

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا



الموضوع :

## أثر الترقية الوظيفية على الاستقرار المهني

دراسة ميدانية لفئة المشرفين التربويين لمديرية التربية لولاية الأغواط  
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الاستاذ  
- د - النوري محمد

من اعداد الطالبين  
غريس سمير  
جعارنية جمال

### لجنة المناقشة

أ. د. دلاسي احمد ..... رئيسا

د. نوري محمد ..... مشرف ومقرر

د. بودالي بلعون ..... مناقشا

السنة الجامعية : 2017 / 2018

## دعاء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم إني أسألك خير المسألة وخير الدعاء

وخير النجاح وخير العلم وخير العمل وخير الثواب

اللهم ارزقنا علما نافعا وعامل متقبلا

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا باليأس إذا

فشلت بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح

يارب إذا إعطيتني نجاحا لا تفقدني تواضعي، وإذا أعطيتني

تواضعا لا تفقدني إعزازي بكرامتي.

### شكر و عرفان

الحمد لله الذي وسع كل شيء علما والذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

أما وقد وفقني الله لإتمام هذه الدراسة، فيسرني أن أتقدم بأسمى عبارات التقدير والعرفان

إلى صاحب هدف نبيل ورأي حكيم وفكر سليم وعقل منير إلى أستاذي الفاضل

النوري محمد الذي تكفلني بنصائحه طيلة فترة إنجاز هذا العمل منذ أن كان فكرة مجردة إلى أن أصبح

على ما هو عليه.

كما أخص بالشكر الأستاذ بن سليمة و الأستاذ البودالي الذين مهما قلت لن أوفيهما حقهما على

مساعدتهما لي .

## الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة المهداة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى الحبيبة الغالية والنفوس العالية أطال الله عمرها وأمدها بالعافية في الدنيا والآخرة أمي ، إلى أبي العزيز أطال الله في عمره وأمده بالعافية في الدنيا والآخرة.

إلى إخوتي هم سندي وعوني في هذه الحياة حفظهم الله ورعاهم ويسر أمرهم الى زوجتي  
العزيزة

إلى كل أفراد عائلتي إلى كل من يحملهم قلبي ولا تحملهم مذكرتي

غريس سمير

## الإهداء

تلوح في سماءنا دوما نجوم براققة لا يخفت بريقها عنا لحظة واحدة نترقب إضاءتها بقلوب ولهانة و نسعد بلمعانها في سماءنا كل ساعة فاستحقت و بكل فخر أن يرفع اسمها في عليانا فبكل عبارات الحب و الوفاء أكتيها أما بعد: الحمد لله حمدا كثيرا على كل شيء ، بعد كل الجهد و الصعوبات و سهر الليالي و تعب الأيام نطوي دفتي هذا العمل المتواضع و اهديه: إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير أبي العزيز رحمه الله واسكنه فسيح جنانه.

إلى الينبوع الذي لا يمل من العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها ولا تكفيها كل كلمات الثناء و الشكر إلى من علمتني المسامحة و العفو إلى جبي الكبير أمي الغالية حفظها الله.

إلى التي تحملتني و ساندتني و علمتني تفاعل الحياة إلى رفيقة دربي وإلى من شاركتني حياتي زوجتي وابنتي الغالية.

إلى كل أفراد أسرتي صغيرا وكبيرا.

و إلى كل من أعانني و لو بكلمة طيبة لهم الشكر الجزيل و أعذروني إذا نسيت ، فإذا نساكم قلبي فقلبي لن ينساكم إلى كل هؤلاء أقول أحبكم حبا لو مر على أرض قاحلة لتفجرت منها ينابيع المحبة.

جعارنية جمال

## الفهرس

دعاء

الاهداء

01

مقدمة

### الفصل الاول : الاطار التصوري والنظري لدراسة

03 1 - اسباب اختيار الموضوع

04 2 - اهداف الدراسة

05 3 - اهمية الدراسة

06 4 - اشكالية الدراسة

09 5 - الاطار المفاهيمي للدراسة

24 6 - الدراسات السابقة

### الفصل الثاني : المداخل النظرية لدراسة الترقية و الاستقرار

44 النظريات الكلاسيكية

44 النظرية البيروقراطية

49 النظريات الإنسانية

52 النظرية الوظيفية

55 النظريات الحديثة

## الفصل الثالث: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني

### المبحث الاول:الترقية الوظيفية

- 60 - أنواع الترقية
- 61 - شروط الترقية
- 62 - أهداف الترقية
- 63 - آثار الترقية
- 64 -5- أسس ومعايير الترقية
- 69 -مصادر الترقية

### المبحث الثاني :الاستقرار المهني

- 70 1- عوامل الاستقرار في العمل
- 70 2- العوامل المادية
- 72 3 -العوامل الاجتماعية

## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية

- 79 فروض الدراسة
- 79 مجالات الدراسة
- 80 المجال البشري للدراسة

80 المجال الزمني للدراسة

81 تحديد نوع العينة و كيفية اختيارها

82 منهج الدراسة

84 أدوات جمع البيانات

85 أسلوب التحليل الميداني

### الفصل الخامس: تحليل البيانات و نتائج الدراسة

88 خصائص مفردات العينة

109 نتائج الدراسة

114 خاتمة

قائمة المراجع

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
88	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
89	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
89	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	03
90	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
91	توزيع أفراد العينة حسب و الأقدمية في العمل	05
92	مدى رضا العامل عن عمله ووضعه في المؤسسة	06
92	أفراد العينة الذين تحصلوا على ترقية مع ذكر السبب	07
93	نوع الترقية	08
94	مدى معرفة أفراد العينة بقوانين الترقية المنتهجة في المؤسسة وسبب ذلك	09
95	رأي أفراد العينة عن التطبيق الموضوعي والفعال للترقية وعدمه مع السبب	10
96	تأثير التطبيق الموضوعي وغير موضوعي للترقية على الاستقرار	11
97	الهدف من الترقية	12
98	العلاقة بين التدرج الوظيفي زيادة الارتباط بالمؤسسة	13
99	مدى استفادة العمل من تحسين الأجر	14
100	سبب عدم كفاية الأجر	15
101	ترتيب الحوافز الثلاثة الأولى	16
103	حب العامل لعمله مع السبب	17
104	اعتبار العمل مريح جسميا وذهنيا	18
104	تغيب العامل عن العمل	19
105	رأي العامل في مستقبل المؤسسة	20
106	هل يفكر المبحوث في مغادرة المؤسسة	21
107	إحساس أفراد العينة بالاستقرار في العمل مع السبب	22
108	رأي أفراد العينة حول تأثير الترقية على الاستقرار	23

## مقدمة:

يعيش العالم المعاصر فترة من التحولات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي ساهمت في الكثير من الهياكل الإدارية محاولت استبدالها بهياكل أخرى أكثر حركية محاولة في ذلك التوصل إلى أصلح الطرق في تدبير وتنمية الموارد البشرية باعتبارها من أهم حلقات التنمية الإدارية والإنسانية، لحالها من طاقات كفاءة وقدرة فكرية بإمكانها أن تتحول إلى عنصر فعال في المؤسسات إذا أحسن استثمارها، فالعنصر البشري هو من أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم والقوة الرافعة لنجاحه، وقصد تنمية المورد البشري تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها لتطوير أفضل الطرق والآليات لاستثمار طاقاته وتنميتها من خلال عدة عمليات تنظيمية: التدريب، التكوين الاستقطاب بنوعيه الداخلي والخارجي، الاختيار المهني، التعيين، تقييم أداء العاملين، التحفيز بأنواعه، الترقية... الخ.

والدراسة الراهنة تعالج ظاهرة تنظيمية تحت عنوان اثر الترقية الوظيفية على الاستقرار المهني، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من المفكرين والباحثين حيث نجد عدة دراسات اهتمت بالترقية والاستقرار والجدير بالذكر أن هذه الظاهرة قد حظيت باهتمام نظري واسع النطاق، كما شهدت هذه الدراسة اهتماما إمبريقيا كشف عن دور وأهمية الحوافز المعنوية كعنصر فعال في تنمية الأفراد، وتعتبر من بين أهم الأهداف التي يسعى العمال لتحقيقها من خلال الوظيفة، وهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في مديرية التربية لولاية الاغواط (مصلحة الإداريين) ولتحقيق هذا المبتغى قسمت الدراسة إلى ستة فصول أربعة منها تناولت الجانب النظري وفصلين تناولوا الجانب الميداني للدراسة.

### تمهيد:

أصبحت الترقية من بين المواضيع التي تحظى بإهتمام الدارسين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية ؛ الأمر الذي أدى إلى تباين وجهات النظر حول مختلف المقولات النظرية والعملية التي تحكم هذه الظاهرة التنظيمية، هذا ما دفعنا إلى محاولة تقصيصها في سياق تنظيمي يتميز بالتحول نحو أنماط تسييرية تعطي للفعالية أهميتها كمتطلب أساسي للاستمرار والمنافسة.

وفي هذا السياق طرحنا موضوع الدراسة الراهنة المتمحور حول محاولة تحديد طبيعة الإرتباطات القائمة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل لأهم المبررات التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، الأهداف و الإشكالية ، فروض الدراسة والأسلوب الفني المتبع في الدراسة ، فهذه العناصر في مجملها تشكل منطلق هذه الدراسة التي ستخضع تساؤلاتها و فروضها إلى التحقيق الامبريقي .

## 1/ أسباب اختيار الموضوع:

تعد عملية اختيار موضوع الدراسة عملية صعبة و معقدة على الباحث، حيث يكون في حيرة من أمره أي المواضيع سيتناول بالدراسة، بحيث يجد صعوبة كبيرة في تحديد ما يريد أن يدرسه بالضبط لذا كثيرا ما يقع الباحثون خاصة المبتدئون منهم في إشكاليات كبيرة أثناء انجازهم لبحوثهم يكون السبب فيها عادة هو سوء اختيار الموضوع الذي يكون قد اختير في لحظة سريعة لم يطلع الدارس فيها على مدى توفر أو ندرة ما كتب حول ذلك الموضوع أو قد يكون مقترحا أو مفروضا من جهات أخرى غير نابع من فكر الباحث و تجاربه الخاصة و قراءاته فيمكن أن يكون فوق حدوده و إمكانياته العلمية و النفسية.

وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي يقع عليه اختيارنا لدراستنا نابع من أفكارنا الخاصة وتجارينا وقراءتنا، ويكون ضمن اختصاصنا العلمي حيث شكلت الترقية الوظيفية منذ عشرينات القرن اهتماما علميا دفع الباحثين إلى محاولة فهم و تحديد مكوناتها، و علاقاتها بالمتغيرات الأخرى المشكلة للبناء التنظيمي و في مقدمتها الاستقرار المهني كآلية من آليات تدرج العامل في عمله و الترقية من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعدادا لتحمل عبئ و مسؤولية العامل و المنصب المرقى إليه.

و قد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفير مجموعة من المبررات الذاتية و الموضوعية، سمحت باختيار من بين مجموعة من المواضيع الأخرى و تتمثل هذه المبررات فيما يلي:

### 1-1. المبررات الذاتية:

اختصاص الباحث الدراسي الذي كان هو علم الاجتماع تنظيم و عمل دفع الباحث لاختيار موضوع يدخل ضمن اختصاصه العلمي فوق اختياره على هذا الموضوع دون غيره لأنه ينتمي فعلا لاختصاصه العلمي .

اندرج الموضوع ضمن اهتمام الطالب أو الباحث الشخصي أكثر من غيره من المواضيع و تعميق معارفه حوله، مما اوجد للباحث نوعا من الراحة النفسية لتناول هذا الموضوع.

لان الباحث هو احد فئات أو العينات التي تعيش هذه الظاهرة و تدرج في اختصاصه المهني مما يكسبه التحكم الجيد في جوانب البحث.

#### 1-2.المبررات الموضوعية:

إضافة إلى الأسباب الذاتية تتوفر لهذا الموضوع بعض الأسباب الأخرى الموضوعية ساهمت في اختياره وتمثل في :

قلة الاهتمام بوظيفة الأفراد و بالأفراد أنفسهم في المؤسسات التربوية الجزائرية و اعتبارهم كباقي عناصر العملية الإنتاجية.

قابلية الظاهرة للدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل حيث من خلال تطبيق بعض أدوات جمع المعلومات و البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح و بالتالي معرفة إلى أي مدى يحقق نموذج الترقية في زيادة أداء العامل.

نقص الدراسات على مستوى الجامعة .

الأهمية البالغة التي يكسبها موضوع الدراسة في تراث العلوم الاجتماعية.

#### 2/أهداف الدراسة:

إن أي باحث يقوم بانجاز أي بحث علمي في أي مجال كان لابد و أن يكون له هدفا أو مجموعة أهداف محددة يرجو بلوغها و تختلف وفقا لاختلاف الأسباب التي دفعت بالباحث إلى انجاز البحث، فمنها الأهداف الخاصة به كفرد و منها الأهداف العلمية و قد تكون الأهداف إما قريبة أو بعيدة لمدى.

وعليه تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

رصد واقع الترقية الوظيفية و التعرف على أبعادها و دلالاتها علاقتها بأداء العامل من خلال :

إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية و حاجة العامل إلى هذا النموذج.

معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير و الأسس المتبعة في سياسة الترقى.

الاطلاع و التحقق من كيفية توزيع القوى داخل المؤسسة ميدان الدراسة وذلك على أصعدة التوجيه، الانتقاء، التوازن بين مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وهذه الأخيرة تعد بمثابة مرتكزات لنظام الترقية.

إبراز أهمية الأداء في العمل و تأثيره على أهداف المؤسسة.

محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا وكيفية الربط بين الخلفية النظرية و العمل الميداني.

### 3/أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من خلال شقين هما عملية و علمية.

#### 3-1 الأهمية العلمية:

إثراء المعرفة العلمية حول موضوع الترقية الوظيفية و أثرها على أداء العاملين فعلى الرغم من كثرة الدراسات بشكل عام ألا انه مازال هناك قصور من قبل الباحثين و ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع من منظور سوسولوجي لان جميع الدراسات التي وجدناها تتعلق إما بالاقتصاد أو الإدارة و التسيير ولا وجود لدراسات في علم الاجتماع تنظيم و عمل و إن وجدة فبشكل يكاد يندم.

محاولة إثراء المكتبات الجامعية لبحث يخص هذه الظاهرة حتى يكون سندا و مرجعا لبحوث مستقبلية.

التعرف على طبيعة الترقية الوظيفية و تأثيرها و ذلك عن طريق بعض مداخله المتمثلة في قوة الارتباط وشعور بالانتماء و الالتزام و تأثير عناصر الأداء و تحقيق الأهداف و ذلك من اجل استمراريته.

و أخيرا يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاقا لدراسات أخرى من جوانب لم تدرس بعد.

#### 3-2 الأهمية العملية:

يأمل الباحثين أن تسهم نتائج دراستهما التي طبقت لكي تخلق جو ملائم من ولاء الأفراد اتجاه مؤسساتهم ورفع مستوى الفعالية الكلية للمنظمة.

محاولة الكشف عن واقع الترقية المهنية في المؤسسة الجزائرية كما سنحاول الكشف عن أداء العاملين و ذلك عن طريق النزول إلى الميدان و التعرف عليه أكثر لمعرفة تجاوب و اتجاهات العمال.

4/ إشكالية الدراسة:

يعد الطابع التنظيمي أبرز سمات العصر الحديث، إذ شهد هذا القرن نموا تنظيميا واسع النطاق فرضته التغيرات الاجتماعية و الإقتصادية والسياسية الحادة.

وساعد على هذه التغيرات بأشكالها المتعددة، بعض الاتجاهات الفكرية التي أقرت بأن التنظيمات الحديثة هي أكثر الأشكال التنظيمية قدرة وكفاءة على تحقيق الأهداف التي أنشئت لأجلها.

فمن هنا يمكن إن يستند نظام الترقية إلى أسس و معايير سليمة ليس فقط من الناحية الفنية، ولكن أيضا من ناحية تحقيقها لرضا أفراد القوى العاملة واستقرارهم بشعورهم بعدالة هذا النظام وموضوعيته، على اعتبار أن الترقية متغير تنظيمي يرتبط بالعامل وبموضعه ومكانته بالمؤسسة من جهة وشعوره بالاستقرار والطمأنينة على تدرجه و مستقبله المهني من جهة أخرى، حيث تشكل الترقية الوظيفة منذ عشرينيات القرن اهتماما علميا دفع بالعديد من الباحثين إلى محاولة فهم و تحديد مكوناتها و علاقتها بالمتغيرات الأخرى المشكلة للبناء التنظيمي و في مقدمتها الاستقرار المهني كآلية من آليات تدرج العامل في عملية بحيث تعتبر الترقية من الأمور الحيوية التي تؤدي إلى التنمية الإدارية و وسيلة من الوسائل التي تدفع العامل لتنمية الذاتية استعدادا منه لتحمل عبئ و مسؤولية العمل و المنصب المرقى إليه.

ومن هنا تعددت المقاربات النظرية التي تناولت هذا الموضوع فكانت بداية الاهتمام بهذا الموضوع مع حركة الإدارة العلمية على يد روادها ( فريدريك تايلور)(1856-1915) و(فرانك و ليليان جيلبرت)(1878-1972) و(هنري جانن) (1861-1919) الذين كانت دراستهم تهدف إلى التعرف على كيفية رفع الإنتاجية بتطبيق أسلوب علمي وقد ركز (تايلور) على العلاقة الارتباطية بين التدرج المهني والترقية من جهة و استقرار العامل في عمله من جهة أخرى، من خلال الحصول على علاوات ومكافآت نقدية نتيجة للأداء الجيد المرتبط بإجراءات وطرق العمل .

ولقد عالج مسألة الترقية وربطها بالتكوين وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي والحوافز المادية، هذه المتغيرات حسب هذه النظرية تؤدي إلى مزيدا من الارتباط بالعمل وتحقيق الاستقرار المهني.

ثم تلت هذه الحركة العلمية حركة أخرى جديدة أطلق عليها حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية، التي كان من روادها الأوائل (إلتون مايو) الذي توصل إلى نتيجة هامة بعد الأبحاث التي أجراها مع بعض زملائه (كثلسلبرجر) في مصانع هاورتون بشركة ويسون إلكتروك مفادها أن إنتاجية الأفراد لا تتأثر بتحسين ظروف العمل الفيزيائية فقط مثل: الإضاءة، وساعات، العمل وغيرها من ظروف العمل ولكن إنتاجية العمال تتأثر بالعلاقات الإنسانية، و انصب اهتمامها على دراسة العامل وعلاقاته مع غيره من العمال وتأثير هذه العلاقات في عمله وأفكاره وأسلوبه، فالعمال لا يقدمون على العمل بدافع الرغبة الملحة في الحصول على مزيد من المكافآت فقط وإنما استجاباتهم تحددتها علاقاتهم الاجتماعية المتبادلة بينهم من خلال بعض المواقف العديدة أهمها ما يعرف بظاهرة تقييد الإنتاج، بعض النظر عن المكافآت التشجيعية المالية التي تحددتها الإدارة وهكذا يتنازل العمال عن جزء من مكافآتهم المالية من أجل أهداف اجتماعية ولتحقيق درجة أكبر من الرضا والإشباع النفسي.

إذن الباحث في هذه النظرية يجد أنها تتناول متغيرات المشكلة في إطار علاقات التعاون والرضا المتبادل بين أفراد المؤسسة فالترقية متطلب تابع لطبيعة العلاقات بين العمال والتفاعل الاجتماعي بينهم ومن ثم حسب (إلتون مايو) فالحوافز المعنوية واحد من المؤشرات الدالة على ترقية العامل وشعوره بالأمان والارتباط أكثر بالمؤسسة وبالتالي تحقيق استقراره.

بعد هذا جاءت مساهمة النظريات السلوكية وتأكيدا على أهمية الترقية في خلال حث الموظفين على العمل أكثر وتحسين أدائهم فنجد (هرزيرغ) الذي أكد على أهمية الترقية باعتبارها من أهم العوامل الدافعة إلى العمل وهذه العوامل في نظرة تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار المهني للعمال ومن بين هذه العوامل الحوافز التي تقدمها المنظمات لعمالها والمتمثلة في المرتب والخدمات الاجتماعية والصحية المختلفة.

ودون الخوض في تفاصيل هذه النظرية والنظريات السلوكية الأخرى يهمننا أن نشير إلى أن هناك اتفاقا بينها على أهمية الترقية باعتبارها حافزا هاما على العمل والإنتاج يؤدي إلى استقرار العامل في عمله.

وجاءت النظريات الوظيفية التي تتزايد أهميتها عند دراسة و تحليل القضايا والمشكلات المجتمعية التي توجد في الوقت الحاضر فنجد (تالكوت بارسونز) ونظرية النسق الاجتماعي التي ترى على أن الترقية متطلب وظيفي وعملية مهنية متدرجة، مراعية في ذلك كفاءة الفرد ومهارته ووضعه في التخصص الذي

يناسبه وتحقيق له الاستقرار والأمن والطمأنينة والولاء باعتبار أن الأداء الناجح للعامل يتوقف على الرضا والإشباع النفسي.

وخلاصة القول عند (بارسونز) أنه اعتمد على كفاءة الفرد في إنجازه لدور المسند إليه داخل النسق الفرعي ومدى تحقيقه للتكامل والتبادل الوظيفي مع بقية الأدوار الأخرى في النسق الأكبر وهو المؤسسة من أجل تحقيق التكامل والاستقرار داخل المؤسسة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.

ونجد أيضا (روبرت ميرتون) وتحليلاته للبناءات التنظيمية حيث تميزت الترقية الوظيفية عنده بطابع الرسمية والعقلانية في تحديد أنماط النشاط والتي تعالج في ضوء طبيعة البناء التنظيمي والقرارات، فهو ينظر إلى الترقية كعملية مهنية متدرجة حسب دور الفرد ومكانته في التسلسل الإداري والمهني داخل بناء المؤسسة مما يحقق الاستقرار المهني لديه.

وجاءت النظريات الحديثة في دراسة التنظيم ومحور اهتمامها العنصر الإنساني في محيط العمل من خلال التركيز على أفضل السبل لزيادة كفاءة العامل بالاعتماد على مفاهيم إدارية مختلفة كالتنظيم غير الرسمي، جماعات العمل، أنظمة الحوافز، عملية اتخاذ القرار التوازن التنظيمي... فنجد نظرية اتخاذ القرار (لسيمون) الذي عالج مسألة الترقية في ضوء طبيعة القرارات والبناء التنظيمي، فهي تنظر إلى الترقية كعملية مهنية متدرجة ينبغي اتخاذ القرارات المتعلقة بها في الوقت المناسب ومن هنا فإن هذه النظرية ربطت الاستقرار المهني بأهمية عقلانية وترشيد القرارات المتعلقة بالعمال وأوضاعهم المهنية.

وهكذا يستطيع المتتبع للاهتمامات التي قدمها الدارسون لقضية الترقية الوظيفية والاستقرار المهني أن يخلص إلى أن هناك معالم لإشكالية تثيرها بل وتفرضها دراسة تلك القضية على المهتمين بهذا المجال بارتباط هذه القضية بالعامل وبوضعه ومكانته بالمؤسسة و شعوره بالارتياح والاطمئنان على تدرجه ومستقبله المهني بإسناد الترقية إلى أسس ومعايير سليمة خاصة من حيث تحقيقها لرضا العمال وتحقيق الاستقرار المهني لديهم.

وعلى هذا الأساس فإننا نحاول تشخيص الواقع الفعلي لمتغير الترقية في علاقته بمتغير الاستقرار المهني من حيث جملة من المؤشرات تتمثل في التدرج المهني، الأجر، المكافآت والعلاوات، شعور العامل بمكانته المهنية والتنظيمية.

ومن هنا تثير هذه الدراسة إشكالية بحثية مفادها أن هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني وذلك من خلال تقصينا للتساؤلات التالية:

- 1- هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف ؟
- 2- ما هي معايير الترقية الأكثر أثراً في تحقيق الاستقرار لدى العمال ؟
- 3- هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف وبين زيادة شعوره بالولاء و الانتماء للمؤسسة؟

### 5/ الإطار المفاهيمي للدراسة:

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية النظرية والمنهجية التي تقود الباحث وتوجهه في تعامله مع المعطيات النظرية والميدانية نظراً إلى أن المفهوم يمثل أداة للتعامل العلمي وسنحاول في هذه الفقرة توضيح معنى ودلالة وحدود المفاهيم التي نستخدمها في ضوء الضوابط التالية:

- تحديد القسامات المشتركة بين الباحثين في تحديدهم للمفهوم.
- تباين الاختلافات التي أثارها التعريفات المشار إليها أنفاً
- التوصل إلى تحديد المفهوم الإجرائي لمفاهيم الدراسة، على اعتبار أن هذه التعريفات هي الأدوات التي نتعامل بها مع ما تثيره الدراسة من تساؤلات وفروض.

وتتضمن دراستنا الراهنة خمسة مفاهيم أساسية هي الترقية، الوظيفة، الاستقرار المهنة، المؤسسة.

### 5-1 الترقية:

لغويا: تفيد معنى الصعود والارتقاء.

والترقية في الاصطلاح تناولتها العديد من الأبحاث والدراسات، الأمر الذي جعل العلماء يعطون لها تعريفات متباينة كل حسب اختصاصه واتجاهاته العلمية فقد تتشابه التعريفات في نقاط وقد تختلف في أخرى وفي ما يلي نورد بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الترقية.

فمعجم العلوم الاجتماعية يرى أن الترقية : هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي ، وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور والمراتب .

وتعني الترقية هنا نقل العامل إلى مركز مصحوب بآثار مادية ومعنوية ويرى أيضا أن الترقية هي إسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وضعيته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية. (أحمد زكي بدوي ، 1978 ، ص 332 ، 333)

ويشير هذا التعريف إلى عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة درجتها أو رتبها أعلى منها إضافة إلى ما يصاحبها من زيادة المرتب وتحسين مركز العامل و ترفيع شبكة عمله وذلك لزيادة اختصاصاته الوظيفية يعرف "محمد أنس قاسم جعفر" الترقية على أنها تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن ذلك من نمو الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات ويصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر. (محمد أنس قاسم جعفر ، 1973، ص ص 22، 23)

ويعني هذا التعريف أن يشغل الفرد وظيفة ذات مستوى أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها وتصاحبها زيادة في المسؤوليات والسلطات في المظاهر المختلفة مثل حجم المكتب، درجة السلطات الممنوحة حرية الحركة في اتخاذ القرار، والعامل في ظل إشراف عام أي زيادة المزايا المادية وزيادة المسؤولية.

ومنه يمكن استنتاج تعريف إجرائي للترقية : "على أنها هي اختيار أكفاء العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، أي أن شاغل الوظيفة الجديدة يتحمل واجبات ومسؤوليات أكبر في مقابل ذلك يتمتع بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في الوظيفة السابقة.

### 5-2- الوظيفة :

رغم الجدل القائم حول الوظيفة و تصميمها و ظهور العديد من الاستراتيجيات و المقررات التي ترمي إلى تحديدها و الحكم فيها فكون النقاش مزال مستمرا حول العوامل الذاتية و الشروط المتعلقة بالفرد كالمهارة و القدرة و الاستعداد و القدرة على المبادرة إلى جانب تلاؤم الوظيفة مع القيم و الاتجاهات و ما تثيره من تحدي يدفع العامل إلى بذل أكثر و إذا كانت الوظيفة ترتبط بمركز أو مكانات ما ، فهي في الواقع جملة

من الإجراءات التي تحكم دور شخص ما من حيث الحقوق و الواجبات و الالتزامات المنوطة به ، فهذا يحاول المتخصصون في الدراسات الاجتماعية المزوجة بين الجانب الإنساني والهندسي عند تصميم الوظائف و مدى استجابتها لأهداف المؤسسة .

و لتحديد مفهوم الوظيفة سنتطرق إلى مختلف العلماء الذين تناولوا هذه الأخيرة بصورة وجيزة لأحد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالدراسة و هو مفهوم الوظيفة .

#### -الوظيفة عند إميل دور كايم (1858-1917) :

يمكن اعتبار كتاب قواعد المنهج في علم الاجتماع 1985 كأول محاولة منهجية لدراسة الوظيفة بطريقة علمية ، و قد عرف (دور كايم) الوظيفة في النظام الاجتماعي على أنها ، تناظر بين حاجات هذا النظام و حاجات الكائن العضوي الاجتماعي و هذا ما يقوله (دور كايم) في ذلك .

فإذا أردنا تفسير ظاهرة اجتماعية ما فلا بد من أن نبحت علتها الفاعلة التي أوجدتها و عن الوظيفة التي تؤديها ، و يفضل (دور كايم) استخدام كلمة وظيفة أو هدف لان الظواهر الاجتماعية هي في نظره لا تستحق أية نتائج مفيدة .

و يقول (دور كايم) أن الوظيفة هي ظاهرة اجتماعية لا يكمن إلا أن تكون اجتماعية بمعنى أنها تنحصر في تحقيق بعض النتائج المفيدة الاجتماعية و لذلك يتعين أن نبحت دائما عن وظيفة الظاهرة الاجتماعية في الصلة التي تربطها بإحدى الغايات الاجتماعية . (أحمد بوزيد ، 1965، ص ص ، 80،79)

#### -الوظيفة عند راوكيلف براون (1881-1955):

استخدم (براون) كلمة وظيفة للتعبير على أن حيلة الكائن العضوي هي الطريقة التي يعمل بها بناؤه و التي تساعد ذلك البناء على الاحتفاظ بكيانه و استمراره في الوجود .

إذا فالوظيفة هي عملية سوسولوجية متكررة تتمثل في التناظر بين هذه العملية و حاجات الكائن العضوي أو بعبارة أخرى الشروط الضرورية لوجودها و يتبين لنا ذلك من خلال ما يقوله (راد كليف براون) : ترتبط الوظيفة بفكرة البناء على اعتبار أن البناء هو مجموعة العلاقات المنظمة التي تقوم بين الوحدات المكونة

له ، و أن عملية الحياة التي تتألف من المناصب التي تقوم بها هذه الوحدات المكونة هي نفسها التي تكلف استمرار البناء خلال الزمن . (أحمد بوزيد ، 1965 ، ص 89)

#### -الوظيفة عند مالينونسكي :

يؤكد على أن الوظيفة الاجتماعية : هي مجرد التعريف على هذه العلاقات المتبادلة بين عناصر الثقافة المختلفة و لا هي مجرد إسهام النشاط الجزئي في النشاط الكلي الذي يدخل في تكوينه .

فالوظيفة هي أن نرجع طيلة الوقت إلى شيء أكثر تحديدا يمكن لنا ملاحظته و أن تأخذ بعين الاعتبار على أن النظم ترتبط بالحاجات الأولية أو الحاجات المشتقة أو الثقافية . (أحمد بوزيد ، 1965 ، ص 105)

#### -الوظيفة عند ميرتون :

فهو يميز بين نوعين من الوظيفة :الوظيفة الظاهرة و الوظيفة الكامنة.

#### 5-3-الاستقرار :

اهتم الكثير من الباحثين الاجتماعيين في الميدان الصناعي بموضوع الاستقرار المهني و غالبا ما يربطونه بعوامل الرضا عن العمل و حافزه و من هنا جاءت بعض التعاريف التي حاولت تحديد مصطلح الاستقرار داخل المؤسسة و يمكن ذكر منها :

تعريف "علي محمد" :الاستقرار هو ثبات العامل في عمله و عدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة و أخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل و الاستقرار . (محمد ماهر عليش ، ب ط ، ص 34)

من هذا التعريف يعتبر الاستقرار بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم دون التفكير في تغيير عمله إلى مؤسسة أخرى ما دام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية و الاجتماعية و النفسية و يجعله مطمئنا على مستقبله المهني و راضي عنه .

و يعرفه "محمد عبد الواسع" على انه : إشعار العامل على الدوام بالأمن و الحماية في عمله و العمل على تحرره المعقول من الخوف ، مادامت الإجراءات التي اتخذت لي تشغيله سليمة الخطوات و كان

إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة بإشعار العامل بالأمن و الراحة و ضمان استقراره عن طريق تحفيزه و حرّيته و ضمان أمنه الصناعي و ترقّيته. (عبد الوهاب أحمد عبد الواسع ، 1973، ص 81)

و معنى ذلك خلق جو مناسب للعمل و تهيئة الظروف الملائمة حتى يشعر العامل بالأمن و الطمأنينة في عمله و مستقبله و تدرجه ، و الاستقرار أيضا هو ثبات العامل في المصنع الذي يعمل فيه حتى تقاعد. (paul al broir , 1975, p 90)

و يشير الاستقرار هنا إلى بقاء العامل بالمؤسسة التي يعمل فيها حتى خروجه منها عند التقاعد .

