل يسعى العاملون لانجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد؟
نعم لا

17- في حالة ما صادفتك مشكلة في العمل هل أنت قادر على حلها دون الرجوع إلى المسؤول المباشر؟

نعم لا حسب المشكلة
في حالة (لا) لماذا؟

18- هل يوجد تعويض للعاملين في غياب الآخرين؟ نعم لا

وهل يتم ذلك على أساس : القرابة العاطفة
تعليمات عليا

19- هل تلتزم المؤسسة باشتراك العمال في عملية اتخاذ القرار؟ نعم لا
كيف يتم ذلك؟ (في حالة نعم)

ما السبب؟ (في حالة لا)

20- هل توجد حرية في تقديم الأفكار الجديدة والسعي نحو خلق الإبداع وتطوير العمل داخل المؤسسة؟ نعم لا

21- هل لديك القدرة على التكيف وبناء علاقات مع الآخرين؟ نعم لا

- 22- تتوفر قيم التشجيع من قبل الرؤساء؟ نعم لا
- 23- هل لديك القدرة على التكيف وبناء علاقات مع الآخرين؟ نعم لا
- 24- تتوفر قيم التشجيع من قبل الرؤساء؟ نعم لا

المحور الثالث: المتعلق بعملية الترقية

- 25- هل تتبنى إدارتك سياسة خاصة للترقية المهنية ومعايير واضحة ومعلومة؟
نعم لا
- 26- هل تطبق المؤسسة نظام الترقية بموضوعية ووضوح؟ نعم لا
25. هل هناك توافق بين الوظيفة وتخصصك العلمي؟ نعم لا
- في حالة (لا) لماذا؟
26. هل تكافئ المؤسسة العمال على الإبداع والتميز في العمل؟ نعم لا
- ما نوع هذه المكافأة: مادية معنوية معا
27. هل حضيت بالترقية في عملك؟ نعم لا
- في حالة (نعم) ما نوعها: ترقية في الدرجة في المنصب
28. ماهو المعيار الذي تعتمده المؤسسة في عملية الترقية؟
الاقدمية الكفاءة الشهادة الوساطة
- أي من هذه المعايير هو الأنسب والأحق في رأيك؟
- لماذا؟
29. هل تطبق المؤسسة برامج تكوينية بعد الترقية؟ نعم لا
- في حالة (نعم) هل يتم تطبيقها بشكل عام أم لفئة دون أخرى؟
- وهل يتم التكوين: داخل المؤسسة خارج المؤسسة
30. هل ترى أنك بحاجة إلى التكوين بعد الترقية؟ نعم لا
31. ما أهمية الترقية المهنية بالنسبة لكم؟ مهمة مهمة جدا غير مهمة
32. ماذا تحقق لكم عملية الترقية؟ الزيادة في الأجر
- تحسين المركز الاجتماعي
- الارتقاء في المسؤولية والسلطة
33. هل يتم التعبير في قيم التعاون والتقدير بين العمال بعد ترقية فئة دون أخرى؟
نعم لا

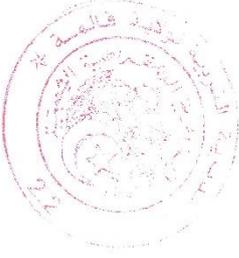
34- هل يتم الإعلان عن النا□ب الشاغرة للترقية في أوانها؟ نعم □ لا □
في حالة (لا) ما السبب: غياب منظومة اتصالية ناجحة □
تقصير من طرف الإدارة في عملية الإعلام والمساواة □
تقصير من طرف العمال
أسباب أخرى.....

35- في نظركم هل الاهتمام بمجال الترقيات:

في تزايد □ على نفس المنوال □ في تراجع □
36- ما مدى رضاكم عن مجريات عملية الترقية وطبيعة سيرها في المؤسسة؟
راض □
إلى حد ما □
غير راض □

37- في نظركم ماهي الصعوبات التي تعيق عمليات الرقية؟

- قلة المناصب □
- صعوبة الاختيار بين المعنيين بالترقية □
- المحسوبية والمعايير اللاموضوعية □



الجانب النظري

1. تعريف مديرية التربية :

هي مديرية ولائية من ضمن مديريات الهيئة التنفيذية، يرأسها مدير التربية وهو عضو في الهيئة التنفيذية، الذي يسهر على متابعة تدرس التلاميذ ومراقبة البرامج المسطرة من طرف وزارة التربية الوطنية وتسيير الملفات الإدارية للأساتذة والإداريين والعمال المهنيين إلى العاملين بالقطاع.

2. لمحة تاريخية:

أنشئت مديرية التربية سنة 1974 أي مع إنشاء الولاية بعد التقسيم الإداري لسنة 1974، بعدما كانت تابعة لولاية عنابة ، منذ هذا التاريخ تم فتح مقرها بمديرية التربية القديمة الناجمة عن تحويل مدرسة ابتدائية . وفي سنة 2010 تم تسجيل عملية جديدة تحت عنوان إنجاز وتجهيز مقر مديرية التربية الجديدة.

3. المهام :

- بالتنسيق مع جميع مديريات الولاية تسهر مديرية التربية على تدرس التلاميذ بجميع الأطوار (الابتدائي ، المتوسط ، الثانوي) حسب البرنامج المسطر من طرف وزارة التربية الوطنية و كذا التسيير المالي و الإداري ملفات الأساتذة والإداريين و العمال المهنيين .
- تفعيل وحدات التدريب والتقويم بالمدارس.
- تفعيل دور الأنشطة التربوية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمدارس والإلتزام إلى الوطن.
- تطوير العاملين مهنياً (التنمية المهنية والمستدامة).
- إدارة التغير من أجل الإصلاح التربوي و الوصول إلى الجودة الشاملة . تحقيق مؤشرات ضبط الجودة الشاملة بالمدارس .



- نشر ثقافة الاعتماد التربوي (هيئة ضمان الجودة) و تقييم أداء المعلم و المتعلم في ضوء المعايير القومية للتعليم لتحقيق الجودة الشاملة في المدارس .
- الإهتمام بالموهوبين و رعايتهم و تعميق روح الإبداع و الابتكار العلمي ودعم ثقافة البحث العلمي .
- الإستخدام الأمثل لتكنولوجيا التعليم للوصول إلى الجودة الشاملة .
- تفعيل المعايير القومية للتعليم بالمدارس .
- تفعيل دور المتابعة بالمديرية لإظهار الإيجابيات و علاج السلبيات و وضع نظام المتابعة . [3]

4. الهيكل التنظيمي:

تتكون مديرية التربية لولاية قالمة من خمسة مصالح وهي :

- ✓ مصلحة البرمجة والمتابعة.
- ✓ مصلحة المستخدمين.
- ✓ مصلحة الدراسات والامتحانات.
- ✓ مصلحة تسيير نفقات المستخدمين.
- ✓ مصلحة التكوين والتفتيش .

و المخطط التالي يلخص المكاتب الخاصة بكل مصلحة :



وثيقة 1 : مخطط عمل الهيكل الإداري لمديرية التربية.

