

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

الموضوع:

الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت

وحدة الخروب- قسنطينة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص: تنمية وتسير الموارد البشرية

إشراف

أ.د. قيرة إسماعيل

اعداد الطالب

جبلي فاتح

السنة الجامعية 2005-2006

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ.ب.ت	المقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول الإطار التصوري والنظري للدراسة
4	أولا - مبررات اختيار الموضوع
5	ثانيا - أهداف الدراسة
6	ثالثا - الإشكالية
9	رابعا - الإطار المفاهيمي للدراسة
10	1- الترقية
11	2- الوظيفية
14	3- الاستقرار
15	4- المهنة
15	5- المؤسسة
19	خامسا - علاقة الترقية ببعض المصطلحات
19	1- التدرج الوظيفي
19	2- الأجر
21	3- العلاوات والمكافآت
21	4- المسؤولية
22	سادسا - علاقة الاستقرار ببعض المصطلحات
22	1- الشعور بالرضا والارتياح والأمان
23	2- الشعور بالولاء والانتماء
24	3- الروح المعنوية
26	4- المواظبة على العمل وعدم التغيب
27	خلاصة

	<b>الفصل الثاني: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني</b>
29	تمهيد
30	أولا - الترقية الوظيفية
30	1- أنواع الترقية
32	2- شروط الترقية
33	3- أهداف الترقية
34	4- آثار الترقية
35	5- أسس الترقية
41	6- مصادر الترقية
42	ثانيا - الاستقرار المهني
42	1- عوامل الاستقرار المهني
42	1-1- العوامل المادية
46	1-2- العوامل الاجتماعية
48	1-3- العوامل النفسية
51	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: المداخل النظرية لدراسة الترقية والاستقرار</b>
53	تمهيد
54	أولا - النظريات الكلاسيكية
55	1- النظرية البيروقراطية
58	2- مدرسة الإدارة العلمية
61	3- نظرية التكوين الإداري
66	ثانيا - النظريات الإنسانية
67	1- نظرية العلاقات الإنسانية
70	2- نظرية الفلسفة الإدارية
72	ثالثا - النظرية الوظيفية
72	1- نظرية النسق الاجتماعي

74	2- نظرية تفويض السلطة
74	3- نظرية المعوقات الوظيفية
75	4- نظرية النسق التعاوني
76	رابعا - النظريات النفسية والسلوكية
77	1- نظرية العدالة
78	2- نظرية دوافع العاملين
80	3- نظرية المشاركة والتعاون
80	4- نظرية الدافعية
81	خامسا - النظريات الحديثة
81	1- نظرية اتخاذ القرار
84	2- نظرية الحراك الاجتماعي
85	3- نظرية الحاجات الإنسانية
88	خلاصة
	الفصل الرابع: البعد الامبريقي للترقية الوظيفية لاستقرار المهني
93	تمهيد
94	أولا - الترقية
108	ثانيا - الاستقرار المهني
113	خلاصة
	الجانب الميداني
	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
116	تمهيد
117	أولا - فروض الدراسة
117	ثانيا - مجالات الدراسة
118	1- المجال الجغرافي
120	2- المجال البشري
121	3- المجال الزمني

123	ثالثا- العينة و كيفية اختيارها
125	رابعا- منهجية الدراسة
125	1- نوع الدراسة
125	2- منهج الدراسة
127	خامسا- أدوات جمع البيانات
127	1- الملاحظة
128	2- المقابلة
129	3- الاستمارة
131	4- الوثائق والسجلات
131	سادسا- أسلوب التحليل الميداني
132	خلاصة
	الفصل السادس: تكميم وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة
134	تمهيد
135	أولا- تكميم وتحليل البيانات الميدانية
135	1- البيانات الشخصية
146	2- البيانات المتعلقة بمتغير الترقية
178	3- البيانات المتعلقة بمتغير الاستقرار
189	ثانيا- نتائج الدراسة
189	1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى
191	2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية
193	3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة
196	الخلاصة:
199	المراجع
207	فهرس الموضوعات
212	فهرس الجداول
215	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
136	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول رقم 1
137	توزيع أفراد العينة حسب السن	جدول رقم 2
139	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	جدول رقم 3
141	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	جدول رقم 4
143	توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها	جدول رقم 5
144	توزيع أفراد العينة حسب والأقدمية في العمل	جدول رقم 6
147	يبين مدى رضا العامل عن عمله و وضعه في المؤسسة	جدول رقم 7
148	بين نسبة أفراد العينة الذين تحصلوا على ترقية مع ذكر السبب	جدول رقم 8
150	يبين نوع الترقية المتحصل عليها	جدول رقم 9
151	يبين حاجة العمال إلى فترة تكوين	جدول رقم 10
153	يبين منح الإدارة لغرض التكوين ومساهمة في الترقية	جدول رقم 11
154	يبين مدى معرفة أفراد العينة بقوانين الترقية المنتهجة من طرف الإدارة.	جدول رقم 12
156	يوضح رأي أفراد العينة عن التطبيق الموضوعي والفعال للترقية من عدمه.	جدول رقم 13

158	يوضح تأثير التطبيق غير الموضوعي للترقية على الاستقرار لدى أفراد العينة	جدول رقم 14
159	يوضح الهدف من الترقية من وجهة نظر أفراد العينة	جدول رقم 15
161	يوضح العلاقة بين التدرج الوظيفي وزيادة الارتباط بالمؤسسة	جدول رقم 16
163	يوضح مدى استفادة العمال من الزيادة في الأجر	جدول رقم 17
164	يوضح مدى كفاية الأجر المحصل عليه.	جدول رقم 18
165	يوضح سبب عدم كفاية الأجر	جدول رقم 19
167	يوضح إمكانية القيام بأعمال إضافية وطريقة التعويض عليها.	جدول رقم 20
169	يوضح إمكانية حصول الموظف على مكافآت	جدول رقم 21
170	يوضح أساس تقديم المكافآت	جدول رقم 22
171	يوضح قيمة حدة المكافآت بالنسبة للعمال	جدول رقم 23
172	يبين موقف العمال إذا كلفوا بأعمال إضافية	جدول رقم 24
173	يبين الحوافز المفضلة للعامل.	جدول رقم 25
175	يوضح مساهمة الحوافز والتشجيعات من أجل العمل أكثر.	جدول رقم 26
176	يوضح ترتيب الحوافز الثلاثة الأول حيث الأهمية.	جدول رقم 27
179	يوضح حسب العامل لعمله من عدمه مع السبب	جدول رقم 28

180	يوضح اعتبار العمل مريح جسميا وذهنيا وليس عدم الارتياح	جدول رقم 29
181	يوضح العمال عن العمل ومدى تأثيره على الأجر.	جدول رقم 30
182	يوضح رأي العامل في مستقبل المؤسسة	جدول رقم 31
183	يوضح إذا كان المبحوث يفكر في مغادرة المؤسسة	جدول رقم 32
185	يوضح ارتباط الحوافز المادية لزيادة الولاء الانتماء للمؤسسة	جدول رقم 33
186	يوضح استقرار أفراد العينة في العمل من عدمه مع ذكر السبب	جدول رقم 34
188	يوضح رأي أفراد العينة حول تأثير الترقية على الاستقرار.	جدول رقم 35



## مقدمة:

يعيش العالم المعاصر فترة من التحولات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي ساهمت في الكثير من الهياكل الإدارية حاولت 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 وقدرات 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 الترقية الوظيفية والاستقرار 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 المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة ولتحقيق هذا المبتغى قسمت الدراسة إلى ستة فصول أربعة منها تناولت الجانب النظري وفصلين تناولوا الجانب الميداني للدراسة.

وعلى هذا الأساس تناول الفصل الأول والموسوم: الإطار التصوري للدراسة: مبررات اختيار الدراسة، أهداف الدراسة، الإشكالية البحثية، الإطار

المفاهيمي للدراسة، وعلاقة متغيرا الدراسة (الترقية والاستقرار) ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى.

أما الفصل الثاني فقد قسم إلى جزئين جزء خاص بتغير الترقية والجوانب المتعلقة بها وجزء خاص بالجوانب المتعلقة بالاستقرار المهني.

وتعرض الفصل الثالث إلى التحليل النظري لمجمل المداخل النظرية التي تناولت الترقية والاستقرار ومن أهمها، النظريات الكلاسيكية على غرار النظرية البيروقراطية لماكس فيبر. ومدرسة الإدارة العلمية لتايلور والتكوين الإداري لفايول ثم النظرية الإنسانية وأهمها نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، ونظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماغريغور، والنظريات الوظيفية، والنظرية السلوكية والنظريات الحديثة وأهمها نظرية إتخاذ القرار، الحراك الاجتماعي، و الحاجات الإنسانية.

أما الفصل الرابع فقد تعرض إلى الدراسات الإمبريقية، حيث تم التعرض إلى مختلف الدراسات التي عالجت الموضوع أين تم تقسيمه وفق متغيرا الدراسة الترقية الوظيفية، والاستقرار المهني.

الفصل الخامس المعنون بالإطار المنهجي للدراسة. تم تناول فيه فروض الدراسة ثم مجالات الدراسة (المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني بمراحله الثلاثة) ثم تطرقنا إلى العينة، نوعها، وكيفية اختيارها، بالإضافة إلى نوع الدراسة والمنهج المطبق فيها. ثم إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأسلوب التحليل الميداني.

والفصل السادس والأخير وعنوانه تكميم وتحليل البيانات ونتائج الدراسة.

حاولنا فيه التأكد من مدى صدق الفرضيات والتساؤلات التي طرحت في الدراسة ولقد تمحور هذا الفصل في مجمله حول جزأين الجزء الأول: تضمن تكميم وتحليل البيانات المتعلقة بالترقية والاستقرار. وقد بدأت بتوصيف

الخصائص الأساسية والأولية للعينة وتحليلها على اعتبار أنها تشكل الإطار الذي يتم في ضوءه تحليل البيانات الكمية والكيفية المتعلقة بتساؤلات الدراسة.

وأخيرا تم في الجزء الثاني من الفصل عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات المقترحة مقارنتها وبالدراسات السابقة التي تناولت مسألة الترقية والاستقرار الموجودة في الفصل الرابع.

**تمهيد:**

تتناول هذه الدراسة قضية ذات أهمية بالغة في تراث العلوم الاجتماعية التي تعني بالبناء التنظيمي لمختلف المؤسسات، سواء كانت صناعية أو خدمية وإذا كانت هذه القضية (الترقية الوظيفية والاستقرار المهني) ترتبط بالعامل وبوضعه وبمكانته بالمؤسسة من جهة، فإنها من جهة أخرى ترتبط بمدى شعوره بالارتياح والاطمئنان على تدرجه ومستقبله المهني، وسنحاول في هذا الفصل تناول العلاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني في ضوء عدد من المؤشرات المشكلة للمتغيرين الذين تقوم عليهما الدراسة الراهنة، ونبدأ في هذه العلاقة من خلال التعرض إلى المبررات، الأهداف، الإشكالية، وتحديد المفاهيم.

**أولاً: مبررات اختيار الموضوع:**

تعد عملية اختيار موضوع الدراسة عملية صعبة ومعقدة على الباحث، حيث يكون في حيرة من أمره أي المواضيع سيتناول بالدراسة، بحيث يجد صعوبة كبيرة في تحديد ما يريد أن يدرسه بالضبط لذا كثيراً ما يقع الباحثون خاصة المبتدئون منهم في إشكاليات كبيرة أثناء إنجازهم 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 مقترحاً أو مفروضاً من جهات أخرى غير نابع من فكر الباحث وتجاربه الخاصة وقراءاته فيمكن أن يكون فوق حدوده وإمكاناته العلمية والنفسية.

وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي يقع عليه اختيارنا لدراستنا نابعا من أفكارنا الخاصة وتجاربنا وقراءتنا، ويكون ضمن اختصاصنا العلمي حيث شككت الترقية الوظيفية منذ عشرينات القرن اهتماما علميا دفع الباحثين إلى محاولة فهم وتحديد مكوناتها، وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى المشكلة للبناء التنظيمي وفي مقدمتها الاستقرار المهني كآلية من آليات تدرج العامل في عمله والترقية من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعدادا لتحمل عبئ ومسؤولية العامل والمنصب المرقى إليه.

و قد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية، سمحت باختياره من بين مجموعة من المواضيع الأخرى وتتمثل هذه المبررات فيما يلي:

**1- المبررات الذاتية:**

- اختصاص الباحث الدراسي الذي كان في البداية علم الاجتماع تنظيم وعمل، ثم تنمية وتسيير الموارد البشرية والذي يعد امتدادا لسابقه، دفعا للباحث لاختيار موضوع يدخل ضمن اختصاصه العلمي فوقع اختياره على هذا الموضوع دون غيره لأنه ينتمي فعلا لاختصاصه العلمي.

- اندراج الموضوع ضمن اهتمام الطالب أو الباحث الشخصي أكثر من غيره من المواضيع وتعميق معارفه حوله، مما أوجد للباحث نوعا من الراحة النفسية لتناول هذا الموضوع.

## 2- المبررات الموضوعية:

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

- قلة الاهتمام بوظيفة الأفراد وبالأفراد أنفسهم في المؤسسات الجزائرية واعتبارهم كباقي عناصر العلمية الإنتاجية.

- قابلية الظاهرة للدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل حيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع المعلومات والبيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح وبالتالي معرفة إلى أي مدى يحقق نموذج الترقية الاستقرار لدى العامل.

- نقص الدراسات على مستوى الجامعة.

- الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الدراسة في تراث العلوم الاجتماعية.

## ثانيا: أهداف الدراسة:

إن أي باحث يقوم بإنجاز أي بحث علمي في أي مجال كان لا بد وأن يكون له هدفا أو مجموعة أهداف محددة يرجو بلوغها وتختلف الأهداف وفقا لاختلاف الأسباب التي دفعت بالباحث إلى إنجاز البحث، فمنها الأهداف الخاصة به كفرد ومنها الأهداف العلمية وقد تكون الأهداف إما قريبة أو بعيدة المدى.

وعليه تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

• رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار

المهني للعامل من خلال:

- إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية وحاجة العامل إلى هذا النموذج

- معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير والأسس المتبعة في سياسة الترقى.

- الإطلاع والتحقق 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 الاستقرار في العمل في المجال الصناعي وتأثيره على أهداف المؤسسة.  
- محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا وكيفية الربط بين الخلفية النظرية والعمل الميداني.

### ثالثا: إشكالية الدراسة:

تتناول هذه الدراسة قضية ذات أهمية بالغة في تراث العلوم الاجتماعية والإنسانية التي تعنى بالبناء التنظيمي لمختلف المؤسسات على اختلاف أنواعها، بحيث تتمحور معظم سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة حول الوسائل الفنية التي يمكن من خلالها اختيار أفضل الأفراد للقيام بالعمل، ومن ثم خلق جميع الظروف الممكنة التي تساعد على تقليل نفقة أو تكاليف العمل وتحسين نوعيته، فمن هنا يمكن أن يستند نظام الترقية إلى أسس ومعايير سليمة ليس فقط من الناحية الفنية، ولكن أيضا من ناحية تحقيقها لرضا أفراد القوى العاملة و استقرارهم بشعورهم بعدالة هذا النظام وموضوعيته، على اعتبار أن الترقية متغير تنظيمي يرتبط بالعامل وبوضعه ومكانته بالمؤسسة من جهة وشعوره بالاستقرار والاطمئنان على تدرجه ومستقبله المهني من جهة أخرى، حيث تشكل الترقية الوظيفية منذ عشرينيات القرن اهتماما علميا دفع بالعديد من الباحثين إلى محاولة فهم و تحديد مكوناتها، وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى المشكلة للبناء التنظيمي و في مقدمتها الاستقرار المهني كآلية من آليات تدرج العامل في عمله بحيث تعتبر الترقية من الأمور الحيوية التي تؤدي إلى التنمية الإدارية، و وسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية 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) وفرانك و ليليان جيلبرت (1878-1972) وهنري جانث (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 مزيداً 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 كتلسلبرجر 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 وتأكيدها 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 اتفاقاً بينها على أهمية الترقية باعتبارها حافزاً هاماً 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. و خلاصة القول عند بارسونز أنه اعتمد على كفاءة الفرد في إنجاز دوره 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 أيضاً 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 ومحو 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- هل تساهم العلاوات والمكافآت التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية ؟
- 3- هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف وبين زيادة شعوره بالولاء و الانتماء للمؤسسة؟
- 4- هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي للعمال وعدم تغيبهم عن العمل ؟

#### رابعاً: 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.

### 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<sup>(1)</sup>.

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<sup>(2)</sup>.