و الاستقرار يعتبر أيضا درجة ومدى ارتباط الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها و عمله على تحقيق أهداف المنظمة و إمامهم بمختلف الإجراءات المطبقة في عملهم و اطلاعهم على الفرص المتاحة من أجل ترقّيتهم في وظيفتهم من خلال التعريف التالي الاستقرار هو درجة ارتباط الأعضاء بالنظم و تواجدهم به و تمثيلهم بأهدافه و إدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم. (محمد على محمد ، 1972، ص 162)

من خلال ما تقدم نستخلص أن مفهوم الاستقرار هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم و إشعاره على الدوام بالأمن و الحماية و ضمان استقراره عن طريق تحفيزه و ترقّيته و توفير الظروف و الشروط المناسبة للعمل .

#### 4-5- المهنة:

المهنة حسب المعجم الفلسفي :هي العمل الأساسي المعتاد الذي يتقاضاه المرء و يحتاج في ممارسته إلى خبرة و مهارة. (جميل صلبيا ، 1973، ص 302)

و هي أيضا مجموعة من الأعمال المتشابهة في مؤسسة مختلفة ،و عليه فان المهنة ترتبط بعمل الفرد التي من خلال يحصل على اجر مقابل المهام التي يؤديها و يشترط توفر الخبرة المهارة لممارسة العمل المكلف به.

و يعرفها (ريشارد هول): المهنة هي العنصر المحدد لمكانة الفرد في المجتمع و قد اهتم في هذا التعريف تحديد العلاقة بين المهن و البناء الاجتماعي.

و يرى (تاييلور) أن المهنة هي ذلك النشاط النوعي الذي يرتبط بسوق العمل بهدف إشباع الحاجات الأساسية للأفراد و هذا النشاط المهني يحدد أيضا الوضع الاجتماعي للفرد. (كمال عبد الحميد الزيات ، 2002، ص ص 142 ، 143)

و من هنا يمكن صياغة تعريف إجرائي للمهنة على أنها مجموعة ادوار اجتماعية ترتبط بمكانة الأفراد في المجتمع المحلي ، بحيث أنها هي الرابطة بين الفرد و البناء الاجتماعي و العمل الأساسي الذي يتقاضاه المرء و يحتاج في ممارسته إلى خبرة و مهارة .

#### 5-5- المؤسسة :

لمفهوم المؤسسة عدة تعاريف مختلفة باختلاف أصحابها و مناطقهم و تخصصاتهم و تعدد تسمياتها باختلاف و تعدد النظريات التي تناولتها ، منها من يأخذها في شكل المنظمة ، و منها من يعرفها على أنها المشروع و منها من يأخذها في شكل تنظيم ، كلها تصب في نفس المعنى و تتناول حسب رأينا في مجملها مكونات المؤسسة العامة .

فمعجم العلوم الاجتماعية يعرفها على أنها في شكل كلمة مشروع : وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من اجل إنتاج سلعة أو خدمة ، و يتمتع بالاستقلال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من اجله ، و يظهر هذا الاستقلال في تحمل المشروع للربح و الخسارة الناتجين عن هذا النشاط و يمكن تصنيف المشاريع إلى ثلاثة أنواع رئيسية المشروع الخاص و المشروع العام و المشروع المختلط ، يتميز الأول أساسا بخضوعه للملكية الخاصة سواءا كان مملوكا لشخص واحد أو كشركة أو مشروع تعاوني ، و الثاني بخضوعه لملكية الدولة أو هيئة عامة ، و الثالث باشتراك الأفراد و الدولة ( أو هيئة عامة) في ملكيته .

و يعرفها القاموس الفرنسي Larousse على أنها وحدة اقتصادية لإنتاج السلع أو الخدمات و اقتصاديا تصنف وفقا عدة محددات منها المحدد القانوني الذي يقضي إلى تصنيف المؤسسات على النحو التالي : المؤسسات الخاصة و تكون ملكا لشخص أو شراكة بين العديد من الأشخاص المتعاونين

و مؤسسات عامة أو نصف عامة ، العامة تكون مسيرة من طرف الدولة و الأخرى باشتراك الأفراد و الدولة معا و للمؤسسة استقلالية تامة في اتخاذ القرارات الخاصة بها . (ابراهيم مشكور و آخرون ، 1975 ، ص ص 545،546)

نرى من خلال التعريفين السابقين أن كلاهما ركز على أن المؤسسة وحدة إنتاجية لها حرية اتخاذ القرار مهمتها إنتاج السلع و الخدمات و هي إما عامة أو خاصة أو نصف عامة (مختلطة) بعد ذلك يأتي تعريفها أنها منظمة على النحو التالي : المنظمة تدل على مجموعة من الأفراد يجتمعون فيما بينهم و ينظمون بمقتضى قواعد موضوعية و لوائح محددة و شرائح مقننة بينهم لتحقيق أهداف مرسومة و تنفيذ وظائف خاصة . (ابراهيم مشكور و آخرون ، 1975 ، ص 534)

بتحليل هذا التعريف يتبين لنا ان المنظمة نظام يحتوي على عدة عمليات تنظيمية .

تحتوي أيضا على أفراد يعملون فيما بينهم بتعارف و تناسق .

-أن المنظمة هي نظام إنساني و اجتماعي مترابط .

و المنظمة مهما تكن صغيرة أو كبيرة حكومية أو خاصة لا تمارس نشاطها في فرع كما أنها لا يمكن أن تتعزل عن البيئة أو المجتمع الذي تعيش فيه و لكنها نظام مفتوح على البيئة ، بمعنى آخر تأخذ من البيئة و تعطيها ، أي تتبادل التأثير و التأثر .

و تتكون المنظمة من أربع مكونات رئيسية هي:

-المهام : و هي المهام التي يتم انجاز أعمال المنظمة ، و هي الخدمات التي تؤديها هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المحددة.

-الهيكل: و هو الشكل التركيبي و الإطار الذي ينظم الأنشطة و العمليات التي تؤديها المنظمة من اجل تحقيق الأهداف .

-الأفراد: و هم الذين يشكلون هذه المنظمة و يقعون بأداء هذه المهمة و تحقيق الأهداف ، و هم يشكلون أهم عنصر من عناصر التنمية .

-الأدوات: و هي المعدات و الأجهزة و المعرفة الفنية التي يستخدمها أفراد المنظمة و تساعدهم في أداء النشاطات و المهام التي تؤدي إلى انجاز الأهداف المرسومة للمنظمة. (خضر محمد العريبي ، 1985، ص 62)

من خلال هذا يبرز لنا معنى آخر لمفهوم المؤسسة أكثر وضوحا يرى أصحابه أن المؤسسة هي : مجموعة من الأفراد ينظمون فيها بينهم بمقتضى قواعد موضوعة من أجل تحقيق أهداف مرسومة . هذا و تبقى أن كل التعريفات السابقة عامة للمؤسسة و فيما يلي تعريفات في المؤسسة خاصة بكل اختصاص على حدة:

#### **\_التعريف الثقافي للمؤسسة :**

المؤسسة نمط عقلاني و ثقافي يقام لتحقيق أهداف فرعية في النظام الاجتماعي.

#### **-التعريف الاقتصادي :**

هي نمط من النظام الذي يوفر لأفراد المجتمع خدمات و منافع مقابل أسعار معينة لتلبية أغراضهم الإستهلاكية الفردية أو الإجتماعية.

#### **-التعريف الاجتماعي :**

تعني كلمة مؤسسة في علم الإجتماع مجموعة الأحكام و القوانين الثابتة التي تحدد السلوك و العلاقات الإجتماعية في المجتمع .

و يعرفها العالم الأمريكي (تالكوت بارسونز) و الممثل لنظرية البنائية الوظيفية على أنها:

نسق اجتماعي أنشئ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة و تصور (بارسونز) التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من عدة نسق مختلفة كالجماعات و الأدوات .....و أن التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا في إطار كلي اكبر و اشمل هو المجتمع .

يضيف الاتجاه الجديد للبنائية الوظيفية بان المؤسسة نسق اجتماعي فني يسود فيه علاقة متبادلة بين هذه المتغيرات الأربع (البيئة-التكنولوجيا -عواطف الأعضاء- الهيكل التنظيمي) المشكلة للبناء التنظيمي

للمؤسسة هذا عن الوظيفة أما عن العالم الألماني (ماكس فيبر) فهو رأي مخالف مع الرأي (بارسونز) حيث يعتبر المؤسسة أنها مجموعة من المهام و الأعمال التي تتوزع على أعضاء التنظيم بطريقة محكمة و منظمة و أن المؤسسة نظام مغلق لا تتبادل التأثير مع المحيط الخارجي و تعتمد على إمكانياتها الداخلية لتحقيق الكفاءة . (السيد الحسيني ، 1983 ، ص 83)

و بالتالي فهو يرى أن الكفاءة هي الهدف المستقبلي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه و هو في هذا يختلف مع من يقول بان المؤسسة نظام مفتوح على المجتمع تتبادل معه التأثير و بناء على كل هذا يمكن تعريف المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تتبادل التأثير مع البيئة الخارجية و تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وفق إستراتيجية دقيقة.

#### -علاقة الترقية ببعض المصطلحات :

##### **1- التدرج الوظيفي:**

إن التدرج ظاهرة اجتماعية تتلخص في تفاوت الأفراد و تقسيمهم إلى مراتب تتميز بعضها ببعض. (ابراهيم مشكور و آخرون ، 1975 ، ص 137)

كما أن التدرج يعني في بعض الأحيان إكساب العامل درجة واحدة ضمن الفئة التي تقع فيها وظيفته. (حمدي أمين عبد الهادي ، 1977 ، ص 299)

حيث يشير مبدأ التدرج job grading إلى تقسيم السلطة رأسياً و تحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة ، حيث تتدرج السلطة و المسؤولية من قمة التنظيم هبوطاً إلى قاعدته. (علي السلمي ، 1980 ، ص 84)

و تتركز طريقة تدرج الوظائف ضمن درجات الموظف المتدرج يحصل على زيادة في الراتب كلما انتقل إلى درجة أعلى و عموماً فان التدرج الوظيفي يطلق على ظاهرة تدرج الأفراد و الفئات في الأوضاع و المراكز و الأدوار و الوظائف التي يزاولونها و يلعب التدرج الوظيفي دوراً كبيراً في مجال الاستقرار النفسي و الاجتماعي لدى العامل داخل المؤسسة ، لأنه يرى انه بواسطته يحقق جملة من طموحاته ، الشيء الذي يجعله يبذل مجهودات أكثر في ميدان عمله ، من اجل رفع و تحسين مستوى أدائه.

و خلاصة القول أن التدرج الوظيفي له تأثير كبير على نفسية الأفراد و العاملين خاصة إذا ربطناه بمستوى الطموح ، توقعات الفرد و أمله في التدرج و الترقية نحو المناصب العليا ، و كلما توافق مستوى طموحه مع سياسات التدرج التي تتبعها المؤسسة كلما تحقق الرضا لدى العمال و بالتالي تحقيق الاستقرار المهني.

## -2 الأجر :

يأخذ موضوع الأجر جانبا كبيرا من اهتمام العمال و المؤسسة على السواء و تتمثل أهمية الأجر على مستوى العامل في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة سواء ما تعلق باحتياجاته الأساسية لمعيشته و بقائه و شعوره بالأمان و الاندماج في العلاقات الاجتماعية أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتغير من قبل المؤسسة و احترامه لذاته. (أحمد ماهر ، 2001، ص ص 222،223)

أما على مستوى المؤسسة فالأجر ذو أهمية بالغة حيث يعتبر :

-وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها و الإبقاء على أفضل الكفاءات حاليا بها.

-الأجر هو المقابل العادل للعامل و وسيلة لإشاعة العدالة بين العمال و هناك عدة تعاريف حول الأجر نذكر منها :

يعتبر هو الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود العضلي أو العقلي الذي يبذله في عملية الإنتاج.

و يعرفه "صلاح أيوب" في كتابه الأجر على انه نصيب العاملين من إنتاج المجتمع معبرا عنه تعبيراً نقدياً و مقسماً حسب مقدار و نوعية العمل الذي يقوم به كل فرد. (عبد الباسط محمد محسن، 1974، ص ص ، 315،317)

إن هذا التعريف هو تعريف شامل لجميع جوانب الأجر منها المقدرة و الجهد الذي يبذله العامل و كذا نوعية العمل و أيضا جامع لجوانب الأجر و يمكن صياغة تعريف إجرائي له على انه : ذلك المقدار المعبر عنه نقدا يحصل عليه العامل لقاء الجهد الذي يبذله من اجل تلبية متطلبات الحياة المادية و المعنوية ، و تعتبر طريقة تحديد الأجر و الرواتب و الرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم

بها الإدارة التي تسعى لرفع الأعباء و المسؤوليات مع المقابل المادي المستحق. (يونس عبد الغفور ، 1977، ص 47)

و المتفق عليه أن هناك صعوبة في تحديد الأجور المناسبة لان حاجات الإنسان و مطالبه تزداد و تتغير باستمرار، كما ان رضا العامل عن أجره لن يستمر طويلا في علاقة ثابتة نظرا للتطور الذي يخلق رغبات و طموحات جديدة للعامل . (صلاح عبد الباقي ، 2000، ص 359)

فالفرد يزداد مستوى طموحه كلما حقق هدفا معينا ارتفع مستوى طموحه إلى مرتبة أعلى فترقية الفرد إلى وظيفة أعلى يتبعها ارتفاع في مستوى مكانته الاجتماعية و الاقتصادية . و هذا يعني زيادة حاجاته المادية و المعنوية المختلفة و عليه فلا بد من مراعاة مستوى طموح الأفراد .

و خلاصة القول أن الأجر هو مطمع جميع القوى العاملة لأنه يضع العامل في تنافس مستمر للوصول إلى درجات الامتياز و التفوق ، و بالتالي الحصول على الترقية مهما يكن فان الأجور المرتفعة لها تأثير ايجابي على معنويات العمال ، كما أنها تجذب العمال المؤهلين و الماهرين و حثهم على بذل الجهد ، و التقاني في العمل بغية تحسين وضعهم الاجتماعي و الاقتصادي و الأدبي ، فهناك علاقة تربط بين الوظيفة و الترقية و الأجر.

### 3- العلاوات و المكافئات:

تعتبر العلاوات و المكافئات من أهم ملحقات الأجور. (أحمد ماهر ، 2001، ص 186)

و يقصد بها منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجباته و وظيفته العادية ، كما أنها تعني الزيادات الاستثنائية التي يحصل عليها الأفراد المبرزون في أعمالهم و الذين يظهرون نشاطا ملموسا في عملهم و تعتبر هذه الزيادات أكثر تأثيرا على العامل و رفع الكفاية الإنتاجية خاصة إذا كانت هناك مؤشرات معتمدة للحصول على هذه الزيادات و منحت بشكل مناسب للأفراد المستحقين. (عادل جودت ، ب ط، ص ص 26، 27)

إن فان العلاوات هي مكافأة تمنح للعامل و تصرف مع أجره او مع المنصب الذي يشغله ، و قد أثبتت الدراسات أن الزيادة في الأجر و الحصول على هذه العلاوات تعتبر حافزا قويا للعمال الذين يطمحون إلى تحسين مستواهم المعيشي ، و الأمل في الحصول على الترقية باعتبار أن العلاوات و المكافئات مؤشر

من مؤشرات التدرج في الوظيفة و لهذا فان منح العلاوات الإضافية للعامل الذي يحصل على الترقية ، يعمل على تحقيق الرضا و الاستقرار و العمل أكثر من اجل رفع مستوى الأداء و الإنتاجية أملا في الحصول على ترقية أخرى و علاوات اكبر .

#### 4- المسؤولية :

هي الالتزام بتنفيذ مهام محددة توكل إلى الشخص المعني ، و تبنى المسؤولية على أساس المساءلة و المحاسبة و بالتالي فهي التزام لا يمكن تفويضه.

#### علاقة الاستقرار ببعض المصطلحات:

##### 1/الشعور بالرضا و الارتياح والأمان:

الاستقرار والرضا في العمل من أكثر المفاهيم في علم النفس الصناعي غموضا، لأنه حالة وجدانية انفعالية يصعب قياسها و دراستها بشكل موضوعي، نظرا لان الأفراد يختلفون في القدرات والمواهب، وهذا يعود إلى الفروق الواضحة في شخصياتهم مما ينعكس على خصائص والوظائف التي يرضون عنها أو لا يرضون.

وسنحاول من خلال هذه الدراسة دراسة كيف يكون الرضا عن العمل مؤشرا من مؤشرات استقراره في مهنته، وفي المؤسسة التي يعمل بها، وقبل ذلك سنتناول بعض التعاريف لبعض الباحثين حول مفهوم الرضا والارتياح، حيث يعرفه (دافيس) : على انه ظاهرة داخلية ضمن عمل المعني بالأمر، أي العامل نفسه وهو بذلك نتيجة للتكيف عن العمل، وبالتالي فالرضا عن العمل وعدمه يؤثر في شعور وقرارات وسلوكيات العامل. (عباس محمود عوض ، 1977، ص 54)

من خلال هذا التعريف يتبين لنا ان الرضا عن العمل يرتبط بعمل الفرد ومدى تناسبه مع نوع العمل الذي يؤديه وقدرته واستعداداته وطموحه، وهذا ما يجعله أكثر ارتياحا وطمأنينة للتوافق والتلازم بين نوعية العمل وطموحاته والرضا يعبر عن جملة من المشاعر الايجابية التي تتكون لدى الفرد نحو عمله. (أحمد صفر عاشور ، 1983، ص 302)

وقد أثبتت الدراسة التي أجراها(فروم) إن الرضا عن العمل يرتبط بمجموعة من المحددات أهمها:

المرتب المرتفع

الفرص الحيوية للترقية

نظام الإشراف المتزن

التفاعل بحرية مع زملائه

الواجبات الملائمة بين قدرات الفرد وموقعه في العمل. (عبد المنعم عبد الحي ، 1984 ، ص 210)

كما يشترط من اجل رضا العامل وشعوره بالأمن والارتياح، تأمينه ضد الفصل والتهديد بالطرد بين لحظة وأخرى، وطمأنته بأنه باق في موقعه ومتطور إلى مواقع أكثر أهمية كلما اثبت جدارته ومهارته ومسؤولياته في القيام بأعماله وبالتالي تحقيق الرضا عن الوظيفة والاستقرار فيها هو التوافق إلى الأفضل. (عادل جودة ، ب ط، ص 4)

وعليه يمكن القول إن الاستقرار في العمل داخل المؤسسة لا يمكن أن يحدث أو يتحقق، إلا إذا توفر شرط الرضا لدى العامل حول ما يحيط به داخل المؤسسة التي يعمل بها، وحينها يوفر له العمل الذي يؤديه فرص الاستعادة من مهاراته وقدراته ويوفر له الأمن والطمأنينة وفرص الترقية في العمل.

### 2/الشعور بالولاء والانتماء :

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

ويشير الولاء إلى الخضوع السياسي المصحوب بالوفاء. (فريدريك معتوق ، ب ط، ص 219)

وهو يعبر عن تلك الروابط الروحية والقانونية التي تربط بين الأفراد والمؤسسة. (ابراهيم مذكور ، 1975 ، ص 447)

ويرتبط الشعور بالانتماء بعوامل منها:

مدى توافق أهداف العمال مع أهداف المؤسسة.

مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والشخصية للعمال ورغباتهم.

مدى تفاعل العاملين مع بعضهم والولاء والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بين العاملين. (عبد الكريم درويش

ليلي التكلي ، 1975، ص 172)

وكما يمكن قوله هو من اجل تنمية ولاء العمال و إخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة فلا بد من العدل في معاملتهم، ووضع كل واحد منهم في العمل الذي يناسبه.

ومشاركتهم في المسؤولية بالإضافة إلى تنمية العلاقات الإنسانية السليمة بين العمال فيها بينهم و بين

رؤسائهم عن طريق التعاون و المنافسة. (عادل جودت ، ب ط ، ص 41)

و ختاماً لما سبق ذكره يمكن القول انه لو استطاعت كل مؤسسة أن تضمن ولاء العامل و إخلاصهم

و إحساسهم المستمر بالانتماء إليها وضمنت بقاء العمال واستقرارهم في وظائفهم وتحقيق أهدافهم وأهداف

المؤسسة المنتمي إليها على السواء. (محمد ماهر عيش ، ب ط، ص 534)

و ذلك من خلال الرغبة المتكونة لدى العمال في تكريس جهودهم ووقتهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة

التي يعملون بها.

### 3/الروح المعنوية:

لقد اتخذت الروح المعنوية مكاناً هاماً في الدراسات الاجتماعية و قبل محاولة الربط بين مفهوم الروح

المعنوية و الاستقرار عند العمال ينبغي أن نشير إلى بعض التعاريف لمصطلح الروح المعنوية حتى تكون

لدينا ركائز أساسية تبنى عليها هذه العلاقة .

إن تحديد مفهوم الروح المعنوية أمر صعب لأنها تمثل حالة نفسية غير ملموسة و قد عرفها "حيون" على

أنها مدى إشباع حاجات الأفراد، ومدى إدراكهم لهذا الإشباع. (نعيم الرفاعي ، 1969، ص 493)

فالروح المعنوية تشير إلى نوع من القوة الداخلية التي تربط العامل بعمله و تجعله نشيطا فيه، قادرا على العمل الطويل بدون ملل و تتجلى في نوع من التحميس لدى العامل نحو عمله.

ويعرفها "محمد عليش" في كتابه إدارة الموارد البشرية على إنها الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من اجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها. (محمد ماهر عليش ، ب ط، ص 534)

إذن فهي التزام من الفرد يبذل فيه الجهد اللازم لتأدية سياسات المؤسسة و تحقيق أهدافها، أما قاموس علم النفس فيعرفها على إنها: استجابة الفردية بفعل الجماعة، بحيث يكون الفرد مستند للتفاعل الملازم لموقف تتعرض له الجماعة.

فالروح المعنوية في الوظيفة هي الاتجاه العقلي عند الفرد نحو كل جوانب عمله ونحو الأشخاص الذين يعملون معه.

وعليه يمكن ذكر بعض محددات الروح المعنوية فيما يلي:

الشعور بالانتماء الى جماعة العمل والسعي وراء تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة من خلال التعاون و التوافق و الانسجام بين أعضاء الجماعة.

- الحاجة إلى وجود هدف معين تتضافر جهود الجماعة لتحقيقه والوصول إليه.

- أن يكون هناك تقدم ملموس نحو الوصول إلى هذا الهدف.

- أن يؤدي الفرد عملا ذا قيمة ونفع لبلوغ الهدف المذكور. (مصطفى زيدان حسن رشيدى الشاودي، 1974، ص 105)

وتتضح الروح المعنوية في الحماس العامل نحو عمله والبقاء فيه لمدة أطول فلاستقرار المهني يعتبر المعيار الأساسي لارتفاع الروح المعنوية وكما تتجلى أيضا في نوع العلاقة بين العامل نحو عمله وعلاقته مع زملائه في العمل، ومن مصلحة المؤسسة تنمية روح الجماعة و التمسك بها باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزائها و تضافر الجهود والقوى لتحقيق الأهداف ولذلك فعلى إدارة المؤسسة أن تعمل على إشعار العامل بان جهود دائما موضع تقدير وهذا عن طريق الاعتراف بأهمية عمله ومعاملته معاملة حسنة لائقة، وكذلك إعطاؤه الأجر العادل.

#### 4/المواظبة على العمل و عدم التغيب:

بينما تعد الروح المعنوية العالية نتاج للالتزام من جانب الموظفين، فان ارتفاع معدل الغياب في العمل ناتج عن فقدان هذا الالتزام، وهناك أسباب شخصية وأسباب متعلقة ببيئة العمل لكثرة الغياب، كغياب الفرد بسبب المرض أو بسبب الخوف من المشرفين. (إيهاب صبيح محمد رزيق ، 2001، ص 13)

وعليه فان انخفاض نسبة الغيابات عند العمال و الالتزام بمواعيد العمل المحددة و المضبوطة، تعتبر من المؤشرات التي تدل على استقرار العمال داخل المؤسسة، بحيث يعبر الحضور الدائم ان العامل لا يشعر بأي تدمير نحو عمله، وانه يرى مستقبه من خلال مهنته التي يزاولها، ويشعر بأهميته فيها، مما يساعد على رفع معنوياتهم و تحقيق الاستقرار المهني.

وأخيرا فان توفر هذه الشروط و غيرها داخل المؤسسة يعني أن هناك رضا عن العمل وبالتالي استقرار فعلي لدى العامل في أعمالهم، فكل هذه المؤشرات تقود العامل إلى الشعور بالثقة و الشعور بالمكانة الاجتماعية المحترم التي يتمتع بها داخل المؤسسة وحتى خارجها.

#### 6- الدراسات السابقة :

##### أولا: الترقية

تحدد الدراسات الامبريقية التي تعرضت لموضوع الترقية في علاقته ببعض المتغيرات كتنمية الموارد البشرية والتكوين، الكفاءة، الإنجاز.... فنجد متغير الترقية الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بالتكوين، ويؤكد(سينار، بيطار) هذا من خلال النتائج التي توصلنا إليها حيث يقولان أنه يرتبط بعملية التكوين في مختلف مستوياتها قضايا اجتماعية عديدة مثل الحراك الاجتماعي . (Op) et lei tord (B) bernard (cit , pp.26-28)

كما تبرز هذه العلاقة أيضا من خلال البحث الميداني الذي أجرته "جالاد" حول علاقة التكوين بالأجر والتي توصلت إلى النتائج التالية:

- إن الترقية المهنية تؤثر على مستوى الأجر
- كما أنها تساهم في تسهيل عملية الحراك بين المؤسسات وبالتالي زيادة المعارف والمهارات

- كلما ارتفعت وتيرة التكوين كلما ارتفعت مستويات الأجر.  
ومستوى الأجر يتأثر بالترقية المهنية، إذن من خلال ذلك نستطيع القول أنه كلما ارتفعت وتيرة التكوين زاد الحراك المهني وبالتالي يرتفع مستوى الأجر.  
وتتأكد لنا أيضا تلك العلاقة من خلال التنظيم الذي صاغه "مول" يحدد فيه الأهداف الأساسية في تكوين الكبار فيما يلي:

- الرغبة في الترقية المهنية .
- الحصول على شهادة أو زيادة في الأجر.
- خلق روح التنافس .
- البحث عن وسط اجتماعي أفضل .
- الرغبة في الاحتكاك و التفاعل.

- تطوير الشخصية الفردية. ( بلقاسم سلاطنية ،رسالة دكتوراه ،1994/1995، ص 113 )

كما نلاحظ في مجمل هذه الأهداف يسعى الباحث إلى تغيير الوسط الاجتماعي والتطلع نحو الترقية والزيادة في الأجر من خلال أساس التكوين، كمتغير ساعد على التدرج المهني. كذلك في بعض الدراسات التي أجراها عدد من الباحثين من أجل أن يبرهنوا على صدق اتجاههم الامبريقي، نجد تأكيدا أيضا على الموقف السابق، حيث كانت بعض النتائج كما يلي:

- مستوى التكوين القاعدي دور أساسي في التقدم المهني وفي عملية التنمية .
  - يرتبط عملية التحضير وتحسين المركز المهني بعملية التكوين.
- وعليه فإن علاقة التدرج الوظيفي والترقية مع متغير التكوين، علاقة وطيدة لأنه كما سبق يساعد كثيرا في عملية الترقية من منصب إلى منصب آخر أعلى، تكون فيه المسؤولية أكبر و الأجر أعلى، كذلك مما يسمح بوجود حالة من الاطمئنان وارتفاع الروح المعنوية لدى الفرد بإحساسه بمدى أهميته والحاجة إليه.

دراسة قام بها الباحثين: "ابراهيم بن حمد العبود" و "منصور بن عبد العزيز المعشوق" حول تقويم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية سنة (1997) بالمملكة العربية السعودية.(ابراهيم بن حمد العبود ومنصر بن عبد العزيز المعشوق،1993،ص)

وهي دراسة ميدانية بمجموعة مراكز وأجهزة حكومية.

انطلق الباحث من تساؤل رئيسي مضمونه: إلى أي مدى تتأثر موضوعية الترقية بالأسس والأساليب المستخدمة في تقويم الموظفين المستحقين للترقية في الخدمة المدنية بالمملكة السعودية؟ وقد قام بصياغة 16 عشرة فرضية أساسية هي:

- لا تختلف أسس الترقية في الخدمة المدنية فيما بينها اختلافا جوهريا من حيث درجة الموضوعية في الفاضلة بين الموظفين و المترشحين للترقية.
- لا تختلف أساليب الترقية في الخدمة الميدانية فيما بينها اختلافا جوهريا من حيث درجة الموضوعية في المفاضلة بين الموظفين والمرشحين للترقية.
- لا توجد فروق جوهرية في درجة التأثير على الترقية بين أسس الترقية في الخدمة المدنية.
- لا توجد فروق جوهرية في درجات التأثير على الترقية بين أساليب الترقية في الخدمة المدنية.
- لا يختلف اثر العلاقات الشخصية اختلافا جوهريا باختلاف أسس الترقية في الخدمة المدنية.
- لا يختلف اثر العلاقات الشخصية اختلافا جوهريا باختلاف أساليب الترقية في الخدمة المدنية.
- لا تختلف درجات تكافؤ فرص التعليم والتدريب بين الموظفين المرشحين للترقية اختلافا جوهريا باختلاف درجات العلاقات الشخصية.
- لا تختلف درجات تأثير مستوى التعليم بين الموظفين المرشحين للترقية اختلافا جوهريا باختلاف أسس الترقية في الخدمة المدنية.
- لا تختلف درجات تأثير مستوى التعليم بين الموظفين المرشحين للترقية اختلافا جوهريا باختلاف أساليب الترقية في الخدمة المدنية.
- لا تختلف درجات تأثير مستوى التدريب بين الموظفين المرشحين للترقية اختلافا جوهريا باختلاف أسس الترقية في الخدمة المدنية.
- لا تختلف درجات تأثير مستوى التدريب بين الموظفين المرشحين للترقية اختلافا جوهريا باختلاف أساليب الترقية في الخدمة المدنية.

- لا تختلف درجات تأثير طبيعة العمل اختلافا جوهريا باختلاف أسس الترقية في الخدمة المدنية.
- لا تختلف درجات تأثير طبيعة العمل اختلافا جوهريا باختلاف أساليب الترقية في الخدمة المدنية.
- لا تختلف درجات كفاية أسس الترقية عن درجات كفاية أساليب الترقية في الخدمة المدنية اختلافا جوهريا.

- لا تختلف درجات دقة تطبيق أسس الترقية اختلافا جوهريا في الأجهزة الحكومية.

واستخدم الباحثان عينة طبقية تتكون من طبقتين الأولى وتقدر بحوالي 193147 وتقدر الثانية بحوالي 214 فرد فكان السحب عشوائيا بطريقة غير تناسبية حسب حجم كل طبقة، فنظرا لكبر حجم الطبقة الأولى تم اختيار (579 فرد) بنسبة 3% يشغلون كل المراتب وفي الطبقة الثانية 64 فردا بنسبة 30% من أعضاء لجان الترقيات في المراتب العشرة وبالتالي الحجم الكلي للعينة كان 643 فردا في كلا الطبقتين.

واستخدم الباحثان في تحليل البيانات نظام التحليل الإحصائي معتمدا على بعض الاختيارات الإحصائية في اختبار الفرضيات وهي:

- اختبار فريد مان.
- القيمة المجدولة لمربع كاي.
- اختبار كولمو غرون-سيمر نوف.
- مستوى المعنوية.
- اختبار ويلوكسن.
- درجة الانتماء.
- الوسط الحسابي.

واستعان الباحثان إلى جانب المعلومات المقدمة من طرف الإدارات المختلفة في الأجهزة الحكومية بتطبيق الاستمارة كأداة أساسية في جمع المعلومات من الميدان بحيث كانت موزعة كما يلي:

8 أسئلة بيانية أولية وتتمثل في شكل أسئلة شخصية بحثة خاصة بالمبحوثين.

و 22 سؤال كبيانات رئيسية وتمحورت وفق فرضيات الدراسة وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية التي صنفها وفقا لفرضيات الدراسة، أي أنه كل فرضية بعد اختبارها كانت لها مجموعة من النتائج وكانت على الشكل التالي:

الفرضية الأولى:

رفضت بناء على إجابات الموظفين وأعضاء لجان الترقية، الأمر الذي يعني إن أسس الترقية تختلف فيما بينها اختلافا جوهريا، من حيث درجة الموضوعية والمفاضلة بين الموظفين المرشحين للترقية.

اتفق الموظفون وأعضاء لجان الترقية على إن تقويم الأداء الوظيفي قليل الموضوعية وان كل من التدريب والتعليم متوسطا الموضوعية، بينما اختلفوا في درجة موضوعية أساس الأقدمية بين متوسطة وموضوعية جدا.

الفرضية الثانية:

رفضت الفرضية الثانية و عليه يمكن القول إن أساليب الترقية في الخدمة المدنية تختلف فيما بينها اختلافا جوهريا، من حيث درجة الموضوعية والمفاضلة بين الموظفين.

اتفق الموظفين وأعضاء لجان الترقية على إن أسلوب المفاضلة بين الموظفون على أساس النقاط أسلوب المسابقة متوسطة الموضوعية، بينما أسلوب الترشيح قليل للموضوعية.

الفرضية الثالثة:

رفضت الفرضية الثالثة من قبل الموظفين، وذلك مما يعني انه توجد فروق جوهرية بين درجة التأثير على الترقية بين أسس الترقية في الخدمة المدنية.

قبلت الفرضية من قبل أعضاء لجان الترقيات، وبذلك عكس القول انه لا توجد فروق جوهرية بين درجة التأثير على الترقية بين أسس الترقية في الخدمة المدنية.

اتفق الموظفين وأعضاء لجان الترقيات على أنه التدريب قوي التأثير على الترقية بينما بقية الأسس متوسطة التأثير.

الفرضية الرابعة:

رفضت الفرضية، ومفاد ذلك انه توجد فروق جوهرية في درجة التأثير على الترقية بين أساليب الترقية في الخدمة المدنية.

اتفق الموظفين وأعضاء لجان الترقيات على أسلوب الترشيح قليل التأثير، بينما أسلوب المفاضلة بين الموظفين على أساس النقاط وأسلوب المسابقة متوسطة التأثير.

الفرضية الخامسة:

رفضت الفرضية، وفادها انه اثر العلاقات الشخصية تختلف اختلافا جوهريا باختلاف أسس الترقية في الخدمة المدنية.

اتفق الموظفين وأعضاء لجان الترقية على أن تقييم الأداء الوظيفي هو الأكثر تأثرا بالعلاقات الشخصية، يليه التدريب ثم التعليم ثم الأقدمية.

اتفق الموظفون وأعضاء لجان الترقيات على أن تقييم الأداء الوظيفي يتأثر بدرجة قوية العلاقات الشخصية وان التدريب يتأثر بدرجة متوسطة، بينما اختلفوا في بقية الأسس فالموظفين يرون أن التعليم والأقدمية يتأثران بدرجة قليلة بالعلاقات الشخصية بينما يرى أعضاء اللجان أنهما لا يتأثران.

الفرضية السادسة:

رفضت الفرضية من قبل الموظفين وأعضاء لجان الترقيات، أي إن أثر العلاقات الشخصية يختلف اختلافا جوهريا باختلاف أساليب الترقية في الخدمة المدنية.

اتفق كل الموظفين وأعضاء لجان الترقيات على إن أسلوب المسابقة يتأثر بدرجة متوسطة بالعلاقات الشخصية، كما اتفقوا على إن أسلوب الترشيح يتأثر بدرجة كبيرة بالعلاقات الشخصية، بينما اختلفوا في درجة تأثير العلاقات الشخصية على أسلوب المفاضلة بين الموظفين على أساس النقاط، فالموظفين يرون إن درجة التأثير متوسطة بينما يرى أعضاء اللجان إن درجة تأثير العلاقات الشخصية على هذا الأسلوب كبيرة.

الفرضية السابعة:

قبلت الفرضية وذلك إن هناك توافقا في درجات التكافؤ بين فرص التعليم والتدريب للموظفين في الأجهزة الحكومية مما اختلفت درجات العلاقات الشخصية.

الفرضية الثامنة:

رفضت الفرضية من قبل الموظفين، ومفاد ذلك إن درجات تأثير مستوى التعليم بين الموظفين المرشحين للترقية تختلف اختلافا جوهريا باختلاف أسس الترقية في الخدمة .

قبلت الفرضية من قبل أعضاء لجان الترقيات، ومفاد ذلك إن درجات تأثير مستوى التعليم بين الموظفين المرشحين للترقية لا تختلف اختلافا جوهريا باختلاف أسس الترقية في الخدمة.

اتفق الموظفون وأعضاء لجان الترقيات على مستوى التعليم بين الموظفين يؤثر بدرجة متوسطة على أسس الترقية.

الفرضية التاسعة:

قبلت الفرضية، ومفاد ذلك إن الموظفين وأعضاء لجان الترقيات يرون إن درجات تأثير مستوى التعليم بين الموظفين المرشحين للترقية لا تختلف اختلافا جوهريا باختلاف أساليب الترقية.

اتفق الموظفون و أعضاء لجان الترقيات على مستوى التعليم بين الموظفين المرشحين للترقية يؤثر بدرجة متوسطة على أساليب الترقية.

الفرضية العاشرة:

رفضت الفرضية من قبل الموظفين ومفاد ذلك إن درجة تأثير مستوى التدريب بين الموظفين المرشحين للترقية تختلف اختلافا جوهريا باختلاف أسس الترقية في الخدمة المدنية.

قبلت الفرضية من قبل أعضاء لجان الترقيات ومفادها تأثير مستوى التدريب بين الموظفين المرشحين للترقية لاختلافها اختلافا جوهريا باختلاف أسس الترقية في الخدمة.

اتفق الموظفون وأعضاء لجان الترقيات على مستوى التدريب بين الموظفين المرشحين للترقية يؤثر بدرجة متوسطة على أسس الترقية.

الفرضية الحادية عشر:

قبلت الفرضية من الموظفين وأعضاء اللجان، ومفاد ذلك إن تأثير مستوى التدريب بين الموظفين المرشحين للترقية لا تختلف اختلافا جوهريا باختلاف أساليب الترقية.

اتفق الموظفون و أعضاء اللجان على إن مستوى التدريب بين الموظفين المرشحين للترقية يؤثر بدرجة متوسطة على أساليب الترقية.

الفرضية الثانية عشر:

رفضت الفرضية من قبل الموظفين وذلك إن درجات تأثير طبيعة العمل تختلف اختلافا جوهريا باختلاف أسس الترقية في الخدمة المدنية.

قبلت الفرضية من طرف أعضاء لجان الترقية وذلك أن طبيعة العمل تؤثر بدرجة متوسطة على أسس الترقية.

الفرضية الثالثة عشر:

رفضت الفرضية من قبل الموظفين، وذلك بان طبيعة العمل تختلف اختلافا جوهريا باختلاف أساليب الترقية في الخدمة.

قبلت الفرضية من قبل أعضاء لجان الترقيات، ومفاد ذلك إن درجات تأثير طبيعة العمل لا تختلف اختلافا جوهريا باختلاف أساليب الترقية في الخدمة المدنية .

اتفق الموظفون وأعضاء لجان الترقيات على إن طبيعة العمل تؤثر بدرجة متوسطة على أساليب الترقية.

الفرضية الرابعة عشر:

رفضت الفرضية من قبل الموظفين وذلك أن درجة كفاية أسس الترقية تختلف اختلافا جوهريا عن درجة كفاية أساليب الترقية في الخدمة المدنية.

قبلت الفرضية من قبل أعضاء لجان الترقية، وذلك أن درجة كفاية أسس الترقية لا تختلف اختلافا جوهريا عن درجة كفاية أساليب الترقية في الخدمة المدنية.

الفرضية الخامسة عشر:

رفضت الفرضية من قبل الموظفين وأعضاء لجان الترقيات وذلك إن درجات دقة تطبيق أسس الترقية تختلف فيما بينها اختلافا جوهريا في الأجهزة الحكومية.

اتفق الموظفون وأعضاء لجان الترقيات على إن أساسي التدريب والتعليم يطبقان بدرجة متوسطة الدقة في الأجهزة الحكومية، بينما يطبق تقويم الأداء للموظفين بدرجة غير دقيقة، أما أساس الأقدمية فيرون الموظفون أن تطبيقه بدرجة متوسطة، في حين أعضاء لجان الترقيات انه يطبق بدرجة دقيقة.

الفرضية السادسة عشر:

رفضت الفرضية من قبل الموظفين وأعضاء لجان، الترقيات وذلك إن درجات دقة تطبيق أساليب الترقية تختلف فيما بينها، اختلافا جوهريا في الأجهزة الحكومية.

اتفق الموظفون وأعضاء لجان الترقيات على إن أسلوب المفاضلة بين الموظفين على أساس النقاط و أسلوب المسابقة يطبقان بدرجة متوسطة من الدرجة، بينما أسلوب الترشيح غير دقيق التطبيق.

إن قد قام الباحثان بجهد كبير خاصة كيفية استعمال الاختيارات الإحصائية الفرضيات البحث، أكبر دليل على ذلك وقد أفادتنا هذه الدراسات خاصة في اختيار بعض أسئلة الاستمارة الخاصة بمتغير الترقية.

وفي دراسات أجراها بعض الباحثين حول موضوع الترقية توصلوا إلى نتائج مختلفة ونظرا لعدم توفر المراجع الكافية للدراسات ككل ارتأينا أن نقدم لكم نتائجها خاصة إذا رأين أنها تعيد الباحث في المقارنة والاستدلال بها عند استنتاج النتائج العامة للبحث.

ففي دراسة أجراها "محمد الصواف" بعنوان الترقية في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية مقارنة. استنتج أن تحديد أسس الترقية وحصرها يؤثران بشكل كبير في موضوعية الترقية، حيث تمنع السلطة المختصة من إضافة بعض المعايير والأسس التي تتناسب مع طبيعة الأعمال المختلفة، لأن بعض الوظائف قد تتطلب مواصفات خاصة قد لا تكون الأسس المحددة كافية لكشفها والتحقق منها.

أما "أحمد الحمود" فقد بين في دراسة أطر إصلاح نظام الخدمة المدنية لعام 1985 وتعرض بالنقد والتحليل لمعظم عمليات شؤون الموظفين بالخدمة المدنية، وأولى اهتماما كبيرا لموضوع الترقيات وخلص إلى بعض التوصيات التي تساهم في الرفع من كفاءة نظم الترقيات في الخدمة المدنية، و أول جانب التدريب كأساس من أسس الترقية اهتماما كبيرا لكونه يركز بشكل كبير على القدرات والمهارات أكثر من تركيزه على موضوع المعارف، وأوصى بضرورة زيادة النقاط المخصصة له عند المفاضلة بين الموظفين المرشحين للترقية.

وفي دراسة أجراها "فهد القويعي" عن مركزية الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية وأثرها على كل من التعيين و التصنيف والترقية.

خلص الباحث إلى أن تقويم الأداء الوظيفي بحكم كونه أساسا من أسس الترقية يستلزم زيادة اهتمام من قبل المشرفين، وأوصى بضرورة الجدية في تعبئة نماذج تقويم الأداء الوظيفي و عدم التباطؤ في ذلك إلى حين طلبها من إدارة شؤون الموظفين الإدراج نتائجها في محاضر ترقيات الموظفين المرشحين للترقية.

وفي بحث آخر أجراه إبراهيم الملحم" عن تحليل نظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية بالتركيز على نظام الترقيات، أشار إلى تقويم الأداء الوظيفي أيضا وربطه بترقية الموظفين كأساس أو معيار من المعايير .

وخلص إلى أن النظام بوضعه الحالي لا يساهم بشكل جيد في موضوعية الترقية، وأوصى بضرورة إعادة النظر في نظام تقويم الأداء الوظيفي لكي يصبح أكثر فعالية و موضوعية في المفاضلة بين الموظفين المرشحين للترقية.

وتناول" سالم الجبري" موضوع الترقية من الجانب البيئي في الدراسة له بعنوان سياسة الترقية في القطاع العم بالمملكة العربية السعودية.

و استنتج إن معظم مشكلات الترقية في الأجهزة الحكومية تكمن في تدني سلامة تطبيق أسس وأساليب الترقية في تلك الأجهزة، مرجعا ذلك إلى المناخ الاجتماعي والعوامل الشخصية التي تغطي على بعض أنشطة الأجهزة الحكومية.

وفي دراسة أجراها الباحث(سليم العايب) حول الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة والتكوين. ( سعيد قارة ، 1993،ص 109)

وهي دراسة ميدانية بمؤسسة "صيدال"بالدار البيضاء مدينة الجزائر استغرقت سبعة أشهر سنة 1996. انطلق الباحث من تساؤل رئيسي مفاده:هل تتغلب المعايير الموضوعية أو المعايير الذاتية في الترقية أم العكس؟ وقام بصياغة ثلاثة فروض أساسية:

- ما هي تصورات وطموحات العامل في عملية الترقية، هل يطمح للمنصب، زيادة الأجر أم إلى منطلق آخر؟

-هل الكفاءة، الأقدمية والتكوين هي المقاييس الوحيدة المعمول بها من اجل عملية ترقية العاملين والإطارات، أم هناك مقاييس أخرى؟

هل هناك إستراتيجية متبعة من طرف الإدارة لتحديد مستوى تدرج العمال؟

وقد تضمنت عينة البحث 154 عامل موزعين على ثلاث فئات مهنية :

1-فئة الإطارات 54 إطار.

2- فئة المشرفين 92 مشرف.

3- فئة المنفذين 108 عامل.

و طبق المنهج الوصفي التحليلي استنادا إلى المعطيات الميدانية، واعتمد الباحث على طريقة البحث الاستطلاعي قصد التعرف على الميدان أكثر، وعلى الظروف العامة التي تسير عليها المؤسسة، وسمحت له هذه الطريقة من بلورة الإشكالية وأبعاد الدراسة.

واستعمل ثلاث أدوات أساسية في جمع المادة والبيانات من الميدان أهمها المقابلة الحرة وذلك لتعمق أكثر في الحياة اليومية للمبحوثين ومقابلتهم قصد تقريب وجهات النظر، من أجل الوصول إلى معلومات أكثر دقة وقام أيضا بدراسة الوثائق والسجلات الخاصة بملفات العمال وخاصة الإطارات، وهذه الطريقة عبارة عن تحليل محتوى لأنها تسمح برؤية حقيقة الإطارات في المؤسسة انطلاقا من سنة التوظيف، عملية التدرج في الوظائف، وبالتالي استعملت هذه الأداة من أجل ترقب حقائق ومعطيات هذه الملفات بموضوعية أكثر مع المعطيات الميدانية.

كما استعمل الاستمارة بحيث قام الباحث ببلورة أسئلتها انطلاقا من محتوى المقابلات الحرة، إذ ضمت 26 سؤالا مقسمة إلى المحاور التالية:

- بيانات أولية.

- بيانات خاصة بموقف الإطارات تجاه الترقية .

- بيانات خاصة عن مقاييس الترقية المعمول بها.

- بيانات خاصة بإستراتيجية المؤسسة تجاه ترقية الإطارات

وقد اشتملت الاستمارة على أسئلة مغلقة مما يسهل على المبحوثين اختيار احد الاقتراحات بالإضافة إلى أسئلة مفتوحة لترك حرية التعبير للمبحوثين.

وتوصل الباحث إلى ثلاث نتائج أساسية هي:

1- الموقف المشترك للعمال والإطارات تجاه عملية الترقية، خاصة بالنسبة للمعايير الذاتية المعمول بها، بالإضافة إلى عدم تلاؤم الأجور من حيث تغطية النفقات والمصاريف العائلية.

2- لقد توصل الباحث إلى إبراز دخول عوامل ذاتية بدرجة كبيرة في عملية الترقية، على غرار العوامل الموضوعية التي صنف استعمالها والالتزام بها على النحو التالي: عوامل الكفاءة بالدرجة الأولى، ثم عوامل التكوين، فعامل الأقدمية، على أساس أنه لا يمكن أخذه كقاعدة أساسية للدلالة على كفاءة الإطار أو العامل .

3- بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة تجاه ترقية العمال فلقد توصل الباحث إلى إن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بمتابعتها باستمرار، وهذا ما سيؤثر سلبا على التقييم الصحيح للمسار المهني للعامل أو الإطار . ( سعيد قارة ، 1993، ص 112)

إنذ لقد قام الباحث بجهد كبير يستحق عليه الشكر و التقدير، لأنه طرح الموضوع الخاص بترقية الإطارات والعمال ورغم النقص الكبير في الدراسات السابقة التي تتناول هذه الفئة الحساسة، لكننا لاحظنا من خلال إطلاعنا عليها:

- إهماله للجانب القانوني الذي يقيد سير هذه العملية.
- هناك نوع من التقصير في المنهجية المستخدمة لطرح الرسالة مثل:
  - غياب التقييم والتوظيف للدراسات السابقة.
  - غياب بعض المعلومات المهنية عن مجال الدراسات: البشري والمكاني و الزماني ونوع العينة و كيفية اختيارها.

والمتمثل في هذه الرسالة يجدها تقترب إلى حد كبير من موضوع البحث حيث أفادتني في الجانب النظري الخاص بالمعايير والأسس المعتمدة في عملية الترقية وكذلك بالنسبة للاختيار التساؤلات الخاصة بإشكالية البحث، بالإضافة إلى الاستعانة بها في صياغة بعض أسئلة الاستمارة وطريقة تحليل البيانات.

وفي دراسة أخرى أجريت بمديرية التعمير والبناء ومديرية المراقبة المالية بولاية النعامة لسنة 1995 بعنوان التكوين والترقية داخل الإدارة الجزائرية، وهي دراسة ميدانية طرح فيها الباحث عدة تساؤلات كانت كالتالي:

- ما هي تصورات الموظف للتكوين والترقية؟ وكيف ينظر إليها؟

- ماذا ينتظر الموظف من الترقية في وظيفته، هل الجانب المادي المتمثل في الزيادة في الأجور والمكافآت ، أم الجانب المعنوي المتمثل في الاحترام، التقدير وتحمل مسؤولية أكثر؟ قام بصياغة 3 فروض أساسية.

- الهدف من التكوين والترقية مادي يتمثل في حصول الموظف على اجر مرتفع.
- الموظف يبحث عن أشياء أخرى معنوية من وراء الترقية و التكوين، منها تحقيق الذات والحاجة إلى التقدير والاحترام وتحمل مسؤولية وقيادة أكثر.
- للترقية و التكوين هدفان أساسيان:مادي و معنوي.

اختار عينة ممثلة للمجتمع الدراسة تقدر ب 25 موظف كحد أقصى وهذا راجع إلى طبيعة الموضوع. واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي الذي من شأنه نقل الصور الواقعية للموظفين وهم يمارسون مصالحهم المختلفة معتمدا على المقابلة والاستمارة كأداتين أساسيتين في جمع المعلومات من الميدان فكانت المقابلات نصف موجهة، اعتمد عليها الباحث لاقتناعه بأنها التقنية الملائمة لهذا النوع من المواضيع، لأنها تعطي للمبحوثين الحرية الكاملة. أما الاستمارة فقد قام الباحث ببلورة أسئلتها انطلاقا من المقابلات الحرة إذ ضمت 29 سؤال قسمت إلى المحاور التالية:

- بيانات أولية.
  - بيانات حول المسار المهني للموظف.
  - بيانات خاصة بتصورات الموظف حول الترقية والتكوين.
- وتنوعت أسئلتها بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة.
- توصل الباحث إلى النتيجتين التاليتين:

1- إن تكوين الموظفين وتنمية مهاراتهم بزيادة معارفهم التقنية تسمح للمؤسسة الإدارية بتحسين النتائج المطلوبة: كما يسمح من جانب الموظفين للحصول على شروط تمكنهم من الصعود والارتقاء في السلم الإداري من خلال الترقية المهنية، فهي تعتبر حافزا يطمح له كل موظف يتحصل على تكوين ناجح. (عصمت عبد الكريم خليفة، ص 118)

2- خلافا للتشريع القانوني الخاص بالترقية و التكوين في الإدارة العمومية، فان المعيار الوحيد المستعمل في الترقية هو معيار الأقدمية مع غياب التكوين من واقع الإدارات العمومية وهذا يؤثر سلبا على مردود الذين يرون في الترقية وسيلة للحراك المهني والاجتماعي حتى المعنوي، فالترقية من منصب إلى منصب أعلى بالنسبة للموظفين تعني الحصول على اجر عال وعلى مكانة معنوية عالية.

إن لم يلق الباحث بجوانب الموضوع التكوين والترقية داخل الإدارة الجزائرية رغم قلة المراجع والدراسات حول هذا الموضوع، إلا أنه يتضح تقصير في منهجية البحث من خلال :

- عدم إعطاء المعلومات الكافية حول ميدان الدراسة.

- غياب شخصية الباحث في إعطاء الروح للجانب الميداني.

وتعتبر هذه الدراسة نموذجا هاما للمقارنة بنتائج الدراسة.

### ثانيا : الاستقرار

إن الاهتمام بموضوع الاستقرار ليس حديث العهد، فقد اختلفت الدراسات والتجارب بقصد التعرف على العوامل المساعدة على استقرار العامل بالمؤسسة وسنحاول التطرق لأهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من خلال مجموعة متغيرات جزئية كالحوافز بنوعها المادية والمعنوية، العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الأجر المرتفع.

فالمتمثل لموضوع الحوافز يجده قديم النشأة قدم الدراسات التي تناولت ماهية الحوافز التي يحتاج إليها الفرد لأداء عمله، وكيف تعمل الحوافز بأنواعها في تنمية الأفراد بتحسين أدائهم والرفع من روحهم المعنوية وتحقيق الاستقرار لديهم، وتثير الدراسة الراهنة تساؤلات مختلفة حول عنصر الحوافز أهمها علاقة هذه الحوافز بالاستقرار.

وفي هذا الصدد اختلفت الدراسات والبحوث، تأتي على رأسها أبحاث " فريدريك تايلور " حيث اقنع احد العمال بأنه سيرفع له أجره إلى 60% علاوة على أجره السابق إذ قام بعمله بطريقة التي يحددها له (تايلور)، وذلك بعدما درس جميع حركات العمل والوقت الذي ستغرقه تلك الحركات حتى يمكن تحقيق العمل في اقصر وقت، واستطاع من خلال ذلك أن يخفض من عدد العمال مع زيادة الدخل اليومي مما يوفر أموال كثيرة للمؤسسة.

واهم ما توصلت إليه هذه الدراسات التي قام بها، هو إنه نظر للعامل على أنه يحفز فقط بالمكاسب الاقتصادية، وأنه يمكنه إنتاجه فقط من خلال الحوافز المادية و أيماننا بهذا المفهوم قام تايلور "بخلق نظام "المعدل المتغير للقطعة"وينطوي هذا النظام على حصول العامل على معدل أعلى من الدفع لكل قطعة إنتاجها فوق المعيار المحدد للإنتاج اليومي. (رواية محمد حسن، 1990، ص 17)

ويؤكد العالم (جاننت) أيضا على الحوافز المادية من خلال ما أسمه ب "خطة العمل المكافئة" والتي تعتبر الأساس الذي تقوم عليه كثير من نظم الحوافز اليوم، وقد قامت هذه الخطة بتحديد العمل اليومي بما يعادل عددا من وحدات الإنتاج، وكذلك رفع الأجر.

اليومي الثابت بغض النظر عن فشل العامل في تحقيق معدل العمل اليومي الخاص به فادا استطاع العامل إنجاز العمل المقدر لثلاث ساعات أوائل فانه يستحق أجره العادي فقط. (محمد حنفي سليمان، 1997، ص 12)

أما (اميرسون) فقد وضع نظاما يكون فيه تقديم الحوافز المادية بناءا على حساب الكفاية الإنتاجية، ولاشك أن اختلاف الكفاءة باختلاف درجة الكفاية الإنتاجية سيكون حافزا على زيادة منتو جهم ورفع كفايتهم .

ومما سبق نرى إن جل الدراسات في فترة معينة من الزمن كانت تركز أو كانت نتائجها تؤكد على إن الحوافز المادية هي أهم الحوافز التي تدفع بالعامل إلى تحسين أدائه وزيادة إنتاجه ورفع روحه المعنوية مما يؤدي إلى استقراره.

إلى أن جاءت دراسات (التون مايو) التي أجراها في مصانع "هاور تون "بشركة" وسترن التكريك "على الستة بنات العاملات بالشركة والتي أسفرت عن وجود عامل جديد وهام له اثر كبير على الإنتاج من جهة واستقرار العامل من جهة أخرى وهو ما يسمى بالروح المعنوية، حيث أتضح أنها ترتبط مباشرة بتحسين جو العمل في المشروع وتؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين جودته لذلك بدء اهتمام المديرين بوجه إلى حوافز الإنتاج الجماعية لما لها من تأثير في دفع الروح المعنوية للأفراد.

ومما أسفرت عنه هذه الدراسات أيضا هو معرفة إن الحوافز المادية التي تعتبر في المقام الأول بالنسبة للعمال، ليست وحدها الحافز الوحيد للعمال وزيادة الإنتاج وتحقيق الاستقرار لديهم، بل توجد حوافز أخرى لا تقل أهمية عنها وهي الحوافز المعنوية، فقد وجد إن الحافز المادي يظل يحتل مكان الصدارة بالنسبة

للعمال، إلى أن تشبع جميع احتياجاتهم المادية وبعد ذلك يصبح إشباع الحاجات المعنوية من أهم ما يمكن. (احمد عادل راشد، 1981، ص 290، 287)

وعليه الحوافز نوعان: مادية ومعنوية، وكلاهما يلعب دورا هاما في تحفيز العامل ودفعه إلى زيادة الإنتاج من جهة وتحقيق أعلى درجات الرضا والاستقرار في العمل من جهة أخرى، كما من شأنها كذلك أن ترفع من روحه المعنوية ويقبل أكثر عن العمل.

لكن بالرغم من ذلك نجد هناك فروقا بين الأفراد في نظرتهم إلى الحوافز ففي دراسة أجراها (غولدتروب) على عينة من عمال في إنجلترا توصل إلى عدة نتائج أهمها:

- هؤلاء العمال كانوا ينظرون إلى أعمالهم بشكل ذاتي. - يرغبون من وراء العمل بالمال فقط. - ليس لديهم أي اهتمام بالرضا عن عملهم، أو بالعلاقات الاجتماعية مع زملائهم. وقد وجد ثلاث عوامل رئيسية لتلك الظاهرة هي:

1- بسبب سنهم و المسؤوليات المالية الملقاة على عاتقهم فقد كان اهتمامهم بالمال لمواجهة هذه المسؤوليات كبيرا جدا، بغض النظر عن أي شيء آخر.

2- بما إن أكثر من 70% منهم هاجر من مناطق جغرافية أخرى، فالحراك الاجتماعي كان حادا لديهم.

3- توجد نسبة ما منهم، أصيبت في تخفيض مرتباتها المهنية و نتساءل في هذه الدراسة الراهنة عن أي الحوافز يفضلها العامل في المؤسسة الجزائرية أهي المادية، أم المعنوية؟ أم كليهما معا وما دورها في تحقيق الاستقرار المهني لدى العامل.

وتأتي دراسة الباحث معمر داود لتجيب عن جزء من هذا التساؤل قبل أن تجيب عليه دراستنا الحالية، حيث قام هذا الباحث بدراسة حول الحوافز المادية وعلاقتها باتجاهات العامل نحو عمله "بودرة الأنابيب بدون لحام" بمركب الحجار بعنابة، انطلق فيها الباحث بناء على عدد من التساؤلات أهمها :

- ماهي الآثار السلبية والايجابية للحوافز المادية على اتجاهات العمال نحو عملهم الصناعي بالجزائر ودورها في تحقيق الاستقرار في العمل.

فكان المتغير المستقل عنده هو الحافز أما المتغير التابع لديه فهو الاتجاهات والرغبة في العمل، وقد طبق منهج دراسته على عينة من العمال عددها 126 عاملا يعملون بوحدة الأنابيب بدون لحام، بمؤسسة الحجار للحديد والصلب بعنابة (TSS).

وتوصل من خلال دراسته هذه في النهاية إلى نتيجة عامة مفادها أن الحوافز المادية تلعب دورا هاما في اتجاهات العمال نحو العمل، ودفع الروح المعنوية لديهم مما

قد يحقق الاستقرار لديهم كما أشار أن العمال يختلفون في ميلهم إلى الحوافز المختلفة فكل يفضل نمط معين على حساب الآخر، وفقا لرتبته المهنية.

هذا وقد تناولت دراسة أخرى التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الشرقي للحليب ومشتقاته المتواجدة بمدينة قسنطينة تناول فيها الباحث التحفيز بهدف التوصل إلى مدى فعالية هذه العملية ومدى استجابتها لحاجات العمال وتحقيق الاستقرار لديهم مما يوفر نوع من الولاء التنظيمي والرغبة في تحقيق درجة عالية من الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة.

حيث كان الهدف الأساسي من تحفيز العمال هو زيادة الإنتاج كما وكيفا ونوعا، وتخفيض تكاليفه عن طريق ترغيب العمال في العمل، باستعمال حوافز ايجابية تحرك طاقاتهم ورغباتهم وتساعدهم في تحقيق الاستقرار لديهم من جهة وتحسين مستواهم المعيشي من جهة أخرى.

وتوصلت الدراسة حسب صاحبها من خلال استعراضها لمختلف النظريات التي عالجت التحفيز، إلى أن فعالية الحوافز رهن بوجود ارتباط كامل بين أداء العامل والحصول على الحافز من جهة والحصول على الحافز وتحقيق الاستقرار لديه من جهة أخرى.

كما أن فعالية الحوافز تتوقف على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة، ومدى إدراكه لعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى كالرضا الوظيفي، الاستقرار في العمل و الولاء والانتماء للمؤسسة من جهة أخرى.

وقد بينت الدراسة أن نظام الحوافز المطبق بوحدة نوميديا غير فعال في معظم جوانبه لأنه لا يحقق الرضا التام للعاملين وتحقيق الاستقرار لديهم، ولا يؤدي إلى زيادة الإنتاج في الوحدة. - من بين أهم النتائج التي توصلت إليها أيضا.

- أن استفاضة عمال نوميديا من جملة من الحوافز المادية يعتبر السبب الرئيسي في استقرارهم بها، وانخفاض معدل ترك العمل ومحاولة تغيير المؤسسة بمؤسسة أخرى، بالرغم من ارتفاع معدل الغياب الذي يدل على إن الحوافز المستعملة لم تعطي النتائج المنتظرة.

- عدم رضا العمال على طريقة استعمال مختلف الحوافز المادية والمعنوية لان حسبهم الحوافز المادية تمنح لجميع العاملين بغض النظر عن نوعية عملهم وسلوكهم في حين اغلب الحوافز المعنوية لا تحقق الإشباع المطلوب لحاجات العاملين ولا يشعرون بعدالتها مما يحقق نوع من الرضا عن العمل وبالتالي الاستقرار في العمل. ادن أذ كان هذا هو حال عملية التحفيز والحوافز وعلاقتها بمتغير الاستقرار والرضا عن العمل في وحدة نوميديا، فما هو حال هذه العملية في المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت مجال بحثنا الحالي وهل إن نظام الحوافز بنوعيتها المادي والمعنوي تساهم في دفع العمال للعمل أكثر وبالتالي الاستقرار لديهم.

خلاصة:

هذه جملة من الطروحات التي تبقى محل دراسة وتقص من طرف الباحثين على اعتبار أن الترقية والاستقرار ظاهرتين تنظيميتين تتأثران بالإستراتيجية المتبعة وبطريقة الهيكل التنظيمي، وهذا ما يدفعنا في الفصلين المواليين إلى تحليل هذين المفهومين ثم التعرض إلى إندراجهما ضمن الأطر المعرفية و الدراسات السابقة.

ان التأمل في جل هذه الدراسات سواء المعلقة بمتغير الترقية أو متغير الاستقرار وجميع المتغيرات المعلقة بها نجدها تشترك في مجموعة من النقاط يمكن حصرها فيما يلي:

- (1)- ترتبط الترقية بطبيعة الإستراتيجية التي تنتهجها الدراسة.
  - (2)- هناك عاملان أساسيان يتحكمان في هذه الظاهرة ويحددانها و هما : الأقدمية والإنجاز.
  - (3) - تشكل الترقية قاسما مشتركا بين العامل والبناء التنظيمي، ما يؤدي في غالب الأحيان إلى تحديد مقولات موضوعية يتم في ضوئها ممارسة الحراك والتدرج المهني.
  - (4) - تؤكد الدراسات الأمبريقية إن التدرج في الوظيفة، وكذلك التدرج في سلم الأجور و العلاوات والمكافآت ، يؤثر على علاقة العامل بالمؤسسة فكلما زاد التدرج كلما زاد ارتباطه و استقراره، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المزدوجة للعمال و المؤسسة.
  - 5- يرتبط الاستقرار المهني بجملة من المتغيرات التنظيمية بنسب متفاوتة، يصعب تحديد أكثرها تشكيلا له.
  - (6)- الاستقرار مؤشر وعلامة من علامات الأداء، وسيادة المناخ الاجتماعي والتفاعل المفتوح بين العمال والإدارة.
  - (7)- ترتبط الكثير من الدراسات بين العناصر ومكونات الترقية:وبين عناصر ومكونات الاستقرار، فكلما زاد الأجر كلما زاد الاستقرار، وكلما زادت العلاوات كلما زاد الولاء والأمن والاطمئنان، مما يؤدي في النهاية إلى الاستقرار كمحصلة نهائية .
- ورغم هذا الاشتراك في جل هذه النقاط إلا إن بيد وحليا أن هذا التنوع في الدراسات السابقة وفي تباين نتائجها جاء كنتيجة لتباين أطرها التصورية و المرجعية و السياق الاجتماعي الذي أجريت فيه.

تمهيد:

لقد أدى ازدياد و اتساع حجم المنظمات و المؤسسات المختلفة في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين إلى صعوبة إدارتها و تسييرها و برزت الحاجة الملحة إلى إرشاد مبادئ معينة من أجل تسييرها و تنظيمها الأمر الذي أدى إلى بروز بعض المفكرين و الباحثين لإيجاد بعض المبادئ و صياغة بعض النظريات في تنظيم و إدارة المنظمات و الأفراد العاملين فيها، (كماكس فيبرا، فريديريك تايلور، هنري فايول و إلتون مايو) و غيرهم ممن أسهموا في نظرية التنظيم و الإدارة.