ويشير هذا التعريف إلى عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة درجتها أو رتبته 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 يقتدرن ذلك من نمو الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات ويصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر<sup>(3)</sup>.

(1) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ب ط 1978، ص 332.

(2) أحمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص 333.

(3) محمد أنس قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص ص 22،

ويعني هذا التعريف أن يشغل الفرد وظيفة ذات مستوى أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها وتصبحها 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".

**2- الوظيفة:** رغم الجدل القائم حول مفهوم الوظيفة وتصميمها وظهور العديد من الاستراتيجيات والمقررات التي ترمي إلى تحديدها والحكم فيها فكون النقاش مازال مستمرا حول العوامل الذاتية والشروط المتعلقة بالفرد كالمهارة والقدرة والاستعداد والقدرة على المبادرة إلى جانب تلائم الوظيفة مع القيم والاتجاهات وما تنثيره من تحدي يدفع العامل إلى بذل مجهود أكثر و إذا كانت الوظيفة ترتبط بمركز أو مكانة ما، فهي في الواقع جملة من الإجراءات التي تحكم دور شخص ما من حيث الحقوق والواجبات والالتزامات المنوطة به، فبهذا يحاول المتخصصون في الدراسات الاجتماعية المزاجية بين الجانب الهندسي والجانب الإنساني عند تصميم الوظائف ومدى استجابتها لأهداف المؤسسة.

ولتحديد مفهوم الوظيفة سنتطرق إلى مختلف العلماء الذين تناولوا هذه الأخيرة بصورة وجيزة لأحد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالدراسة وهو مفهوم الوظيفة

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

يمكن اعتبار كتاب: قواعد المنهج في علم الاجتماع 1885 كأول محاولة منهجية لدراسة الوظيفة بطريقة علمية، وقد عرف دوركايم الوظيفة في النظام الاجتماعي على أنها: تناظر بين حاجات هذا النظام وحاجات الكائن العضوي الاجتماعي وهذا ما يقوله دوركايم في ذلك، فإذا أردنا تفسير ظاهرة اجتماعية ما فلا بد من أن نبحث عن علتها

الفاعلة التي أوجدتها وعن الوظيفة التي تؤديها<sup>(1)</sup>، ويفضل دوركايم استخدام كلمة وظيفة أو هدف لأن الظواهر الاجتماعية هي في نظره لا تستحق أية نتائج مفيدة. ويقول دوركايم أن الوظيفة هي ظاهرة اجتماعية لا يمكن إلا أن تكون اجتماعية بمعنى أنها تنحصر في تحقيق بعض النتائج المفيدة اجتماعيا ولذلك يتعين أن نبحت دائما عن وظيفة الظاهرة الاجتماعية في الصلة التي تربطها بإحدى الغايات الاجتماعية<sup>(1)</sup>

### - الوظيفة عند راوكينف براون (1881-1955)

استخدم براون كلمة وظيفة للتعبير على أن حيلة الكائن العضوي هي الطريقة التي يعمل بها بناؤه والتي تساعد ذلك البناء على الاحتفاظ بكيانه واستمراره في الوجود. إذن فالوظيفة هي عملية سيولوجية متكررة تتمثل في التناظر بين هذه العملية وحاجات الكائن العضوي أو بعبارة أخرى الشروط الضرورية لوجوده ويتبين 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، وأن عملية الحياة التي تتألف من المناصب التي تقوم بها هذه الوحدات المكونة هي نفسها التي تكلف استمرار البناء خلال الزمن.<sup>(2)</sup>

### - الوظيفة عند مالينونسكي:

يؤكد على أن الوظيفة الاجتماعية: هي مجرد التعريف على هذه العلاقات المتبادلة بين عناصر الثقافة المختلفة ولاهي مجرد إسهام النشاط الجزئي في النشاط الكلي الذي يدخل في تكوينه أينما لابد لكي يفهم.

فالوظيفة هي أن نرجع طيلة الوقت إلى شيء أكثر تحديدا يمكن لنا ملاحظته وأن تأخذ بعين الاعتبار على أن النظم ترتبط بالحاجات الأولية أو الحاجات المشتق أو الثقافية.<sup>(3)</sup>

### - الوظيفة عند ميرتون:

فهو يميز بين نوعين من الوظيفة: الوظيفة الظاهرة والوظيفة الكامنة

(1)- أحمد بوزيد: البناء الاجتماعي، المفاهيم، دار القومية للطباعة والنشر، القاهرة، 1965، ص 79.

(1) المرجع نفسه، ص 80.

(2) أحمد أبو زيد: مرجع سابق، ص 89

(3) المرجع نفسه ص 105.

Ø **الوظيفة الظاهرة:** ويشير بها إلى النتائج الوضعية التي تساهم أو كان المقصود منها أن تساهم في توافق أو تكيف وحدة معينة بالذات قد تكون شخصا أو زمرة اجتماعية أو نسقا اجتماعيا أو ثقافيا.

Ø **الوظيفة الكامنة:** وهي النتائج التي تحقق نفس الشيء ولكنها لم تكن مقصودة أو التي يصعب التعرف عليها.

والوظيفة أيضا تعني مجموعة من الاختصاصات التي يقوم بها شخص محدد تتوافر فيه شروط معينة ويجب أن يقوم بالعمل مستهدف مصلحة المؤسسة التي يعمل بها.<sup>(1)</sup> ويعني ضرورة وضع شخص في منصب معين بحسب الاختصاصات الموجودة بما يتلاءم مع المهارات والقدرات والشروط التي تفرضها هذه الاختصاصات ولا بد أن تكون مصلحة المؤسسة هي الهدف الأول لعمل الفرد أما محمد الطماوي فيعتبر أن الوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكوى منها كل تنظيم.<sup>(2)</sup>

ويمكن القول أن هيكل تنظيم أي مؤسسة إنما يتكون من مجموعة من الوظائف والموظفين وأن تحليل أي منظمة ودورها إلى تقسيماتها الأصلية والفرعية إنما ينتمي إلى الوحدة التي تتكون منها وهي الوظيفة، فالوظيفة حسب محمد الطماوي هي منصب مدني أو عمل معين يقتضي من شاغله القيام بواجبات محددة وتحمل مسؤوليات معينة سواء تفرغ لذلك كله أو لم يتفرع<sup>(3)</sup>

وبهذا يتضح أن الوظيفة هي العمل المسند إلى العامل يؤديه وهذا العمل يتكون من واجبات واختصاصات ومسؤوليات وسلطة له القيام بهذا العمل في حدود معينة. من خلال ما سبق نستخلص أن مفهوم الوظيفة: هي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات يتطلب شغلها توافر عناصر الكفاءة فيمن يشغلها مقابل ما توفره له من مزايا مادية ومعنوية والتزامه بما تفرضه من واجبات ومسؤوليات.

(1) محمد أنس قائم جعفر: مبادئ الوظيفة العامة و تطبيقها على التشريع الجزائري، سلسلة القانون المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، ب ط، 1984، ص 27.

(2) المرجع نفسه، ص 27

(3) سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، عين شمس، ط 5، 1987، ص 203.

## 3- الاستقرار:

اهتم الكثير من الباحثين الاجتماعيين في الميدان الصناعي بموضوع الاستقرار المهني وغالبا ما يربطون بعوامل الرضا عن العمل وحافزه ومن هنا جاءت بعض التعريف التي حاولت تحديد مصطلح الاستقرار داخل المؤسسة ويمكن ذكر منها:

التعريف محمد علي محمد: الاستقرار هو ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضاربة لتحقيق التكامل والاستقرار<sup>(1)</sup>

من هذا التعريف يعتبر الاستقرار بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم دون التفكير في تغيير عمله إلى المؤسسة أخرى مادام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية ويجعله مطمئنا على مستقبله المهني وراض عنه.

و يعرفه أحمد عبد الواسع على أنه: إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف، مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمان أمنه الصناعي وترقيته<sup>(2)</sup>

ومعنى ذلك خلق جو مناسب للعمل وتهيئة الظروف الملائمة حتى يشعر العامل بالأمن والطمأنينة في عمله ومستقبله المهني وتدرجه، و الاستقرار أيضا هو ثبات العامل في المصنع الذي يعمل فيه حتى التقاعد<sup>(3)</sup> ويشير الاستقرار هنا إلى بقاء العامل في المؤسسة التي يعمل فيها حتى خروجه منها عند التقاعد

والاستقرار يعتبر أيضا درجة ومدى ارتباط الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها وعمله على تحقيق أهداف المنظمة وإمامهم بمختلف الإجراءات المطبقة في عملهم واضطلاعهم على الفرص المتاحة من أجل ترقيتهم في وظيفتهم من خلال التعريف التالي للاستقرار

(1) محمد ماهو عيش: مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، شارع فهد الكويث ب ط، ص 34

(2) عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، الرياض، بط 1973، ص 81.

(3) Paul al broir :problèmes humains de l'entreprise 1975p 90

هو: درجة ارتباط الأعضاء بالنظم وتواجدهم به وتمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم<sup>(4)</sup>

وإذن ومن خلال ما تقدم نستخلص أن مفهوم الاستقرار هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم وإشعاره على الدوام بالأمن والحماية وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وترقيته وتوفير الظروف والشروط المناسبة للعمل.

#### 4- المهنة:

المهنة حسب المعجم الفلسفي: هي العمل الأساسي المعتاد الذي يتقاضاه المرء ويحتاج في ممارسته إلى خبرة ومهارة<sup>(1)</sup> وهي أيضا مجموعة من الأعمال المتشابهة في المؤسسة مختلفة، وعليه فإن المهنة ترتبط بعمل الفرد التي من خلالها يحصل على أجر مقابل المهام التي يؤديها ويشترط توفر الخبرة والمهارة لممارسة العمل المكلف به.

ويعرفها ريشارد هول: المهنة العنصر المحدد لمكانة الفرد في المجتمع وقد اهتم في هذا التعريف بتحديد العلاقة بين المهن والبناء الاجتماعي<sup>(2)</sup>

ويرى تايلور أن المهنة هي ذلك النشاط النوعي الذي يرتبط بسوق العمل بهدف إشباع الحاجات الأساسية للأفراد وهذا النشاط المهني يحدد أيضا الوضع الاجتماعي للفرد<sup>(3)</sup> و من هنا يمكن صياغة تعريف إجرائي للمهنة على أنها مجموعة أدوار اجتماعية ترتبط بمكانة الأفراد في المجتمع المحلي، بحيث أنها هي الرابطة بين الفرد و البناء الاجتماعي و العمل الأساسي الذي يتقاضاه المرء ويحتاج في ممارسته إلى خبرة و مهارة.

#### 5- المؤسسة:

لمفهوم المؤسسة عدة تعاريف مختلفة اختلف باختلاف أصحابه و منطقاتهم و تخصصاتهم. و تعدد تسمياتها باختلاف و تعددت النظريات التي تناولتها، منها من يأخذها في شكل المنظمة، ومنها من يعرفها على أنها المشروع و منها من يأخذها في شكل

(4) محمد على محمد: مجتمع المصنع، الهيئة المصرية لكتاب، الإسكندرية ب ط، 1972، ص 162.

(1) جميل صيليبيا: المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني ط1، 1973، ص 302.

(2) كمال عبد الحميد الزيات: العمل و علم الاجتماع المهني، الأسس النظرية و المنهجية، دار غريب لطباعة والنشر و

التوزيع، جامعة القاهرة، ب ط، 2002، ص 142

(3) المرجع نفسه، ص 143



التنظيم، كلها نصب في نفس المعنى و تتناول حسب رأينا في مجملها مكونات المؤسسة العامة.

فمعجم العلوم الاجتماعية يعرفها على أنها في شكل كلمة المشروع على أنها: وحدة إنتاجية أو تنظيم يُولف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالاستقلال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله، ويظهر هذا الاستقلال في تحمل المشروع للربح و الخسارة الناتجين عن هذا النشاط ويكمن تصنيف المشاريع إلى ثلاثة أنواع رئيسية المشروع الخاص و المشروع العام و المشروع المختلط، يتميز الأول أساسا بخضوعه للملكية الخاصة سواء كان مملوكا لشخص واحد أو كشركة أو مشروع تعاوني، والثاني بخضوعه لملكية الدولة أو هيئة عامة، والثالث باشتراك الأفراد و الدولة (أو هيئة عامة) في ملكيته<sup>(1)</sup>

ويعرفها القاموس الفرنسي لا روس Larousse على أنها وحدة اقتصادية للإنتاج إنتاج السلع أو الخدمات، واقتصاديا تصنف وفقا لعدة محددات منها المحدد القانوني الذي يفضي إلى تصنيف المؤسسات على النحو التالي: المؤسسات الخاصة و تكون ملكا لشخص أو شراكة بين عديد من الأشخاص متعاونين 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<sup>(2)</sup>

نرى من خلال التعريفين السابقين أن كلاهما ركز على أن المؤسسة وحدة إنتاجية لها حرية اتخاذ القرار، مهمتها إنتاج السلع و الخدمات وهي إما عامة أو خاصة أو نصف عامة (مختلطة) يعد ذلك يأتي تعريفها باعتبار أنها منظمة على النحو التالي: المنظمة تدل على مجموعة من الأفراد يجتمعون فيها بينهم و ينتظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة و شرائح مقننة بينهم لتحقيق أهداف مرسومة و تنفيذ وظائف خاصة<sup>(3)</sup> بتحليل هذا التعريف يتبين لنا أن المنظمة نظام يحتوي على عدة عمليات تنظيمية.

- يحتوي أيضا على أفراد يعملون فيها بينهم بتعارف و تناسق.

(1) إبراهيم مذکور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب 1975 ص ص 546.545

(2) المرجع نفسه، ص ص 546.545

(3) المرجع نفسه، ص 534.

- 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 أ، 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 التأثير.  
و تتكون المنظمة من أربع مكونات رئيسية هي: (1)

Ø **المهام:** وهي المهام التي نياط بها إنجاز أعمال المنظمة، وهي الخدمات التي يؤديها هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المحددة.

Ø **الهيكل:** وهو الشكل التركيبي و الإطار الذي ينظم الأنشطة و العمليات التي تؤديها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.

Ø **الأفراد:** وهو الذين يشكلون هذه المنظمة ويقعون بأداء هذه المهمة و تحقيق الأهداف، وهم يشكلون أهم عنصر من عناصر التنمية.

Ø **الأدوات:** وهي المعدات و الأجهزة و المعرفة الفنية التي يستخدمها أفراد المنظمة و تساعدهم في أداء النشاطات و المهام التي تؤدي إلى إنجاز الأهداف المرسومة للمنظمة.

من خلال هذا يبرز لنا معنا 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 وتبقى أن كل التعريفات السابقة عامة للمؤسسة و فيما يلي تعريفات في المؤسسة خاصة بكل اختصاص على حدة:

- **التعريف الثقافي للمؤسسة:**

المؤسسة نمط عقلائي و ثقافي يقام لتحقيق أهداف فرعية في النظام الاجتماعي. (2)

- **التعريف الاقتصادي:**

هي نمط من النظام الذي يوفر لأفراد المجتمع خدمات و منافع مقابل أسعار معينة لتلبية

(1) ناصر محمد العريبي: السلوك الإنساني و التنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، الطبعة الثانية، 1985 ص 62.

(2) - من مجموعة محاضرات مقياس تنظيم المؤسسة، أقيمت على طلبة السنة الثالثة تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، سنة 1998، جامعة منتوري قسنطينة (غير منشورة).