ورغم بعض النقائص و السلبيات التي تميزت بها كل نظرية إلا أنه و إلى حد الآن لا تزال تمارس و تطبق على نطاق واسع في الكثير من المنظمات.

إن تناولنا لموضوع الترقية و الاستقرار المهني في المنظمات المختلفة أهم الأمور التي تشترك فيها الإدارة و العمال بالمنظمة كل هذا يفرض علينا بالضرورة مناقشة و تحليل الكثير من هذه الإسهامات النظرية و التي تناولت بالدراسة و التحليل مختلف الأدوات التنظيمية ومدى تأثيرها على فعالية السلوك الفردي في المنظمة ومن ثمة على أداء العام لهذه المنظمات.

### أولا النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم:

ترتبط النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم بالعديد من الأعمال العديد من المفكرين و الباحثين في مجال الإدارة و الذين ظهوروا بدايات القرن العشرين ويرتكز التيار الكلاسيكي المنبثق عن أعمال كل من (فريدريك تايلور، ماكس فيبر، وهنري فايول) على مجموعة من المبادئ و المسلمات من أهمها ما يلي:

- المؤسسة نسق مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة.
- يتصف التنظيم بخاصية الرشد في كل مستوياته ويعني الرشد: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و الأفراد يسلكون بالطبع سلوكيات رشيدة و بطريقة عقلانية.
- التخصص في العمل ريفي تقسيم العمل بقدر المستطاع إلى جزيئاته الصغيرة، و يشكل يجعل المهام و الأعمال الموكلة للأفراد سهلة الفهم و الإستعاب من أجل الرفع من قدرات الأفراد في زيادة الإنتاج.
- يعد الأجر و المكافآت المادية الحافز الوحيد للأفراد وبذلك فإن وضع نظام متكامل للأجر يعد أمرا كافيا للمؤسسة لكسب الأفراد و ضمان ولائهم وارتباطهم بها.
- يجب تحديد المهام و الواجبات الموكلة للأفراد بدقة وصرامة كبيرتين من أجل ضمان عدم تداخل هذه المهام فيما بينها.
- يجب فرض المراقبة اللصيقة على الأفراد، وذلك أن الإنسان كثيرا ما يتحايل و يتهرب من العمل و المسؤولية لأجل ذلك فهو بحاجة إلى رقابة دقيقة و لصيقة على أدائه.

### 1- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

يعتبر (ماكس فيبر) رائد ومن مؤسس النظرية البيروقراطية و الذي أسهم بصفة كبيرة هي ميدان الدراسات التنظيمية و الإدارية.

يرى ماركس فيبر أن أداء المنظمة و فعاليتها يتوقفان على مدى التزاماتها و تقديرها بمبادئ التنظيم البيروقراطي العلمي أو كما اسماه

هو النموذج المثالي للبيروقراطية و الذي في ضوء تلزم المنظمات بمجموعة من المبادئ و الإستراتيجية خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد من أجل تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء و تحقيق الأهداف. (ابراهيم عباس نتو و هنري البرز، 1980، صص 22، 23)

إن المتأمل لعناصر النموذج البيروقراطي (لماكس فيبر) يجد أنه أثار أهمية كبيرة لمتغير الترقية الذي يرتبط في تصوره بالاحتكام إلى محاكاة موضوعية وهذا ما دفعه إلى القول أن التوظيف لا بد أن يكون في ضوء الشهادات و الخبرة بحيث يتم اختيار المترشحين للتعين في هذا المناصب على أساس الخصائص الفنية التي يتحقق منها بواسطة اختبارات أو بما يضمن أنهم قد حصلوا على الدبلومات أو كليهما، ويحصلون على مكافأتهم في صورة مرتبات ثابتة. (علي عبد الرزاق جلي، 1999، ص ص 43، 44)

ورغم هذا التركيز على المحاكاة الموضوعية إلى 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 و عقلانية قواعده. (زكي محمد هاشم، 1984، ص ص 20، 22) وتتنظر هذه النظرية لمسألة التدرج المهني على أنه مطلب أساسي من متطلبات الوظيفة بحيث يتم تحديد منزلة العامل و المسؤوليات التي تقع على مكانته في التدرج و متطلبات مكانته الوظيفية و الاجتماعية بما يضمن حدود استقراره في الوظيفة و يعتمد نظام الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو كليهما وفقا لحكم الرؤساء. (الظاهر بلعير، 1995، ص 43)

#### 2- مدرسة الإدارة العلمية:

تسمى هذه النظرية بالتابلورية taylorisme نسبة لمؤسسها (فريدريك تايلور) والتي تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900-1920 تلك الفترة التي تميزت بتطور اقتصادي و سياسي كبير شمل التوسع في وسائل وطرق الإنتاج.

كما رأينا سابقا إرتباط اسم النظرية العلمية باسم رائدها الأول (فريدريك تايلور) ( 1856 - 1915 ) والتي صاغها في بداية القرن العشرين.

المبادئها:

أ-تقسيم العمل :

يلح تايلور على ضرورة تقسيم العمل وفقا لطبيعة الأعمال والمهام، فالإدارة تتحمل مسؤولية التخطيط و التوجيه بينما يتولى العمال تنفيذ أوامر الإدارة والتي تتولى تجزئة الأعمال والمهام وتحليلها إلى عناصر بسيطة ومحددة وفقا لطريقة تنفيذ وحيدة مثلي best by one الأمر الذي يسهل من عملية تدريب العمال على أداء المهام ويمكنهم من اكتساب الخبرة اللازمة، كما يساعد هذا في تحديد المسؤولية الفردية لكل شخص في المنظمة. (علي السلمي، 1980، ص 65)

ب- قياس العمل ووصفه:

بما أن هدف تايلور الأول هو الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاجية و الرفع من مستوى الأداء والبحث عن أنجح الطرق فاعلية لإنجاز الأعمال . فلقد أهتم بدراسة وتحليل كل من العمل والوقت عن طريق قياس عنصر الزمن للأعمال والحركات وتحديد الوقت اللازم لتنفيذها والتخلي وحذف الحركات الزائدة المضیعة للوقت والجهد كما ألح تايلور على ضرورة وضع أوصاف للعمل والمهام مسبقا وذلك بصورة مكتوبة ومحددة حتى يمكن خضوع كل من الإدارة والعمال معا في إطار قياس الأعمال والوظائف التي يقومون بها.

ج- نظام الحوافز:

أكد تايلور على ضرورة وضع نظام للمكافآت كحافز مادي للأفراد من أجل ضمان امتثالهم للأوامر والإجراءات المتعلقة بأداء الأعمال. وفي ضوء ذلك فإن عملية دفع الأجور ترتبط ارتباطا وثيقا بنوع وحجم العمل المنجز عن ما هو محدد له من قبل إدارة المنظمة وكلما زاد حجم العمل الذي يسهم به الفرد عن ما هو مقرر له كلما حصل على مكافآت وحوافز زائدة. وهذا النوع من الإغراء الذي تمارسه الإدارة على العمال. و إن قيام النظرية على افتراض صفة الرشد فيما يتعلق بالسلوك البشري انعكس على نظرتها للفرد باعتباره رجل اقتصادي يسعى إلى تحقيق أقصى عائد ممكن من وراء عمله لا غير.(حنفي محمد محمود، ب ط، ص 20)

عالجت النظرية العلمية مسألة الترقية وربطتها بالتكوين وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي والحوافز المادية وهذه المتغيرات حسب هذه النظرية تؤدي إلى مزيدا من الارتباط بالعمل وبالتالي تحقيق الاستقرار المهني على رغم من الأساليب التي قدمتها الإدارة العلمية كان من المفترض أن تنطبق على كافة مستويات التسلسل التنظيمي فإن الاهتمام الأساسي لهذه الحركة انحصر تقريبا في الوحدات الإنتاجية وقد يقال أن أتباع تايلور اهتموا بترشيد سلوك العمل في الأقسام غير الإنتاجية لكن اهتمامهم هذا كان قاصرا فقط على المشكلات الفنية والإجرائية وأساليب المراقبة دون أن يتناولوا وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموما.

إن فالنظرية التي ستناقشها لاحقا تشكل هذا النقص الموجود في النظرية التاييلورية إذ أنها تحاول الاهتمام بالترشيد من مستوى الوحدة الإنتاجية إلى البناء التنظيمي بصفة عامة.

3-نظرية التكوين الإداري:

تنتسب النظرية إلى العالم الفرنسي (هنري فايول) ويرتكز مجال الاهتمام هذه النظرية على مستوى الإداري في المنظمة أو ما يسمى بالوظائف الإدارية. ولا يعتبر فايول الباحث الوحيد الذي طور هذا الاتجاه النظري بل أن هناك العديد من الباحثين الذين أسهموا في بلورة هذه النظرية وإرساء معيار لها ومن بينهم (ليندل أورنيك، موني رايلي) غير أن (هنري فايول) يعتبر رائد هذه النظرية ويعد بحق أول من أشاد نظرية متكاملة في علم الإدارة قوامها فكرتا الوظيفة الإدارية ومبادئ الإدارة. (حمدي أمين عبد الهادي، ب ط ، ص 72)

بناء على هذا سنقوم بتحليل ما جاء به فايول من إسهامات في مجال الإدارة وكيف ينظر إلى الترقية والاستقرار وجميع العناصر المرتبطة بهما.

### 1 - 3 مبادئ التنظيم عند فايول:

قدم هنري فايول منهجا متكاملًا لإدارة المنظمات قوامه فكري مبادئ الإدارة والوظيفة الإدارية.

#### 1- الوظيفة الإدارية:

حلل هنري فايول الوظيفة الإدارية إلى عدة عناصر في كتابه الصادر تحت عنوان الإدارة العامة الصناعية سنة 1916 إلى تقسيم وظائف الإدارة إلى خمسة وظائف هي : التخطيط، إصدار الأوامر، التنظيم، التنسيق، الرقابة والضبط والتحكم.

#### 2- مبادئ الإدارة:

أكد (فايول) على ضرورة توفر عدد من المبادئ والتي تمارسها الإدارة في أية مؤسسة مهما كان نشاطها، وحسب فايول فإن المؤسسة الناجحة هي التي تمارس هذه المبادئ وتحرص على تطبيقها حيث أن مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة ومن ثم مستوى الأفراد التنظيمي يتوقف على كفاءة الإدارة في التحكم في هذه المبادئ، ولقد أشار فايول إلى أن هذه المبادئ ليست قوانين بل مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف المواقف والمنظمات و أنه كلما ارتقى الفرد السلم الوظيفي داخل المنظمة كلما زادت حاجته إلى الإلمام بالإدارة ومبادئها. (حنفي محمود سليمان، 1977، ص ص 17، 18)

ومن بين أهم المبادئ الإدارة التي يرتبط أداء المؤسسة بتطبيقها ما يلي:

1- وحدة الأمر: ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتلقى المرؤوس الأوامر الصادرة إليه من رئيس واحد فقط، وهذا لتفادي التعارض في الأوامر في حالة تعدد الرؤساء

**2- وحدة التوجيه:** ويعني هذا المبدأ ضرورة أن تجمع الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق غرض واحد وتكون تابعة لرئيس واحد و الإدارة واحدة ويتوفر على خطة عمل واحدة.

**3- التدرج :** ويستخدم هذا المبدأ في عملية الاتصالات في المنظمة سواء كانت صاعدة أو نازلة ويعتبر هذا المبدأ بمثابة العمود الفقري الذي يربط فقرات التنظيم ببعضها البعض ، فالاتصال داخل التنظيم يجب أن يتم دون الخروج عن هذا المبدأ وتطبيق هذا المبدأ يسهل عملية الاتصالات ويضمن وحدتها وسلامتها مما يسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

**4- النظام:** ويعني هذا المبدأ ضرورة أن يكون كل شيء في مكانه سواء كان بشريا أو ماديا ويوفر هذا المبدأ للمشرفين والمديرين معرفة طبيعة ومحتويات كل عمل ولكي يتحقق هذا المبدأ فلا بد من توفر وصف دقيق وواضح لكل المهام والوظائف في المؤسسة من أجل تحديد المتطلبات والمهارات اللازمة لأدائها.

**5- مكافأة الأفراد:** يؤكد فايول على ضرورة توزيع المكافآت على جميع أفراد المنظمة حتى يضمن الفعالية والكفاءة في أدائهم غير أن هذه المكافآت يجب أن ترتبط بالجهد المبذول ولا بد أن يتوفر هذا المبدأ ويكون بمثابة عنصر عادل و أساسي للقيام بالأعمال والواجبات التي تسند للأفراد من قبل الإدارة.

**6- المساواة:** أي أنه يجب تحديد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين عن طريق مبدأ المساواة وعلى أساس الاختلاف في العمل والقيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة فالمساواة بين الأفراد في طريق التعامل معهم تضمن وفاء الأفراد للمنظمة وبالتالي زيادة مستوى أدائهم.

**7- الانضباط:** ويعني الاحترام والالتزام بالقواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات والتحلي بالانضباط فبدون انضباط لا يمكن للمؤسسة أن تتطور وتنمو وتحقق مستويات أعلى من الأداء.

**8- تقسيم العمل:** يعد التخصص في العمل أمرا ضروريا ومطلبا أساسيا داخل المنظمة بفضلته يستطيع الفرد أن ينتج مثلا نفس القطع دائما أو يمارس نفس الأعمال والحركات دائما يكسب مهارة موجودة ودقة في الأداء تنتج عنها زيادة في المردود.

**9- المبادرة والابتكار:** يجب أن تشجع المنظمة أفرادها على التحلي بروح المبادرة والابتكار في العمل وأن تشجيعهم كذلك على الاشتراك وتقديم المقترحات أثناء إعداد الخطط ورسم الأهداف وتنفيذها، فالإلتزام

المنظمة بهذا الشرط ضروري من أجل ضمان مساهمة الأفراد في العملية الإنتاجية بقوة وحثهم على بذل المزيد من المجهود والالتزام بأنماط السلوك التي تحددها الإدارة.

**10-روح التعاون:** يلح فايول على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وتشكيل فرق العمل وزيادة عنصر الاتصال بشرط أن لا يتنافى هذا العنصر من مبدأ وحدة الأمر وتدرج السلطة.

ومن هذا المنطلق فهذه النظرية في تناولها لمسألة الترقية تعتمد على الخبرة و الكفاءة و الإنجاز، في اختيار الشخص لشغل و وظيفة معينة و يقر فايول أن النظام الاجتماعي الكامل إنه يتطلب أن المكان يجب أن يناسب الموظف و أن الموظف يجب أن يناسب المكان، إنها قاعدة (الرجل المناسب في المكان المناسب). (مصطفى بوزيد فهمي، 2003، ص57)

ويرى فايول أن من واجبات الإدارة أن تعمل على استقرار الأفراد من خلال ربط أفراد التنظيم بالمؤسسة، ويحذر من ارتفاع معدل دوران العمل، وإعطاء العامل بعض الوقت ليلم بوظيفته ليؤدي فيها شيئاً يرضى، أما إذا أسرعنا و نقلناه بعد فترة قصيرة، وإذا ما تكرر عدم الاستقرار هذا بشكل واسع فإن سائر الوظائف لن تكون قد أدت على نحو يرضى. (كمال بربير، 1997، ص ص 32، 35 )

وكما ألح فايول على ضرورة ربط المكافآت الممنوحة للأفراد بتنفيذ الأعمال و الأنشطة الموكلة إليهم، أي إرساء مبدأ المكافآت مقابل إنجاز العمل، مع تأكيده على تحقيق عامل المساواة في توزيع هذه المكافآت على الأفراد و مراعاة لدرجة إسهام الفرد و طبيعة مهامه الوظيفية مما يحقق رضاه عن العمل و بالتالي استقراره المهني. و خلاصة القول أن فايول قد سار في نفس المسار الذي سار عليه كل من تايلور و فيبر فيما يخص مسألة الترقية و تحقيق الاستقرار المهني لدى العامل في المؤسسة.

### ثانيا: النظريات الإنسانية في دراسة التنظيم:

في وقت أكدت فيه النظريات الكلاسيكية على الأداء المادي للعمل وعلى الهيكل الرسمي للتنظيم و البناء الداخلي له، ظهر اتجاه آخر في تنظيم العمل و إدارة المنظمات يركز على العنصر الإنساني باعتباره العنصر الحيوي في المنظمة و الذي تدور حوله كافة مظاهر التنظيم الأخرى. وأهتم في مجال دراسته بعوامل و عناصر أخرى أهميتها و تجاهلتها النظريات الكلاسيكية في التنظيم، كالروح المعنوية، الاتصالات، الرضا الوظيفية جماعات العملة الدوافع والحاجات الإنسانية، التنظيم غير الرسمي..... الخ.

ويسمى هذا الاتجاه الجديد باسم الاتجاه الإنساني في دراسة التنظيم ويضم مجموعة من النظريات جعلت من العنصر الإنساني في المنظمة محط اهتمامها الأول ومن أهم الإسهامات في هذا الاتجاه نذكر مثلا مدرس العلاقات الإنسانية ومؤسسها (إلتونمايو) ،إسهامات كل من (دوغلاس ماك غريغورور نسيس ليكرت، كريسأرغيس) وآخرون أسهموا في بلورة إثراء هذا الاتجاه وبناءا على ما تقدم سنقوم في هذا الجزء من البحث بتحليل إسهامات كل من:

1- إلتونمايو: ELTON MAYO

2-دوغلاس ماك غريغور DOUGLASS MAC GREGOR والتي نرى فيها أنها تقيدنا في بحثنا الحالي وسنرى كيف أن كل من هذه النظريتين تناولتا مسألة الترقية وعلاقتها بالاستقرار المهني كل على حد.

### 1-نظريات العلاقات الإنسانية:

يعتبر العالم الاسترالي(إلتون مايو) الرائد الرئيسي لهذا الاتجاه من خلال الدراسات التي قام بها في مصانع شركة وسترن إلكتروك بمدينة شيكاغو الأمريكية والتي ساعدت على اكتشاف التأثير الملم للعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، وهم في ذلك يختلفون على أسلوب تفكير النظريات الكلاسيكية الذين كانوا يهتمون بالجانب الفسيولوجي للعمال، أما هذه النظرية فهي تعتبر من التصورات التي تنطلق من النظر إلى المؤسسة كنسق اجتماعي مفتوح ليتبادل التأثير والتأثر مع الوسط الذي يوجد فيه، حيث يؤثر فيه عاملان داخلي وخارجي ورغم إعطاء العلاقة المتبادلة أهمية كبيرة إلا أنها تركز على متغير العلاقات الإنسانية التي يقصد بها ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة الذي يعالج موضوعا ته في منظور العقل و الرشد بل يؤكد للجوانب السلوكية والجماعية وينظر إلى الفرد لا بوصفه عضوا في تنظيم عقلي رشيد فحسب، بل باعتباره ينتمي إلى جماعة اجتماعية ظهرت في موقف العمل تلقائيا، لها قيمها ومعاييرها الخاصة، فضلا على ذلك ارتباطاته المحددة بجماعات أخرى خارج نطاق العمل مثل الأسرة.

### 1 - 1 - دراسة الجماعة في التنظيم:

بدأ منهج العلاقات الإنسانية بمجموعة من الباحثين بجامعة هارفارد للقيام بمجموعة من الدراسات في مصنع هاورتون وقد أجريت الدراسة المبدئية في هذه المصانع لتحديد العلاقة بين كثافة الإضاءة وإنتاجية العمل، وكانت الطريقة التي أتبعها الباحثون هي الطريقة التجريبية التي تعتمد على استخدام مجموعة من

العمال تسمى بالمجموعة التجريبية ومجموعة أخرى تسمى بالمجموعة الضابطة وقد أوضحت النتائج عدم وجود علاقات واضحة بين إنتاجية العمال وكثافة الإضاءة رغم ارتفاع مستوى الإنتاجية، ولذلك أثار تساؤل حول وجود عوامل أخرى مؤثرة هي العوامل الممثلة الظروف العمل بالمصنع، و كان من نتائج ذلك أن أجريت سلسلة من الدراسات حول علاقة وأثر هذه العوامل المادية على إنتاجية العمال مثل طول فترة العمل، فترات الراحة.... وقد تبين للباحثين من واقع هذه التجارب أن إنتاج العاملين قد ازداد رغم تنوع الظروف المادية التي يعملون فيها. لذلك توصل الباحثون إلى أن زيادة الإنتاج لا يرجع إلى الظروف المادية المحيطة بالوظيفة ولكنها ترجع إلى التغيير في المواقف الاجتماعية للعاملين ودرجة رضاهم ودافعيتهم للعمل.

وخلاصة مدرسة العلاقات الإنسانية أنها تعتبر الإنسان محور العملية الإدارية، وأنه العنصر المهم في الإنتاجية، كما أنها تهتم بالروح المعنوية للعاملين وأثرها على إنتاجيته. (محمد علي شهاب، ب ط، ص ص 176،177)

#### 2 - 1 - مرتكزات النظرية

ركزت النظرية على فكرة أن المنظمة بناء اجتماعي وليس اقتصادي، وعليه فإن إتباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين بها يصبح هدفا رئيسيا.

ركزت النظرية في رؤيتها للتنظيم على الشكل غير الرسمي له، أي أنها أعطت أولوية أولى للجماعات غير الرسمية التي تتكون بداخله، كما أوضحت بضرورة تشجيعها على الظهور.

ركزت النظرية على ضرورة اهتمام القاعدة العريضة من مشرفين من حيث الاختيار، الإعداد والتدريب كضمان لإحداث التكامل بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي وبذلك يصبح هذا الإشراف الجيد بمثابة الأداة التي يمكن من خلالها زيادة الإنتاجية.

- ركزت هذه النظرية على مفهوم الرجل الاجتماعي بمعنى أن الفرد العامل لا يمكن النظر إليه على أنه رجل إقتصادي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن في عالمه المادي، بل أنه رجل اجتماعي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية حتى ولو كان ذلك على حساب حاجاته المادية. (حنفي محمد سليمان ، ب ط، ص ص 28،29)

ونلخص إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية تنظر إلى مسألة الترقية والاستقرار في إطار علاقات التعاون والرضا المتبادل بين أفراد المؤسسة، فالترقية متطلب تابع لطبيعة العلاقات والتفاعل الاجتماعي، ومن ثم

فالحوافز المعنوية واحد من المؤشرات الدالة على ترقية العامل وشعوره بالأمان والارتباط أكثر وبالتالي استقراره في عمله.

### ثالثا النظرية الوظيفية:

لا تزال كتابات رواد البنائية الوظيفية تتزايد أهميتها عند دراسة وتحليل القضايا والمشكلات المجتمعية التي توجد في الوقت الحاضر وتقوم هذه النظرية السوسيولوجية على عدد من المقولات والأفكار الأساسية التي يمكن تطبيقها على المؤسسات وقضايا المجتمع في سياقات اجتماعية متباينة.(عبد الله محمد عبد الرحمان ،2002،ص 13)

### 1-نظرية النسق الاجتماعي لتلكوتبارسونز t socailsystemstreory:

إن أبسط تصور للنسق الاجتماعي أنه يتألف من شخصين أو أكثر ينشأ بينهم تفاعل مباشر في موقف معين.(محمد علي محمد ،2003،ص25)

ويعالج بارسونز المؤسسة باعتبارها نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة، كالجامعات والأقسام والأدوات ويعرف التنظيم على أنه توجيه أساسي نحو تحقيق هدف معين يقوم بتحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية المكونة له، حتى يتلاءم الموقف مع المتطلبات الوظيفية والبيئة الخارجية ويذهب بارسونز إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية تتحكم في بقاء النسق واستقراره.

التكيف adptions: ويعبر عن مشكلة تدبير المواد البشرية والمالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

تحقيق الهدف: ويتمثل في حشد الموارد التنظيمية لتحقيق الهدف عن طريق المواءمة والتكيف.

التكامل integration: ويشير إلى العلاقات بين الوحدات، ويهدف إلى تحقيق التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية .

الكمون والمحافظة على النمط وإدارة التوتر: ويشير إلى ملائمة استيعاب التوترات التنظيمية واحتواءها من خلال خلق دوافع لدى الأفراد في أداء مهامها التنظيمية. (فاروق مداس 2002، ص21)

ومن خلال هذه النظرية فالتنظيم يقوم على عدة متغيرات منها تقسيم العمل والتخصص، وهو بذلك ينظر إلى الترقية كمتطلب وظيفي في البناء التنظيمي حيث يتحدد وضع كل فرد حسب دوره ومكانته التي يشغلها داخل المؤسسة.

وهو يعتمد في الترقية على وجود القواعد المعمارية الرسمية كوسيلة للضبط والتحكم، اعتمادا على عدد من الخصائص والسمات العامة كالمهارات اللازمة والتخصص والحوافز المادية والمعنوية، وتوزيعها توزيعا عادلا. (عبد الله محمد الرحمان، 2002، ص 347)

وخلاصة القول أن التدرج المهني عند بارسونز يعتمد على كفاءة الفرد في إنجازه للدور المسند إليه داخل النسق الفرعي ومدى تحقيقه للتكامل والتبادل الوظيفي مع بقية الأدوار في النسق الأكبر من أجل تحقيق التكامل والاستقرار داخل المؤسسة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.

#### 2- نظرية تفويض السلطة:

ويحاول تحليل البناء التنظيمي على المستوى الداخلي والخارجي وضرورة وجود نسق تعاوني بين بناءات التنظيم ويعمل على التوازن الداخلي والخارجي للسلوك. (عبد الله محمد عبد الرحمان، 2002، ص 342)

ويقر أنه لا بد من الاهتمام بالشخصية التنظيمية لأن رغبات الأفراد تتداخل، وكيفية تكيفهم مع البناء التنظيمي من أجل تحقيق أهداف النسق التعاوني، وتحقيق واستقرارهم داخل المؤسسة.

ويعتبر سلزنيك البناء الرسمي هو البناء الذي يعبر عن الفعل العقلاني و عليه فهو ينظر إلى الترقية من خلال طبيعة العلاقات الرسمية والعقلانية باعتبارها عملية متدرجة وأساسية لتقييم مهارات الأفراد وتحديد الأدوار اللازمة التي تتوافق مع مواصفات الفرد و العمل على تطبيق الأساليب الإدارية التنظيمية والتنسيق وترتيب تلك الأساليب بما يضمن التكامل الإداري للمؤسسة وتحقيق الاستقرار الوظيفي. (عبد الله محمد عبد الرحمان، 2002، ص 343)

#### 3 نظرية المعوقات الوظيفية لميرتون: R . Merton

يقدم ميرتون تحليلاته للبناءات التنظيمية باعتبار أن أعضاء التنظيم يستجيبون المواقف معينة ليتم تعميمها على مواقف مماثلة، مما ينشأ عن ذلك نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم ويستلزم حيال ذلك وجود ضبط نظامي، ومتابعة مستمرة تمارسه المستويات الرئاسية العليا عند تنفيذ الإجراءات التنظيمية من أجل المحافظة على استقرار المؤسسة و استمرارها. (فاروق مداس، 2002، ص ص 23، 24)

وتتميز الترقية الوظيفية عند ميرتون بطابع الرسمية والعقلانية في تحديد أنماط النشاط والتي ترتبط في صورة وظيفة لتحقيق الأهداف، ويرى أن كل بناء تنظيمي هو حالة تكامل أو حالة متكاملة في سلسلة الوظائف.

ويربط الترقية بعنصر الكفاءة والفعالية ومكانة الفرد حسب التسلسل الإداري وتحديد المسؤوليات والمكانة العلمية والمعرفية.

وبناء على هذا العرض السابق يتضح أن هذه النظرية تعالج مسألة الترقية في ضوء طبيعة البناء التنظيمي والقرارات، فهي تنظر إلى الترقية كعملية مهنية متدرجة حسب دور الفرد ومكانته في التسلسل الإداري والمهني داخل بناء المؤسسة.

### 4-نظرية النسق التعاوني:لشستريارناد: CH. Bernard

ويقدم تحليلاته حول التنظيمات من خلال النسق التعاوني COOPERATION SYSTEM باعتبار أن كل نسق يكون تابع للأنساق الكبرى، من خلال التعاون بين الأفراد(1)، حيث اهتم بارناد بتسيير السلوك الإداري وتحليل تطور التنظيمات ومعرفة الميكانيزمات التي تؤثر على دافعية الأفراد، سواء ما تعلق بالبواعث

ENDUCEMENT أو الإسهامات COUTRIBUTIONS وكيفية إشباعها و التي يتوقف عليها استمرار و استقرار الأفراد داخل المؤسسة. (عبد الله محمد عبد الرحمان، 2002، ص 349)

إذن لقد اهتم بارناد بتحليل طبيعة الإدارة من زاوية اجتماعية، حيث أبرز أهمية التنظيم الاجتماعي الذي يقوم على تعاون الأفراد وتفاعلهم اجتماعيا في تشكيل المنظمة. لقد أوضح في كتابه المعروف ب"وظائف المدير المنفذ " أن المنظمة نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون فردين أو أكثر من أجل تحديد أهداف محددة والميزة الرئيسية التي يتميز بها أي تنظيم هي تشكيله من جماعات بشرية تتعاون فيها بينها من أجل أهداف محددة .(حمدي امين عبد الهادي، ب ط، ص 89)

ويرى بارنارد أن تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين والجماعات غير الرسمية يساعد على نجاح المؤسسة ويؤدي إلى الانضباط والولاء وحب العمل والمواصلة مما يؤثر على استقرار العامل داخل المؤسسة.(فايز الزعبي، 1997، ص 44)

من خلال العرض السابق يتضح أن هذه النظرية ترى العامل بانتمائه إلى جماعة مهنية غير رسمية تربطهم أهداف مشتركة تحقق رغباتهم وتحقق أهداف المؤسسة لهذا يجب أن يسود هذه الجماعات جو من التعاون والتعاطف اجتماعيا لتحقيق الأهداف. المنشودة و الترقية هي إحدى رغبات العامل لتمييزه في العمل و عليه أن يطور مهاراته و يحسن أدائه من خلال استجابته للمتغيرات التنظيمية المتعلقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية و التعاون و التضامن و غيرها من مكونات البنية التنظيمية المنتمي إليها بالاتصال

المستمر و العلاقات الاجتماعية السائدة و طبيعة السلوك التنظيمي خاصة ذلك الذي يقوم على التعاون و التنسيق و التحفيز مما يحقق الاستقرار لكلا الطرفين: المؤسسة من جهة، و العامل من جهة أخرى. رابعا النظرية النفسية أو السلوكية: لقي موضوع الترقية و الاستقرار وسطا كبيرا من اهتمامات علماء النفس في مجال الإدارة، ولقد تميز المجال البحثي لهؤلاء بتوجيه النفسي أكثر من تركيزه على النحو التنظيمية التي عالجتها النظريات الأخرى.

#### خامسا النظريات الحديثة :

على الرغم من أوجه القصور و الضعف التي تربط بمدرسة العلاقات الإنسانية و النظريات الأخرى التي سارت في طريقها كتركيزها الشديد على الحاجات الاجتماعية للأفراد و أنظمة الاتصالات و جماعات العمل، إلا أنها فتحت المجال لأفكار أكثر تقدم في فهم الطبيعة الإنسانية، فبدلا من الاهتمام بالفرد و اعتباره مجرد مخلوق مادي لا يحفز إلا بالمال، بدأ ينظر إليه كونه مخلوق اجتماعي له دوافع و حاجات مختلفة و يجب التعاون و التفاعل مع الآخرين، فجاءت بذلك النظريات الحديثة في التنظيم و حاولت بما قدمته من أفكار تجنب الانتقادات التي وجهت للمداخل و الإنسانية و كان محور اهتمام النظريات هو العنصر الإنساني في محيط العمل من خلال التركيز على أفضل السبل لزيادة كفاءة العامل و الاعتماد على مفاهيم إدارية كالتنظيم غير الرسمي و جماعات العمل، و أنظمة الحوافز و عملية اتخاذ القرار و التوازن التنظيمي ..... الخ. بناء على هذا سنقوم في هذا الجزء من البحث بغرض إسهامات كل من هريت سيمون، ماسلوبتريم، سوريكين

-نظرية اتخاذ القرار: بعد كتاب هربوت سيمون الذي صدر سنة 1945 تحت عنوان السلوك الإداري نقطة الانطلاق للإسهامات سيمون في مجال التنظيم والإدارة ولقد شكلت عملية اتخاذ القرار محور اهتمام سيمون الأول فهي أساس العمليات التنظيمية و هي التي تحدد المميزات الأساسية للهيكل التنظيمي و لوظائف هذا الأخير. (مصطفى عشوي، 1992، ص287)

ولقد أنتقد سيمون المبادئ التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم و خاصة تايلور و أعطى بديلا لفكرة الرجل الاقتصادي الذي نادى بها أصحاب هذه النظريات تمثل في الرجل الإداري و الذي يحقق الكفاءة و يتصف بعدد من الصفات أهمها:

- هدفه الوصول إلى حلول مرضية للمشاكل التي تواجهه.