أغراضهم الاستهلاكية الفردية أو الجماعية.<sup>(1)</sup>

### - التعريف الاجتماعي:

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

ويعرفها العالم الأمريكي (تالكوت بارسونز) والممثل لنظرية البنائية الوظيفية على أنها: نسق اجتماعي أنشئ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محدد<sup>(2)</sup> وتصور بارسونز التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من عدة نسق مختلفة كالجماعات و الأدوات.... و أن التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا في إطار كلي أكبر و أشمل هو المجتمع.<sup>(3)</sup>

يضيف الاتجاه الجديد للبنائية الوظيفية بأن 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 وتعتمد على إمكانياتها الداخلية لتحقيق الكفاءة<sup>(4)</sup> والتالي فهو يرى أن الكفاءة هي الهدف المستبقى الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه وهو في هذا يختلف مع من يقول بأن المؤسسة نظام مفتوح على المجتمع تتبادل معه التأثير وبناء على كل هذا يمكن تعريف المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تتبادل التأثير مع البيئة الخارجية و تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وفق إستراتيجية دقيقة.

(1) المرجع نفسه.

(2) من مجموعة عدة محاضرات مقياس تنظيم المؤسسة أقيمت على الطلبة السنة الثالثة تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل سنة 1999 جامعة منتوري قسنطينة (غير منشورة).

(3) المرجع نفسه.

(4) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، ط 2، 1983، ص83

خامسا: علاقة الترقية ببعض المصطلحات1- التدرج الوظيفي:

إن التدرج ظاهرة اجتماعية تتلخص في تفاوت الأفراد و تقسيمهم إلى مراتب يتميز بعضها ببعض<sup>(1)</sup>

كما أن التدرج يعني في بعض الأحيان إكساب العامل درجة واحدة ضمن الفئة التي تقع فيها وظيفته<sup>(2)</sup>. حيث يشير مبدأ التدرج job grading إلى تقسيم السلطة رأسيا وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة، حيث تدرج السلطة و المسؤولية من قمة التنظيم هبوطا إلى قاعدته<sup>(3)</sup>

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

و خلاصة القول أن التدرج الوظيفي له تأثير كبير على نفسية الأفراد و العاملين خاصة إذا ربطناه بمستوى الطموح، وتوقعات 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 والمؤسسة على السواء وتتمثل أهمية الأجر على مستوى العامل في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة سواء ما تعلق باحتياجاته الأساسية لمعيشته وبقائه وشعوره بالأمان والاندماج في العلاقات

(1) إبراهيم منكور: مرجع سابق، ص 137

(2) حمدي أمين عبد الهادي: الإدارة العامة العربية و المعاصرة، دار الفكر العربي القاهرة، بط، 1977، ص 299.

(3) على السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت ط 2، 1980، ص 84.

الاجتماعية أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتغيير من قبل المؤسسة واحترامه لذاته.<sup>(1)</sup>

أما على مستوى المؤسسة فالأجور ذو أهمية بالغة حيث يعتبر:

- وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها والإبقاء على أفضل الكفاءات حاليا بها.  
- الأجر هو المقابل العادل للعامل ووسيلة لإشاعة العدالة بين العمال وهناك عدة تعاريف حول الأجر نذكر منها:

يعتبر هو الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود العضلي أو العقلي الذي يبذله في عملية الإنتاج.<sup>(2)</sup>

ويعرفه صلاح أيوب في كتابه الأجور على أنه نصيب العاملين من إنتاج المجتمع معبرا عنه تعبيراً نقدياً ومقسماً حسب مقدار ونوعية العمل الذي يقوم به كل فرد.<sup>(3)</sup>

إن هذا التعريف هو تعريف شامل لجميع جوانب الأجر منها المقدرة والجهد الذي يبذله العامل وكذا نوعية العمل وأيضاً جامع لجوانب الأجر ويمكن صياغة تعريف إجرائي له على أنه: ذلك المقدار المعبر عنه نقداً يحصل عليه العامل لقاء الجهد الذي يبذله من أجل تلبية متطلبات الحياة المادية والمعنوية. وتعتبر طريقة تحديد الأجور والرواتب والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية والمحافظة على كوارها البشرية المؤهلة<sup>(4)</sup> بحيث تتوافق الأعباء والمسؤوليات مع المقابل المادي المستحق.

والمتفق عليه أن هناك صعوبة في تحديد الأجور المناسبة لأن حاجات الإنسان ومطالبه تزداد وتتغير باستمرار. كما أن رضا العامل عن أجره لن يستمر طويلاً في علاقة ثابتة. نظراً للتطور الذي يخلق رغبات وطموحات جديدة للعامل<sup>(5)</sup> فالفردي يزداد مستوى طموحه وكلما حقق هدفاً معيناً ارتفع مستوى طموحه إلى مرتبة أعلى فتتفرقة الفرد إلى وظيفة أعلى يتبعها ارتفاع في مستوى مكانته الاجتماعية والاقتصادية. وهذا يعني زيادة

(1) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ب ط 2001، ص ص 222، 223.

(2) عبد الباسط محمد محسن: علم الاجتماع الصناعي، مكتبة أنجلو مصرية، بط، 1974، ص 315.

(3) المرجع نفسه ص 317.

(4) يونس عبد الغفور: نظرية التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بط 1977، ص 47.

(5) صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية، بط 2000، ص 359.

حاجاته المادية والمعنوية المختلفة وعليه فلا بد من مراعاة مستوى طموح الأفراد le vaf aspirations وخلاصة القول أن الأجر هو مطمع جميع القوى العاملة لأنه يضع العامل في تنافس مستمر للوصول إلى درجات الامتياز والتفوق، وبالتالي الحصول على الترقية مهما يكن فإن الأجور المرتفعة لها تأثير إيجابي على معنويات العمال، كما أنها تجذب العمال المؤهلين والمهريين وحثهم على بذل الجهد، والتفاني في العمل في وظيفتهم، بغية تحسين وضعهم الاجتماعي والاقتصادي والأدبي، فهناك علاقة تربط بين الوظيفة والترقية والأجر.

### 3- العلاوات والمكافآت:

تعتبر العلاوات والمكافآت من أهم ملحقات الأجور<sup>(1)</sup> ويقصد بها منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجباته ووظيفته العادية، كما أنها تعني الزيادات الاستثنائية التي يحصل عليها الأفراد المبرزون في أعمالهم والذين يظهرون نشاطا ملموسا في عملهم وتعتبر هذه الزيادات أكثر تأثيرا على العمل ورفع الكفاية الإنتاجية خاصة إذا كانت هناك مؤشرات معتمدة للحصول على هذه الزيادات ومنحت بشكل مناسب للأفراد المستحقين<sup>(2)</sup> إذن فإن العلاوات هي مكافأة تمنح للعامل وتصرف مع أجره أو مع المنصب الذي يشغله. وقد أثبتت الدراسات أن الزيادة في الأجر والحصول على هذه العلاوات تعتبر حافزا قويا للعمال الذين يطمحون إلى تحسين مستواهم المعيشي، والأمل في الحصول على الترقية باعتبار أن العلاوات والمكافآت مؤشر من مؤشرات التدرج في الوظيفة ولهذا فإن منح العلاوات الإضافية للعامل الذي يحصل على الترقية، يعمل على تحقيق الرضا والاستقرار والعمل أكثر من أجل رفع مستوى الأداء والإنتاجية، أملا في الحصول على ترقية أخرى وعلاوات أكبر.

### 4- المسؤولية:

هي الالتزام بتنفيذ مهام محددة توكل إلى الشخص المعني، وتبني المسؤولية على أساس المساءلة والمحاسبة وبالتالي فهي التزام لا يمكن تفوضه.

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 186.

(2) عادل جودة: الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سورية، ب ط، سنة، ص ص 26، 27.

وللمسؤولية علاقة مباشرة بالبناء التنظيمي وبناء الشخصية، فكما شعر الإنسان بحرية أدائه لمهامه ومراقبته لها كلما شعر بالارتياح وزاد ولاؤه وارتباطه بعملية العمل، مما يؤدي في النهاية إلى استقراره

### سادسا: علاقة الاستقرار ببعض المصطلحات

#### 1- الشعور بالرضا والارتياح والأمان:

الاستقرار والرضا في العمل من أكثر المفاهيم في علم النفس الصناعي غموضا، لأنه حالة وجدانية انفعالية يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي، نظرا لأن 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 أنه ظاهرة داخلية ضمن عمل المعنى بالأمر، أي العامل نفسه وهو بذلك نتيجة للتكيف عن العمل، وبالتالي فالرضا عن العمل وعدمه يؤثر في شعور وقرارات وسلوكيات العامل<sup>(1)</sup>

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن 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 الإيجابية التي تتكون لدى الفرد نحو عمله<sup>(2)</sup> وقد أثبتت الدراسة التي أجراها فروم أن الرضا عن العمل يرتبط بمجموعة من

المحددات أهمها:

-المرتب المرتفع.

-الفرص الحيوية للترقية.

-نظام الإشراف المتزن.

(1) عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب الإسكندرية ب ط، 1977، ص 54.

(2) أحمد صغر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بط، 1983، ص302.

-التفاعل بحرية مع زملائه.

-الواجبات الملائمة بين قدرات الفرد وموقعه في العمل.<sup>(1)</sup>

كما يشترط من أجل رضا العامل وشعوره بالأمن والارتياح، تأمينه ضد الفصل والتهديد بالطرد بين لحظة وأخرى، وطمأنته بأنه باق في موقعه ومنتظر إلى مواقع أكثر أهمية كلما أثبتت جدارته ومهارته ومسؤولياته في القيام بأعماله وبالتالي تحقيق الرضا عن الوظيفة والاستقرار فيها التوافق إلى الأفضل.<sup>(2)</sup>

وعليه يمكن القول أن 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. وحينما يوفر له العمل الذي يؤديه فرص الاستفادة من مهارته 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، لا بد أن تراعي في ذلك تحقيق أهداف العمال، وأيضا وأن تطلعهم عليها وبالتالي تنمو لديهم مشاعر الانتماء ويحس الموظف أنه يعمل من أجل تحقيق رغباته ورغبات المؤسسة التي ينتمي إليها على السواء. ذلك أن 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<sup>(3)</sup> وهو يعبر عن تلك الروابط الروحية والقانونية التي تربط بين الأفراد والمؤسسة<sup>(4)</sup> ويرتبط الشعور بالانتماء بعوامل منها:

-مدى توافق أهداف العمال مع أهداف المؤسسة.

-مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والشخصية للعمال ورغباتهم

(1) معبد المنعم عبد الحي: عل الاجتماع الصناعي، المصنع ومشكلاته، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، بط 1984، ص 210.

(2) عادل بودة: مرجع سابق ص 4.

(3) فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية أكاديميا، ب ط، سنة، ص 219.

(4) إبراهيم منكور: مرجع سابق، ص 447.



-مدى تفاعل العاملين مع بعضهم والولاء والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بين العاملين.<sup>(1)</sup> و ما يمكن قوله هو أنه من أجل تنمية ولاء العمال وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة فلا بد من العدل في معاملتهم، ووضع كل واحد منهم في العمل الذي يناسبه. ومشاركتهم في المسؤولية<sup>(2)</sup> بالإضافة إلى تنمية العلاقات الإنسانية السليمة بين العمال فيما بينهم وبين رؤسائهم عن طريق التعاون والمنافسة. وختاماً لما سبق ذكره يمكن القول أنه لو استطاعت كل مؤسسة أن تضمن ولاء العمال وإخلاصهم وإحساسهم المستمر بالانتماء إليها وضمنت بقاء العمال واستقرارهم في وظائفهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة المنتمي إليها على السواء<sup>(3)</sup> وذلك من خلال الرغبة المتكونة لدى العمال في تكريس جهودهم ووقتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

### 3- الروح المعنوية:

لقد اتخذت الروح المعنوية مكاناً هاماً في الدراسات الاجتماعية وقبل محاولة الربط بين مفهوم الروح المعنوية والاستقرار عند العمال ينبغي أن نشير إلى بعض التعاريف لمصطلح الروح المعنوية حتى تكون لدينا ركائز أساسية تبني عليها هذه العلاقة. إن تحديد مفهوم الروح المعنوية أمر صعب لأنها تمثل حالة نفسية غير ملموسة وقد عرّفها "حيون" على أنها مدى إشباع حاجات الأفراد، ومدى إدراكهم لهذا الإشباع<sup>(4)</sup> فالروح المعنوية تشير إلى نوع من القوة الداخلية التي تربط العامل بعمله وتجعله نشيطاً فيه، قادراً على العمل الطويل بدون ملل وتتجلى في نوع من التحميس لدى العامل نحو عمله.

ويعرفها محمد عليش في كتابه "إدارة الموارد البشرية" على أنها الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.<sup>(5)</sup>

(1) عبد الكريم درويش ليلي التكلي: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، بط 1975، ص 172.

(2) عادل بودة: مرجع سابق، ص 41.

(3) محمد ماهر عليش: مرجع سابق، ص 534.

(4) نعيم الرفاعي: الصنعة النفسية دراسة في سيكولوجية المهنة، دمشق، ط 1969، ص 493.

(5) محمد ماهر عليش: مرجع سابق ص 534.

إنّ في التزام أدبي من قبل الفرد يبذل فيه الجهد اللازم لتأييد سياسات المؤسسة وتحقيق أهدافها، أما قاموس علم النفس فيعرفها على أنها: استجابة فردية بفعل الجماعة، بحيث يكون الفرد مستند للتفاعل الملائم لموقف تتعرض له الجماعة.<sup>(1)</sup> فالروح المعنوية في الوظيفة هي الاتجاه العقلي عند الفرد نحو كل جوانب عمله ونحو عمله ونحو الأشخاص الذين يعملون معه.<sup>(2)</sup>

و عليه يمكن ذكر بعض محددات الروح المعنوية فيما يلي:  
-الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل والسعي وراء تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة من خلال التعاون والتوافق والانسجام بين أعضاء الجماعة -الحاجة إلى وجود هدف معين تتظافر جهود الجماعة لتحقيقه والوصول إليه.

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

-أن يؤدي الفرد عملاً ذا قيمة ونفع لبلوغ الهدف المذكور.<sup>(3)</sup>

وتتضح الروح المعنوية في حماس العامل نحو عمله والبقاء فيه لمدة أطول فلا استقرار المهني يعتبر المعيار الأساسي لارتفاع الروح المعنوية وكما تتجلى أيضاً في نوع العلاقة بين العامل نحو عمله وعلاقته مع زملائه في العمل، ومن مصلحة المؤسسة تنمية روح الجماعة والتمسك بها باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزائها وتظافر الجهود والقوى لتحقيق الأهداف ولذلك فعلى إدارة المؤسسة أن تعمل على إشعار العامل بأن جهوده دائماً موضع تقدير وهذا عن طريق الاعتراف بأهمية عمله ومعاملته معاملة حسنة لاثقة، وكذلك إعطاؤه الأجر العادل.

و خلاصة القول أنه لا بد من توفير الجو المريح حتى ينشأ لدى العامل الرضا عن العمل، مما يؤدي إلى تنمية الروح المعنوية لديه وإدراكه لقيمتها داخل المؤسسة. والحقيقة في الأمر أن في حالة توفير هذه الجملة من الشروط وغيرها داخل المؤسسة، طغيها على إحساس العامل وإدراكه ستحقق له الرضا عن العمل لا محالة وبالتالي تؤدي به إلى الاستقرار في عمله.

(1) منصور فهمي: مرجع سابق ص 200.

(2) مصطفى زيدان: حسن رشدي الثاودي: الإشراف و الإنتاجية، مكتبة أنجلوا مصرية، القاهرة، 1974، ص 105.

(3) ابن نوار صالح: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، 1995.

وأخيرا فإن توفر هذه الشروط وغيرها داخل المؤسسة يعني أن هناك رضا عن العمل، وبالتالي استقرار فعلي لدى العمال في أعمالهم، فكل هذه المؤشرات تقود العامل إلى الشعور بالثقة والشعور بالمكانة الاجتماعية المحترمة التي يتمتع بها داخل المؤسسة وحتى خارجها.

#### 4- المواظبة على العمل وعدم التغيب:

بينما تعد الروح المعنوية العالية نتاج للالتزام من جانب الموظفين، فإن ارتفاع معدل الغياب في العمل ناتج عن فقدان هذا الالتزام، وهناك أسباب شخصية و أسباب متعلقة ببيئة العمل لكثرة الغياب، كغياب الفرد بسبب المرض أو بسبب الخوف من المشرفين... إلخ.<sup>(1)</sup> و عليه فإن انخفاض نسبة الغيابات عند العمال و الإلتزام بمواعيد العمل المحددة و المضبوطة، تعتبر من المؤشرات التي تدل على استقرار العمال داخل المؤسسة. بحيث يعبر الحضور الدائم أن العامل لا يشعر بأي تدمير نحو عمله، و أنه يرى مستقبله من خلال مهنته التي يزاولها، و يشعر بأهميته فيها، مما يساعد على رفع معنوياتهم و تحقيق الاستقرار المهني.