يبين قراراته التي يتخذها على أساس صورة مبسطة للعالم المحيط حيث يستثنى عوامل التي تربط مباشرة بموضوع بحيث:

عندما يباشر صنع القرار لا يبحث من كل البدائل المحتملة. ولقد قسم سيمون أفراد التنظيم إلى مجموعتين أساسيتين هما: - المنفذون وهم الأفراد المكلفون بأداء الأعمال و الأنشطة و يتركزون في المستويات الدنيا من التنظيم. - متخذي القرارات و يتركزون في أعلى التنظيم و مهمتهم الأساسية هي اتخاذ القرارات وهذا عن طريق اختيار البدائل المتوفرة، ويؤكد سيمون على أن عملية الاختبار هذه تتوقف على قدرة متخذي القرارات في التأثير على فئة المنفذين.

وفي الحقيقة فإن الإسهامات الحقيقية لهيريت سيمون كانت بالاشتراك مع مارش جيمس في كتابه تنظيمات و الذي تمحورت فكرته الرئيسية حول مفهوم التوازن التنظيمي و الذي سبق لشستر برنارد أن نعرض له. ويمكن أن نبرر أهم إسهامات سيمون و مارش حول مفهوم التوازن التنظيمي في النقاط التالية :

-إن المنظمة نظام من السلوك الاجتماعي المتداخل لعدد من الأفراد الذين يحصل كل واحد منهم على أفراد أو ضمن مجموعات على مغريات و حوافز من قبل المنظمة لقاء إسهامه فيها و يستمر إسهام الفرد طالما أن الحوافز المقدمة له في نظر تساوي في قيمتها أو تزيد عن إسهاماته.

يشكل مجموع الإسهامات التي يقدمها الأفراد المصدر الذي تستمد منه المنظمة مغرياتها التي تقدمها. وفي هذه الحالة المعتدلة التي يستمر فيها التنظيم و يستمد مقومات بقائه منها و التي تعني أن المساهمات التي يقدمها الأفراد كافية لتوفير المغريات اللازمة للحصول على القدر المطلوب من المساهمات. (علي سلمي، 1980، ص ص 192-194)

ويقر سيمون أنه من أجل استقرار العامل في المؤسسة لا بد من حدوث التوازن بين الحوافز و البواعث و الإسهام الفرد إضافة إلى ضرورة تحديد المسؤوليات لكل فرد ووضوحها و توضيح ميكانزمات الإنجاز مثل القواعد الرسمية و قنوات إيصال المعلومات و الاهتمام برفع أداء الفرد من خلال وجود برامج تدريبية تؤهل العامل لشغل منصبه الحالي أو منصب أعلى في إطار سياسة الترقية.

و بناء على هذا العرض يتضح جليا أن هذه النظرية تعالج مسألة الترقية في ضوء طبيعة القرارات و البناء التنظيمي فهي تنظر إلى الترقية كعملية مهنية متدرجة ينبغي اتخاذ القرارات المتعلقة بها في الوقت المناسب و من هنا فإن هذه النظرية تربط الاستقرار المهني بأهميته و عقلانيته و ترشيد القرارات المتعلقة بالعمال و أوضاعهم المهنية.

### 1- نظرية الحراك الاجتماعي:

اتجهت مجمل الدراسات السوسولوجية إلى دراسة الأوضاع الاجتماعية للأفراد و الجماعات و تغييرهم في المراكز و الأدوار الاجتماعية و كيفية تدرج الأفراد خلال الأبعاد الرأسية VERTICAL أو الأبعاد الأفقية ويرجع الفضل إلى بتريمسوركين في تفسير ظواهر الحراك والتدرج المهني في إطار الحراك الأفقي و الرأسي ومن خلال التغيير في الوظيفة و المراتب فوضع الفرد يتحدد بالنظر إلى المرتبة التي يشغلها داخل السلم الاجتماعي و الوظيفة التي يؤديها داخل المؤسسة فالأفراد في المهنة الواحدة يرتبطون بسلسلة متدرجة في السلم الوظيفي و يتقيدون بواجبات و مسؤوليات محددة و هناك بعض المهن تتطلب قدرا عاليا من الذكاء و المهارة و الأداء الناجح فالمهنة تلعب دورا أساسيا في عملية التنظيم و يؤدي مستوى المهارة و الذكاء دورا هاما في وصول التنظيم إلى الأهداف التي يسعى من أجل تحقيقها للمحافظة على التوازن و الاستقرار. و تختلف درجات التدرج المهني من مؤسسة الأخرى حسب العوامل التالية:

تعدد الدرجات باختلاف المهن. يختلف التدرج باختلاف حجم المؤسسات تتزايد فيها فرص التدرج المهني أكثر من المؤسسات الصغيرة و يقاس حجم المؤسسة بعدد العاملين فيها. وعموما فإن هذه النظرية تنظر إلى الترقية من خلال ما سبق و من خلال مرونة القوانين المطبقة و نسبتها باعتبار أن الأدوار المهنية تختلف من مجتمع لآخر و حتى داخل المجتمع الواحد.

### 2- نظرية الحاجات الإنسانية:

يعتبر عالم النفس إبراهيم ماسلو من رواد المدرسة الحديثة قدم نظريته لتدرج الحاجات الإنسانية hirachy of needs و التي قسم من خلالها الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رئيسية و وضعها في شكل هرم و تدرجيو هذه الحاجات الفزيولوجية في قاعدة الهرم إلى حاجات تحقيق الذات في أعلى الهرم مرورا بالحاجة إلى الأمن ثم الحاجة إلى الحاجات الإنسانية و يعدها الحاجة إلى التقدير و الاحترام.(رواية حسن، 1999، ص 109، 110)

واهتم ماسلو بالترقية و دورها في دفع الأفراد نحو العمل و تحسين مستوى أدائهم و بالتالي توفير الاستقرار المهني لهم و ذلك بوضع الحاجة إلى التقدير والاحترام و تحقيق الذات في قمة الهرم منطلقا من فرض أساسي مؤداه أن الفرد يبدأ أولا بإشباع حاجاته الأساسية المتمثلة في الحاجات الفزيولوجية و الأمنية و الاجتماعية و إذا ما تم ذلك و أشبعها بنقل لمحاولة إشباع حاجات المعنوية في أعلى الهرم حيث أن إشباع الحاجات له تأثير إيجابي و فعال على اندفاع الفرد إلى العمل و بذله المزيد من المجهود

و تحقيقه للاستقرار المهني و إشباع الرغبة الملحة لديه في الوصول من خلال تدرجه إلى مكانة اجتماعية مميزة بمعنى آخر تلك الرغبة تدفع الفرد إلى النمو و التقدير و الوصول إلى أعلى الوظائف و هو تحققه الترقية و بالتالي سيؤدي إلى تحقيقه للاستقرار في العمل.

### تمهيد:

تعتبر الترقية الوظيفية من أهم الموضوعات التي لها أهمية في أي منظمة من المنظمات فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية، ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعداد لتحمل عبء و مسؤولية العمل، و المنصب المرفق إليه، وبالتالي فهي تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من القوى البشرية لشغل الوظائف الأعلى في درجات السلم الوظيفي.

أولاً: الترقية الوظيفية:

1- أنواع الترقية:

أ- الترقية في الدرجة:

ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، يترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل، و يتضمن شغل وظيفة ذات إختصاصات و مسؤوليات أعلى و تصاحبها زيادة في المرتب، وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية، و تطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة و مستمرة، أي من درجة الأخرى أعلى منها مباشرة.

و معيارها الأساسي هو الاختيار على أساس الجدارة و الاستحقاق، مما يؤكد أهمية الترقية كنظام اجتماعي عادل .

ب- الترقية في المرتبة:

ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات و الواجبات، وتجمع بين الأقدمية والكفاءة، وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة . (محمد أنس قاسم جعفر، 1989، ص 123، 125)

بينما تمثل الكفاءة أساساً ثانوياً عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها.

ج- الترقية في الفئة:

تظم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف، من حيث نوع العمل و ماهيته و مستوى الصعوبة و المسؤولية و درجة التأهيل المطلوبة، فهي تحيز معاملة موحدة من حيث الأجر و غيره من أوجه شؤون الأفراد. (عادل حسن مصطفى زهير، ب ط ، ص 132)

و هذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة و الترقية في الرتبة، أي لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة، و لا تكون هناك زيادة في المسؤوليات و الواجبات، وتستند إلى كفاءة العامل.

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

### د- الترقية الجافة:

وفيها يرتفع المركز الأدبي للعامل و لا يرتفع الأجر، وهي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على المكافآت،

وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز و المستويات العليا من التنظيم. (صلاح

الشناوي ، 1973،ص 96)

ويرى الأستاذ "محمد علي محمد سالم" في كتابه دراسات في العلاقات الصناعية و إدارة الأفراد أن هذه

الترقية لا تتم إلا في أوقات الأزمات، حيث تلجأ إليها المؤسسة بدلا من زيادة الأجر و المرتبات. (محمد

أنس قاسم جعفر ، 1989، ص 25)

### هـ- الترقية السائلة:

ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر و زيادة المسؤوليات و الاختصاصات، و يترتب عليها تحسين المركز

الأدبي و الاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته و يكسبه شعورا بالرضا و

الاطمئنان، فتتقصر انشغالاته الخارجية عن إطار العمل، و يتفرغ لوظيفته فيتنهها.

### و- الترقية الاجتماعية:

و يتضح مفهومها كما يلي: يجب اعتبار الترقية الاجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين و التأهيل،

ومهما كانت طبيعتها، أو الأسلوب الذي تتبعه، فهي مرتبطة و متعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل.

وسميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على المؤهلات عليا

لأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة، أو اختبارات متخصصة أساسا لهذا الغرض

بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة، و تتم بتقدير الكفاءة التي

تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا و بالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية. (محمد أنس قاسم

جعفر ، 1989، ص ص 125، 126)

رغم تعدد أنواع الترقية و اختلافها فإنها تتحصر أساسا بين زيادة في الأجر، و رفع تحسين المركز

الاجتماعي للعامل، مما يؤدي إلى رفع مستواه المعيشي، بالإضافة إلى زيادة في المستويات و

الاختصاصات، و قد أدرجنا كل أنواع الترقيات مع أنها تختلف من بلد إلى آخر، فهناك مؤسسات تأخذ

بأنواع دون أخرى، وهذا تبعا للقوانين و النصوص المعمول بها في المؤسسات و الوحدات.

### 2- شروط الترقية:

إن نقل الشخص من وظيفة إلى أخرى يتطلب تحمل مسؤوليات و أعباء أكبر، مقابل الزيادة في المرتب، لذلك يشترط أن يقبل العامل هذا النقل و يسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المؤسسة لجهوده و لمدة خدمته، وبهذا يكون توافق بين الإدارة و العاملين حول الترقية.

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

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

➤ أن يكون هناك اختلاف بين العمليات و المسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص، وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا. (عاطف محمد عبيد، ب ط، ص

(421

➤ اجتياز الاختبار بنجاح.

➤ استيفاء شروط الوظيفة المرقى إليها و يشترط:

- أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة و أن يكون العامل مستوف لشروط الوظيفة المرقى إليها، و هذه 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.

(محمد أنس قاسم جعفر، 1989، ص 312)

➤ قضاء العامل فترة زمنية في فئة الوظيفية قبل ترقية إلى الفئة الأعلى.

➤ اجتياز البرامج التدريبية بنجاح: يعتبر التدريب من أحدث الوسائل التي تتبعها الإدارة الرفع إنتاجية العمال، بهدف تنمية المعلومات و الخبرات والمهارات و معدلات الأداء و طرف العمل و السلوك، وهذا ما يجعل العمال مهيين لمسؤوليات و عملهم أكثر. (محمد أنس قاسم جعفر

، 1989، ص 305)

### 3- أهداف الترقية:

لكل نظام نسق فكري عام يحدد إطار ويربط بين أجزائه، وفي حدود هذا الإطار يسعى النظام إلى تحقيق أهداف معينة، باعتبارها سببا لوجوده يخدم على أثرها المصلحة العامة، وباعتبار الترقية نظام اجتماعي

فهي ترمي إلى تحقيق أهداف متنوعة (نفسية اقتصادية، اجتماعية، حضارية، ثقافية، سياسية... الخ) تبعا لمبادئها وشروطها:

- جلب العناصر الكفأة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فنية، ومعارف علمية متخصصة تتحدد بموجبها عملية تدرج الأفراد في السلم الإداري للمؤسسة.
- تحفيز العمال على العمل بخلق جو من التنافس، مما يدفعهم إلى تحسين الإنتاج و الإنتاجية، وكذلك تعمل على الرفع من معنويات العمال، وكل هذا في حالة ما إذا كانت الترقية قائمة على أسس موضوعية، خاصة إذا كان دور الإدارة هاما في إبراز أهميتها من حيث إتقان الرؤساء لدورهم في تحفيز العمال.
- شعور العامل بالاطمئنان لعدل المؤسسة نتيجة تحسن مستواه المعيشي برفع الأجر دون تغيير مكان العمل، لكون الفرد بطبيعته يميل إلى احتلال مكانة اجتماعية داخل المؤسسة و المجتمع.
- استغلال مهارات الأفراد و قدراتهم خاصة الذين أبدوا استعدادا خلال فترة تدريبهم و تكوينهم لممارسة وظائف جديدة.
- أهداف نفسية: تتمثل في الرضا عن العمل، وشعور العامل بوجوده الفعلي داخل المؤسسة، هذه الأمور المعنوية تشجع على الابتكار وإيجاد المهارة الفنية.
- أهداف ثقافية: المهارة، الخبرة، التدريب، التكوين لها أثر في توسيع الأفق الثقافي للعامل وبالتالي اكتساب ثقافة تسير التطور الاجتماعي.
- و بتناول الترقية من الجانب الاجتماعي: من خلال التنافس على تطوير الكفاية الإنتاجية و حسن الأداء، يجعل العامل يبذل أقصى جهد للفوز بالترقية و إيجاد عمال مهرة داخل المؤسسة مؤهلين لتحمل المسؤوليات. (سليمان محمد الطماوي، 1988، ص 578)
- يمكن أن تتحقق هذه الأهداف في حالة قيام نظام الترقية على معايير عملية موضوعية تستبعد الاعتبارات الشخصية، و كافة الطرق الموضوعية التي تؤدي إلى وجود فوضى داخل المؤسسة، ونشوب صراع بين الإدارة و العمال و بين العمال أنفسهم، مما يؤثر على الإنتاج و الإنتاجية.
- ولا يمكن للترقية أن تحقق هذه الأهداف المتعددة إلا بالتزام العامل في عمله و قيامه بواجباته.

الكل نظام أو سياسة أثار و نتائج تترتب على تطبيقها سواء كانت مادية أو معنوية مثلما هو الحال بالنسبة للترقية، لكن من الضروري أن تعد إدارة الأفراد نظام جيد و معروف الترقية العاملين بالمؤسسة، ومن أهم ما يصاحب الترقية هي الزيادات في المكافآت و العلاوات بالإضافة إلى الأجرة الأساسية للعامل المرقى، و عادة يترتب على ذلك عدة نتائج:

- زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل.
  - يمنح للعامل المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى إليه.
  - زيادة في الصلاحيات و المسؤوليات الوظيفية التي رقي إليها، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء و المسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية، وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى، وعادة يهدف برنامج الترقية إلى تحقيق هدفين:
- أ. خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم، وشعورهم بالاستقرار و الطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم.
- ب. ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المؤسسة لشغل الوظائف الأعلى لضمان بقاء لكفاءات العالية وعدم تركها للوظيفة بحثا عن فرص ترقية في مؤسسة أخرى.
- و لنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة النواحي الآتية:

- ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف يوضح المسؤوليات و الشروط الواجب توافرها في من يشغلها، لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخرى، وأن تكون هذه القواعد واضحة و معروفة لكل العاملين و ضرورة وجود برامج تدريبية، وتنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى، مع تعريف العاملين بمجالاتها المتاحة مستقبلا. ومن خلال عرض أثار الترقية يتضح أن زيادة الأجر و المكانة الاجتماعية، لهما الأثر الكبير على العامل، حيث يسعى هذا الأخير إلى إشباع حاجاته المادية والنفسية.

#### - 5- أسس ومعايير الترقية:

يثير موضوع الترقية كثيرا من الجدل حول الأساس الأمثل الذي يمكن أن تقوم عليه فالمعيار القديم المعمول به يقوم على أسس شخصية و تفضيلات ذاتية وصلات وروابط القرابة، بالإضافة إلى

الاعتبارات السياسية و الحزبية وإن كان على حساب المصلحة العامة و هكذا فإن الترقية لم تخضع لاعتبارات موضوعية بحيث ينظر إليها كأسلوب إداري و اجتماعي يهدف إلى تحقيق الصالح العام. ومن أجل القضاء على المعايير التي تطور العمل، ثم البحث على أسس علمية يمكنه الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية هي:

➤ أقدمية الشخص أو عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المؤسسة.

➤ كفاءة الشخص أو نجاحه في الفترة الماضية ثم قدرته على القيام بأعباء و مسؤوليات الوظيفة الجديدة .

➤ الجمع بين الأقدمية و الكفاءة. (صلاح عبد الباقي، 1989، ص ص322،321)

#### 1- الترقية على أساس الأقدمية:

تعتبر الأقدمية نظاما تاريخيا قديما، كما أنها تقدير من قبل الإدارة للعامل نظرا لتفانيه في عمله، وتعني

الأقدمية: صلاحية العامل للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة، تحددها القوانين واللوائح المختلفة. (محمد أنس قاسم جعفر، 1989، ص83)

أو هي الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطولة مدة الخدمة بالمؤسسة عامة، وتفضل الكثير من المنشآت الاعتماد على هذا الأساس كأساس للترقية للأسباب الآتية:

➤ هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية و الكفاءة و خاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل، ولكن بعد ذلك يقل الارتباط بين الخبرة و الكفاءة و طول فترة الخدمة، وفي هذه الحالة فالعامل يستمد حقه في الترقية من القواعد مباشرة.

➤ هذا الأساس قد يكون موضوعيا أكثر من غيره خاصة إذا وجد مجال للتحيز الرؤساء أو عدالتهم في التقييم، ويقلل ذلك من وجود خلافات بين الإدارة والعمال.

➤ قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع وقيمه، حيث يكون العامل السن تقديره و أهميته حيث يفضل الشخص الأكبر سنا للوظائف . (صلاح عبد الباقي، ص ص323،322)

➤ خلق الولاء والانتماء للمؤسسة حيث تعتبر الترقية على أساس الأقدمية بمثابة نقدية من جانب المؤسسة للسنوات التي قضاها الموظف بها.

إن إتباع هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة مهمتها بتدريب و تنمية كفاءة العاملين و نظرا لمزايا الأقدمية نجد العاملين و نقاباتهم يعتمدون عليها في شغل الوظائف الإشرافية، خاصة لتأمينهم ضد أي تعسف مبرزين ذلك بما يلي:

- استبعاد الاعتبارات الشخصية في تقرير مصير العامل بالمؤسسة.
  - بساطة ووضوح هذا الأسلوب حيث يعطي الحق بالترقية لأقدم المتنافسين.
  - بعث الرضا و الاطمئنان في نفوس العمال الذين يعملون مسبقا أنهم سينالون الترقية بقضاء المدة المحددة بخدمتهم.(فوزي حبش،1982،ص 86)
  - إن استخدام الأقدمية من شأنه أن يدفع الإدارة إلى العناية بعملية اختيار الأفراد في بداية التحاقهم بالخدمة إذ أن اختيار أفراد ليس لهم استعداد متقدم معنا أن يحتل هؤلاء مناصب في مستويات أعلى لا يؤهلهم استعدادهم الطبيعي لشغلها.
  - تعتبر سنوات الخدمة من العوامل التي تساهم في تحديد قدرة الشخص و كفاءته، فالمفروض أن الشخص الأقدم أكبر خبرة وتجربة، مما يزيد من أهلية لشغل و وظيفة أعلى.
  - مراعاة الأقدمية كمبدأ عادل بشأنه رفع معنويات العاملين.
  - إن الأخذ بمبدأ الأقدمية في الترقية يدفع الإدارة إلى الاهتمام بهؤلاء الأشخاص التنمية كفاءتهم.
- إن أساس الأقدمية موضوعين يتناسب مع الوظائف الروتينية بصفة عامة، حيث تفترض قضاء العامل لمدة محددة و مناسبة في العمل لاكتساب الخبرة و المهارة الكافية التي تؤهله لشغل منصب أعلى في حالة شغوره.
- غير أن قيام الترقية على هذا المبدأ فيه من الظلم للأشخاص الذين لم يقضوا مدة طويلة في الوظيفة الحالية، وهو بذلك يقتل الاستعدادات الشخصية لديهم، إذا ما سلموا أن من يعمل أطول يستفيد أكثر، كما أن الترقية على مبدأ الأقدمية و إذا سلمنا أن العامل قد اكتسبته أقدميته في الخدمة خبرة و مهارة، فهذا لا يعني أنها تتوافق مع متطلبات الوظيفة الجديدة، كما أن هذه الأخيرة قد لا تحتاج إلى القدرات و الخبرات المكتسبة خلال العمل السابق. و بالتالي انقلب أسلوب الأقدمية إلى تكريس مبدأ الروتين و إحلال الجهود في الجهاز الإداري. و عليه فهو معيار غير كاف لتحديد الأساس لأمثل للترقية، لذا فلا يمكننا القول أن هذا المبدأ صالح بصفة مطلقة، وهذا لكونه يخلق مشاكل تضر بحسن سير العمل، لذا يجب البحث عن

معيار آخر يكون أكثر فعالية، و يمكن للإدارة أن تتبعه لترقية موظفيها، وهذا المعيار هو معيار الكفاءة. (محمد انس قاسم جعفر، 1989، ص 82)

#### 2- الترقية على أساس الكفاءة:

الكفاءة هي مجموعة عناصر و صفات ذاتية في الشخص، منها ما يتصل بالكفاءة الفنية و الكفاءة الإدارية، وغير ذلك من الموارد التي تترك لتقدير الإدارة. (فوزي حبش، 1982، ص 83)

ويعتمد هذا الأساس على مبدئين:

- القيام بدراسة تحليلية للوظيفة من حيث أعبائها وواجباتها ومسؤولياتها و سلطاتها وظروف العمل.
- تحديد مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، وهذا يستند إلى معيارين.
- تقارير الكفاية المتعلقة بالأداء الفعلي لعمل الموظف و تصرفاته السلوكية المرتبطة بأداء العمل.
- مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، و هذا يستند إلى واجبات الوظيفة وقدرات و إمكانية الموظف المتعلقة بالخلف و الابتكار و القيادة في و وظيفته الحالية. (خيري خليل الجميلي، ص 114، 116)

و مما لاشك فيه أن اعتماد معيار الكفاءة للترقية يساهم في القضاء على روح الإشكالية و الفوضى لدى العمال، و يخلق لديهم نوع من الحماس و التقاني في مضاعفة جهودهم لرفع إنتاجهم بالإضافة إلى تحسين أدائهم ورفع مستواهم، فالترقية و فقا لهذا الأساس هامة جدا إذا روعي عنصر الموضوعية و العدالة في تطبيقه. (فوزي حبش، 1982، ص 83)

و الأساليب المتبعة لتقدير كفاءة الموظف هي:

- **التقارير الدورية:** هي التقارير التي يسجلها الرئيس المباشر عن الموظف دوريا، وفيها يبرز قدرات و إمكانات مرؤوسيه، لذا يجب عند استعمال هذه الطريقة وضع ضمانات تكفل موضوعيتها و عدالتها و استبعاد العوامل الشخصية وإطلاع العامل على هذه التقارير أمام الجهات الإدارية المعنية.
- **الامتحانات:** وهي طريقة تقييم كفاءة العامل و قدراته الشغل المناصب العليا سواء كانت خطية أو شفوية أو عملية إن مبدأ استخدام الامتحانات يحقق استكشاف قدرات وخبرات و معارف الموظف بمقتضيات الوظيفة الأعلى، رغم أنها أحيانا تعتبر مجرد تصفية مبدئية عندما يكون عدد الموظفين المتقدمين للترقية كبير.

➤ **الوضع تحت التجربة بحسب المؤهلات:** أو ما يسمى بقدرة الاختبار العملي حيث تعتبر من الأسس الهامة و المفيدة لقياس مدى صلاحية الشخص لمركز معين، ذلك أن الترشيح للقيام بوظيفة مؤقتة أو مبدئية على سبيل التجربة، و تحت الاختبار، طريقة ذات قيمة في تحديد الصلاحية للترقية مستقبلا. (فوزي حبش، 1982، ص 89، 90)

وقد يتولى العامل تولى و وظيفة المنصب المرشح لتقلد أثناء غياب الموظف الأصلي، أو لما تكون الوظيفة الشاغرة أصلا، ويوضع تحت المراقبة و التقييم وعلى العامل إثبات كفاءته في ذلك، و إلا أعيد إلى الوظيفة السابقة وقد تستعمل هذه الطريقة تحت علم الموظف أو دون علم منه، وهذه الطريقة تتبعها معظم الإدارات الحكومية و الشركات الكبرى في صور تدريب عملي سابق على التعيين.

➤ **تحليل العوامل المكونة لقدرات و كفاءات العامل:** وقد استخدم هذا الأسلوب في الو.م.أ حيث يوضع لكل تقدير سنوي سري، إضافة إلى التقرير الدوري العلني، ويتضمن تحليلا لقدرات العامل و إمكانياته، بما في ذلك مقدرته اللغوية و أسلوبه في الكتابة و التفكير ومرونته وقيادته، وقوة شخصيته و التزامه و خلقه... الخ. وهذا التقرير يكشف مواطن القوة و الضعف لدى الموظف، حيث تخول الترقية إلى الموظف الذي يتمتع بإيجابيات المهنة فتبوء الوظيفة العليا الشاغر له.

➤ **تقييم إنجازات الموظف المرشح للترقية:** و يتبع هذا الأسلوب عادة في الوظائف القيادية للحكم على كفاءات المدراء و كبار الموظفين من خلال تقييم الإنجازات خلال ممارستهم للوظائف السابقة ووظائفهم القيادية و هذا ما يطلق عليه اسم الإدارة بالأهداف حيث إن الوظيفة القيادية تتمثل في مجموعة الأنشطة و المسؤوليات التي تأخذ شكل أهداف عامة، يتعين على الموظف المسؤول تحقيقها و يتم تقييم الموظف على أساس هذه الأهداف.

بإمكاننا اعتبار معيار الكفاءة من أفضل وسائل اختيار الموظفين للترقية فهو يساعد على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية و هذا لكونه يستهدف الموظفين الأكفاء للوظائف الشاغرة، فيزرع لديهم روح التنافس بينهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج كما و كيفا و كذلك مضاعفة الجهود في العملية الإنتاجية، ولا يأتي ذلك إلا بالعمل الجاد الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة في فاعلية الإدارة ورفع الكفاءة الإنتاجية. (صلاح عبد الباقي، ص ص 323، 324 )

ورغم ما يعترض هذا الأساس من صعوبات تتمثل في عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف و الاعتماد على أساس كفاءة الموظف في الترقية في عمله الحالي لا يعني بالضرورة صلاحيته

## الفصل الثالث

### الترقية الوظيفية والاستقرار المهني

لشغل الوظيفة الأعلى المرقى إليها<sup>1</sup> و يبقى الهدف النهائي من الترقية على أساس الكفاءة هو أن نشغل الوظيفة الشاغرة بأصلح الأفراد القادرين على أداء أعمالهم بكفاءة عالية، ويمكن اعتباره هذا الأخير أساس جوهري يقوم عليه نظام الترقية في المؤسسة.

#### 3- الجمع بين الأقدمية و الكفاءة:

تعتمد أغلبية أنظمة الخدمة المدنية الطريقة الخاصة بالجمع بين معياري الأقدمية و الكفاءة المهنية، فمثلا فالمؤسسة تختار من بين ألف شخص أقدم العاملين، و يفضل الشخص الأطول خدمة<sup>2</sup> فالوظائف الصغرى في الإدارة لا تتطلب بقدر ما تتطلب الخبرة و الممارسة التي قد اكتسبها الموظف بحكم خدمته الطويلة في الوظيفة، أما الوظائف العليا، فهي تتطلب مهارات وقدرات و كفاءات عالية لا تكتسب فقط بالأقدمية و الممارسة لذلك يفضل أن تشغل هذه الوظائف عن طريق الكفاءة و الاستحقاق. (صلاح عبد الباقي، ص323)

#### 6-مصادر الترقية:

1- الترقية من الداخل: و تتم من داخل المؤسسة حيث يتم ترقية العامل إلى مركز أعلى من الذي كان فيه سابقا، ومن مميزات الترقية من الداخل:

- تحفز أكثر عن العمل و تدفع العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم ورفع روح المعنوية.
- تساهم في تحقيق الرضا عن العمل و الوظيفة، بإتاحة فرص الترقية و التدرج في الوظائف و تحمل المسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي و الأدبي، بترك في نفوسهم إحساس بالرضا.

#### 2- الترقية من الخارج:

- وتتم الاختيار من خارج المؤسسة، وتميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة تجنبنا للجمود.(علي غربي و اخرون،

2002، ص ص 126،127)

#### ثانيا- الاستقرار المهني:

#### 1- عوامل الاستقرار في العمل:

إن هدف العامل في ميدان العمل يرتكز بوجه عام على ضرورة وجود جو مريح و مرضي داخل المؤسسة التي يعمل بها، حتى يتسنى له بذل الجهد اللازم من أجل إنجاز عمله الذي يعود عليه وعلى المؤسسة والمجتمع بصفة عامة بالرضا والرفاهية المادية ويمكن تعريف عوامل الاستقرار بأنها: مجموعة المؤشرات النفسية والفسيولوجية والإنتاجية والاقتصادية التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتعمل على بقاء العامل في مركزه داخل المؤسسة. (جون يزفون، 1972، ص 65)

و استقرار العامل في منصبه مرتبط كذلك بعوامل أخرى، من ظروف فيزيقية ملائمة ولشروط نفسية واجتماعية... وغيرها من العوامل التي تساهم في استقرار العامل.

**1.1. العوامل المادية:** وتحتل هذه العوامل المادية أهمية كبيرة بالنسبة للعمال فيما يتعلق بالظروف وشروط العمل داخل المؤسسة التي يعملون بها وهذه الشروط يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

#### - الظروف الفيزيقية للعمل:

أصبح توفر الظروف الفيزيقية الجيدة للعمل وخاصة داخل المؤسسة الصناعية الحديثة، من الأمور المسلم بها، لأنها تساعد على تحسين ورفع الكفاية الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعامل، وتساعد على الرضا والاستقرار ويقصد بالظروف الفيزيقية مجموعة الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أدائه لعمله. (أمين عز الدين، 1964، ص 23)

و عموما فالظروف الفيزيقية لا يمكن حصرها بصورة نهائية إذ أنها تختلف من صناعة الأخرى ومن منطقة لأخرى حسب نوع الخدمات والآلات المستخدمة في الإنتاج.

#### - الضوضاء:

إن من أشد العوامل المؤثرة في سير عملية الإنتاج هي الضوضاء، ذلك أنه في معظم المصانع يوجد ولو قدر معين من الضوضاء قوية، بحيث يتعذر اتصال العمال بعضهم البعض مما يعرضهم لعلاقات سيئة. وهناك نوعان من الضوضاء:

- ضوضاء مستمرة

- ضوضاء متقطعة

وكل واحدة تؤثر على معنويات العامل حسب نوعها ومدى قبوله لها فالضوضاء المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة لا تؤثر على نفسية العامل أما الضوضاء المتقطعة فتحدث على شكل إشارات تزيد من

## الفصل الثالث

### الترقية الوظيفية والاستقرار المهني

انتباه العامل، فهي تؤثر على نفسيته لأن هذه الحركات التي تحدثها الآلات ( مثل الآلة الراقنة ) تجعله في حالة اضطراب نفسي نتيجة اشتغاله بها. (عبد الرحمان محمد عيساوي، بط، ص ص 137، 147)

مما يجعل العامل أقل تركيز، فيؤدي ذلك إلى التعرض لحوادث العمل ولهذا فعلى المؤسسة أن تعمل من أجل تكييف العامل مع نوع الضوضاء والإقلال منها ويتبقى عليها توفير وسائل الأمن التي تحمي العامل من الشعور بالضيق والتوتر النفسي.

#### - الإضاءة:

تختلف الوظائف والأعمال من حيث احتياجها لشدة الإضاءة فالأعمال الدقيقة تتطلب إضاءة أشد من الأعمال التي لا تتطلب الدقة في التنفيذ والإضاءة الشديدة والضوء الخافت يؤثران على بصر العامل مما يسبب له التعب في نظره. وللإضاءة دور في حوادث العمل حيث تشب لدراسة التي قام بها فيرن كون FIRM CON عن الوقاية من حوادث العمل، أن الإضاءة تسبب زيادة مقدارها 25% من مجموع الحوادث<sup>3</sup> إضافة إلى ذلك فإن الضوء يؤثر على أداء العمل وإتقانه، وعليه يجب توفير الضوء المناسب للعمال حتى يستطيعوا تأدية أعمالهم بالصورة المطلوبة دون إجهاد لبصرهم وحوادث مضاعفات نتيجة الإضاءة السيئة و ذلك بهدف توفير الجو الملائم والظروف الحسنة السير العمل حتى لا يفكر العمال في تغيير عملهم أو مغادرة المؤسسة. (عبد الرحمان محمد عيساوي، بط، ص ص 182)

#### - الحرارة والرطوبة:

تختلف درجة الحرارة هي الأخرى باختلاف طبيعة العمل، فهناك بعض الأعمال أين يحتاج جو العمل إلى التجديد باستمرار، ومن المعروف أن العمل في مكان مرتفع الحرارة يسبب الإرهاق والتعب وزيادة العرق وهذا ما تؤكد الدراسة التي قام بها (ميرتون MER TON) عن تأثير الحرارة على حوادث العمل فتوصل إلى نتيجة هامة أنه إذا ارتفعت درجة الحرارة عن 75% أدى ذلك إلى ارتفاع حوادث العمل، كما أن هناك بعض الصناعات التي تكثر فيها الرطوبة و القضاء على الرطوبة والغبار والأترية خاصة إذا كانت الصناعة تتطلب درجة عالية من الدقة أثناء العمل بهدف المحافظة على السلع، مثلا المواد الغذائية، أو المحافظة على صحة العامل ووقايته من الأمراض وعليه فلكي يمارس العامل عمله بطريقة جيدة لا بد من توفير المناخ المناسب للعمل الذي يساعد على الاستقرار. (محمد طلعت عيسى، ب ط، ص ص 282)

#### - الأمن الصناعي:

يقصد به كل إجراء يتخذ لمنع و التقليل من حوادث العمل و الأمراض المهنية وتقديم وسائل الوقاية و الإسعاف و العلاج، مع توفير الظروف المناسبة للعمل. (محمد نجيب توفيق، 1967، ص491)

لقد شهدت الصناعة تطورا كبيرا خلال القرن الأخير، وقد صاحب هذا التطور عدة مشاكل أدت إلى زيادة حوادث العمل، مما أوجب ضرورة وجود قوانين خاصة بكل مؤسسة، لضمان الأمن الصناعي وسلامة العامل من الأمراض المهنية وصيانة المعدات و الآلات و العامل كلما شعر بالأمن والأمان و سلامته في تأديته لعمله كلما زاد من درجة رضاه عن العمل، و ارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها. (صلاح الشناوي، 1972، ص214)

-الأجر:

يعتبر الأجر المصدر الأساسي للدخل بالنسبة للغالبية العظمى من العمال، وعليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته ورفع مستوى معيشته، حيث يتقاضى أجرا مقابل العمل الذي يؤديه و يشارك به في العملية الإنتاجية للمؤسسة. (عبد الباسط محمد حسن ، 1978 ، ص359)

فالأجر هنا يعبر عن الجهد الذي يبذله العامل أثناء أدائه للعمل و توجد طريقتين للدفع.

- الأجر حسب الزمن.

- الأجر حسب القطعة.

وطريقة أخرى شائعة و هي طريقة المشاركة في الأرباح. (عادل حسن ، 1974 ، ص446)

إن مكانة العامل و مركزه بالمؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه من أجر، و عليه لا بد أن يدفع للعامل أجر نظير ما يبذله من جهد في العملية الإنتاجية، ولكي تحافظ المؤسسة على عمالها لا بد أن يكون الأجر ملبيا لمتطلبات معيشتهم، ولهذا يجب أن يعبر عن جهد العامل و مستوى أدائه.

فلأجور دور فعال في استقرار العامل و دفعه لزيادة الإنتاج و تطوير قدراته المهنية، وعليه فالأجر قد يدفع العامل إلى المزيد من الجهد في العملية الإنتاجية، وذلك من خلال رفع الروح المعنوية، وزيادة الولاء و الانتماء إلى المؤسسة و بتالي تحقيق الاستقرار في العمل.

**1- العوامل الاجتماعية:**

لكي تحافظ المؤسسة على كوارها البشرية لا بد لها من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل، خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية، و التداخل الذي يتم بين الأفراد و الجماعات، و تعرف العلاقات الإنسانية في محيط العمل بأنها: ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف لي التكامل بين الأفراد في محيط

## الفصل الثالث

### الترقية الوظيفية والاستقرار المهني

العمل، بالشكل الذي يدفعهم و يحفزهم إلى العمل بتعاون من أجل إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية و الاجتماعية. (منصور فهمي، 1976، ص 271)

أو هي ذلك النوع من العلاقات التي يهتم بها بالنظر إلى المؤسسة كمجتمع بشري، يتأثر و يحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره إنسانا نتيجة إشباع حاجاتها الاجتماعية و النفسية. (صلاح الشناوي، 1973، ص 497)

فلم يعد ينظر للعامل على أنه امتداد للآلة، و إنما هو كائن حي، له حاجاته الاجتماعية و الشخصية التي يجب أن يحظى بعناية أصحاب العمل، لأن الفرد بطبيعته يحاول دائما إيجاد علاقات طيبة مع زملاء العمل، و الشعور بالأهمية من طرق الإدارة من جهة، و من طرق العمل أنفسهم من جهة أخرى، قصد إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية.

- القيادة: إن موضوع القيادة من المواضيع الهامة جدا، خصوصا إذا كان المشرف أو القائد مقدر للمسؤولية التي يتولاها، و يؤدي أدوارها ليس باعتباره يحافظ على مستوى الإنتاج بالمؤسسة، و ضمان كفاءة إنجاز الأهداف فحسب، بل يعمل بقدر الإمكان على تقوية و تدعيم الروابط و العلاقات الاجتماعية غير الرسمية بينه و بين العمال، وخلق جو يبعث على الرضا و الارتياح في محيط العمل. و القائد هو: ذلك الفرد الذي يؤثر على أوجه النشاطات التي تمارسها مجموعة في تحديدها لأهدافها، و لتحقيق هذه الأهداف. (عبد الكريم درويش، 1975، ص 99)

فالقيادة الناجحة هي القدرة على التأثير، و هذا من أجل رفع الروح المعنوية للعمال، فهي تساعد على الانسجام و التفاهم بموضوعية مع الإدارة، و تقوي شعورهم بالانتماء إلى مؤسستهم، و هذا من شأنه أن يجعل العمال يشعرون بالرضا عن أعمالهم، و بالتالي البقاء و الاستمرار فيها. (ابراهيم العمري، 1970، ص 305)

فتمط القيادة السائد داخل المؤسسة يؤثر تأثيرا بالغا سلبيا أو إيجابيا، ليس فقط على توازن المؤسسة، بل أيضا على استقرار العمال في مهنتهم، وولائهم و شعورهم بالتقدير للمؤسسة التي يعملون بها.

الاتصال: لقد عرف اتصال بتعريفات عديدة منها تعريف (وردن Wourder) بأنه تبادل الأفكار و الاتجاهات و الخواطر و الآراء. (صلاح الشناوي، 1973، ص 498)

ونظام الاتصال في المؤسسة غالبا يؤدي وظيفتين: إعطاء و استقبال التوجيهات، ثم إرسالها و استقبال المعلومات، أو الاتصال بالإدارة بالعمال و السماح لهم بالاتصال بالإدارة. (محمد على محمد، 1983، ص 139)

و الاتصال داخل أي مؤسسة يتخذ صوراً أو أشكالاً متباينة منها:

➤ الاتصال الرسمي: وهذا تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتخذ ثلاث أشكال :

1- من أعلى إلى أسفل : و تتضمن غالباً القرارات و الأوامر و التعليمات التي تصدر من الرؤساء إلى مرؤوسهم و إلى العمال.

2- من الأسفل إلى أعلى: و يشكل الاتصال الصاعد، ويمثل إجابات المرؤوسين على ما يصلهم من مرؤوسهم، و قد يحتوي هذا الاتصال على اقتراحات لصالح العمال، ومن أجل تحقيق هذا الهدف ينبغي ألا يهتم المرؤوسين بظروف العمل فحسب، بل يأخذون في عين الاعتبار حالة العمل.

### 3- الاتصالات الأفقية:

و هي الاتصالات التي تتم بين الموظفين في مستوى إداري واحد، بهدف التنسيق بين جهودهم. (صلاح الدين الجوهري، 1976، ص 191، 192)

ومن أجل أن تحقق المؤسسة أهدافها ينبغي أن يكون الاتصال الرسمي مرناً مشعباً بالعلاقات الإنسانية، حتى يسهل مهمة العمال و المشرفين، وذلك أن الاتصال الجيد يساعد الإدارة على كشف بعض الظواهر النفسية الاجتماعية التي يعاني منها العمال، مما يدفعها إلى مساعدتهم و تنمية قدراتهم و دفعهم للعمل.

➤ الاتصال غير الرسمي: إن وظيفة المؤسسة كوحدة اقتصادية و اجتماعية لا يستطيع تحقيقها إلا

على أساس الصداقة و التعاون بين العاملين، و يظهر ذلك من خلال الجماعات العمالية غير الرسمية التي لا تظهر في الخريطة التنظيمية، والتي يتشكل فيما بينهم علاقات غير رسمية، قائمة على المودة و التعاون و الثقة، وهذا يزيد من اندماج العمال مع بعضهم البعض، حيث أثبتت الأبحاث على أن العاملين الذين لا تتاح لهم الفرص للتفاعلات الاجتماعية، يكونون عادة غير راضين عن أعمالهم، و ينعكس عدم الرضا على إنتاجيتهم، ومعدل غيابهم وتركهم للعمل. (ابراهيم العمري، 1978، ص 252، 253)

فالعامل يفضل البقاء في المؤسسة التي يسودها جو من العلاقات الطيبة، و التقاهم وحب العمل، في حين أنه يرغب في تغيير المؤسسة التي يسودها سوء التقاهم، و الكراهية وتعدم الثقة بين أعضائها.

### 2 العوامل النفسية:

للعوامل النفسية أهمية كبيرة في حياة العامل المهنية، إذ لا تعتمد حاجاته على تلبية الحاجات المادية و الاجتماعية فحسب، بل يتعدى ذلك إلى الحاجات النفسية، وهذه الحاجات أغلبها مكتسبة، نتيجة تفاعلها مع خبرات الفرد خلال حياته، و عوامل البيئة و الثقافة التي يعيش فيها و الوسط الذي يعمل فيه، مثل الحاجة إلى الاحترام و التقدير والمكانة الاجتماعية، وعدم حصول العامل عليها قد يؤدي إلى التوتر النفسي، وعدم التوافق و الاتزان مع البيئة التي يعمل بها، فيفكر في ترك المؤسسة ومغادرتها، ومن هذه العوامل نذكر منها:

#### ➤ الشعور بالرضا عن العمل و الانتماء و الأمن داخل المؤسسة:

إن الرضا عن العمل يتبع إحساس العامل بالراحة عند أدائه للعمل، و الإشباع الذي تحققه المؤسسة له ورغم محاولات العديد من الدراسات و البحوث دراسة العلاقات التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى الشعور بالرضا أو عدمه، إلا أنها لم تفلح إلى حد كبير، نظرا إلى أن النواحي الإنسانية يصعب قياسها وضبطها، كما أثبتت الدراسات أن دراسة سلوك العاملين لا يمكن أن تتم بعيدا عن دراسة مشاعرهم وإحساسهم الشخصي، وما تتطوي عليه هذه النواحي من تناسق وتكامل الشخصية والولاء للجماعة والمؤسسة.

وعلى العموم فإن على المؤسسة من أجل ضمان رضا العمال أو إعطائهم فرصة التحمل المسؤولية والحرية في اتخاذ القرارات والقيادة المتسامحة توفير الجو الجيد للعلاقات الإنسانية... الخ. وكل هذا ينعكس على نفسية العامل ويجعله راض ومستقرا كما أن الشعور بالانتماء ضروري لتحقيق التوازن بالمؤسسة، ويرتبط بعوامل كثيرة منها:

1- مدى توافق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة

2- مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية و الشخصية للعاملين ورعايتهم.

3- مدى تفاعل العاملين مع بعضهم، والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بينهم.(عبد الكريم

درويش، 1975، ص172)

كما يجب على المؤسسة أن تحقق للعامل وسائل الشعور بالأمن، كتأمينه من الفصل، فالعامل الذي يشعر أنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى، لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل.(عادل

جودت، ب ط، ص 41)

« الإحساس بالتقدم: إن العمال بصفة عامة يتطلعون للمستقبل المهني الأفضل الذي يعتبر ضمن المسائل الرئيسية التي تلعب دورا فعالا في التوجيه المهني، وتحديد التطلعات لدى كل عامل وتوضيح إمكانية تلبية هذه التطلعات إذا ما انتقل إلى نوع معين من الأعمال. (محمد طلعت عيسى ، عدلي سليمان ، ب ط، ص 209)

فالعامل الذي لا تتيح له المؤسسة فرص التقدم، يحس برغبة في تغيير مكان العمل والبحث عن غيره في مكان آخر يضمن له تلبية هذه الحاجة، فالفرد يكون راضيا عن عمله وأكثر استقرارا فيه متى علم أنه سيحقق له مستقبلا مهنيا مضمونا يمكنه من التقدم في الوظيفة واكتساب الخبرات والاحترام والتقدير.

نستنتج مما سبق أنه لي تكون الترقية صحيحة و فعالة لا بد من أن نأخذ بمعياري الأقدمية و الكفاءة لأن الأقدمية و حدها لا يمكنها أن تخول للعامل درجة مهارة عالية و كافية تتوافق بالضرورة مع متطلبات الوظيفة المرقى إليها، وكذلك الكفاءة و حدها لا تسمح للعامل بالترقي إلا إذا كان يملك قاعدة صلبة في المهنة، لتحقيق معيار التوافق بين الفرد في قدراته و مهاراته و استعداداته و بين الوظيفة في مكوناتها و ما تحتاجه من مواصفات فردية.

و مهما كانت معايير الترقية فإن على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أن تولي اهتمام كبيرا بالأفراد الذين سوف تتم ترقيتهم، بتهيئة الظروف المناسبة و متابعتهم في تأديتهم لمهامهم الجديدة.

و للترقية أنواع: الترقية الاجتماعية، الترقية في الفئة و الدرجة، والترقية السائلة، الترقية الجافة، وتستند عليها إلى شروط ترتكز في أساسها على ضرورة وضع سياسات محكمة التكوين و التدريب و على وجوب توفر منصب شاغر، و تهدف الترقية في الأساس إلى تحفيز العاملين للرفع من مستوى الإنتاج و تحسينه، و الرفع من كفاءة العامل و مهارته لأن كل منصب أعلى يفرض مسؤوليات أكبر تتفاوت في الصعوبة و الأهداف.

أما الاستقرار فإنه يشكل أهمية كبيرة بالنسبة للعمال في المجالات الصناعية، إذ يعتبر من أهم الحوافز الواجب توافرها والاهتمام بها، حيث أن له تأثير مباشر على معدلات أداء العاملين . وعلى المؤسسة التي تتطلع إلى الحفاظ على كوادرها البشرية و موظفيها أن تعمل على توفير العوامل التي تؤثر على الاستقرار، سواء العوامل المادية أو الاجتماعية أو النفسية، التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

### تمهيد:

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

### أولاً: فروض الدراسة:

من أجل تجسيد أهداف الدراسة و الاطرحة الواردة في الإشكالية البحثية و في ضوء دراستنا لمختلف التصورات و الدراسات حول الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني، ومن خلال إطلاعنا على الواقع المعاش، تحاول الدراسة الراهنة التحقق من مدى الصدق الامبريقي للفرضيات المصاغة و ذلك بالمؤسسة مديرية التربية مصلحة المستخدمين لولاية الاغواط .

ولما كان الفرد حلقة الوصل بين النظرية و البحث على نحو يمكننا من اكتشاف معارف جديدة فقد صاغت الدراسة الراهنة على السياق الذي جاءت به الإشكالية و الأهداف الواردة في الفصل الأول فرضية عامة مفادها:

**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني.**

وللبرهنة على هذه الفرضية العامة ارتأينا إلى صياغة فرضيتين جزئيتين ارتبطتا بالفرضية العامة و عبرتا عن العلاقة القائمة بين المتغير المستقل الترقية و المتغير تابع الاستقرار من خلال المؤشرات المتعلقة بالمتغيرين و هم كما يلي:

1- يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا و الارتياح في عمله.

2- هناك علاقة إرتباطية بين الحوافز المادية و استقرار العامل في عمله.

### ثانياً: مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ولقد اتفق العديد من الباحثين و المتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي

1-المجال الجغرافي (المكاني).

2-المجال البشري.

3-المجال الزمني.

1-المجال الجغرافي(المكاني):

لقد تم إستحداث مديرية التربية لولاية الأغواط سنة 1974، إتخذت من ثانوية الإمام الغزالي مقرا لها في البداية ، ثم متوسطة حسيبة بن بوعلي بشارع الدكتور سعدان بحي الصنوبر قبل نقلها إلى مركز التوجيه المدرسي حاليا ، و هي موجودة بالمقر الحالي بحي الواحات الشمالية من سنة 1989 وقد تعاقب على إدارتها إلى غاية يومنا هذا أكثر من 15 مدير تربية .

#### التعريف بالمنظمة :

مديرية التربية بالولاية هي المؤسسة الممثلة لوزارة التربية الوطنية بالولاية و المشرفة و المسيرة لقطاع التربية عبر الولاية.

#### 2-المجال البشري للدراسة:

أجريت الدراسة في مصلحة المستخدمين مكتب الإداريين فئة المساعدين التربويين حيث يضم 565 موظف موزعين كما يلي :

392 مشرف تربوي , 157 مساعد تربية رئيسي , و 16 مساعد تربية وهم موزعين على مؤسسات التعليم الثانوي و المتوسط .

#### 3-المجال الزمني للدراسة:

يمتد المجال الزمني لدراستنا بشقيها النظري والتطبيقي على مدار شهرين وكانت البداية بجمع المادة النظرية حول الموضوع بعد ضبط إشكالية الدراسة وأهدافه بالاتفاق مع الاستاذ المشرف لتدوم الفترة الزمنية المخصصة للجانب النظري حوالي شهر بينما بلغ المجال الزمني للدراسة الميدانية في مجمله 20يوم بداية من تول اتصال بإدارة المؤسسة و موافقة مدير المؤسسة على إجراء الجانب الميداني للدراسة بالمؤسسة و قد اشتملت هذه المدة الزمنية على 3 مراحل أساسية هي:

**المرحلة الأولى:** وفيها تم القيام بالعديد من الجولات الاستطلاعية على مراحل متقطعة وتم من خلال هذه المرحلة التحدث مع العديد من الأشخاص في المؤسسة ومنهم بعض الإطارات والمسؤولين الإداريين و على رأسهم رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية لإعطائي الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة ، و كان الهدف من وراء الجولات الاستطلاعية هو الحصول على بعض الوثائق من بينها بعض الوثائق المستخدمة في ترقية الموظفين و كذلك جميع الهياكل التنظيمية للمؤسسة, كالهيكل التنظيمي للمؤسسة

ككل وكذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية بالإضافة إلى القيام ببعض الجولات عبر بعض المؤسسات التعليمية في محاولة لاستطلاع الجو العام السائد في المؤسسات وإمكانية إجراء الدراسة و البحث مع بعض الأطراف حول موضوع الدراسة وأهميته.

**المرحلة الثانية:** تم خلال هذه المرحلة التقرب من فرع الأجور وهو الفرع المكلف بتسيير شؤون الأفراد في المؤسسة و التعرف عن بعض مهامه بالإضافة إلى مناقشات عديدة مع بعض الإداريين ودار الحوار حول موضوع الدراسة بالإضافة إلى التعرض لبعض المشاكل التي تعيشها المؤسسة في الوقت الحالي كما تم من خلال هذه المرحلة تهيأت الجو لإجراء الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى التعرف على العديد من المؤشرات و المعطيات و التي ساعدتنا كثيرا في صياغة بعض تساؤلات الاستمارة.

**المرحلة الثالثة والأخيرة:** حيث تم بدايتها تطبيق الاستمارة التجريبية على 12 مفردة من مجتمع الدراسة وبعد فترة المراجعة وتحليل نتائج الاستمارة التجريبية تم تطبيق الاستمارة النهائية للدراسة على عينة البحث المختارة ومن تم جمع الاستمارات من مفردات العينة وبلغ المجال الزمني لهذه المرحلة حوالي اسبوع، اين تم تطبيق كلا من الاستمارة التجريبية ثم الاستمارة المعدلة بأسلوب مقابلة المبحوث وجها لوجه وتسجيل إجاباته على الأسئلة مباشرة.

### ثالثا - تحديد نوع العينة و كيفية اختيارها:

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث الامبريقي لكن و قبل عملية اختيار العينة وجب أن نشير إلى انه وأثناء دراستنا الاستطلاعية في المؤسسة التي اختيرت للقيام بالدراسة الميدانية حاولنا معرفة أحوال المؤسسة من الناحية (العتاد،الطاقة البشرية ) ومدى ملائمة موضوع الدراسة المتمثل في الترقية والاستقرار المهني لمجال الدراسة مؤسسة مديرية التربية وبالتالي لإشكال فيم يخص مجتمع الدراسة ومدى ملائمة للموضوع وعليه فقد اخذ عينة مقدره من 50 مفردة من مجموع مفردات عددها 565 هذا بنسبة مختارة مقدره ب 10% وهذا وفقا للعملية الحسابية التالية:

$$56.5 = \frac{10 \times 565}{100} \text{ اي بالتقريب } 50 \text{ فرد}$$

وبما أن وظائف أفراد مجتمع الدراسة غير متجانسة وهذا حسب التقسيم المطبق في المؤسسة فلقد تم تقسيمهم إلى ثلاث طبقات تمثلت فيما يلي

-مشرف التربية و يبلغ عددهم 392 مفردة.

-مساعد تربية رئيسي ويبلغ عددهم 157 مفردة.

-مساعد التربية ويبلغ عددهم 16 مفردة.

و بالتالي تكونت لدينا ثلاثة طبقات تضم كل طبقة فئة مهنية مختلفة عن الأخرى ولقد تم حساب عدد مفردات كل عينة فرعية عن طريق توحيد النسبة المختارة والمطبقة على العينة الإجمالية وهي 10% في كل فئة مهنية.

و الجدول رقم (1) يبين حجم العينة المختارة حسب الفئات المهنية الموجودة.

جدول رقم 1 : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئات المهنية

عدد المفردات لفئة المهنية	العدد الاجمالي للمفردة للفئة	عدد المفردات المختارة من الفئة	نسبة التمثيل في عينة البحث
مشرف تربية	392	34	68 %
مساعد رئيسي لتربية	157	14	28 %
مساعد تربية	16	2	4 %
المجموع	565	50	100 %

و بالتالي تكونت لدينا عينة طبقية شملت جميع الفئات المهنية أما عن نوع العينة أي كيفية اختيار مفردات العينة في كل طبقة فلقد تم إختيار العينة الطبقية العشوائية بنسبة 10% كل طبقة وهذا في كل فئة مهنية فبعد أن حددنا عدد المفردات المطلوب الحصول عليها في كل فئة قمنا بسحب العدد المطلوب ؛ أين تم وضع الأصبع عشوائيا على أسماء العمال بما يوافق العدد المحدد من كل طبقة .

#### رابعاً-منهجية الدراسة:

##### 1-نوع الدراسة:

تهدف دراستنا أساسا إلى معرفة العلاقة الفعلية التي تربط الترقية الوظيفية بالاستقرار المهني بالمؤسسات التعليمية والدور الذي تلعبه الإدارة في عملية استقرار العمال وعدالتها في ترقية الأفراد بالطرف الموضوعية في المؤسسة مجال الدراسة العمال وعدالتها في ترقية الأفراد بالطرف الموضوعية في المؤسسة مجال الدراسة وبالتالي فان دراستنا هذه تنتمي إلى مجموعة الدراسات والبحوث الميدانية الوظيفية

والتي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كيميا وكميا وهذا ما نسعى إلى تحقيقه من خلال هذه الدراسة محاولة منا الوصول إلى حقائق علمية تجسدها نتائج الدراسة بناء على جميع البيانات الميدانية المحصل عليها.

#### 2- منهج الدراسة:

مما لا شك فيه أن نوع الدراسة وأهدافها هي عوامل أساسية في تحديد المنهج المستخدم في أية دراسة علمية ويعرف المنهج بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثير بها موضوع البحث لهذا فالمنهج يعد بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث ولقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على منهج المسح الاجتماعي بالعينة وهو إحدى تطبيقات المدخل الوصفية وإحدى أساليب المنهج الوصفي الذي يعتبر على أنه الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثرها والعلاقة التي تتصل بها وتفسيرها وكشف جوانبها والذي نرى أنه يتناسب مع دراستنا الحالية ويتلاءم مع أهدافها وهذا مراعاة للعديد من الاعتبارات من أهمها ما يلي:

بعد منهج المسح الاجتماعي احد المناهج الرئيسية والمستخدم على نطاق واسع في الدراسات الوصفية والتي تنتمي إليها دراستنا الحالية.

إن المسح الاجتماعي ليس مجرد حصرا أو جرذا لما هو قائم بالفعل أو مجرد وصف للأحوال الحاضرة حول ظاهرة أو مشكلة ما بل إن هذا المنهج يتعدى ذلك إلى عمليات أخرى كالتحليل والتفسير والكشف عن جميع جوانب الظاهرة المدروسة وعناصرها وارتباطها بظواهر أخرى ومن ثم استخلاص النتائج وتقديم التوصيات التي توجه للتطبيق العملي والإصلاح المقبل وهو ما تسعى إليه بالضبط من خلال دراستنا الحالية لموضوع الترقية الوظيفية والاستقرار المهني.

لا يعتمد منهج المسح الاجتماعي على وسيلة واحدة من وسائل جمع البيانات بل يستخدم العديد من الوسائل والأدوات البحثية والتي يتركز الحاجة الملحة إليها دراستنا الحالية حيث نسعى إلى الإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة وجمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعطيات الميدانية حول موضوع الدراسة الأمر الذي يتطلب تعدد وتنوع أدوات جمع البيانات وهذا ما يحققه منهج المسح الاجتماعي بالعينة.

ولقد طبقت هذه الدراسة طريقة المسح بالعينة. ويتجلى ذلك في نوعية البيانات التي جمعت من الميدان والتي تتمحور حول البيانات الشخصية وبعض البيانات المتعلقة بالمبحوثين آرائهم و مواقفهم لما يجري في المؤسسة وخاصة فيما يخص متغيري الدراسة، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني. وفي ضوء تركيز الدراسة على متغيرات الترقية. الأجر. الرضا عن العمل. الاستقرار... استخدمنا طريقة المسح الاجتماعي بالعينة للتعرف على واقع هذه المتغيرات وعلى مدى الدور الذي تلعبه الإدارة في عملية استقرار العمال. وعدالتها في ترقية الأفراد بالطرق الموضوعية في المؤسسة مجال الدراسة.

### خامسا - أدوات جمع البيانات:

إعتمدت الدراسة الراهنة في جمع البيانات المرتبطة بالموضوع المتمحور حول الترقية الوظيفية والاستقرار المهني على تقنية أساسية هي الإستمارة، مع الإستفادة من المقابلات والملاحظة والسجلات كأدوات مساعدة فقط. وقد تمت صياغة أسئلة الإستمارة بشكل يعكس الإنشغالات الجوهرية الواردة في الإشكالية والفروض .

وقد تم تجريبيها ثم مراجعتها وتعديلها، ثم طرحت في شكلها النهائي أين تضمنت 33 سؤالاً موزعة على أربعة محاور أساسية هي:

- المحور الأول: عبارة عن البيانات الشخصية للمبحوث وهي من السؤال 01 إلى السؤال 05 .

- المحور الثاني: هي بيانات تتعلق بمعايير الترقية ، وهي تمتد من السؤال 06 إلى السؤال 21.

- المحور الثالث: بيانات تتعلق بالاستقرار، وهي تمتد من السؤال 22 إلى السؤال 33 .

وقد قمت بتوزيع الاستمارات على العمال المعنيين بالدراسة وقابلتهم جميعا مما طلب مني جهد معتبر خاصة وان عدد أفراد العينة يساوي 50 مفردة وقمت بتقديم المساعدة بالشرح لبعض الأسئلة أو الحرص على الإجابة على جميع الأسئلة بكل حرية دون أي ضبط و تخوف .

### سادسا- أسلوب التحليل الميداني:

لقد تم الاستعانة بأسلوب التحليل الكمي و الكيفي في تحليل وتفسير بيانات الدراسة حيث تم عرض النتائج الميدانية المحصل عليها وترتيبها في جداول مستخدمين في ذلك بعض الأساليب الإحصائية لعرض هذه البيانات كحساب التكرارات والنسب المئوية و توضيحها في شكل دوائر نسبية يمثل وهذا هو الأسلوب الكمي في تحليل البيانات أما الأسلوب الكيفي فلقد تجلّى استخدامه في تفسير وتحليل والتعليق على الأرقام والبيانات الإحصائية المحصل عليها.

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع و تحليل البيانات الميدانية بالإضافة إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاثة ومدى ملائمة لمنهج المتبع لموضوع الدراسة.

ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سندا منهجيا ساعد في تسيير معالجة الموضوع ميدانيا وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومن تم الحصول أو التوصل إلى نتائج صادقة وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.

### تمهيد :

يتعرض هذا الفصل إلى مناقشة و تحليل المعطيات التي جمعت من مؤسسات التعليم حول جملة من المسائل المتعلقة بموضوع الدراسة و متغيريه التابع و المستقل الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني. و لتحقيق هذا المسعى اعتمدنا في هذا الجانب على تكميم البيانات و حساب النسب المئوية لتفسير و تحليل الواقع المدروس و لقد تدرجنا في هذا الفصل من عرض البيانات الشخصية ثم إلى الترقية ثم الاستقرار.

أولاً-خصائص مفردات العينة :

تشكل البيانات الشخصية الخلفية العملية التي ننطلق منها لتفسير العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، على اعتبار أن تحديد خصائص وسمات المجتمع المدروس يعطينا نظرة شاملة عن مدى تجانسه وتنوعه، ومدى ارتباطه بالأسئلة والقضايا المدروسة. وعلى هذا الأساس نشرع في التحليل الكمي للبيانات الشخصية بناء على المعطيات التي جمعناها من المؤسسات التعليمية ففيما يتعلق بالجنس، تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (1) أن أغلبية أفراد العينة هم من الإناث .

الجدول رقم (1): الجنس.

الفئات البدائل	مشرف التربية		مساعد تربية رئيسي		مساعد التربية		المجموع الكلي	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
ذكر	29.41	10	28.57	04	50	01	30	15
انثى	70.58	24	71.42	10	50	01	70	35
المجموع	100	34	100	14	100	02	100	50

تبين الشواهد الكمية ان 35 فردا من إجمالي العينة بنسبة 70% إناث ، والباقي ذكور بعدد 15 ونسبة 30% من العينة الكلية وكانت النسبة في العينات الفرعية كما يلي :من فئة مشرفي التربية كانت نسبة 70.58 إناث و 29.41 ذكور، وفي فئة مساعدي التربية الرئيسي كانت 74.42 إناث و 28.57 ذكور، أما فئة مساعد التربية كانت النسبة متساوية أي 50%

وهذا كله يدل على قلة تواجد الجنس الذكري في المؤسسة والذي من المفروض ان يكون خاصة في فئة المساعد الرئيسي للتربية الجنس الذكري لطبيعة المهام الموكلة إليه لتحكم في تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة على التلاميذ وهذا ما قاله لنا جل مدراء المؤسسات التربوية حيث يطغى التنظيم الغير رسمي على التنظيم الرسمي لكثرة العنصر الأنثوي الذي لا يؤدي عمله على أكمل وجه ويستغله في المحادثة عن الحياة الاجتماعية لهم .

المجموع الكلي		مساعد تربية		م رئيسي للتربية		مشرف التربية		الفئات البدائل
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
0	0	0	0	0	0	0	0	27 - 20
54	27	50	01	64.28	09	50	17	35 - 28
28	14	50	01	21.42	03	29.41	10	43 - 36
18	09	00	0	14.28	02	20.58	07	43 فاكتر
100	50	100	02	100	14	100	34	المجموع

من خلال الجدول رقم (02) تشير الشواهد الكمية الواردة ان نسبة الشباب في المؤسسات مرتفعة مقارنة مع باقي الفئات العمرية الأخرى، حيث تقدر بـ 54% من إجمالي العينة ، وهذا يكون له تأثير على الأداء خاصة في الوظائف التي تتطلب فئة الشباب، لما تتمتع به من قوة على التحمل والحركة فالشباب يتميز بالطموح العالي والحماس من اجل كسب ثقة و رضا الرؤساء، ويتوقعون إلى تحسين و وضعهم المهني و الاجتماعي قصد بناء مستقبل أفضل وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة، وتقدر بـ 28% بالنسبة للفئة العمرية من 36 إلى 43 سنة حيث تحتل دور بارزا و قويا في تحسين الأداء لأنها لا تزال تتميز بالجد والمواظبة من اجل الحصول على ترقية في السلم الوظيفي، وقد حضيت بخبرة وافرة نتيجة لاقدميتها في هذا الميدان، أما الفئة العمرية الأكثر من 43 سنة والمقدرة بـ 18% فهم أصحاب الخبرات الطويلة جدا .