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

(1) -أيهاب صبيح، محمد رزيق: سلسلة الإدارة في أسبوع، دار أنس سوريا، ط 4 ، 2001 ، ص 13.

خاتمة:

هذه جملة من الطروحات التي تبقى محل دراسة وتقص من طرف الباحثين على اعتبار أن الترقية والاستقرار ظاهرتين تنظيمنتين 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.

## الفصل الثاني 2

### الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني

#### أولاً- الترقية الوظيفية

تمهيد:

- 1- أنواع الترقية
- 2- شروط الترقية
- 3- أهداف الترقية
- 4- آثار الترقية
- 5- أسس و معايير الترقية
- 6- مصادر الترقية

#### ثانياً- الاستقرار المهني

- 1- عوامل الاستقرار في العمل
- 2- العوامل المادية
- 3- العوامل الاجتماعية
- 4- العوامل النفسية

خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر الترقية الوظيفية من أهم الموضوعات التي بها 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 تصحبها 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 لأخرى أعلى منها مباشرة<sup>(1)</sup> 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، و تجمع بين الأقدمية و الكفاءة، و تحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة.<sup>(2)</sup> بينما تمثل الكفاءة أساساً ثانوياً عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها.

ج- الترقية في الفئة:

تنظم 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.<sup>(3)</sup> 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، و تستند إلى كفاءة العامل.

فالترقية في الفئة تجمع بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة و في المرتبة لذا فالاختيار يتم و فق لدرجة كفاءة العامل و لا تصحبها زيادة في المسؤوليات و الواجبات، فهي تتفق مع الترقية في الدرجة ، لذا فالاختيار يتم و فقاً لدرجة كفاءة العامل و

(1) -محمد أنس قاسم جعفر، مرجع سابق، ص 123

(2) -المرجع نفسه، ص 125.

(3) -عادل حسن مصطفى زهير: الإدارة العامة دار النهضة العربية بيروت، ب ط ، ب سنة، ص 132.

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.<sup>(1)</sup>

ويرى الأستاذ محمد علي محمد سالم في كتابه دراسات في العلاقات الصناعية و إدارة الأفراد أن هذه الترقية لا تتم إلا في أوقات أزمات، حيث تلجأ إليها المؤسسة بدلا من زيادة الأجور و المرتبات<sup>(2)</sup>

#### هـ- الترقية السائلة:

ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر و زيادة المسؤوليات و الاختصاصات، ويترتب عليها تحسين المركز الأدبي و الاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته و يكسبه شعورا بالرضا و الاطمئنان، فتتقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل، و يتفرغ لوظيفته فيقتنها.

#### 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<sup>(3)</sup>.

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،<sup>(4)</sup> و بالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية.

(1)-صلاح الشناوي: غدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية بيروت، ب ط، 1973، ص ص 96.

(2)-محمد أنس قاسم جعفر: مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1989، ص 25.

(3)-محمد أنس قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فاعلية الإدارة، مرجع سابق، ص 125.

(4)-المرجع نفسه، ص126.



رغم تعدد أنواع الترقية و اختلافها فإنها تنحصر أساسا بين زيادة في الأجر، ورفع 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:

- Ø و جوب توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين في المؤسسة.
- Ø أن يكون هناك اختلاف بين العمليات و المسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص، وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا<sup>(1)</sup>
- Ø اجتياز الاختبار بنجاح.
- Ø استيفاء شروط الوظيفة المرقي إليها و يشترط:
  - أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة و أن يكون العامل مستوف لشروط الوظيفة المرقي 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 الإلمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري.<sup>(2)</sup>
- Ø قضاء العامل فترة زمنية في فئة الوظيفية قبل ترقية إلى الفئة الأعلى.

(1)-عاطف محمد عبيد إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية الإسكندرية، ب ط ، ب سنة ص 421.

(2)-محمد أنس قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فاعلية الإدارة، مرجع سابق، ص 312.

Ø اجتياز البرامج التدريبية بنجاح: يعتبر التدريب من أحدث الوسائل التي تتبعها الإدارة لرفع إنتاجية العمال، بهدف تنمية المعلومات و الخبرات و المهارات و معدلات الأداء و طرف العمل و السلوك، وهذا ما يجعل العمال مهئين لمسؤوليات و عملهم أكثر.<sup>(1)</sup>

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

Ø جلب العناصر الكفأة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فنية، ومعارف علمية متخصصة تتحدد بموجبها عملية تدرج الأفراد في السلم الإداري للمؤسسة.

Ø 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.

Ø 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.

Ø استغلال مهارات الأفراد و قدراتهم خاصة الذين أبدوا استعدادا خلال فترة تدريبهم و تكوينهم لممارسة وظائف جديدة.

Ø أهداف نفسية: تتمثل في الرضا عن العمل، وشعور العامل بوجوده الفعلي داخل المؤسسة، هذه الأمور المعنوية تشجع على الابتكار وإيجاد المهارة الفنية.

Ø أهداف ثقافية: المهارة، الخبرة، التدريب، التكوين لها أثر في توسيع الأفق الثقافي للعامل وبالتالي اكتساب ثقافة تسير التطور الاجتماعي.

(1) المرجع نفسه، ص 305.

Ø 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<sup>(1)</sup>

يمكن أن تتحقق هذه الهدف في حالة قيام نظام الترقية على معايير عملية موضوعية تستبعد الاعتبارات الشخصية، و كافة الطرق اللاموضوعية التي تؤدي إلى وجود فوضى داخل المؤسسة، ونشوب صراع بين الإدارة و العمال و بين العمال أنفسهم، مما يؤثر على الإنتاج و الإنتاجية.

و لا يمكن للترقية أن تحقق هذه الأهداف المتعددة إلا بالتزام العامل في عمله و قيامه بواجباته.

#### 4- آثار الترقية:

لكل نظام أو سياسة آثار 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 لترقية العاملين بالمؤسسة، و من أهم ما يصاحب الترقية هي الزيادات في المكافآت و العلاوات بالإضافة إلى الأجرة الأساسية للعامل المرقى، و عادة يترتب على ذلك عدة نتائج:

- Ø زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل.
- Ø يمنح للعامل المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى إليه.
- Ø زيادة في الصلاحيات و المسؤوليات الوظيفية التي رقي إليها، و يجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء و المسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية، و بين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى، و عادة يهدف برنامج الترقية إلى تحقيق هدفين:

أ- خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم، و شعورهم بالاستقرار و الطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم.

(1) - سليمان محمد الطماوي: مرجع سابق، ص 578.

ب- ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المؤسسة لشغل الوظائف الأعلى لضمان بقاء لكفاءات عالية 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، و تنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى، مع تعريف العاملين بمجالاتها المتاحة مستقبلا<sup>(1)</sup>.  
و من خلال عرض آثار الترقية يتضح أن زيادة الأجر و المكانة الاجتماعية، لهما الأثر الكبير على العامل، حيث يسعى هذا الأخير إلى إشباع حاجاته المادية و النفسية.

### 5- أسس و معايير 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 و صلات و روابط القرابة، بالإضافة إلى الاعتبارات السياسية و الحزبية و إن 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.

و من أجل القضاء على المعايير التي تطور العمل، ثم البحث على أسس علمية يمكنه الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية هي:

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

Ø كفاءة الشخص أو نجاحه في الفترة الماضية ثم قدرته على القيام بأعباء و مسؤوليات الوظيفة الجديدة<sup>(2)</sup>.

(1) صلاح عيد الباقي: مرجع سابق، ص 321.

(2) المرجع نفسه، ص 322.

Ø الجمع بين الأقدمية و الكفاءة.

### 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<sup>(1)</sup> أو هي الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمؤسسة عامة،<sup>(2)</sup> وتفضل الكثير من المنشآت الاعتماد على هذا الأساس كأساس للترقية للأسباب الآتية:

Ø 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.

Ø 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 و العمال.

Ø قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع وقيمه، حيث يكون لعامل السن تقديره و أهميته حيث يفضل الشخص الأكبر سنا للوظائف<sup>(3)</sup>

Ø خلق الولاء و الانتماء 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 يعطى الحق بالترقية لأقدم المتنافسين.

(1)-محمد أنس قاسم جعفر: مذكرات في الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص 83.

(2)-صلاح عبد الباقي: مرجع، ص، 322.

(3)-صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 323.

-بعث الرضا و الاطمئنان في نفوس العمال الذين يعملون مسبقا أنهم سينالون الترقية بقضاء المدة المحددة بخدمتهم.<sup>(1)</sup>

-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 و تجربة، 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 التتمية كفاءتهم.

إن أساس الأقدمية موضوعين يتناسب مع الوظائف الروتينية بصفة عامة، حيث تقتض 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

(1)- فوزي حبش: الموظف العام حقوقه وواجباته، مجلس الخدمة المدنية، بيروت، ب ط، 1982، ص، 86.

البحث عن معيار آخر يكون أكثر فعالية، و يمكن للإدارة أن تتبعه لترقية موظفيها، وهذا المعيار هو معيار الكفاءة (1).

## 2- الترقية على أساس الكفاءة:

الكفاءة هي مجموعة عناصر و صفات ذاتية في الشخص، منها ما يتصل بالكفاءة الفنية و الكفاءة الإدارية، و غير ذلك من الموارد التي تترك لتقدير الإدارة (2) و يعتمد هذا الأساس على مبدئين:

Ø القيام بدراسة تحليلية للوظيفة من حيث أعبائها ووجباتها ومسؤولياتها و سلطاتها و ظروف العمل.

Ø تحديد مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، وهذا يستند إلى معيارين:

Ø تقارير الكفاية المتعلقة بالأداء الفعلي لعمل الموظف و تصرفاته السلوكية المرتبطة بأداء العمل.

Ø مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، و هذا يستند إلى واجبات الوظيفة و قدرات و إمكانيات الموظف المتعلقة بالخلف و الابتكار و القيادة في وظيفته الحالية (3).

و مما لا شك فيه أن اعتماد معيار الكفاءة للترقية يساهم في القضاء على روح الإشكالية و الفوضى لدى العمال، و يخلق لديهم نوع من الحماس و التفاني في مضاعفة جهودهم لرفع إنتاجهم بالإضافة إلى تحسين أدائهم و رفع مستواهم، فالترقية و فقاً لهذا الأساس هامة جدا إذا روعي عنصر الموضوعية و العدالة في تطبيقه (4).

و الأساليب المتبعة لتقدير كفاءة الموظف هي:

Ø التقارير الدورية: هي التقارير التي يسجلها الرئيس المباشر عن الموظف دورياً، وفيها يبرز قدرات و إمكانيات مرؤوسيه، لذا يجب عند استعمال هذه الطريقة

(1) -محمد أنس قاسم جعفر: مذكرات في الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص 82.

(2) -فوزي حبش: مرجع سابق، ص 83.

(3) -خيري خليل الجميلي: مرجع سابق، ص، ص، 114، 116.

(4) -فوزي حبش: مرجع سابق، ص 83.

وضع ضمانات تكفل موضوعيتها و عدالتها و استبعاد العوامل الشخصية و إطلاع العامل على هذه التقارير أمام الجهات الإدارية المعنية.

Ø **الامتحانات:** وهي طريقة تقييم كفاءة العامل و قدراته لشغل 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.

Ø **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.<sup>(1)</sup>

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.

Ø **تحليل العوامل المكونة لقدرات و كفاءات العامل:** وقد استخدم هذا الأسلوب في

الوم.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 و قيادته، 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.

Ø **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

(1) - المرجع نفسه: ص، ص، 89، 90.



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 و سائل اختيار الموظفين للترقية فهو يساعد على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية<sup>(1)</sup> 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 الكفاية الإنتاجية.<sup>(2)</sup> و رغم 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 لشغل الوظيفة الأعلى المرقى إليها<sup>(3)</sup> و يبقى الهدف النهائي من الترقية على أساس الكفاءة هو أن تشغل 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 يفصل الشخص الأطول خدمة<sup>(4)</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 و قدرات و كفاءات عالية لا تكتسب فقط بالأقدمية و الممارسة لذلك يفضل أن تشغل هذه الوظائف عن طريق الكفاءة و الاستحقاق.

(1) -صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 323.

(2) -المرجع نفسه، ص 324.

(3) -صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 323.

(4) -المرجع نفسه، ص 323.

**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.<sup>(1)</sup>

**2-الترقية من الخارج:**

و تتم الاختيار من خارج المؤسسة، وتميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من

الخارج بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة تجنباً للجمود<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup>-على غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر عين مليلة ب ط، 2002، ص 126.

<sup>(2)</sup>-المرجع نفسه، ص 127.

## ثانيا - الاستقرار المهني:

## 1- عوامل الاستقرار في العمل:

إن هدف العامل في ميدان العمل يرتكز بوجه عام على ضرورة وجود جو مريح ومرضي 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 والفسولوجية والإنتاجية والاقتصادية التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتعمل على بقاء العامل في مركزه داخل المؤسسة<sup>(1)</sup>.

واستقرار 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:** وتحثل 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<sup>(2)</sup> وعموما فالظروف الفيزيقية لا يمكن حصرها بصورة نهائية إذ أنها تختلف من صناعة لأخرى 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:

(1) جون يزفون: علم النفس الاجتماعي، ترجمة هالة شتون، دار عويدات، بيروت، ب ط، 1972، ص 65.

(2) أمين عز الدين: المنحل في شؤون العمل وعلاقاته، مكتبة القاهرة، مصر، ب ط، 1964، ص 23.

- 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 انتباه العامل، فهي تؤثر على نفسيته لأن هذه الحركات التي تحدثها الآلات ( مثلا الآلة الراقنة ) تجعله في حالة اضطراب نفسي نتيجة لاشتغاله بها<sup>(1)</sup> 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 FIRN CON عن الوقاية من حوادث العمل، أن الإضاءة تسبب زيادة مقدارها 25% من مجموع الحوادث<sup>(2)</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 لسير العمل حتى لا يفكر العمال في تغيير عملهم أو مغادرة المؤسسة.

(1)-عبد الرحمان محمد عيساوي: علم النفس و النتاج، مؤسسة شباب الجامعة القاهرة، ب ط، ب سنة، ص، ص 137، 147.

(2)-المرجع نفسه، 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 تؤكدته الدراسة التي قام به 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<sup>(1)</sup> كما أن هناك بعض الصناعات التي تكثر فيها الرطوبة والقضاء على الرطوبة والغبار والأتربة 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<sup>(2)</sup> وعليه فلكي يمارس العامل عمله بطريقة جيدة لا بد من توفير المناخ المناسب للعمل الذي يساعد على الاستقرار.

**- الأمن الصناعي:**

يقصد به كل إجراء يتخذ للمنع و التقليل من حوادث العمل و الأمراض المهنية، وتقديم وسائل الوقاية و الإسعاف والعلاج، مع توفير الظروف المناسبة للعمل.<sup>(3)</sup> 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<sup>(4)</sup> و العامل كلما شعر بالأمن والأمان و سلامته في تأديته لعمله كلما زاد من درجة رضاه عن العمل، و ارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها.

**-الأجر:**

يعتبر الأجر المصدر الأساسي للدخل بالنسبة للغالبية العظمى من العمال، وعليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته ورفع مستوى معيشتته، حيث يتقاضى أجرا مقابل

(1)-المرجع نفسه، ص 283.

(2)-محمد طلعت عيسى، عدلي سليمان: الخدمة الاجتماعية العمالية، مكتبة القاهرة الحديثة، ب ط، ب سنة، ص 282.

(3)-محمد نجيب توفيق: الخدمات العمالية بين التطبيق و التشريع، مكتبة القاهرة الحديثة، ب ط، 1967، ص 491.

(4)-صلاح الشناوي: مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت، لبنان، ب ط، 1972 ص 214.

العمل الذي يؤديه و يشارك به في العملية الإنتاجية للمؤسسة<sup>(1)</sup> 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<sup>(2)</sup>

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 أم يكون الأجر ملبياً لمتطلبات معيشتهم، ولهذا يجب أن يعبر عن جهد العامل و مستوى أدائه.