الجدول رقم (3) يبين الحالة المدنية :

المجموع الكلي		مساعد تربية		م رئيسي للتربية		مشرف التربية		الفئات البدائل
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
24	12	50	01	14.28	02	26.47	09	أعزب
76	38	50	01	85.71	12	73.52	25	متزوج
00	00	00	00	00	00	00	00	مطلق
00	00	00	00	00	00	00	00	أرمل
100	50	100	02	100	14	100	34	المجموع

بين الجدول رقم (3) المتعلق بالحالة المدنية أن ما نسبته 24% من العينة الإجمالية أعزاب وما نسبته 76% وهي اكبر نسبة في الجدول متزوجين، خاصة بعد النظر إلى نسبة التي كان فيها معظم العمال

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات و نتائج الدراسة

تتراوح أعمارهم بين 28-35 سنة بنسبة 54% من إجمالي العينة و هو السن الذي يكون فيه عادة الأفراد متزوجين و هذا طبعا يكون له تأثير ايجابي على نفسية العامل داخل المؤسسة وخارجها، لان الاستقرار النفسي و الاجتماعي و العائلي له تأثير على الاستقرار المهني.

أما نسبة العزاب و التي تقدر ب 24% من النسبة الإجمالية وهي نسبة ضئيلة مقارنة مع نسبة المتزوجين، وهذا طبعا راجع إلى نقص عنصر الذكري بالمؤسسة، ولكن ما هو جدير بالملاحظة رغم قلة العزاب هو وجود روح الحماس والجدية في العمل، و الرغبة في الحصول على الترقية في السلم المهني قصد زيادة الأجر، من اجل التفكير في الاستقرار العائلي، وكذلك تحسين المركز الاجتماعي والمهني والشعور بالتقدير و الأهمية.

أما بالنسبة للعمال المطلقين و الأرامل فكانت النسبة 0% من إجمالية العينة وهذا مؤشر جيد للاستقرار النفسي والاجتماعي للعمال وقلت المشاكل العائلية.

#### الجدول رقم (4) يبين المستوى التعليمي :

الفئات	مشرف التربية		م رئيسي للتربية		مساعد تربية		المجموع الكلي	
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%
ثانوي	00	00	00	00	01	50	01	18
شهادات تطبيقية	28	82.35	04	28.57	00	00	32	39
جامعي	06	17.64	10	71.42	01	50	17	43
المجموع	34	100	14	100	02	100	50	100

يوضح لنا الجدول رقم (4) المستوى التعليمي لأفراد العينة في هذه المؤسسة، حيث تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول تراجع نسبة المستوى الثانوي حيث سجلت اصغر نسبة قدرت ب 18% من النسبة الإجمالية والمسجل الا في صنف مساعد التربية، وهذا مؤشر غير ايجابي لان قانون الترقية بهذه المؤسسة صنف هذه الرتبة بأيلة للزوال .

أما فئة مشرفي التربية والتي سجلت أعلى نسبة في شهادات التطبيقية المقدر ب 82.35%، لان التوظيف في هذه الرتبة يتطلب إلا هذه الشهادات .

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات و نتائج الدراسة

أما الشهادات الجامعية فكانت أعلى نسبة في فئة المساعدين الرئيسيين و المقدرة ب 71.42%، وهذا ما يوضح أن الترقية في هذه المؤسسة لا تستند لا على الاقدمية ولا على الشهادة لان فئة مساعدي التربية اقدم من فئة المشرفين في التربية حيث يصنف المساعد في صنف 7 أما المشرف في صنف 10.

الجدول رقم (5) يبين الاقدمية في العمل :

المجموع الكلي		مساعد تربية		م رئيسي للتربية		مشرف التربية		الفئات
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	البدائل
36	18	50	01	00	00	50	17	5 – 1
14	07	50	01	42.85	06	00	00	11 – 6
12	06	00	00	35.71	05	2.94	01	17 – 12
14	07	00	00	21.42	03	11.76	04	23 – 18
24	12	00	00	00	00	35.29	12	30 – 24
100	50	100	02	100	14	100	34	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية للجدول رقم (6) يتجلى لنا أن أعلى نسبة خاصة بالتوظيف الجديد محصورة بين 1 و 5 سنوات قدرت ب 36% من إجمالي النسبة موزعة على النحو التالي 50% مشرفي التربية، تليها نسبة 24% المسجلة ما بين 24 و 30 سنة.

## 2 - الترقية :

من خلال طرحنا للمداخل النظرية و القضايا المتعلقة بالترقية و بالنظر إلى تساؤلات و فرضيات الدراسة، نحاول في هذا الجزء تكميم المعلومات المتعلقة بمتغير الترقية في المؤسسة .

وعلى العموم فإن هذه المتغيرات المتعلقة بالترقية تدور في مجملها حول رضا العمال عن وضعهم داخل المؤسسة، و أيضا الترقية أنواعها و معاييرها و التطبيق الموضوعي لها و الهدف منها، والعلاقة بين التدرج في الوظيفة و زيادة الارتباط بالمؤسسة، الأجر و مدى كفايته أو عدم كفايته، القيام بالأعمال الإضافية و طريقة التعويض عنها، و صولا إلى ترتيب الثلاث حوافز الأولى من بين مجموعة من الحوافز .

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات و نتائج الدراسة

الجدول رقم (6) يبين مدى رضا العامل عن عمله و وضعه في المؤسسة:

المجموع الكلي		مساعد تربية		م رئيسي للتربية		مشرف التربية		الفئات البدائل
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	
32	16	00	00	21.43	03	38.24	13	نعم
68	34	50	02	78.57	11	61.76	21	لا
100	50	100	02	100	14	100	34	المجموع

التحليل الإحصائي:

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (6) و المتعلق بمدى رضا العمال عن وضعهم داخل المؤسسة و العمل الذي يقومون به، حيث تفسر البيانات عدد العمال الذين لديهم اتجاهات سلبية نحو الرضا حيث يفسر عددهم ب 34 عامل موزعين على النحو التالي 21 مشرف تربوي بنسبة 61.76%، و 11 مساعد تربية رئيسي بنسبة 78.57%، و 02 مساعد تربية بنسبة 50% وهو ما يقابل نسبة 68% من النسبة الإجمالية.

التحليل السوسولوجي:

من خلال التحليل الإحصائي نجد أن العمل لا يلبي احتياجاتهم و متطلباتهم سواء المادية أو المعنوية، كما أن المقابل المادي الذي تحصلون عليه لا يعبر عن المجهود الفعلي و التعب الذي يلاقونه يوميا في ميدان العمل و غياب بعض القوانين الوقائية أثناء العمل كتعرضهم للعنف من طرف التلاميذ .

الجدول رقم (7) يوضح افراد العينة الذين تحصلو على ترقية في عملهم مع ذكر على أي اساس:

المجموع الكلي		مساعد تربية		م رئيسي للتربية		مشرف التربية		الفئات البدائل
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	
100	50	100	02	100	14	100	34	نعم
00	00	00	00	00	00	00	00	لا
100	50	100	02	100	14	100	34	المجموع
56	28	100	02	100	14	44.12	15	الاقدمية
00	00	00	00	00	00	00	00	نعم الكفاءة
44	22	00	00	00	00	55.88	19	الشهادات
00	00	00	00	00	00	00	00	اخرى
100	50	100	02	100	14	100	34	المجموع

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات و نتائج الدراسة

توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه نسبة الأفراد الذين تحصلوا على ترقية مع ذكر السبب، و يتضح من خلال الإحصائيات أن هناك 100% من النسبة الإجمالية قد تحصل على ترقية ما ورغم ذلك تبقى فرص الترقية في العمل من الأهداف التي يرغب العامل في تحقيقها من خلال العمل أو الوظيفية، لأنها توفر له إمتيازات إضافية سواء مادية أو اجتماعية أو نفسية، فالأجر يتحسن شيئاً فشيئاً، و أوضاعه الاجتماعية يطرأ عليها هي الأخرى نوع من التحسين، بالإضافة إلى التقدير من طرف المحيطين به داخل المؤسسة أو خارجها، وهذا طبعاً يؤدي إلى حالة الرضا عن العمل ويزيد من الانضباط .

ونلاحظ من خلال الجدول أن الترقية في هذه المؤسسة تتم وفقاً لمعايير الأقدمية، حيث سجلت الترقيات بسبب الأقدمية نسبة 56% حيث يرى بعض الباحثين أن الأقدمية في العمل أكسبتهم خبرة و مهارة و معرفة بتفاصيل العمل ، و لهذا فإن معيار الأقدمية هو المعيار لأمثل لترقية الأفراد حسب رأيهم.

ونجد نسبة 44% تحصلوا على الترقية نظراً للشهادات فالأقدمية و حدها لا تكفي لتكون معياراً محددًا للترقية، وإنما لا بد أيضاً من توفر المؤهل أو الشهادة لترقية الأفراد.

#### جدول رقم (8) يوضح نوع الترقية المتحصل عليها:

الفئات	مشرف التربية		م رئيسي للتربية		مساعد تربية		المجموع الكلي	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
في الدرجة	13	38.23	02	14.28	02	100	17	34
في الفئة	21	61.77	12	85.72	00	00	33	66
المجموع	34	100	14	100	02	100	50	100

تؤكد شواهد الكمية في الجدول نوع الترقية المتحصل عليها، و ما يلاحظ أن الترقية في الفئة تحتل أعلى نسبة تقدر بـ 66% حيث أن فئة مشرفي التربية والمقدرة بنسبة 21% تمت ترقيتها على أساس الأقدمية زائد الشهادة بعد التوظيف أما فيما يخص فئة مساعد التربية رئيسي والمقدر نسبتها بـ 85.72% فقد تم ترقيتهم على أساس الأقدمية زائد ان الرتبة السابق لهم آيلة للزوال أما فئة مساعد التربية وهي رتبة آيلة للزوال ليس لهم اقدمية 5 سنوات فما فوق ، و تليها مباشرة نسبة الترقية في الدرجة تحتل أعلى نسبة تقدر بـ 34% و هذا راجع لطول الخدمة في المؤسسة فكما ارتفعت مدة الأقدمية كلما صعد الموظف في الدرجات ويصاحب كل درجة زيادة في الأجر.

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات و نتائج الدراسة

جدول رقم (9) يوضح مدى معرفة افراد العينة المدروسة بقوانين الترقية المنتهجة من طرف الادارة

وسبب ذلك:

المجموع الكلي		مساعد تربية		م رئيسي للتربية		مشرف التربية		الفئات	
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	البدايل	
72	36	100	02	57.14	08	76.47	26	نعم	
28	14	00	00	42.86	06	23.53	08	لا	
100	50	100	02	100	14	100	34	المجموع	
35.71	05	00	00	33.33	02	37.5	03	راجع إلى	في حالة
								تقصير ذاتي	
64.29	09	00	00	66.67	04	62.5	05	تقصير من طرف الإدارة	الإجابة بلا
100	14	100	00	100	06	100	08	المجموع	

توضح البيانات في الجدول رقم (9) مدى معرفة أفراد العينة المدروسة بقوانين الترقية المنتهجة و السبب في حالة عدم المعرفة، تؤكد الشواهد أن أعلى نسبة كانت للعمال الذين هم على علم بالقوانين المستعملة في ترقية الموظف بنسبة 72% فهذا مؤشرا إيجابيا و جيد كون العمال واعين للقوانين هذا ما يجعلهم يحكمون بموضوعية الترقية من لا موضوعيتها، و عدالتها من لا عالتها، مما يؤثر على استقرارهم ما أن كانت موضوعية و عادلة بالإيجاب، و إذا كانت العكس فتؤثر بالسلب، و الأفراد الذين لا معرفة لديهم بقوانين الترقية و كانت نسبتهم 28% فيرجعون ذلك لسبب تقصير الإدارة فسجلت البيانات أن نسبة فئة المشرفين قدرت بـ 62.5% و مساعد رئيسي 66.67% في حين نسبة مساعد التربية قدرة لـ 0% فالإدارة لم تهتم بتعريف العمال بقوانين الترقية المعتمدة عليها سواء خاصة بالترقية أو مجالات أخرى.

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات و نتائج الدراسة

جدول رقم(10) يوضح رأي أفراد العينة عن التطبيق الموضوعي و الفعال للترقية من عدمه مع

السبب:

المجموع الكلي		مساعد تربية		م رئيسي للتربية		مشرف التربية		الفئات	
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	البدائل	
24	12	00	00	35.71	05	20.58	07	نعم	
76	38	50	02	64.29	09	79.42	27	لا	
100	50	100	02	100	14	100	34	المجموع	
41.66	05	00	00	60	03	28.57	02	راجع الى:	
								المحسوبية	
16.66	02	00	00	00	00	28.57	02	نعم	
								الجهوية	
8.33	01	00	00	00	00	14.28	01	القرابية	
33.33	04	00	00	40	02	28.57	02	نقابية	
00	00	00	00	00	00	00	00	تدخل الذاتية	
00	00	00	00	00	00	00	00	اخرى	
100	12	100	00	100	05	100	07	المجموع	

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (10) المتعلق بالتطبيق الموضوعي والفعال للترقية من عدمه مع السبب، وسجلت أعلى نسبة لأفراد العينة الذين يرون التطبيق غير موضوعي و غير فعال للترقية، و قدرت بـ 76% ونسبة 24% فقط ترى بأن نظام الترقية يطبق بموضوعية و هم يطمحون إلى الترقية من أجل تحسين مستواهم المهني و تدعيم معارفهم و تقوية خبراتهم عن طريق تحمل المسؤوليات فكما كانت الترقية موضوعية كلما زادت ثقة العمال بمرؤوسيههم، وارتبطوا بالمؤسسة لأنهم يعملون و الترقية موضوعية كلما زادت ثقة العمال بمرؤوسيههم، وارتبطوا بالمؤسسة لأنهم يعملون و نسبة العمال الذين يرون الترقية

غير موضوعية و غير عادلة يرجعون ذلك إلى عوامل شخصية متنوعة كالمحسوبية،

الجهوية... بالمحسوبية سجلت أعلى نسبة تقدر بـ 60% لدى مساعدي التربية الرئيسي يليها مشرفي التربية بنسبة 28.57% تليها عاملي الجهوية والنقابة بنسبة متساوية، بحيث يرى المبحوثين ان الترقية تعتمد على أساس عوامل شخصية و هذا ما يؤثر عليهم كونهم يعملون و يتعبون و لا يحصلوا على ترقية و آخرون لا يقدمون شيئاً و يحصلون عليها بسهولة لا لشيء إلا أنهم من معارف المسؤولين أو أقاربهم أو

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات و نتائج الدراسة

أصحاب النقابات، مما يضعف فيهم روح المبادرة و إتقان العمل لأن جهودهم ذاهبة سدا، وهذا ما يؤثر على استقرارهم مهنيا، وهذه العوامل كلها ليست موضوعية لأنها لا تتدخل في القوانين العملية الخاصة بالترقية أو غيرها، مما قد يؤثر بالسلب على استقرار العمال بالمؤسسة.

جدول رقم(11): يوضح تأثير التطبيق غير الموضوعي و غير الفعال للترقية على استقرار المهني لدى أفراد العينة:

الفئات البدائل	مشرف التربية		م رئيسي للتربية		مساعد تربية		المجموع الكلي	
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%
نعم	23	67.65	11	78.57	02	100	36	72
لا	11	32.35	03	21.43	00	00	14	28
المجموع	34	100	14	100	02	100	50	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(11) الذي يوضح تأثير التطبيق غير الموضوعي و غير الفعال للترقية على استقرار العمال حيث أن أعلى نسبة كانت لدى العمال الذين يقرون أن التطبيق غير الموضوعي و غير الفعال للترقية يؤثر على استقرارهم فعلا و الذي بلغ نسبة بـ72% من النسبة الإجمالية، أما الذين يرون أن التطبيق غير الموضوعي لا يؤثر على استقرارهم فبلغت نسبتهم 28% و هم يرون أن لا علاقة لهم ما إن تم إعطاء منصب لموظف لا يستحقه فكل ما يهمهم أنهم يعملون و يقضون أجرا و لا يدرك أحد منهم أنه في يوم من الأيام سيأخذ أحد غير كفيئ منصب كان من المفروض أن يكون له، فهذا الإهمال يقتل فيه حب العمل و إذا عدنا إلى العينة التي ترى أن التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على استقرارها و كانت أعلا نسبة فرعية خاصة بمساعدي التربية بـ 100% تليها فئة مساعدي التربية الرئيسي بـ 78.57% ثم 67.65% كنسبة ممثلة لفئة مشرفي التربية، فهي نسب كبيرة جدا و متقاربة، فالعمال يرون أنهم يقدمون مجودات جبارة هادفين للتألق إلى مناصب أعلى، وأن هذا حق لهم فليس من العدل أن يأتي آخرون لا يبذلون حتى ربع مجوداتهم و يترقون بدلا منهم.

فالتطبيق غير الموضوعي و غير الفعال للترقية يولد عدم الثقة بين العمال ومرؤوسيهم و النفور من العمل و يخلق نوع من الحقد بينهم مما ينتج عنه جو مكهرب يؤثر بالسلب على استقرار العمال، فنرى أن التطبيق الموضوعي و الفعال للترقية مهم جدا لتنظيم العمل و توفير الاستقرار للمؤسسة و العامل على حد سواء.

جدول رقم (12) يوضح الهدف من الترقية من وجهة نظر الموظف:

المجموع الكلي		مساعد تربية		م رئيسي للتربية		مشرف التربية		الفئات
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	البدائل
46	23	50	01	28.57	04	52.94	18	الزيادة في الأجر
32	16	00	00	50	07	26.47	09	تحسين المركز الاجتماعي
14	07	50	01	14.28	02	11.76	04	السلطة
08	04	00	00	7.14	01	8.82	03	أسباب الأخرى
100	50	100	02	100	14	100	34	المجموع

توضح البيانات و المعلومات الإحصائية في الجدول أعلاه موقف العمال من الترقية و ما ينتظرونه مقابل قيامهم بالأعمال المنوطة بهم، باعتبار أن الترقية من الأهداف التي يأمل في نيلها بعد مرور سنوات من العمل و الخدمة و الجهد المتواصل، و المستمر داخل المؤسسة ميدان العمل و ما لمسناه لدى العمل هو الرغبة الشديدة و الأمل في الترقية، ليس فقط من أجل تحسين الظروف المادية فحسب بل يتعدى ذلك إلى رفع من الروح المعنوية و تحسين المركز الذي سيشغلونه، سواء داخل المؤسسة أو خارجها لأن الترقية على حد تعبير بعضهم تجعلهم يحظون باحترام و تقدير الزملاء، والتخفيف من حدة الأوامر وتعسف الإشراف في بعض الأحيان.

وما لمسناه لدى العمال هو الرغبة الشديدة في الترقية لهدفين سجلا أكبر نسبة هما على التوالي الزيادة في الأجر تحسين المركز الاجتماعي بنسبتين هما 46% و 32% وهما دافعتهما الرئيسيتين للعمل و هذا ما توصل إليه (تايلور فريديرك) من خلال النظرية العلمية و يرجعون ذلك إلى ارتفاع تكاليف المعيشة و حسب هؤلاء المبحوثين فإن الترقية هي ذلك الأجر الذي يصيب عصفورين، و هي تحسين الوضعية المادية و تحسين الوضع و المركز الذي يشغله العمال و الحصول على مزيد من التقدير و الاحترام و تحقيق الذات.

إذن كلما كانت الترقية حيوية و تخضع لظروف موضوعية كلما زادت ثقة العمال في المشرفين، وكلما زاد ارتباطهم بالمؤسسة التي ينتمون إليها، لأنهم يعملون واثقون أن جهودهم لن تذهب سدا، وإن السياسات العادلة المطبقة من طرف الإدارة ستجعلهم مطمئنين على تدرجهم و مستقبلهم المهني.

جدول رقم (13) يوضح العلاقة بين التدرج الوظيفي وزيادة الارتباط بالمؤسسة:

الفئات البدائل	مشرف التربية		م رئيسي للتربية		مساعد تربية		المجموع الكلي	
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%
نعم	29	85.29	08	57.14	02	100	39	78
لا	05	14.71	06	42.85	00	00	11	22
المجموع	34	100	14	100	02	100	50	100

التحليل الإحصائي:

توضح البيانات والمعلومات الإحصائية في الجدول رقم (13) ان 78% من النسبة الإجمالية الموزعة على التوالي 100% عند امساعدي التربية و 85.29% كنسبة فرعية لمشرفي التربية و 57.14% ممثلة لمساعدتي التربية الرئيسي .

التحليل السوسولوجي :

اغلب او معظم فئات العينة يعتبرون أن التدرج في الوظيفة يزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة وزيادة الولاء لها فالمراد ودية التي تعطى للموظف كل ثلاثة أشهر وحدها لا تكفي من أجل شعور العامل بالاستقرار والاطمئنان والارتياح في عمله، بل هناك حاجات معنوية أخرى كالترقية التي تعمل على رفع المعنويات، وتحسين الوضع الاجتماعي والمهني للعامل وزيادة الانتماء والإخلاص في العمل، فالأجر ليس هو المحدد الأساسي لرضا العمال عن عملهم ووضعهم داخل المؤسسة، فكلما كانت قوانين التدرج كما رأينا سابقا في البيانات المتعلقة بالجدول رقم 11 واضحة وتطبق بموضوعية كلما ساعد ذلك على خلق جو من الثقة بين الإدارة والعمال مما يؤدي إلى حب العمل والتفاني فيه وعدم التفكير في مغادرته، واعتبار النهوض بالمؤسسة والحفاظ عليها مسؤولية كل عامل، فيساعد ذلك على الاستقرار ما دامت مطالبهم تتحقق كلما قضوا فترة أطول في مراكزهم وأنجزوا أعمال مهمة داخل المؤسسة.

في حين نجد أن 22% من إجمالي العينة لا يقرون أن هناك علاقة بين التدرج في الوظيفة ودرجة ارتباطهم بالمؤسسة ومن الملاحظ أن أغلبية هذه النسبة من العمال هم الذين لم يتحصلوا على ترقية طوال مسارهم الوظيفي، رغم طول مدة الخدمة، حيث قال مبحوث أنه أمضى 15 سنة في الخدمة ولم يستفد من أي ترقية، وبعد انقضاء هذه المدة فهو لا يرغب في أي تغيير وحسب مبحوث آخر فإنه لا تهمة أي نوع من الترقية أو التدرج بقدر ما يهمله أن يعمل بكل راحة دون ضغوطات، ولا يريد تغيير مكان العمل

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات و نتائج الدراسة

ولا الزملاء وهذا ما قد يتفق مع ما جاء به (إلتون مايو) في نظريته للعلاقات الإنسانية والتي تفضل فيها العلاقات الإنسانية بين العمال على حساب الحوافز المادية وهناك من يرجع أيضا ذلك إلى سوء التسيير والتنظيم، وعموما فبقدر ما كان العامل مطمئن على تدرجه الوظيفي كلما زادت درجة ارتباطه وولائه للمؤسسة التي يعمل بها.

جدول رقم(14) يوضح مدى استفادة العمال من التحسين في الأجر:

المجموع الكلي		مساعد تربية		م رئيسي للتربية		مشرف التربية		الفئات البدائل
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	
44	22	00	00	14.28	02	58.82	20	نعم
56	28	100	02	85.72	12	41.18	14	لا
100	50	100	02	100	14	100	34	المجموع

توضح البيانات الرقمية في هذا الجدول مدى استفادة العمال من زيادة الأجر حيث يوجد فئتين من العمال:

-الفئة الأولى :فئة المستفيدين من الزيادة، وتقدر النسبة ب 44%من إجمالي العينة موزعين على النحو التالي نسبة مشرفي التربية 58.82% ، نسبة مساعدي التربية الرئيسي ب 14.28% وتتعدم في فئة مساعدي التربية حيث يقر الفئتين السابقتان أنهم قد تحصلوا على بعض الزيادات في الأجر ولو بنسبة صغيرة، بسبب طول مدة خدمتهم ، وبقدر ما كان العامل راض عن الأجر أدى ذلك إلى تحسين وضعه المعيشي مما يؤدي إلى الارتباط بالمؤسسة التي ينتمي إليها.

ويتبين من الإحصائيات الواردة في الاستمارة أن أغلبية المستفيدين من الأجر هم الذين لديهم اقدمية في العمل زاد الشهادات المتحصل عليها بعد التوظيف أما الفئة الثانية وتقدر ب 28 فردا ممثلة بنسبة تقدر ب 56% من إجمالي نسب العينة الإجمالية لم يستفيدوا من أي زيادة في الأجر ، ولمسنا عند بعض العمال نوع من التذمر والشكاوي وتهموا الإدارة بسوء التنظيم وعدم الكفاءة واللامبالاة .

المجموع الكلي		مساعد تربية		م رئيسي للتربية		مشرف التربية		الفئات البدائل
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
58	29	100	02	42.85	06	61.76	21	ارتفاع تكاليف المعيشة
30	15	00	00	42.85	06	26.47	09	اعباء الاسرة
12	06	00	00	14.28	02	11.76	04	الادخار
100	50	100	02	100	14	100	34	المجموع

توضح البيانات في هذا الجدول آراء المبحوثين حول أسباب عدم كفاية الأجرة التي يحصلون عليها، وكما تشير إليه الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية فإن أغلبية الأفراد يفسرون العجز المسجل وعدم كفاية الأجر وارتفاع تكاليف المعيشة والغلاء المسجل على المنتجات، حيث أن هناك علاقة تأثر وتأثر بين قيمة الأجر والارتفاع تكاليف المعيشة، فكلما كان الأجر ضعيفا كلما ظهر عجز في تغطية النفقات والمصاريف العائلية.

كما نجد أن نسبة 30% يرجعون عدم كفاية الأجر إلى العدد الكبير للأفراد خاصة إذا كان المصدر الوحيد للعيش هو الدخل وبذلك لا يستطيع تحقيق جميع متطلبات الأسرة مما يجعله غير راض عن الأجر والعمل، فيسبب له ذلك الرغبة في تركه والبحث عن عمل أفضل وتكون لديه فكرة مغادرة المؤسسة إن هو تحصل على وظيفة مناسبة في أي مؤسسة أخرى.

كما وجدنا أن نسبة 12% من النسبة الإجمالية يفسرون عدم كفاية الأجر بأنهم يدخرون جزء كبير منه لوقت الحاجة أو لبناء أي مشروع ، سواء كان مشروع زواج أو أي مشروع آخر ، وعلى حد قول هؤلاء العمال فإن التفكير في مثل هذه المشاريع ومقارنة مع قيمة الأجرة التي يتحصلون عليها يعد أمرا صعبا جدا وعموما فإن العلاقة الثلاثية بين الأجر ومستوى المعيشة وحجم الأسرة يعتبر المحدد الأساسي لحالة الرضا عن قيمة الأجر ، وما لمسانه من الدراسة الميدانية والواقع المعاش هو الزيادة المستمرة في الأسعار وغلاء المعيشة مع ثبات المرتبات وبطئ الزيادة في الأجر ، مما يولد علاقة عكسية بين الرضا عن العمل والأجر ، وبين البقاء والمغادرة ، والسبب الرئيسي في عدم مغادرة المؤسسة هو قلة فرص العمل في السوق العمل .

جدول رقم (16) يوضح ترتيب الحوافز الثلاثة الأولى حسب الأهمية:

المجموع الكلي		مساعد تربية		م رئيسي للتربية		مشرف التربية		الفئة المهنية	
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	الاحتمالات والمراتب	
64	32	100	02	85.71	12	52.94	18	1	الترقية
18	09	00	00	7.14	01	20.59	07	2	والتدرج
20	10	00	00	7.14	01	26.47	09	3	الوظيفي
62	31	100	02	64.28	09	58.82	20	1	الاجر
20	10	00	00	21.42	03	20.59	07	2	المرتفع
18	09	00	00	14.28	02	20.59	07	3	
10	5	00	00	21.42	03	5.88	02	1	العلاقات
14	7	00	00	14.28	02	14.70	05	2	الاجتماعية
06	3	00	00	00	00	8.82	03	3	الطبية
12	6	50	01	14.28	02	8.82	03	1	الاشراف
16	08	00	00	7.14	01	20.59	07	2	الجيد
00	00	00	00	00	00	00	00	3	
24	12	50	01	42.85	06	14.70	05	1	المساواة بين
14	7	00	00	00	00	20.59	07	2	العمال
4	02	00	00	00	00	5.88	02	3	

تبين البيانات و المعلومات الإحصائية ترتيب الحوافز الثلاثة الأولى الموضوعة في الجدول أعلاه، حيث توضح النتائج الدراسة الميدانية أن الترقية و التدرج تأتي في الدرجة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمبحوثين و ذلك بنسبة 64% في الترتيب الأول، ذلك أن الترقية تساوي الاستقرار المادي و المعنوي في نفس الوقت، و الترقية تصاحبها زيادة في الأجر فتحسين المركز الاجتماعي ، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة، كسب احترام الزملاء داخل المؤسسة و خارجها و تأتي الترقية أيضا في الترتيب الثاني بنسبة 18% و الترتيب الثالث 20% أما بالنسبة للأجر المرتفع فقد احتل المرتبة الأولى حسب رأي المبحوثين بنسبة 62% و يأتي بعد الترقية من حيث الأهمية الأجر الذي هو مطمع العمال في مقابل

قيامهم بالعمل غير أن الترقية هي مطمع العامل من اجل إنجاز العمل في مقابل قيامهم بالعمل غير أن الترقية هي مطمع العامل من اجل إنجاز العمل بكفاءة و مواظبة و انضباط.

وسجل الأجر المرتفع 62% في الترتيب الأول و 20% في الترتيب الثاني في حين كانت نسبة في الترتيب الثالث 18% .

و بعد الترقية و الأجر المرتفع يأتي مؤشر المساواة بين العمال في المرتبة الثالثة و حسب رأي المبحوثين تم تسجيل 24% من إجمالي العينة يرتبونها في المرتبة الأولى، حيث يرى بعض المبحوثين أن المساواة بين العمال تجعل من حظوظهم متساوية و معادلة في كل شيء، سواء في الأجر أو الترقية أو المزايا الأخرى المادية أو المعنوية، وهذا طبعا يؤدي إلى زيادة الثقة بين الزملاء و الإدارة، وزيادة الولاء و الانتماء إلى المؤسسة .

أما بالنسبة للإشراف الجيد فقد كانت أكبر نسبة له من حيث الأهمية في المرتبة الثانية بنسبة 16% ، ويرى بعض المبحوثين أنه كلما كان الإشراف مرن وجيد، كلما زاد من حب العامل للعمل و الارتباط بالمؤسسة التي يعمل بها.

### - الاستقرار:

يشكل الاستقرار المهني المتغير التابع في هذه الدراسة الأمر الذي يتطلب منا توضيحه وتفسيره في الفصول النظرية وطرح بعض القضايا التي يمكن اختبارها ميدانيا ، وهذا ما سنحاول تجسيده في هذا المحور الذي يتضمن متغيرات هل العمل مريح جسميا وذهنيا ، سبب عدم الارتياح في العمل ، الموقف السلبي للعمال اتجاه طريقة العمل ، تغيب العمال عن العمل ومدى تأثيرها على الأجر ، رأي العامل في مستقبل المؤسسة وإذا كان المبحوث يفكر في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى ، إذا كان بإمكان المبحوث أن يحصل العامل على ترقية أفضل إذا كان يعمل في مؤسسة أخرى ، رأي أفراد العينة حول تأثير الترقية على الاستقرار.

جدول رقم (17) يوضح حب العامل لعمله مع ذكر السبب في حالة عدم حبه له:

المجموع الكلي		مساعد تربية		م رئيسي للتربية		مشرف التربية		الفئات	
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	البدائل	
82	41	00	00	71.42	10	91.17	31	نعم	
18	09	100	02	28.57	04	08.82	03	لا	
100	50	100	02	100	14	100	34	المجموع	
								السبب	لا
00	00	00	00	00	00	00	00	لتعقيده	
11.11	01	00	00	25	01	00	00	عدم الرغبة في تاديته	
88.88	08	100	02	75	03	100	03	لم يحقق رغباتك	
100	09	100	02	100	04	100	03	المجموع	

يوضح الجدول رقم (17) مدى حب العامل لعمله من عدمه مع ذكر سبب ذلك حيث أقرت الأغلبية الساحقة بحبهم له وذلك بنسبة تقدر ب 82% من النسبة الإجمالية في حين أن نسبة 18% منهم لا يحبون عملهم ويرجح ذلك حسب رأي بعض المبحوثين إلى عدم تلبية الوظيفة لحاجاتهم ورغباتهم ماديا ومعنويا وتقدر نسبتهم ب 88.88% من إجمالي العينة التي لا تحب عملها ، أما عن باقي المبحوثين الذين عبروا عن عدم رضاهم وحبهم للعمل ، ففسروا ذلك بعدم الرغبة في تأدية العمل بنسبة تقدر ب 11.11% .