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

### -الترقية:

الترقية من الحوافز المعنوية التي تعمل على رفع الروح المعنوية، للعمال و تدفعهم للعمل و تزيد في شعورهم بأهمية العمل، ويمكن تعريف الحوافز على أنها قوة تدفع الفرد و توجهه إلى ناحية معينة.<sup>(3)</sup>

كما أن الترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري، و شغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية و معنوية<sup>(4)</sup> و تصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر و في المركز الاجتماعي و الأدبي و ارتفاع في المستوى الاجتماعي و الاقتصادي رغم أن هناك ترقيات لا تصاحبها زيادة في الأجر، وإنما تنطوي فقط على الارتفاع في المركز الأدبي، وهذه الأخيرة تكون مناسبة للأفراد و المستويات العليا في المؤسسة.

(1)-عبد الباسط محمد حسن: التنظيم الاجتماعي في المجتمع، مكتبة غريب القاهرة، ب ط، 1978، ص 359.

(2)-عادل حسن: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ب ط، 1974، ص 446.

(3)-المرجع نفسه، ص 446.

(4)-أحمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص 333.

ونظرا لأهمية الترقية و تأثيرها على استقرار العامل لا بد من رسم سياسة فعالة لترقية داخل أي مؤسسة، فالأفراد العاملون الذين لديهم مهارات و قدرات إذا لم تتوفر أمامهم فرص التدرج نحو مستويات لائقة و مناسبة مع مستوى أدائهم للعمل، سوف يتركون المؤسسة ما لم تسارع إدارتهم إلى ترقية و تحفيزهم، ورفع من روحهم المعنوية و إشعارهم بقيمة عملهم و جعلهم يشعرون بأن المؤسسة كعمال ينتمون إليها.

فالترقية تعطي الأفراد مزيدا من الاستقرار، و المؤسسة بمساهماتها في تحسين وضعية العمال داخلها و خارجها، أي في المجتمع بصفة عامة تعطي للعمال المزيد من الولاء لها، و الشعور بالانتماء، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و تحقيق الاستقرار.

### 2.1- 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 العمل، بالشكل الذي يدفعهم و يحفزهم إلى العمل بتعاون من أجل إشباع حاجاتهم الطبيعية و النفسية و الاجتماعية<sup>(1)</sup>. 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<sup>(2)</sup>. 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

(1) -منصور فهمي: مرجع سابق، ص 271.

(2) -صلاح الشناوي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 497.

الإمكان على تقوية و تدعيم الروابط و العلاقات الاجتماعية غير الرسمية بينه وبين 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.<sup>(1)</sup>

فالقيادة الناجحة هي القدرة على التأثير، وهذا من أجل رفع الروح المعنوية للعمال، فهي تساعد على الانسجام و التفاهم بموضوعية مع الإدارة، و تقوي شعورهم بالانتماء إلى مؤسستهم، وهذا من شأنه أن يجعل العمال يشعرون بالرضا عن أعمالهم، وبالتالي البقاء و الاستمرار فيها.<sup>(2)</sup>

فتمت 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 ودرر Wourder بأنه تبادل الأفكار و الاتجاهات و الخواطر و الآراء<sup>(3)</sup>، و نظام الاتصال في المؤسسة غالبا يؤدي وظيفتين:

-إعطاء و استقبال التوجيهات، ثم إرسالها و استقبال المعلومات، أو الاتصال الإدارة بالعمال و السماح لهم بالاتصال بالإدارة<sup>(4)</sup>، و الاتصال داخل أي مؤسسة يتخذ صورا أو أشكال متباينة منها:

### Ø الاتصال الرسمي:

وهذا تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة و تتخذ ثلاث أشكال:

**1- من أعلى إلى أسفل:** و تتضمن غالبا 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، و من

(1)-عبد الكريم درويش: مرجع سابق، ص 99

(2)-إبراهيم العمري: مرجع سابق، ص 305.

(3)-صلاح الشناوي: مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، مرجع سابق.

(4)-محمد علي محمد: مجتمع المصنع، مرجع سابق، ص 139.



أجل تحقيق هذا الهدف ينبغي ألا يهتم المرؤوسين بظروف العمل فحسب، بل يأخذون في عين الاعتبار حالة العمل.<sup>(1)</sup>

**3- الاتصالات الأفقية:** و هي الاتصالات التي تتم بين الموظفين في مستوى إداري واحد، بهدف التنسيق بين جهودهم،<sup>(2)</sup> ومن أجل أن تحقق المؤسسة أهدافها ينبغي أن يكون الاتصال الرسمي مرنا مشبعا 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.

### Ø 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<sup>(3)</sup>

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

### 3.1. 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 و

(1) -صلاح الدين الجوهري: إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة، ب ط، 1976، ص 191.

(2) -المرجع نفسه، ص 142.

(3) -إبراهيم العمري: الإدارة دراسة نظرية و تطبيقية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ب ط، 1978، ص ص 252-253.

المكانة 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:

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

إن الرضا عن العمل يتبع إحساس العامل بالراحة عند أدائه للعمل، و الإثباع 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.<sup>(1)</sup>

وعلى العموم فإن على المؤسسة من أجل ضمان رضا العمال أو إعطائهم فرصة لتحمل 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 والشخصية للعاملين ورعايتهم.<sup>(2)</sup>

3- مدى تفاعل العاملين مع بعضهم، والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بينهم.<sup>(3)</sup>

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.<sup>(4)</sup>

### Ø الإحساس بالتقدم: إن العمال بصفة عامة يتطلعون للمستقبل المهني الأفضل الذي

يعتبر ضمن المسائل الرئيسية التي تلعب دورا فعالا في التوجيه المهني، وتحديد

(1) - نفس المرجع السابق، ص 70.

(2) - عبد الكريم درويش: مرجع سابق، ص 172.

(3) - المرجع نفسه، ص 172.

(4) - عادل جود: مرجع سابق، ص 41.

التطلعات لدى كل عامل وتوضيح إمكانية تلبية هذه التطلعات إذا ما انتقل إلى نوع معين من الأعمال. (1)

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.

(1) -طلعت عيسى، عدلي سليمان: مرجع سابق، ص 209.

خلاصة:

نستنتج مما سبق أنه لي تكون الترقية صحيحة و فعالة لا بد من أن نأخذ بمعيارى الأقدمية و الكفاءة لأن الأقدمية و حدها لا يمكنها أن تخول للعامل درجة مهارة عالية و كافية تتوافق بالضرورة مع متطلبات الوظيفة المرقي 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 ترفيتهم، بتهيئة الظروف المناسبة و متابعتهم في تأديتهم لمهامهم الجديدة.

و للترقية أنواع: الترقية الاجتماعية، الترقية في الفئة و الدرجة، و الترقية السائلة، الترقية الجافة، و تستند عليها إلى شروط ترتكز في أساسها على ضرورة وضع سياسات محكمة للتكوين و التدريب و على وجوب توفر منصب شاغر، و تهدف الترقية في الأساس إلى تحفيز العاملين للرفع من مستوى الإنتاج و تحسینه، 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 و الاهتمام بها، حيث أن له تأثير مباشر على معدلات أداء العاملين. و على 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 و الخارجية للمؤسسة.

## الفصل 3 المداخل النظرية لدراسة الترقية و الاستقرار

تمهيد:

أولا النظريات النظرية الكلاسيكية

1- النظرية البيروقراطية

2- مدرسة الإدارة العلمية

3- نظرية التكوين الإداري

ثانيا النظريات الإنسانية

1- النظرية العلاقات الإنسانية

2- نظرية الفلسفة الإدارية

ثالثا النظرية الوظيفية

1- نظرية النسق الاجتماعي

2- نظرية المعوقات الوظيفية

3- نظرية النسق التعاوني

4- نظرية تفويض السلطة

رابعا النظريات النفسية أو السلوكية

1- نظرية العدالة

2- نظرية دوافع العاملين

3- نظرية المشاركة و التعاون

4- نظرية الدافعية

خامسا النظريات الحديثة

1- نظرية اتخاذ القرار

2- نظرية الحراك الاجتماعي

3- نظرية الحاجات الإنسانية

### تمهيد:

لقد أدى ازدياد و اتساع حجم المنظمات الصناعية و المؤسسات المختلفة في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين إلى صعوبة إدارتها و تسييرها و برزت الحاجة الملحة إلى إرساد 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 اسهموا باسبهااب 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 و من ثمة على أداء العام لهذه المنظمات.

وفي ضوء هذا نتعرض بالدراسة و التحليل لمجموعة من النظريات و التي نرى أنها اهتمت في دراسة العنصر الإنساني وكل ما يتعلق به من قريبا أوبعيد في محيط العمل و الكشف عن جميع المتغيرات المشمولة بالدراسة الراهنة الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني و محاولة تحليلها في ضوء ما تناولته هذه النظريات.

مع الإشارة إلى أننا بصدد تقديم وصف و تحليل دقيق حول كل نظرية من النظريات المعروضة و الغرض الأساسي من عرضها هو التعرف على مبادئها الرئيسية مع محاولة الكشف عن طريقة التنظيم التي تتبناها كل نظرية وكيف تنظر لمسألة الترقية و علاقتها بالاستقرار المهني وهذه النظريات هي:

-النظريات الحديثة

-النظرية الوظيفية

-النظريات الكلاسيكية

-النظريات الإنسانية

-النظريات السلوكية

### أولا النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم:

ترتبط النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم بالعديد من الأعمال لعديد من المفكرين و الباحثين في مجال الإدارة و الذين ظهوروا بدايات القرن العشرين ويرتكز التيار الكلاسيكي المنبثق عن أعمال كل من فريديريك تايلور، ماكس فيبر، و هنري 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 سلوكات 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 الإستيعاب 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 و لائهم 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.

- يجب الفصل بين مهام المخطط و المنفذ للنشاط أي أنه من الواجب تحديد الأنشطة و الأعمال بكيفية موضوعية بعيدة عن كل ذاتية و عن تدخل الفرد العامل المكلف بتنفيذها.

لا مكان للتنظيم غير الرسمي في المؤسسة و التبادلات الوحيدة التي من الواجب الاهتمام بها هي:

- التبادلات الرسمية بين أفراد التنظيم و المرتبطة أساسا بتحقيق أهداف المؤسسة.

وهذه تقريبا هي أهم المبادئ التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية و سأحاول في الصفحات التالية من البحث مناقشة هذه النظريات.

### 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 ماكس فيبر أن أداء المنظمة و فعاليتها يتوقفان على مدى إلتزامتها و تقديرها بمبادئ التنظيم البيروقراطي العلمي أو كما اسماء 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 ويمكن توضيح أهم عناصر النموذج المثالي الذي وضعه ماكس فيبر في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

-يتميز التنظيم البيروقراطي بنظام ثابت من القواعد و الإجراءات المحددة لطرق أداء العمل و كيفية إنجازة و تكون هذه القواعد صارمة و مسجلة أو مكتوبة و يكون لها صفة الإلزام و الجبرية و على الموظف الإلتزام بها أثناء تأدية عمله، وهذا ما يسمح للمشرفين و المدربين من وضع للأداء أو معايير وفقا لهذه الطرق و القواعد.

-يتم تعيين الفرد في التنظيم وفقا لمؤهلا فعملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل مناصب العمل يجب أن تكون على أساس الشهادات أو المسابقات أو الامتحانات، كما أن الجزاء يكون بحسب الاستحقاق، فالترقية مثلا يكون على أساس الأقدمية أو الإنجاز و الكفاءة في العمل أو كليهما معا و ليس على أساس المكانة الاجتماعية للموظف و علاقاته الشخصية و القرابة العائلية وغيرها من العوامل الذاتية.

-يتميز التنظيم بتوزيع الأنشطة و المهام و الواجبات بشكل رسمي، أي أن الموظف أو الفرد العامل يكلف مجموعة من المهام و الأدوار المحددة تحديدا دقيقا و التي يجب عليه أدائها و تحقيقها و وفقا لطريقة محددة وثابتة تضعها السلطة الإدارية.

-يعتمد التنظيم البيروقراطي على المستندات و الوثائق في جمع تعاملاته و هناك جهاز مختص تابع الإدارة مهمته توثيق و تسجيل كل ما يحدث داخل المنظمة، كما أن التنظيم

(1)- إبراهيم عباس نتو و هنري البرز: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1980، ص - ص 22-23.

(2)- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية بيروت، ط 1999، ص 149.



البيروقراطي يتميز بالفصل بين الملكية الفردية و بين الملكية المنظمة، فالموظف في ظل التنظيم البيروقراطي لا يملك سوى أجره الذي يحصل عليه و المكافآت التي تمنح له نظيرا إتمامه للمهام المسندة إليه.

-يتميز توزيع السلطة التي تمنح للموظف من أجل تنفيذ مهامه و واجباته بطريقة رسمية وفقا لقواعد ثابتة هاته القواعد التي تحدد حجم السلطة و طبيعتها و توفر للأفراد إمكانية التظلم و استئناف أي قرار لدى المستوى الأعلى للسلطة المشرفة وهذا أيضا وفق قنوات و قواعد محددة و منظمة بطريقة دقيقة.

هذه تقريبا هي أهم خصائص التنظيم البيروقراطي الذي نادى به ماكس فيبر والذي يرى أن الالتزام بهذا الشكل في التنظيم هو الطريقة المثلى لتحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء و أرجع فيبر هذه الفعالية في الأداء إلى: (1)

- Ø التخلي عن الاعتبارات الشخصية أثناء أداء المهام و الواجبات.
- Ø ممارسة الرقابة الشاملة الناتجة عن التدرج الهرمي للسلطة.
- Ø امتلاك الأفراد للكفاءات و القدرات العالية من أجل أداء العمل بفعالية أكثر.
- Ø توفير الإجراءات و القواعد المكتوبة التي تحدد كيفية أداء العمل نرجع إلى السطر إذن في الحقيقة فإن النظرية البيروقراطية قدمت إسهامات عديدة ذات أهمية كبرى بالنسبة للمنظمات خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد وسبل تحقيق الكفاءة و الفعالية في أدائهم، غير أن هذا لا يخفي الكثير من الانتقادات والمظاهر السلبية التي نتجت عن تطبيق هذا النمط من التنظيم فما كس فيبر بالغ في التركيز على مسألة التخصص و الرقابة و الإشراف و أهمل الطبيعة النفسية و الاجتماعية للفرد، باعتباره مجرد آلة دورها الأساسي هو الامتثال و التقيد بالإجراءات و القواعد المكتوبة و المحددة و تنفيذ الأوامر دون نقاش أو مشاركة وهذا الجانب يمكن أن يؤدي إلى انخفاض من كفاءة الفرد اتجاه عمله بدلا من ارتفاعها مما قد يفقده مكانة خاصة في التنظيم البيروقراطي لأن العامل الحاصل على أكبر قدر من المعلومات و الخبرة تمنح له درجات أعلى في السلم الوظيفي و بالتالي يحصل على مستويات أكبر وعلى أجر

(1)-Jean claud sheid les grands auteurs en organisation dunad paris 1980 p14.

أعلى و تلك كلها أمور تحفزه على بذل أكبر جهد في العمل خاصة أن الإنسان في ظل هذه النظرية يعتبر ذا سلوك رشيد اقتصادي يسعى إلى إشباع حاجاته الاقتصادية المادية أكثر.

إن إن المتأمل لعناصر النموذج البيروقراطي لماكس فيبر يجد أنه أعار أهمية كبيرة لمتغير الترقية الذي يرتبط في تصوره بالاحتكام إلى محاكاة موضوعية وهذا ما دفعه إلى القول أنالتوظيف 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<sup>(1)</sup> و رغم 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 الأخر مسألة روتينية واضحة لأنها تستند إلى رشد المؤسسة و عقلانية قواعده<sup>(2)</sup>.

وتنظر 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<sup>(3)</sup> بعض النظر عن المكانة الاجتماعية و العلاقات الشخصية و القرابة و غيرها من العوامل الذاتية<sup>(4)</sup>.

إن نستنتج أن هذه النظرية اهتمت بالترقية و اعتبرتها مطلبا من متطلبات الوظيفة. ركزت من خلالها على الكفاءة بالإضافة إلى الأقدمية و ارتأت إلى أن الترقية تقوم بتحديد مكانة العامل في المؤسسة و موقعة في التدرج الوظيفي وهذا ما يحقق له الاستقرار في العمل إذن فالتردد الوظيفي متطلب من متطلبات الوظيفة و الاستقرار المهني.

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

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

(3)-الطاهر بلعير: الاستقرار في العمل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قسنطينة 1995، ص 43.

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

## 2- مدرسة الإدارة العلمية:

تسمى هذه النظرية بالتابلورية Taylorisme نسبة لمؤسسها فريديريك تايلور والتي تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900-1920 تلك الفترة التي تميزت بتطور اقتصادي وسياسي كبير شمل التوسع في وسائل وطرق الإنتاج.

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

بدأ تايلور حياته العلمية كتلميذ صناعي في مصنع صغير لصناعة الآلات، ثم أصبح مهندسا في إحدى الشركات الصناعية الأمريكية إلى أن وصل إلى رئاسة الإتحاد الأمريكي للمهندسين الأمريكيين.

وخلال مسيرته الطويلة والشاقة في مجال العمل الصناعي توصل تايلور إلى تحديد جملة من المظاهر السلبية التي كانت سائدة في مجمل المؤسسات الصناعية آنذاك والتي من بينها: انخفاض نسبة الحوافز، التباطؤ في إنجاز الأعمال، نقص المرودية ضعف العلاقة بين الإدارة والعمال، سوء ظروف العمل... الخ.

ولقد دفعت هذه المظاهر بتايلور إلى محاولة البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهور هذه المؤشرات السلبية في المنظمات وخصوصا في انخفاض نسبة الحوافز حيث نادى تايلور وفرانك ولليان جيلبرت وهنري جانتي إلى إحداث تغيير فكري لدى الأفراد فجاءت مساهماتهم مكملة لبعضها البعض وتقوم النظرية العلمية على مجموعة من المبادئ وضعها تايلور ومجموعة من المفكرين تتحدد بناءا عليها أساليب العمل والإنتاج وزيادة التنظيمات في الصناعة وتتمثل هذه المبادئ في:<sup>(1)</sup>

### أ- تقسيم العمل :

يلح تايلور على ضرورة تقسيم العمل وفقا لطبيعة الأعمال والمهام، فالإدارة تتحمل مسؤولية التخطيط والتوجيه بينما يتولى العمال تنفيذ أوامر الإدارة والتي تتولى تجزئة الأعمال والمهام وتحليلها إلى عناصر بسيطة ومحددة وفقا لطريقة تنفيذ وحيدة مثلي one

(1)- على السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 65.

best way 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.

### 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 المضيعة 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. (1)

وبالتالي فإنها تركز على الجانب المادي لنظام الحوافز لديها كما رأينا سابقا والمتمثل في نظام الأجور التشجيعية التي أطلق عليه تايلور اسم النظام التمييزي للدفع بالقطعة ويعني هذا النظام تحديد معدلين للقطعة أحدها منخفض والأخر مرتفع، بحيث يدفع المعدل

(1) -حنفي محمد محمود: السلوك التنظيمي و الأداء دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون سنة ص 20.

المنخفض إذا لم تبلغ إنتاجية العامل المعدل المطلوب، في حين يدفع المعدل المرتفع ليس على الزيادة في إنتاجية العامل عن المعدل فقط، وإنما على جميع الوحدات المنتجة<sup>(2)</sup>. وذلك يعتبر أمر معز جدا للعامل للزيادة في الإنتاجية بغرض الحصول على زيادة في الأجر.

لكن بعد تطبيق هذا النظام لمدة معينة تعرض لصعوبات كبيرة تمثلت في تعطل الآلات وانخفاض مستوى جودة المواد والاختلافات في الإنتاج. لهذا جاء إسهام هنري جانث لعلاج هذا الوضع من خلال ما عرف بخطة العمل المكافئة والتي تعتبر الأساس الذي قامت عليه الكثير من أنظمة الحوافز حاضرا وتتضمن الأجر اليومي الثابت بغرض النظر عن الفشل الذي ينتاب العامل في تحقيق معدل العمل اليومي الخاص به فإذا استطاع العامل أن يحقق إنجاز العمل المقدر بثلاثة ساعات فإنه يستحق أبع أجر ساعات وفقا لمعدل الدفع اليومي، أما إذا فشل في تحقيق ذلك فإنه يحصل على أجره العادي فقط ومن هذا المنطق نظرت التaylorية إلى الترقية في ضوء وجود قوائم ولوائح محددة تحكم تدرجه. ويرى أن الإدارة الناجحة لا بد لها من:

- القيام بتوزيع المسؤوليات المتعلقة بالعمل وعمل قوائم بواجبات كل وظيفة

- إنشاء أقسام خاصة بتخطيط العمل وتدريب العمال.<sup>(1)</sup>

وهذا ما جعله يقر حقيقة مفادها أن التنقل المهني للعامل يرتبط بالخبرة والإنجاز، أي كلما أنتج العامل وبذل طاقة، كلما حصل على مكافآت أعلى وكلما شعر بالرضا وتدرج في عمله وارتبط به.<sup>(2)</sup>

وعلى المؤسسة أن تحافظ على كوارها البشرية المؤهلة ويأتي هذا من خلال إيجاد أجور مناسبة وتعامل مناسب مع العاملين<sup>(3)</sup> لضمان استقرارهم ومن ثم فإن تايلور ركز على الوظيفة ومحدداتها الدقيقة كميكانيزم للتدرج المهني داخل المؤسسة وتحقيق الاستقرار.

(2) -حنفي محمد سليمان: مرجع سابق ص 11.

(1) -محمود أبو السيل: علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت ط 3، 1985، ص 39.

(2) -زكي محمود هاشم: مرجع سابق.

(3) -محمد على محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية ط 3، 2003، ص 183.

إذن يبدو جليا أن متغير الترقية يستند استنادا جوهريا إلى متغير الإنجاز على اعتبار أن النظرية العلمية تنظر إلى المؤسسة على أنها نسق مغلق وكل متغير تنظيمي يشكل بناء المؤسسة ويساهم في تحقيق المتطلبات الوظيفية للمؤسسة لذا يعتقد تايلور أن إسناد الترقية إلى عامل الإنجاز والكفاءة تؤدي بالضرورة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية علما بأن مسألة التكوين ترتبط ارتباطا وثيق مباشر بمسألة التدرج في العمل وضمن هذا الإطار يبدو أن التaylorية تقارن بين تكوين العمال من خلال تحديد واجبا تهم وكيفية أداءهم وكيفية الحصول على المكافآت المادية والتدرج المهني هذا التدرج يرتبط بأقدمية العامل وتكوينه بمكان العمل.

هذه الطروحات تقودنا بالضرورة إلى التوصل أن نتيجة مفادها أن النظرية العلمية تركز على العلاقة الارتباطية بين التدرج المهني والترقية واستقرار العامل في عمله من خلال الحصول على حوافز وعلاوات ومكافآت نقدية نتيجة للأداء الجيد المرتبط بالإجراءات وطرق العمل المحددة سابقا.

إذن 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.

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

## 1- 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 أوونيك، 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.<sup>(1)</sup>

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

### 3-1 مبادئ التنظيم عند فايول:

قدم هنري فايول منهجا متكاملًا لإدارة المنظمات قوامه فكرتي 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 وأنه كلما ارتقى الفرد السلم الوظيفي داخل المنظمة كلما زادت حاجته إلى الإلمام بالإدارة ومبادئها.<sup>(2)</sup>

(1) -حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي و المقارن، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، بدون سنة، ص 72

(2) -حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة الإشعاع الفنية، 1977 ص - ص 17-18.

ومن بين أهم المبادئ الإدارية التي يرتبط أداء المؤسسة بتطبيقها ما يلي:<sup>(3)</sup>

- 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 وإدارة 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 ، فالإتصال 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 شئ 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 وأساسي للقيام بالأعمال والواجبات التي تسند للأفراد من قبل الإدارة.
- 6-المساواة:** أي أنه وجب 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.

<sup>(3)</sup>-J.p.helfer .m. kalika . j orsoni:management: stratégie et organistion,vuburt, paris, octobre 1996. p :343.



**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 بفضله يستطيع الفرد أن ينتج مثلا نفس القطع دائما أو يمارس نفس الأعمال والحركات دائما يكسب مهارة موجودة ودقة في الأداء تنتج عنها زيادة في المرود

**9- المبادرة والابتكار:** يجب أن تشجع المنظمة أفرادها على التحلي بروح المبادرة والابتكار في العمل وأن تشجعهم 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.

هذه تقريبا من أهم مبادئ الإدارة التي نادى بها فايول والتي في رأيه بفضلها يتم تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية في المؤسسة.

وبالإضافة إلى هذه الإسهامات في ميدان الإدارة، فلقد كان لفايول إسهام آخر في حقل الإدارة لا يقل أهمية عن إسهاماته في السابقة ويتمثل فيما أسماه هو القيم الإدارية<sup>(1)</sup> فلقد ألح فايول على ضرورة توفر ثلاثة أنواع من القيم لدى العمال في المؤسسات والتنظيمات المختلفة من أجل ضمان الفعالية في الأداء تتمثل مجموعة القيم الأولى في القيم الطبيعية مثل التمتع بالصفة والقوة البدنية اللازمة لأداء الأعمال والشكل العام... الخ، أما المجموعة الثانية من القيم فتشتمل قدرة الفرد على الفهم والتحليل والقدرة على الحكم على الأشياء وغيرها من القدرات العقلية، أما الثالثة فهي القيم الأخلاقية وتشمل قدرة الفرد

(1)- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 2002، ص 90.

على تحمل المسؤولية وتبعاتها ، والتحلي بالعزيمة والنشاط والحيوية... الخ، كما لم يعمل فايول أيضا بعض الخصائص التي يجب أن تميز الأفراد في المنظمات المختلفة كالخبرة العلمية وقدرات العامل الفنية والقدرات والمهارات الإدارية لدى فئة المسيرين و الإداريين، كما أكد فايول على ضرورة التعزيز و التدعيم المستمر لقدرات كل من العمال و الإداريين عن طريق التدريب و التجديد و الإطلاع المستمر.

في ضوء العرض السابق لنظرية التكوين الإداري التي جاءت كبديل للنظرية العلمية نجدها أعات أهمية خاصة للناحية الفنية و التكوينية لتدرج العامل و تحقيق استقراره، كما تناولت هذه النظرية مقولات التضامن و الترقية التي ترتبط في أساسها بالمهارة و التكوين و سنوات الخدمة(الخبرة) باعتبارها انعكاسا لحياة العامل هذا الطرح يقودنا بالضرورة إلى أن هذه النظرية تولي اهتماما بالغا للأقدمية في تحقيق تدرج العامل و إلى تحقيق تطلعاته من حيث تحسين أوضاعه الاجتماعية و الاقتصادية و المشاركة في العملية الإنتاجية، وقد حاولت هذه النظرية التمييز بين الوظيفة، وشاغل الوظيفة، وذلك بتقسيم الأنشطة إلى أنشطة فرعية و تصنيفها بشكل يحقق الكفاءة بأقل تكلفة<sup>(1)</sup> ومن هذا المنطلق فهذه النظرية في تناولها لمسألة الترقية تعتمد على الخبرة و الكفاءة و الإنجاز، في اختيار الشخص لشغل و وظيفة معينة ويقر 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)<sup>(2)</sup> ومعنى ذلك أن من أجل اختيار العامل و صلاحيته للترقية، لا بد أن توفر الخبرة و الكفاءة و تكوينه بما يتوافق مع التنظيم الجيد للوظائف، واختيار جيد للموظفين بما يصلح مع كل وظيفة ويرى فايول أيضا أن التخطيط كوظيفة يجب أن تسند على بعد النظر و التنبؤ و لا بد أن تكون النتائج و الخطوات المرسومة تتصف بالمرونة و الدقة، مع مراعاة توفر الخبرة و المهارة للقائمين بهذه الوظيفة،<sup>(3)</sup> والعمل على التنسيق بين كافة الأقسام الأساسية و الفرعية، ورفع الروح المعنوية لزيادة درجة الرضا عن المنظمة و تحقيق الاستقرار المهني للعامل.

(1)-محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج مرجع سابق ص 143.

(2)-مصطفى بوزيد فهمي: حسيني عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر ب ط 2003، ص 57.

(3)-كمال بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي المؤسسة الوطنية للنشر و التوزيع، بيروت 1997، ص 32.

ويرى أيضا أن النظام الرقابي لا بد أن يتلاءم مع الأهداف العامة، و أن يتصف بنوع من المرونة و الفهم، ومراعاة الجانب الإنساني من أجل تحقيق الرضا الوظيفي و الاستقرار في العمل.<sup>(1)</sup>

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 ليتم بوظيفته ليؤدي فيها شيئا يرضى، أما إذا أسرعنا و نقلناه بعد فترة قصيرة، وإذا ما تكرر عدم الاستقرار هذا بشكل واسع فإن سائر الوظائف لن تكون قد أديت على نحو يرضى.<sup>(2)</sup>

وكما أُلح 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 العمل و الدوافع والحاجات الإنسانية، التنظيم غير الرسمي.... الخ.

ويسمى هذا لاتجاه 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 إلتون مايو،

(1) - المرجع السابق، ص 35.

(2) - المرجع نفسه، ص 161.

إسهامات كل من دوغلاس ماك غريغو رور نسيس ليكرت، كريس أرغيس وآخرون أسهموا في بلورة إثراء هذا الاتجاه وبناءا على ما تقدم سنقوم في هذا الجزء من البحث بتحليل إسهامات كل من:

1- إلتون مايو: ELTON MAYO

2- دوغلاس ماك غريغور DOUGLASS MAC GREGOR

والتي نرى فيها أنها تفيدنا 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 إلكترىك بمدينة شيكاغو الأمريكية والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية وللعلاقات 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 والرشد 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 آثار تساؤل حول وجود عوامل أخرى مؤثرة هي العوامل الممثلة لظروف 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.<sup>(1)</sup> فضلا عن اختلاف نظام الإشراف، وقد أدت الدراسات السابقة للقيام بأبحاث أخرى أظهرت أهمية العوامل الاجتماعية كجزء من المناخ الكلي المحيط بالعمل في المصنع ونتيجة لدراسة سلوك مجموعة صغيرة من العاملات بلغت 14 عاملة لمدة ستة أشهر تبين للباحثين أن هناك مجموعة غير رسمية من العاملات حددت لنفسها مستوى معين من الإنتاج يختلف عما حددته الإدارة، وقد أتضح ذلك من خلال قوة التنظيم الاجتماعي في التأثير على الأفراد، عموما فإن هذه الدراسة قد أظهرت أن العوامل الاجتماعية والنفسية لها أهمية قصوى في تحديد مستوى إنتاج العاملين ودرجة رضاهم عن العمل....<sup>(2)</sup>

وخالصة مدرسة العلاقات الإنسانية أنها تعتبر الإنسان محور العملية الإدارية، وأنه العنصر المهم في الإنتاجية، كما أنها تهتم بالروح المعنوية للعاملين وأثرها على إنتاجيته.<sup>(3)</sup>

## 1-2- مرتكزات النظرية:

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

(1)-محمد علي شبيب: السلوك الإنسانية في التنظيم: دكتوراه دولة في إدارة الأعمال جامعة مانشستر: إنجلترا ط 2 ص 176-177.

(2)-المرجع نفسه ص 177.

(3)-المرجع نفسه ص ص 176، 178..

- 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.<sup>(1)</sup>

في ضوء طرحنا السابق لنظرية مايو يتضح أنها تستند على الجانب الإنساني وخاصة الحوافز المعنوية كالرضا والعلاقات الإنسانية والتفاعل المباشر لذا يربط إلتون مايو الترقية بطبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال و المشرفين من خلال العلاقة الاجتماعية الطبيعية بين العمال و المشرفين والتي تنعكس بالضرورة في التقارير التي ترفع إلى الإدارة عن أداء العمال مما يؤثر بشكل مباشر عن الترقية وأيضاً بين العمال والأقسام التنظيمية العليا الأخرى من خلال العلاقات غير الرسمية التي تنشأ و تتكون بين الطرفين داخل وخارج محيط العمل والذي ينعكس بالإيجاب على التقارير الدورية التي ترفع إلى الإدارة العليا ومساهمتها في ترقية العامل.