وعموما أن عدم حب العمل يؤثر سلبا على أداء العامل ، ومدى رضاه وعلى المؤسسة أن تسعى إلى معالجة هذه المشكلة ، إما عن طريق تنمية قدرات ومهارات وخبرات العامل وتدريبه في الجوانب التي بها نقص وتعقيد أو خلق حافز للعمل لينمي لديه الرغبة وحب العمل والرضا عنه.

جدول رقم (18) يوضح اعتبار العمل مريح جسميا وذهنيا وسبب عدم الارتياح في العمل:

المجموع الكلي		مساعد تربية		م رئيسي للتربية		مشرف التربية		الفئات
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	البدائل
32	16	00	00	35.71	05	32.35	11	نعم
68	34	100	02	64.28	09	67.64	23	لا
100	50	100	02	100	14	100	34	المجموع
38.23	13	00	00	44.44	04	39.13	09	راجع الى
								عدم الاهتمام بالعمل
2.94	01	00	00	11.11	01	00	00	لا
								عدم وجود اصدقاء في العمل
32.35	11	50	01	33.33	03	30.43	07	تعسف الاشراف
26.47	09	50	01	11.11	01	30.43	07	كثرة التوترات
100	34	100	02	100	09	100	23	المجموع

تبييت الشواهد الكمية مدى اعتبار العمل مريح جسميا وذهنيا وسبب عدم الارتياح في العمل ، وتشير البيانات الإحصائية بأن أكثر من نصف العينة المبحوثة تعتبر العمل غير مريح جسميا وذهنيا وتقدر نسبتها بـ 68% لأنهم يقومون بإعمال إدارية زائد مراقبة و توجيه التلاميذ أو تعسف الإشراف وهذا ما يزيد من التوتر وعدم الراحة في أداء العمل في حين نجد نسبة 32% من النسبة الإجمالية يرون أن العمل ملائم ومريح جسميا وذهنيا وأغلبهم من ليس له ضمير مهني أو توجد له علاقة غير رسمية مع المرؤوس أو مصالح شخصية متبادلة .

جدول رقم (19) يوضح تغيب العمال عن العمل ومدى تأثيرها على الأجر:

المجموع الكلي		مساعد تربية		م رئيسي للتربية		مشرف التربية		الفئات
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	البدائل
86	43	100	02	78.57	11	88.23	30	نعم
14	07	00	00	21.42	03	11.76	04	لا
100	50	100	02	100	14	100	34	المجموع

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات و نتائج الدراسة

توضح الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه مدى المواظبة على العمل وعدم التغيب وحسب الدراسة الميدانية فإن النسبة الساحقة تلتزم بالحضور تقدر ب 86% من إجمالي نسب العينة موزعة على الفئات المهنية بأعلى نسبة لمساعدى التربية ب 100% تليها نسبة مشرفى التربية ب 88.23% ثم فئة مساعدى التربية الرئيسي ب 78.57% نظرا لصرامة الإدارة والقوانين والتي لمسناها في الخصومات من الأجر الشهري زائد المردودية على العمال الذين يتغيبون ويرجع السبب في ذلك حسب بعض المبحوثين إلى شعورهم بالملل والروتين ، فيضطرون لمغادرة العمل في أي وقت للترفيه عن النفس والابتعاد عن الجو الخانق بالمؤسسة مهما تكن العقوبة التي تتراوح بين الاقتطاع من الأجر والطرده.

جدول رقم (20) يوضح رأي العامل في مستقبل المؤسسة:

الفئات	مشرف التربية		م رئيسي للتربية		مساعد تربية		المجموع الكلي	
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%
مطمئن	09	26.47	02	14.28	00	00	11	22
غامض	15	44.11	07	50	00	00	22	44
سيئ	10	29.41	05	35.71	02	100	17	34
المجموع	34	100	14	100	02	100	50	100

توضح البيانات الرقمية في هذا الجدول رأي العمال في المستقبل المؤسسة من خلال التحاليل المتوصل إليها فإن أغلبية المبحوثين والمقدرين ب 22 مبحوثا من أقل 50 عدد أفراد العينة يرون غموض في مستقبل هذه المؤسسة وبنسب فرعية كالأتي 44% وهذا كله نظرا للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة ونجد أن نسبة 34% تقدر بأن المستقبل سيكون سيء نتيجة لتعفن القطاع من عدم معيارية الترقية زائد قانون التقاعد زائد الخدمات الاجتماعية المتدهورة .

جدول رقم (21) يوضح إذا كان المبحوث يفكر في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى:

المجموع الكلي		مساعد تربية		م رئيسي للتربية		مشرف التربية		الفئات	
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	البدائل	
54	27	100	02	42.85	06	55.88	19	نعم	
46	23	00	00	57.14	08	44.11	15	لا	
100	50	100	02	100	14	100	34	المجموع	
48.14	13	50	01	33.33	02	52.63	10	راجع الى	نعم
								الحصول على اجر اعلى	
33.33	09	50	01	00	00	42.10	08	الحصول على ترقية افضل	
18.51	05	00	00	66.66	04	5.26	01	الوضع السيئ للمؤسسة	
100	27	100	02	100	06	100	19	المجموع	

تؤكد الشواهد الواردة في الجدول رقم (21) أن أفراد العينة الذين يفكرون في مغادرة المؤسسة بلغت نسبتهم 54% موزعة على فئات العينة ، في حين كانت نسبة الأفراد الذين هم لا يفكرون في مغادرة المؤسسة حتى ولو أتاحت لهم فرص أفضل (رأي بعض المبحوثين ) ب 46% والسبب في ذلك يعود إلى تعودهم على جو العمل في المؤسسة ما دام حسب رأيهم يستطيعون تحسين مستواه الاجتماعي والمهني عن طريق تدرجه في السلم الوظيفي ، فمن الأفضل له أن يبقى في نفس المؤسسة ، ويضيف بعض المبحوثين أنه لا يستطيعون الاستغناء عن زملائهم في العمل ، حتى لو وجدوا وظائف أخرى وبأجور مغرية.

أما العمال الذين يفكرون أو يريدون مغادرة المؤسسة فأغلبيتهم يرجعون السبب إلى سببين رئيسيين هما الحصول على أجر أعلى بمجموع إجابات 13 من أصل 27 إجابة وإمكانية الحصول على ترقية أفضل في المؤسسة أخرى غير التي يشتغلون فيها بمجموع إجابات 09 إجابة من أصل 27 في حين أرجع 05 عمال سبب المغادرة إلى الوضع السيئ للمؤسسة من حيث عدم وجود عدالة وموضوعية بها هذا ما جعلهم يفكرون في المغادرة منها ، وأن تمسكهم بوظائفهم لحد الآن لسبب وحيد هو أن فرص العمل

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات و نتائج الدراسة

في السوق غير موجودة وهم خائفون من التعرض إلى البطالة وهم ورائهم التزامات وواجبات لهذا قد يتحملون الظلم يقعون في وظائفهم.

وعلى العموم يجب على المؤسسة أن توفر لعمالها الظروف الملائمة للعمل وتحافظ عليهم لتحارب فيهم فكرة المغادرة لمؤسسة أخرى خاصة العمال ذوي الخبرة والكفاءة حتى لا تكون حقل تجارب لليد العاملة فعليها أن توفر لها الاستقرار المهني بخلق حوافز مادية ومعنوية كالترقية مثلا مراعية في قوانينها الموضوعية والعدالة فبذلك حتما ستوفر للعمال الاستقرار المهني.

جدول رقم (22) يوضح إحساس أفراد العينة بالاستقرار في العمل من عدمه مع ذكر السبب:

المجموع الكلي		مساعد تربية		م رئيسي للتربية		مشرف التربية		الفئات
تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	البدائل
16	32	00	00	01	7.14	15	44.11	نعم
34	68	100	02	13	92.86	19	55.88	لا
50	100	02	100	14	100	34	100	المجموع
								راجع الى
03	0.67	00	00	01	7.68	02	10.52	لتعقيد العمل
00	00	00	00	00	00	00	00	عدم توافق مع المحيط الاجتماعي الوظيفي
24	70.58	50	01	09	69.23	13	68.42	عدم حصولك على ترقية
08	23.52	50	01	03	23.07	04	21.05	كثرة القوانين
00	00	00	00	00	00	00	00	اخرى اذكرها
34	100	02	100	13	100	19	100	المجموع

تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) نسبة العمال المستقرين في عملهم و العمال غير المستقرين مع تبيان سبب عدم استقرارهم، و سجلت أن نسبة العمال المستقرين في عملهم بلغت 32% يرى هؤلاء أن الاستقرار يعني لهم مطلب بسيط من متطلباتهم من جهة و أن العمل يلائمهم و يوفر لهم و لو جزء بسيط من متطلباتهم من جهة أخرى، لكن هذا لا يمنع من طموحهم في الانتقال إلى وظائف أعلى، فهذا كله جعل الاستقرار موفر لهم، أما بالنسبة للفئة التي ترى أنها غير مستقرة في عملهم و التي بلغت نسبتها بـ 68% فقد أرجعت سبب عدم الاستقرار إلى عدم حصولهم على ترقية تضمن لهم زيادة في

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات و نتائج الدراسة

الأجر ولتعقيد القوانين المعمول بها في الترقية خاصة منها الشهادة التي شرطها ان يكون العامل تحصل عليها بعد التوظيف وقانون الذي يمنع الموظف من مزاوله دراسته الجامعية ، ومنهم من يرى أن الترقية في الدرجة غير كافية لأنها مطلب شرعي يمر به كل عامل يعمل بالمؤسسة و لا يعتبرونها حتى ترقية فهم يهدفون إلى الترقية في المناصب و المراتب، وعموما فإن عدم الاستقرار يؤثر سلبا على أداء العمال و مدى رضاهم عن العمل، وعلى المؤسسة أن تسعى إلى معالجة هذه المشكلة إما عن طريق تنمية قدرات و مهارات و خبرات العامل و تدريبه في الجوانب التي بها نقص و تعقيد أو خلق جو تحفيزي لدى العامل ينمي لديه الرغبة و حب العمل و الرضا عنه وبالتالي توفير الاستقرار لديه.

جدول رقم (23) يوضح رأى أفراد العينة حول تأثير الترقية على الاستقرار:

الفئات	مشرف التربية		م رئيسي للتربية		مساعد تربية		المجموع الكلي	
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%
نعم	29	85.29	13	92.86	02	100	44	88
لا	05	14.70	01	7.14	00	00	06	12
المجموع	34	100	14	100	02	100	50	100

تفيد الشواهد الكمية في الجدول رقم (23) المتعلق برأى المبحوث حول تأثير الترقية على الاستقرار المهني أن الغالبية ترى أن الترقية تلعب دورا كبيرا في استقرار العامل وذلك لأسباب مادية و معنوية فكانت أعلى نسبة ارتأوا أن الترقية تؤثر على استقرارهم حيث بلغت نسبتها 88% و ارجعوا ذلك إلى الاطمئنان على مستقبلهم المهني من جهة و شعورهم بأن الإدارة مهتمة بهم و بكل ما يحتاجون إليه في العمل و من بعض المبحوثين أيضا يرون الترقية تؤثر على استقرارهم من خلال الزيادة في الأجر و الرفع من المعنويات... إذن فالترقية تصاحبها زيادة من الأجر مما يؤدي للاستقرار المادي و تحسين مستوى المعيشة، و تقوي الشعور بالاهتمام و المسؤولية و الاطمئنان على المستقبل المهني، و التميز و التقدم و كسب احترام الآخرين، فالترقية حتما بهذه الإمتيازات تؤدي إلى الاستقرار المهني، أما بالنسبة إلى الذين لا يرون للترقية تأثير على استقرارهم و التي بلغت نسبتهم 12% من النسبة الإجمالية فحسب هؤلاء يرجعون ذلك إلى عدم وجود معايير عادلة و قوانين يثقون بها، و لهذا السبب فهم لا يأملون في أي ترقية و لا يتخذونها معيار للاستقرار في المؤسسة.

ثانيا :نتائج الدراسة:

تشير البيانات و المعلومات الكمية التي جمعناها من الميدان حول مسألة الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني، أن هذين المتغيرين يرتبطان في كثير من الأوجه، هذا دون إغفال تأثير المتغيرات التنظيمية الأخرى على مسألة الاستقرار بنسب متفاوتة، و عموما فإن الشواهد الكمية توضح طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في دراستنا الراهنة.

1-النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

❖ يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله :

بالنظر إلى البيانات المتعلقة بها خاصة متغيرات الرضا عن العمل والارتباط بالمؤسسة، نجد أن الترقية تلعب دورا مهما في تحقيق فعالية أكثر لدى العمال، فكلما تحصل العامل على فرص للترقية، كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل، ويرفع معنوياته، ويخلق لديه الدافع من أجل تحسين أدائه وزيادة إنتاجياته.

و تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (6) مدى ارتباط التدرج في الوظيفة بزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وذلك أن الأغلبية من إجمالي العينة يرون أن الأجر وحده لا يكفي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار، ونجد ان 68% من إجمالي العينة في الجدول رقم (06) لديهم مواقف سلبية نحو الرضا الوظيفي، بسبب أن العمل لا يلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم المادية والمعنوية.

ورغم ذلك تبقى الترقية من الأهداف التي يسعى العامل إلى تحقيقها من خلال الوظيفة لأنها توفر له الامتيازات إضافية مادية، اجتماعية ونفسية، وعدم الحصول عليها بسبب نوع من الإحباط وعدم المبالاة في العمل، وعدم رضاهم عنه، خاصة إذا لاحظوا أن من يحصل عليها ليس أهلا لها، وذلك ما يوضحه الجدول رقم(7) المتعلق بالأفراد الذين لم يتحصلوا على ترقية في الرتبة، والذين عبروا عن رغبتهم في مغادرة المؤسسة في حالة وجود وظائف أفضل إلا إذا حصلوا على ترقية، مما يدل على الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في استقرار العمال في عملهم، خاصة إذا كانت المعايير المتبعة عادلة وموضوعية، وهذا ما تؤكدته البيانات المتعلقة بالجدول رقم (10) حيث يبين أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 76% تقر بأن التطبيق غير الموضوعي وغير العادل وغير الفعال للترقية سيؤثر سلبا على استقرار العامل بالمؤسسة من خلال إعطاء ترقية لأي عامل دون أن يستحقها مما يولد نوع من نقص الثقة بين العمال ومروؤوسيمهم،

ونفور من العمل ، وخلق نوع من الحقد بين العمال قد ينتج عنه جو مكهرب يؤثر بالسلب على الاستقرار في العمل ، فالتطبيق الموضوعي والفعال للترقية مهم جدا لتنظيم العمل وتوفير الاستقرار للمؤسسة والعمال على حد سواء .

ويرى العمال أنه كلما كانت الترقية أكثر حيوية وموضوعية وعادلة كلما زادت ثقة العمال في مؤسستهم، لأن جهودهم لا تذهب سدى وأن السياسات العادلة تضمن اطمئنانهم على تدرجهم المهني مستقبلا وتشير البيانات في الجدول رقم(07) أن معياري الاقدمية ثم الشهادة، هما المعيارين الأكثر اعتمادا عليهما في المؤسسة ميدان الدراسة فيما يخص بترقية العامل.

و من كل ما سبق وحسب الجدول رقم (13)يببدو جليا أن الترقية من الأهداف التي يسعى العامل لتحقيقها، لأنها توفر له الزيادة في الأجر، وهو ما يقابل نسبة 46% من إجمالي العينة، وتحسين المركز الاجتماعي ب 32%، والحصول على الاحترام والتقدير وتحسين المستوى المعرفي والمهني .

ومما يؤكد صدق الفرضية هو الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (16) المتعلق بترتيب الحوافز الثلاثة الأولى حسب أهميته بالنسبة للمبحوثين، حيث كانت الترقية في الدرجة الأولى من اهتماماتهم بالنسبة للأجر، ثم المساواة بين العمال ب دون إغفال الحوافز الأخرى ومدى تأثيرها على الاستقرار والرضا عنه بنسب متفاوتة مثل الإشراف الجيد، العلاقات الاجتماعية الطيبة بين العمال .

وعليه فإن للترقية دور كبير في رفع معنويات الأفراد، وتعتبر مطلب أغلبية العمال بعض النظر عن مراكزهم وأدوارهم، فعن طريقها يتم تحسين الظروف المادية والمعنوية بزيادة الأجر، واكتساب مركز اجتماعي ومهني قصد تحسين الأداء وتنمية القدرات المهنية، مما يضمن لهم التقدير والاحترام داخل المؤسسة وخارجها، وبالتالي يحقق الرضا والاستقرار في العمل.

وإذا ما أردنا أن نعقد مقارنة بسيطة بين ما توصلت إليه الدراسة التي بين أيدينا، والدراسات السابقة التي وردت في الفصل الرابع، نجد أن نتائج دراستنا الميدانية تتفق مع نتائج الدراسات خاصة دراسة (إلتون مايو) فالحوافز المعنوية من الدوافع و البواعث التي يسعى العامل إلى الحصول عليها في المؤسسة التي ينتمي إليها و الترقية كواحدة من هذه الحوافز تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العامل، حتى تضمن المؤسسات نسبة عالية من الاستقرار والرضا عن العمل.

كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة القائلة بأن التدرج في العمل يجعل العامل يصل إلى مراتب عليا في السلم الوظيفي، وهذا ما يتضح في الجدول رقم (13) أين يقر أفراد العينة أن التدرج في الوظيفة يجعلهم مطمئنين على مستقبلهم المهني، ويزيد من ارتباطهم بالمؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها.

وما نستطيع قوله في الأخير هو أن المديرية التربوية الوطنية بإمكانها أن تلعب دورا هاما في عملية استقرار العمال، خاصة إذا قامت بمراجعة بعض القوانين المنظمة للعمل، وخاصة نظام الحوافز المعنوية (الترقية)، ذلك لأن استمرار المؤسسة و تغطيتها لاحتياجات الولاية يعتبر مؤشرا إيجابيا لاستقرارها و احتوائها على الكفاءات العالية، والولاء المتبادل بين العمال و المؤسسة التي ينتمون إليها.

### 2-النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

❖ هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية و استقرار العامل في عمله :

حيث يتضح من خلال الدراسة الميدانية وبعد الإطلاع على إجابات المبحوثين في الاستمارة و المقابلة أيضا، أن الحوافز المادية تلعب دورا هاما في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة، فكلما تحصل العامل على حوافز مادية و تشجيعات (الأجر) و التي تمنحها المؤسسة من حين لآخر، كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل، ويخلق لديه الرضا عن الوظيفة مما يدفعه إلى زيادة إنتاجيته و تحسين أدائه في العمل، وهذا ما تؤكد نسبة 44% من إجمالي العينة في الجدول رقم (14) حول استفادة العمال من الزيادة في الأجر، فيقدر ما كان العامل راض عن الأجر، بقدر ما زاد ارتباطه بالمؤسسة ، ولكن ما لخطاه أن الحوافز المادية المتبعة في المؤسسة ميدان الدراسة، غير مرضية للعمال، أي نادرا ما يتحصلون عليها، سواء ما تعلق بكفاية الأجر حيث تشير النسب الواردة في الجدول رقم (14) عدم كفايته بنسبة قدرت ب 56% من إجمالي العينة.

و من المسائل الملفتة للانتباه هو ذلك الاتفاق الجماعي حول الأجر التي تمنحها الإدارة للأفراد كتعويض لما يبذلونه من جهد في العمل أن تلك الأجر غير كافية وحسب المبحوثين فإن السبب في ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (15) يرجع إلى ارتفاع تكاليف المعيشة بنسبة 58% و الاعباء الأسرة ب 30% و ما يزيد من عدم كفاية الأجر هو عدم استفادة العمال من الزيادة في مرتباتهم بنسبة 56% من إجمالي العينة رغم ما يلاحظ من الزيادة المستمرة في الأسعار و غلاء المعيشة، مع ثبات الأجر أو بطء الزيادة فيها، وهذا ما يؤدي إلى علاقة عكسية بين الرضا و الأجر و بين البقاء و المغادرة.

و إذا ما أردنا أن نقارن دراستنا مع الدراسة السابقة (لفريدريك تايلور) القائلة بأن الحوافز المادية تلعب دورا هاما في اتجاهات العمال نحو العمل و زيادة الإنتاجية، وأن الحوافز المادية ( الأجر، المردودية) من أهم ما يسعى العامل لتلبيتها من أجل تحقيق الرضا و تحسين الأداء، ونجد أن هذه النظرة ليست صحيحة إلى حد كبير فالحوافز المعنوية لها دورا إيجابي في أغلب الأحيان، وهذا ما يؤكد الجدول (16) حول الحوافز المفضلة فكان الأجر المرتفع بنسبة 62% من إجمالي العينة يفضلون الحوافز المادية و المعنوية معا، فالعامل و إن كان هدفه مادي يريد الحصول عليه من خلال حصوله على حوافز معنوية كالترقية مثلا: التي تضمن له الاستقرار المادي و المعنوي في أن واحد.

وما يمكن قوله عموما هو أن الاستقرار في العمل يرتبط بالترقية، إلى حد كبير بنسبة 88% من إجمالي العينة كما هو موضح في الجدول رقم (23)، ويرتبط أنها بالحوافز المادية الأجر، العلاوات، المكافآت. كما يرتبط الاستقرار بعدة متغيرات تنظيمية أخرى كالظروف الفيزيائية و ملائمة العمل جسميا و ذهنيا و طريقة العمل و الارتياح في العمل من عدمه كما هو موضح في الجدول (18) بنسبة 68% من إجمالي العينة.

### 3 - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

❖ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني :

يتضح من خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضيتين الإحصائيتين أن الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينه الشواهد الكمية و البيانات الإحصائية في الجداول و مما يؤكد صدق وتحقق الفرضية العامة أيضا هو وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني كما هو مبين في الجدول 35 أين ترى نسبة 88% أن الترقية الوظيفية تؤثر على الاستقرار المهني، في حين كانت نسبة أفراد العينة التي ترى غير ذلك 12% فالفرق بين النسبتين بين وجود هذه العلاقة ذات الدلالة الإحصائية.

وما يلاحظ من خلال دراستنا الميدانية أيضا هو ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة، وعدم ملائمة ظروف العمل في الكثير من المؤسسات .

حيث انعكس عدم الاستقرار المهني و الاقتصادي أيضا على الاستقرار داخل المؤسسة وهذا أثر سلبا على الأجور.

و تقترب الدراسة من الدراسات الأمبريقية التي أسفرت نتائجها عن أهمية الحوافز في رفع الروح المعنوية للعمال، و دفعهم إلى العمل و تحسين الأداء من أجل كسب رضا المشرفين و الرؤساء و تحقيق الذات و اكتساب الاحترام و التقدير، و تبتعد عن تلك الدراسات التي اعتبرت الإنسان آلة تحركه العوامل المادية البحتة، حيث أثبتت نتائج الدراسة الراهنة أهمية هذه الحوافز، لكن عند اقترانها بالحوافز المعنوية فالأجر مثلا و حدة لا يكفي لشعور العامل بالرضا و الارتياح، وإنما يحتاج إلى شعور بالأهمية و تحقيق الذات من خلال العمل، ووضعه المهني، والرضا الوظيفي و تحقيق الاستقرار المهني، فالترقية متطلب وظيفي من أجل تحقيق الولاء و الاستقرار في العمل و الانتماء الفعلي للمؤسسة.

تناولت الدراسة الراهنة موضوع الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، ولقد حاولنا دراسة الموضوع نظريا وميدانيا، حيث تبين في الدراسة النظرية أن الترقية متطلب وظيفي في كل بناء تنظيمي، تتجر عنه الزيادة في الأجر و المردودية وتحسين المركز المهني والاجتماعي، بالإضافة إلى الزيادة في المسؤوليات والواجبات، ويتخذ عدة أشكال وأنواع، الترقية في الدرجة المرتبة، وفي الفئة... الخ، ومدى تأثير الترقية على الاستقرار، وحاجة العامل إليها حتى يحقق الاستقرار المعنوي والمادي معا.

وفي نفس هذا السياق جاءت الدراسات الامبريقية معالجة للموضوع المدروس، حيث عالجت قضايا مهمة تتعلق بموضوع الدراسة من حيث الحاجة إلى الحوافز المعنوية والمادية على حد سواء، هذا وقد بينت دراستنا الراهنة مدى أهمية الترقية وتأثيرها على استقرار العمال، خاصة إذا كانت مصحوبة بتدريب ودراسة مناسبة لاختيار أكفأ العاملين (المناسب في المكان المناسب).

وقد تناولت الدراسة الميدانية تبعا للتحليلات الكمية والكيفية التي استندنا إليها لتحليل مؤشرات الفرضيات، التي صغناها على شكل أسئلة الاستمارة وتبين لنا من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة جدا و هذه الفرضيات تمحورت حول التدرج الوظيفي، الأجر الشعور بالولاء والانتماء والاستقرار داخل المؤسسة.

وفي الأخير فإن دراستنا الراهنة تثير جملة من التساؤلات البحثية التي مازالت تحتاج إلى المزيد من التحقيق الإمبريقي من بينها:

1- إلى أي مدى تساهم الترقية في خلق الجو الاجتماعي التنظيمي الملائم، علما بأن هذا الجو تتجاذله متغيرات متعددة؟.

هل الاستقرار المهني دلالة على ملائمة عملية الترقية، أو أنه دلالة لمتغيرات أخرى اعتراضية أو طارئة أو ثابتة؟.

أولا المراجع باللغة العربية:

الكتب باللغة العربية:

1- محمد أنس قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة

2- أحمد أبو زيد: البناء الاجتماعي، المفهومات، الدار القومية للطباعة والنشر، القاهرة

3- محمد أنس قاسم جعفر: مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري، سلسلة قانون المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

4- سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، عين شمس

5- محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، شارع فهد، الكويت

6- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، الرياض

7- محمد علي محمد: مجتمع المصنع الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية

8- كمال عبد الحميد الزايات: العمل وعلم الاجتماع المهني، الأسس النظرية والمنهجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة القاهرة

9- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الغدارة العامة، الرياض، الطبعة الثانية

10- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة

11- حمدي أمين عبد الهادي: الإدارة العامة العربية والمعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة

12- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت

13- أحمد ماهر: دار الموارد البشرية، الدار الجامعية

14- عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، مكتبة أنجلو المصرية

15- يونس عبد الغفور: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية

- 16-صلاح الدين عبد الباقي :إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية
- 17-منصور فهمي :إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار غريب، القاهرة،
- 18-عادل جودة : الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سوريا،
- 19-عباس محمود عوض :دراسات في علم النفس الصناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب،الإسكندرية
- 20-أحمد صقر عاشور :إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر
- 21-عبد المنعم عبد الحي :علم الاجتماع الصناعي، المصنع و مشكلاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية
- 22-عبد الكريم درويش :مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة
- 23-نعيم الرفاعي :الصحة النفسية، دراسة سيكولوجية المهن، دمشق
- 24-مصطفى زيدان، حسن رشدي الشاودي :الإشراف والإنتاجية، مكتبة أنجلو المصرية القاهرة
- 25-عادل مصطفى حسن زهير :الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت
- 26-صلاح الشناوي :إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت
- 27-محمد أنس قاسم جعفر :مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية
- 28-علي غربي و آخرون :تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة
- 29-جون ميزوفون :علم النفس الاجتماعي، ترجمة هالة شتون، دار المويدات، بيروت
- 30-صلاح الشنواني :مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت، لبنان
- 31-عادل حسن :إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية،
- 32-عبد الفتاح حسن :مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة
- 33-محمد سعيد سلطان :إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع بيروت
- 34-مصطفى عشوي :أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري

35- محي الدين مختار: الاتجاهات النظرية في منهجية العلوم الاجتماعية، معهد العلوم الاجتماعية،  
دائرة علم الاجتماع، جامعة قسنطينة

المعاجم و القواميس:

1- جميل صليبييا: المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني

2- إبراهيم مذكور و آخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب،

البحوث و الرسائل الجامعية:

1- بلقاسم سلاطنية: التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، رسائل دكتوراه دولة تخصص علم  
الاجتماع التنموية، جامعة منتوري قسنطينة

2- ابن نوار صالح: أساليب الاستقرار في العمل الصناعي: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري  
قسنطينة

3- سعيد قارة: نظام الترقية في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الحقوق و  
العلوم الإدارية

ثانيا المراجع باللغة الأجنبية:

1-Encyclopédique 2000. Larousse, paris 1999

2-Paul al bion:problèmes humaines de l'entreprise, 1975

جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

استمارة بحث حول

أثر الترقية الوظيفية على الاستقرار المهني  
دراسة ميدانية لفئة المشرفين التربويين  
لمديرية التربية لولاية الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

إشراف

- د - نوري محمد

إعداد الطالبين:

غريس سمير

جعارنية جمال

ملاحظة : ضع علامة (x) أمام الجواب ، هذه الاستمارة سرية تستعمل فقط لإغراض  
البحث العلمي

السنة الجامعية : 2017 - 2018

أولا - البيانات الشخصية:

- 1 - الجنس :  ذكر  أنثى
- 2 - السن :  (27-20)  (35-28)  (43-36)  43فاكثر
- 3 - الحالة المدنية :  أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4 - المستوى التعليمي : ثانوي  جامعي  شهادات تطبيقية
- 5 - الأقدمية في العمل : 1 - 5  6 - 11  12 - 17  18 - 23  24 - 30

ثانيا - الترقية :

- 6- هل أنت راض عن عملك ووضعك بالمؤسسة ؟ نعم  لا
- 7- هل تحصلت على الترقية في مشوارك ؟ نعم  لا
- 8- في حالة نعم ما نوعها في الدرجة  في الفئة
- 9- على أي اساس تم ترقيتك؟ : الاقدمية  الكفاءة
- الشهادات  أخرى اذكرها .....
- 10- هل أنت على علم بالقوانين المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية ؟ نعم  لا
- 11- في حالة الإجابة بلا هل هذا راجع ؟ إلى : تقصير منك  تقصير من قبل الإدارة
- 12- هل تطبيق قوانين الترقية بصورة فعالة وموضوعية؟ نعم  لا
- 13- إذا كانت الإجابة بلا هل يرجع السبب إلى تدخل :  
المحسوبية  الجهوية  القرابة
- تدخل الذاتي  نقابة  أسباب أخرى اذكرها .....
- 14- هل انت راض عن المعايير المعمول بها في الترقية؟  
راضي  غير راضي
- 15- هل ترى ان التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على استقرارك؟ نعم  لا

16- ما هو هدفك من الترقية : الزيادة في الأجر  تحسين المركز الاجتماعي

السلطة  أسباب أخرى اذكرها .....

17- هل تعتقد أن التدرج في وظيفتك الحالية يزيد من ارتباطك بالمؤسسة؟ نعم  لا

18- هل تحسن أجرك الشهري؟ نعم  لا

19- هل تعتقد أن الأجر الذي تحصل عليه كاف بالنسبة لك؟ نعم  لا

20- في حالة الإجابة بلا لماذا؟ ارتفاع تكاليف المعيشة  كبير حجم الأسرة

الادخار

21- رتب الحوافز الثلاثة الأولى حسب أهميتها بالنسبة إليك : بالترقيم 3-2-1

الترقية والتدرج الوظيفي

الأجر المرتفع

العلاقات الاجتماعية الطيبة

الإشراف الجيد

المساواة بين العمال

ثالثا - الاستقرار :

22 - هل تحب عملك؟ نعم  لا

23 - في حالة الإجابة بلا لماذا؟ لتعقيده  لم يحقق رغباتك

عدم الرغبة في تأديته  أخرى اذكرها .....

24 - هل تعتبر عملك مريحا جسميا و ذهنيا؟ نعم  لا

25 - في حالة الإجابة بلا هل هذا راجع إلى : عدم الاهتمام بالعمل

عدم وجود أصدقاء في العمل

تعسف الإشراف

كثرة التوتر

أخرى اذكرها .....

26 - هل تتغيب عن العمل؟ نعم  لا

27 - ما رأيك في مستقبل هذه المؤسسة ؟ مطمئن  غامض  سيئ

28 - هل تفكر في مغادرة هذه المؤسسة إلى مؤسسة أخرى ؟ نعم  لا

29 - في حالة الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى : الحصول على أجر أعلى

الحصول على ترقية أفضل

الوضع السيئ للمؤسسة

أخرى اذكرها .....

30 - هل تحس بالاستقرار في عملك ؟ نعم  لا

31 - في حالة الإجابة بلا هل هذا راجع إلى : تعقد العمل

عدم توافق مع المحيط الاجتماعي الوظيفي

عدم حصولك على ترقية

كثرة القوانين

أخرى اذكرها .....

32 - من خلال تجربتك في المؤسسة هل ترى حقيقة أن الترقية تزيد من استقرار العامل في المؤسسة ؟

نعم  لا

33 - في كلتا الحالتين لماذا : .....