إن إن مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت اهتمامها على دراسة العامل الإنسان وعلاقته مع غيره من العاملين وتأثير هذه العلاقات على عمله، و أفكاره وسلوكه، فالعمال لا يقدمون على العمل بدافع الرغبة الملحة في الحصول على مزيداً من المال فقط وإنما استجاباتهم تحددتها علاقاتهم الاجتماعية المتبادلة بينهم. وهذه الحقيقة تؤكد ما مواقف علمية عديدة أهمها ما يعرف بظاهرة تقييد الإنتاج، والتي يلجأ بمقتضاها العمال إلى تحديد الإنتاج عند مستوى معين قد يكون أقل من المستوى الذي حددته الإدارة، بغض النظر

(1)-حنفي محمد سليمان: مرجع سابق ص 28، 29.

تماما عن قيمة المكافأة التشجيعية المالية التي تقدمها وذلك لكي يحافظوا على وحدة الجماعة وتماسكها في مواجهة الإدارة وهكذا يتنازل العمال عن قسط من مكافأتهم المالية من أجل أهداف اجتماعية لتحقيق درجة أكبر من الرضا والإشباع النفسي.<sup>(1)</sup>

ونلخص إلى أنه 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.

## 2- نظرية الفلسفة الإدارية:

قدم ماك غريغور في سنة 1960 كتابه الجانب الإنساني للمنظمة<sup>(2)</sup> والذي أصبح بمثابة أساس وقاعدة فلسفية هامة لوجهة نظر حديثة في مجال دراسة الأفراد داخل التنظيمات، ويعد ماك غريغور من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، ولقد قام بتقديم مجموعة من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين وتتمثل هذه الاقتراحات في:<sup>(3)</sup>

-العروض المتعلقة بالنظرية x

العروض المتعلقة بالنظرية y

النظرية x: وتقوم على جملة من الافتراضات أهمها:

- الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا
- ليس للإنسان طموح ويكره المسؤولية
- يفضل الإنسان أن يقاد بدل من أن يقود
- الإنسان كائن منغلق داخليا فكل ما يهيمه ذاته فقط بحيث لا تهتمه بتاتا أهداف المنظمة

ولأجل هذا فإن ممارسة الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب والرقابة اللصيقة على الأفراد وتوجيههم باستمرار هو السبيل الوحيد لجعل الأفراد يعملون بجدية وفعالية أكثر.

(1) -طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، الفجالة، القاهرة، ط 1 ، 1975، ص ص 135-136.

(2) -حنفي محمود سليمان: مرجع سابق، ص 29.

(3) -كمال بربير: مرجع سابق ص ص 105-106.

وتستند هذه الفروض على الطبيعة البشرية إلى مفهوم الدافع مفاده أن الإنسان يعمل لقاء الأجر أساساً، أي هناك ارتباطاً وثيقاً بين الجهد المبذول للعامل والإشباع المادي الذي يمكن الحصول عليه نظير القيام بهذا العمل، ومن بين الأدوات الفعالة التي تمتلكها الإدارة في سبيل تحقيق هذا هو استخدام أسلوب الإشراف الدقيق والرقابة اللصيقة على الأفراد وهذه النظرية هي التي كانت سائدة ومسيطرّة على الكثير من المنظمات، ومن أجل وضع حد للآثار السلبية الناجمة عن تبني نظرية X وضع ماك غريغور نظرية أكثر حداثة وإيجابية اتجاء الأفراد والتي أكد على ضرورة تبني مفاهيمها وفروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة وتمثلت في ما يلي:

## 2-1- النظرية y: وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية:

- الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه.  
- الإنسان مستعد لتنمية أهداف المنظمة وهذا الاستعداد نابع من تحمل مسؤوليته أمام كل المواقف التي تصادفه.

- إذا قدمت مكافأة للعامل فإنه يلتزم أكثر بالأهداف التنظيمية للمنظمة

- يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار، والإبداع، الخلق والخيال الواسع ويرى ماك غريغور أن إتباع نظرية y في مجال إدارة المنظمات والأفراد سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها، والرفع من مستوى أداء أفرادها غير أنه ومن أجل تحقيق التكامل والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد في ظل نظرية y فإن ماك غريغور يلح على ضرورة اتخاذ الخطوات التالية:<sup>(1)</sup>

- التوضيح الدقيق للمتطلبات العامة للوظائف " لوصف الوظائف "

- تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة "المعايير وتحديد المسؤوليات "  
- مباشرة العملية الإدارية "تنمية القدرات والابتكار يؤدي إلى رفع مستواه الوظيفي وتألقه في مناصب عليا والترقية تعتبر الوسيلة التي من خلالها يتسلسل السلم الوظيفي".  
- تقييم النتائج "كل ما سبق يؤدي به للوصول حتماً إلى نتيجة الاطمئنان على مستقبله المهني وبالتالي استقراره"

(1)-محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطباعة و النشر، بيروت، 1993 ص ص 319-320.



إن هذه النظرية والتي اهتمت بالترقية و الاستقرار في العمل فقد اعتبر ماك غريغور في نظريه y أن الإنسان يجب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف وأن الزيادة في الأجور و المكافآت المادية ليس الوسيلة الوحيدة لتحفز العاملين، فهناك طرق أخرى معنوية و مادية في نفس الوقت كالترقية التي تحفز الفرد و ترفع مستوى الأداء و الانضباط و احترام القيم التنظيمية و تحقيق الفعالية و الاستقرار.<sup>(1)</sup>

إن هذه النظرية درست الترقية و الاستقرار في الجزء الثاني منها أي نظرية y باعتبار أن العامل بطبيعته يحب العمل و قادر على تحمل المسؤوليات و هو على أتم الاستعداد إلى تنمية قدراته، و بإمكانه الابتكار و تطوير عمله إلى الأحسن ملتزماً بأهداف المنظمة ما إن كافأته على إتقان عمله و تفانيه فيه و يسعى العامل من خلال ذلك إلى رفع مستوى الوظيفي. و تألقه في مناصب عليا و الترقية تعتبر الوسيلة المثلى له ليتدرج في السلم الوظيفي، و هذا ما يرفع من روحه المعنوية و يجعله مطمئناً على مستقبله المهني مما يؤمن استقراره بالمؤسسة و رغم ما قدمته هذه النظرية في مساهمتها في إدارة الأفراد في المنظمة إلا أنها تميل إلى التعميم، فلا نستطيع أن نصف الناس جميعاً بالكسل و الخمول و لا بالنشاط و الطموح و الجد فهناك فروق فردية بين الناس.<sup>(2)</sup>

### ثالثاً النظرية الوظيفية:

لا تزال كتابات رواد البنائية الوظيفية تتزايد أهميتها عند دراسة و تحليل القضايا و المشكلات المجتمعية التي توجد في الوقت الحاضر و تقوم هذه النظرية السوسولوجية على عدد من المقولات و الأفكار الأساسية التي يمكن تطبيقها على المؤسسات و قضايا المجتمع في سياقات اجتماعية متباينة<sup>(3)</sup>

### 1- نظرية النسق الاجتماعي لتلكوت بارسونز social systems treory t. parsons :

إن أبسط تصور للنسق الاجتماعي أنه يتألف من شخصين أو أكثر ينشأ بينهم تفاعل مباشر في موقف معين<sup>(4)</sup> و يعالج بارسونز المؤسسة باعتبارها نسق اجتماعي يتألف من

(1) - فايز الزعبي، محمد عبيدات أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن، ب ط، 1997، ص 43.

(2) - عبيدس عامر، علي مجيم عبد الوهاب: الفكر المعاصر في تنظيم الإدارة، مركز سرفيش، القاهرة، ط 2، 1998، ص 332.

(3) - عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع السوسولوجي المعاصر، دار المعرفة الجامعية، بيروت، ب ط، 2002، ص 13.

(4) - محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 25.

أنساق فرعية مختلفة، كالجاعات 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 adaption:** ويعبر عن مشكلة تدبير المواد البشرية والمالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

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

**التكامل intégration:** ويشير إلى العلاقات بين الوحدات، ويهدف إلى تحقيق التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية<sup>(1)</sup> الكمون والمحافظة على النمط وإدارة التوتر: ويشير إلى ملاءمة استيعاب التوترات التنظيمية واحتواءها من خلال خلق دوافع لدى الأفراد في أداء مهامها التنظيمية<sup>(2)</sup>، 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<sup>(3)</sup>، 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<sup>(4)</sup>.

وعليه فإن هذه النظرية تنظر إلى الترقية كمتطلب وظيفي، وكعملية مهنية متدرجة ولا بد من أخذ بعين الاعتبار كفاءة الفرد ومهارته ووضعه في التخصص الذي يناسبه وتحقيق له الاستقرار والأمن والطمأنينة والولاء. باعتبار أن الأداء الناجح يتوقف على الرضا والإشباع الذي تحققه الحوافز والمكافآت مقابل قيامهم بأدوارهم<sup>(5)</sup>.

(1) -فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، ط 1، 2002، ص 21.

(2) -المرجع نفسه ص ص 21-22.

(3) -عبد الله محمد الرحمان: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 347.

(4) -عبد الله محمد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 19.

(5) -محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 21.

و خلاصة 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،<sup>(1)</sup> 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 وعليه 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 والعمل على تطبيق الأساليب الإدارية التنظيمية والتنسيق وترتيب تلك الأساليب بما يضمن التكامل الإداري للمؤسسة وتحقيق الاستقرار الوظيفي.<sup>(2)</sup>

ومن ثم فهو يشترط من أجل ترقية العامل الاعتماد على العقلانية والرشد والمعايير الموضوعية كالكفاءة والخبرة العلمية والمهارة. ويشترط سالزنيك من أجل استقرار المؤسسة العمل على الاستقرار في خطوط ومستويات السلطة ووسائل الاتصال وضرورة توفير العلاقات غير الرسمية كميكانيزم يساعد على الضبط والاستقرار بين الأنساق التعاونية والبناءات التنظيمية.

## 3 نظرية المعوقات الوظيفية لميرتون: R.Merton

يقدم ميرتون تحليلاته للبناءات التنظيمية باعتبار أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة ليتم تعميمها على مواقف مماثلة، مما ينشأ عن ذلك نتائج غير متوقعة

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 342.

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 343.

أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم ويستلزم حيال ذلك وجود ضبط نظامي، ومتابعة مستمرة تمارسه المستويات الرئاسية العليا عند تنفيذ الإجراءات التنظيمية<sup>(1)</sup> من أجل المحافظة على استقرار المؤسسة واستمرارها.

وتتميز الترقية الوظيفية عند مرتون 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<sup>(2)</sup> 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: لشستر بارناد: 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<sup>(3)</sup>، 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 والتي يتوقف عليها استمرار واستقرار الأفراد داخل المؤسسة<sup>(4)</sup>.

إن 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

(1) - فاروق مداس: مرجع سابق، ص 23-24.

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيمي، مرجع سابق، ص 349.

(3) - نفس المرجع، ص 337.

(4) - نفس المرجع، ص 339-340.

يتميز بها أي تنظيم هي تشكيله من جماعات بشرية تتعاون فيها بينها من أجل أهداف محددة.<sup>(1)</sup>

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،<sup>(2)</sup> فالفرد تنمو لديه دوافع عدة ورغبات مثل الرغبة في التميز والترقية في العمل ولأجل تحقيق ذلك فهو يحاول تطوير مهارته والرفع من أدائه حتى يتمكن من تحقيق رغبة إضافية إلى الرغبة في الارتباط والانتماء بالآخرين والمشاركة في اتخاذ القرار. كما ركز بارنارد على ضرورة وجود شبكة وحيدة من أجل تماسك الجماعات واستقرار المؤسسة والعمال.<sup>(3)</sup>

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 و سطا 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.

(1) -حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 1 ، ص 89.

(2) -فايز الزغبى، محمد عبيدات: مرجع سابق، ص 44.

(3) -كمال بربور: مرجع سابق، ص 45.

لقد أسهمت هذه النظريات و الدراسات النفسية في تقديم تحليلات هامة و مفيدة ساعدة على فهم السلوك الإنسانية في محيط العمل و كيفية التحكم فيه و الاستفادة منه و توجيهه، وفي الحقيقة فإن الكثير من الباحثين و المتخصصين في مجال الإدارة يصنفون هذه النظريات ضمن النظريات التي عالجت موضوع دافعية الأفراد و البحث عن أهم الوسائل المساعدة في حفزهم و دفعهم على العمل، و بناء على هذه سنقوم باستعراض مجموعة من النظريات التي نرى أنها تفيدها في موضوع بحثنا و هي:

-نظرية العدالة.

-نظرية دوافع العاملين.

-نظرية المشاركة و التعاون.

-نظرية الدافعية.

### **1-نظرية العدالة لأدامس: ADAMSS**

تقوم هذه على مسلمة أساسية و بسيطة هي أن الأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة و يعرف(أدمس العدالة بأنها: اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين<sup>(1)</sup> يجري الأفراد دائما مقارنة بينهم و بين غيرهم و ذلك لتحديد مدى توفير العدالة و أساليب هذه المقارنات هي مدخلات الفرد و مخرجاته وتعني مدخلات العامل: input: إسهامات الفرد و ما قدمه لعمله مثل: التعلم، الخبرة، الثقافة، جهد الولاء أي أن المدخلات: هي تلك المتغيرات التي يقدمها الفرد للحصول على العوائد<sup>(2)</sup> أما مخرجات العمل out comes فتعني ما يحصل عليه الفرد في مقابل ما قدمه من مدخلات أي تلك العوائد التي يحصل عليها كالأجر و المكافآت و الإمتيازات الأخر، تقوم عملية إدراك العدالة و لا عدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات و المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بمدخلات و مخرجات فرد آخر، أي أن الفرد يقوم بإجراء مقارنة بين نسبة العوائد فرد آخر في نفس وظيفته، على ما يقدمه من مدخلات، تؤثر النتيجة المحصل عليها في إدراك الفرد للعدالة و يمكن توضيح ذلك بالشكل التالي<sup>(3)</sup>:

(1) -رواية حسن السلوك في المنظمات: الدار الجامعة: الإسكندرية: 1999/ص 122.

(2) -محمد عدنان النجار: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، مطبعة جامعة دمشق، ط3، 1995، ص ص 196-197.

(3) -رواية حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق ص 124.

$$\frac{\text{النواتج أو المخرجات الشخصية}}{\text{النواتج أو مخرجات الأخرى}} = \text{مقارنة بـ} \frac{\text{مدخلات الشخصية}}{\text{مدخلات الآخرين}} = \text{نسبة معينة}$$

إنّ النظرية العدالة ترى الترقية على أنّ الفرد يقدم عملاً و يدخل عليه تغييرات كثيرة لتطويره و تنمية قدراته، وهذا ما اعتبره مدخلات، وذلك بهدف حصوله على مكافآت و امتيازاً أخرى و المتمثلة واحدة منها في الترقية التي غالباً ما تكون هدف كل عامل و اعتباره مخرجات، والعدالة في الترقية تؤثر على الاستقرار في العمل و ذلك بإعطائها لمن لا يستحقها هذا ما يجعل العامل يتذمر من العمل، فهو عمل و لم يحصل على ترقية و آخر لا يعمل و يحصل عليها بسهولة، فالعدالة عنصر مهم في ترقية العامل حتى يتوفر له الاستقرار في العمل.

## 2- نظرية دوافع العاملين:

وضع هذه النظرية فريدريك هرزربرغ fredrick herezberg بحيث يرى أنّ الدافع عن الحاجة ناقصة يريد الفرد إشباعها و يعتبر الدافع القوة المحرك لسلوك الإنسان و ذلك لأن الفرد يوجه طاقته نحو إشباع الحاجات التي يريدتها حسب درجة أهمية هذه الحاجات فإن كان شخصاً جائعاً مثلاً فإنه يبحث عن طعام، كذلك إذا كان الموظف عنده حاجة لإثبات الذات فإنه يسعى لإشباعها عن طريق العمل وإتقان ما يعد إليه و التعاون مع زملائه.. الخ. فإذا وجد مع رئيسه تقدير لذلك فإنه يرضى و إذا وجد إهمالاً فإنه أن يكشف مجهوداته للحصول على إثبات الذات أو ينصرف إلى إشباع حاجات أخرى<sup>(1)</sup> و بهم الإدارة أن نتعرف على دوافع الأفراد و ذلك حتى يتمكن من تحقيق ما يلي:

-تقديم الحوافز الملائمة التي تشبع حاجات العمل.

-توفير درجة مناسبة من الرضا عند الأفراد.

-توجيه دوافع العمال في المسار السليم و تعديلها و تنوعها.

-الحصول على تعاون الأفراد و استعدادهم لبذل الجهد اللازم للوصول إلى الأهداف.

(1)-عيسى عامر محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 330-331.

-نشر جو من التعاون و التفاهم بين الإدارة و الأفراد بتقريب أهداف كل منهما، إذن إن الترقية تعتبر حافزا مناسب إذا تضمنت زيادة في المسؤوليات و وضعوا في الهيكل التنظيمي، وكلما كانت الترقية مفتوحة أمام الموظفين و كانت شروطها واضحة و محددة و السبل إليها معروفة و متاحة للأفراد الذين يستوفوننا هذه الشروط كان لها تأثير كبير في رفع الإنتاجية من جهة و توفير الرضا الوظيفي من جهة أخرى<sup>(1)</sup>

إن هذه النظرية ترى أن الإدارة عليها أن توفر الرضا بين الأفراد بنشر جو من التفاهم و التعاون و تقديم لهم الحوافز لإشباع حاجتهم، ودرست هذه النظرية الترقية بصورة مباشرة فهي تعتبرها دافع من دوافع العامل تدفعه لإتقان عمله يتقبل الواجب و يتحمل المسؤوليات، كما أشارت إلى عنصر مهم فيها هو الموضوعية، فكلما كانت الترقية موجودة بصورة موضوعية كلما تشجع العامل و أحسن أدائه و كان لها تأثير كبير على رفع الكفاية الإنتاجية و الفرد بهدف إلى تحقيق ذاته من خلال الاعتراف به و بإنجازاته و من أهم الوسائل الاعتراف بالعامل الترقية، وإذا حقق العامل ذاته حتما سيتوصل إلى عامل حيوي هو زيادة ولائه و ارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها و بالتالي يحقق استقراره المهني.

فالترقية لا توفر للعامل مستوى مادي أعلى فحسب بل أنها تساهم في إشباع قدر كبير من الحاجات المعنوية للأفراد، فلقد أوضحت العديد من الدراسات أن الترقية تعد من أهم الوسائل التي يشبع بها الفرد حاجاته المادية و النفسية كالحاجة إلى التقدير و الاحترام و الحاجة إلى تحقيق الذات و الحاجة إلى تقديم و النمو.. الخ إذ أن الفرد يشعر عند ترقيته بالقيمة الذاتية لقدراته بالنسبة للآخرين، و تتاح له الفرصة للإفصاح و تفجير قدراته الكامنة و مهاراته و هذا لما يساهم في رفع مستوى رضاه الوظيفي و بالتالي تحقيق الاستقرار له و انطلاقا من هذا يبرز حاجة المنظمات إلى إتاحة فرص كبيرة لترقية أفرادها.

(1) - عيس عامر علي محمد عبد الوهاب نفس المرجع السابق، ص 351.



### 3- نظرية المشاركة و التعاون:

اهتمت صاحبت هذه النظرية ماري فوليت m.follet بمبادئ المشاركة و التعاون و الاتصال و التنسيق و اشتراك المسئولين في السلطة عن طريق تفويض سلطة خاصة مع كبر حجم المؤسسة و ازدياد الحاجة إلى الخبرات المتخصصة من اجل تكامل الأنشطة<sup>(1)</sup>، و ترى أنه من أجل الترقية الفرد لا بد من تحقيق أعلى درجات الكفاءة في العمل، وتحقيق التكامل في الأنشطة و تربط الاستقرار بسياسة الإدارة و قدرتها على احتواء الصراع عن طريق التوفيق و ليس التفريط أو سيطرة فريق آخر، و على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الخطط التي يقدمها المرؤوسين عند وضعها للبرامج التخطيطية و اعتماد أسلوب الإقناع لتفادي ردة فعل معاكسة للعمال تجاه إصدار الأوامر<sup>(2)</sup>

### 4- نظرية الدافعية:

إن المؤسسة بالنسبة ليست هيكل تنظيمي يضم مجموعة من الأقسام و الإدارات، وإنما هي مجموعة عمل تربط ببعضها من أدنى التنظيم حتى قمته و قد أهتم ليكارت بالعمل و الأفراد على السواء من اجل تحقيق الفعالية و الاستقرار، لأن الاهتمام بتلبية حاجات الأفراد يؤدي إلى رفع الروح المعنوية<sup>(3)</sup> و يؤمن استقرار العاملين و زيادة الإنتاجية: و لا يقتصر ذلك على توفير الحاجات المادية فقط بل هناك حاجات معنوية كالترقية و المشاركة و العمل الجماعي و من خلال هذا العرض للنظرية السلوكية يبدو جليا أن هذه النظرية تنظر إلى الترقية على أنها استجابة العامل للمتغيرات التنظيمية المتعلقة بالأجر و طبيعة العلاقات الاجتماعية و غيرها من مكونات البيئة التنظيمية، ومن هنا فإن النظرية تحاول تناول ما يلي:

- تربط الترقية بالانضباط الاجتماعي و المواظبة و حب العمل.

- تربط الترقية بالقيم التنظيمية و السلوكية الاجتماعية.

- ترتبط الترقية بطبيعة الحوافز المادية و المعنوية و توفير البيئة الاجتماعية المناسبة للعمل، و في المقابل تربط هذه النظرية الاستقرار المهني بالعلاقات الاجتماعية و بطبيعة

(1) - كمال بربر: مرجع سابق ص 32.

(2) - المرجع نفسه ص 33.

(3) - كمال بربر: مرجع سابق ص 45.

الإشراف و الاتصال و طبيعة السلوك التنظيمي، خاصة ذلك الذي يقوم على التحفيز و التنسيق و التعاون.

### 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، فبدلاً 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 و جهت 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 هربت سيمون، ماسلو بتريم، سوريكين

#### 1- نظرية اتخاذ القرار:

بعد كتاب هربوت سيمون الذي صدر سنة 1945 تحت عنوان السلوك الإداري نقطة الانطلاق لإسهامات سيمون في مجال التنظيم و الإدارة 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<sup>(1)</sup>.

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

(1)-مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1992.

-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.  
 -متخذو القرارات و يتركزون في أعلى التنظيم و مهمتهم الأساسية هي اتخاذ القرارات و هذا 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<sup>(1)</sup>:  
 -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.

(1)-علي سلمي: مرجع سابق، ص ص 192-194.

وحسب سيمون و مارش فإن إحداث التوازن التنظيمي يعكس نجاح المنظمة في ضمان و حفز الأفراد و جلبهم نحو الإسهام في نشاطاتها، إذ الشرط الأساسي الذي يضمن بقاء المنظمة و استمرارها و فعالية أدائها هو إحداث التوازن بين إسهامات الفرد و المغريات المقدمة إليه إن اهتمت هذه النظرية بترشيد السلوك الفردي و الجماعي ليحقق أعلى مستويات الإنجاز باعتماد على التنظيمات الرسمية العقلانية ومن هذا فإن هذه النظرية تنظر إلى الترقية من خلال تقديم العمل، التخصص و التدرج المهني و يتم ذلك وفق معايير الكفاءة و المقدرة لاختيار البديل المناسب من خلال مجموعة من البدائل المطروحة.

حيث يوضح سيمون أن المنطلق الأساسي لهذا الاختيار السليم ذات الطبيعة العقلانية يعتمد على متغيرات الاتصال الرسمي<sup>(1)</sup> و طبيعة التسلسل الإداري المهني<sup>(2)</sup> ضمن فريق عمل.

فمثلا من أجل ترقية مشرف من المشرفين و حصوله على هذا النوع من الحوافز تعتمد الإدارة على إنجاز فريق عمله و على المقدرة و الكفاءة الذاتية للمشرف معا<sup>(3)</sup> حيث يعمل المشرف على توفير جو من العلاقات الإنسانية التي تؤثر بدورها على دوافع العمال للعمل و رفع الروح المعنوية و توسيع التعاون و التضامن و بالتالي تحقيق الرضا و الاستقرار المهني للعامل.

ويقر سيمون أنه من أجل استقرار العامل في المؤسسة لا بد من حدوث التوازن بين الحوافز و البواعث و الإسهام الفرد<sup>(4)</sup> 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 و جود برامج تدريبية تؤهل العامل لشغل منصبه الحالي أو منصب أعلى في إطار سياسة الترقية.

(1)- عبد الله عبد الرحمن: علم الاجتماع مرجع سابق ص ص 312-328.

(2)- المرجع نفسه ص ص 312-328.

(3)- هارون مداعي: مرجع سابق ص 92.

(4)- المرجع نفسه ص 98.

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.

## 2-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 بتريم سوركين في تفسير ظواهر الحراك و التدرج 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 لأخرى 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.

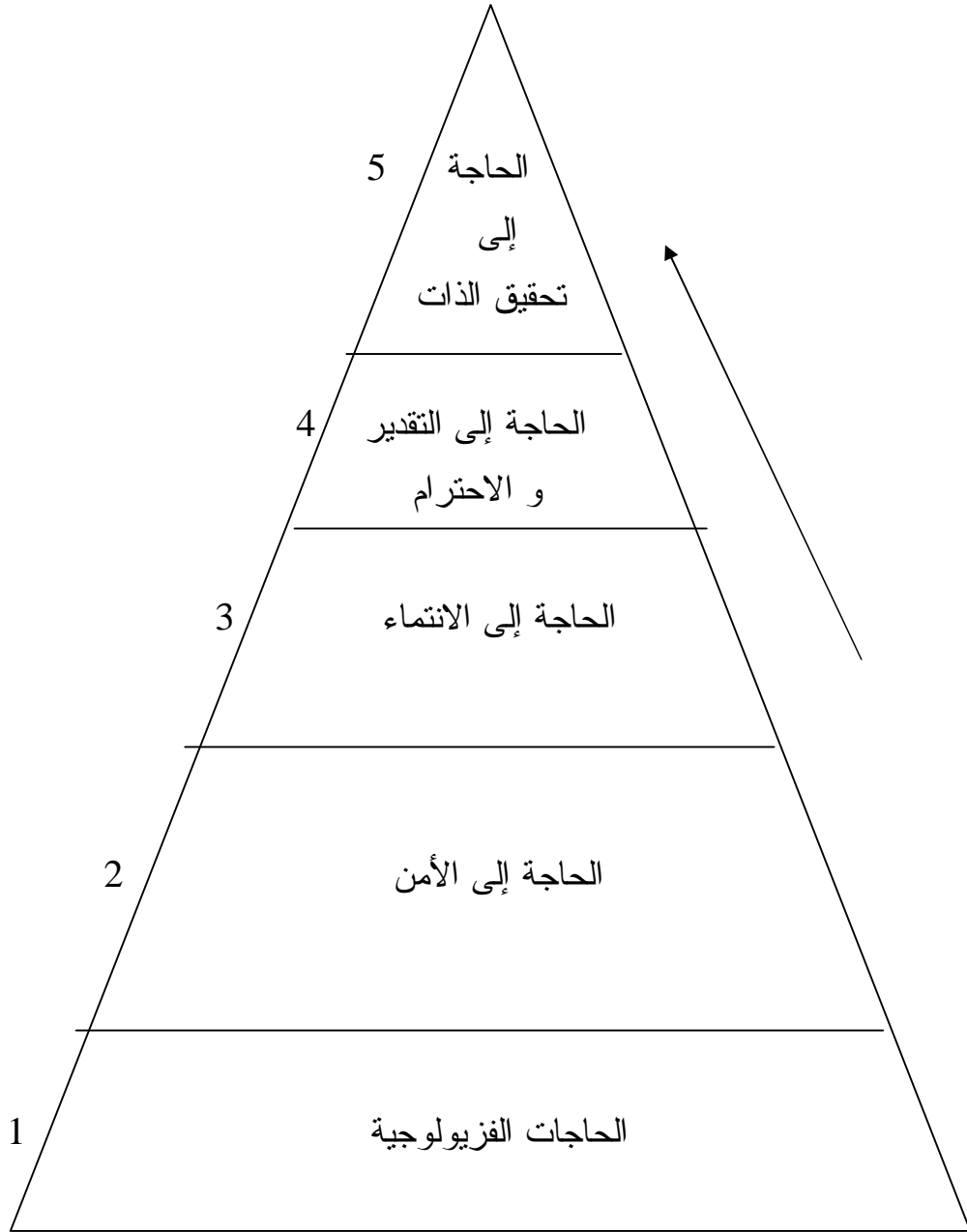
وعموما فإن هذه النظرية تنظر إلى الترقية من خلال ما سبق و من خلال مرونة القوانين المطبقة و نسبتها باعتبار أن الأدوار المهنية تختلف من مجتمع لآخر و حتى داخل المجتمع الواحد.

## 2- نظرية الحاجات الإنسانية:

يعتبر عالم النفس إبراهيم ماسلو من رواد المدرسة الحديثة قدم نظريته لتدرج الحاجات الإنسانية hirarchy 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 مروراً بالحاجة إلى الأمن ثم الحاجة إلى الحاجات الإنسانية و يعدها الحاجة إلى التقدير و الاحترام (1) و يوضح الشكل التالي سلم الحاجات الإنسانية كما و ضعه إبراهيم ماسلو (2)

(1) -رواية حسن: مرجع سابق ص ص 109-110.

(2)-منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، مكتب المطبوعات الجامعية الكويت 1979 ص 25.



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 و الاحترام و تحقيق الذات في قمة الهرم منطلقا من فرض أساسي مؤداه أن الفرد يبدأ أو لا 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.



## خلاصة:

يعتبر محتوى هذا الفصل عبارة عن عرض لمختلف النظريات الاجتماعية التي تناولت متغيرا الدراسة و العلاقة بينهما، فكانت البداية بالنظريات الكلاسيكية حيث اعتبار ماكس فيبر في نظريته البيروقراطية الترقية مطلبا من متطلبات الوظيفة، ركز من خلالها على الكفاءة بالإضافة إلى الأقدمية و إرتأ إلى أن الترقية تقوم بتحديد مكانة العامل في المؤسسة و موقعه في التدرج الوظيفي و هذا يحقق له الاستقرار في العمل، إذا فالتدرج الوظيفي حسب النظرية البيروقراطية مطلب من متطلبات الوظيفة و الاستقرار المهني.

ثم جاءت مدرسة الإدارة العلمية و رائدها فريدريك تايلور الذي ركز على العلاقة الإرتباطية بين التدرج المهني و الترقية و استقرار العامل في عمله من خلال الحصول على علاوات و مكافآت نقدية نتيجة للأداء الجيد المرتبط بالإجراءات و طرق العمل المحددة سابق، إذن فحسب تايلور فإن الترقية مربوطة بالتكوين و تقسيم العمل و التخصص الوظيفي و الحوافز المادية، هذه المتغيرات تؤدي إلى مزيد من الارتباط بالعمل و بالتالي تحقيق الاستقرار المهني.

في حين أرجع هنري فايول في نظرية التكوين الإداري الترقية إلى الخبرة و الكفاءة و الإنجاز في اختيار الشخص لشغل وظيفة معينة، فمن أجلي إختيار العامل و صلاحيته للترقية لبد أن توفر الخبرة و الكفاءة و التكوين بما يتوافق مع التنظيم الجيد للوظائف مما يحقق الاستقرار في العمل من خلال ربط أفراد التنظيم بالمؤسسة. إذن ففايول سار في نفس المسار الذي سار عليه كل من تايلور و فيبر فيما يخص مسألة الترقية و تحقيق الاستقرار المهني في المؤسسة.

وبعد هذه النظريات الكلاسيكية التي تبنت نفس وجهة نظر تقريبا جاءت النظريات الإنسانية فكان لإلتون مايو الدور الكبير في الدراسات التي أقيمت في مصانع هاورتون حيث أرجع مسألة الترقية و الاستقرار المهني في إطار علاقات التعاون و الرضا المتبادل بين أفراد المؤسسة، فالترقية متطلب تابعا لطبيعة العلاقات و التفاعل الاجتماعي و من ثم فالحوافز المعنوية واحد من المؤشرات الدالة على ترقية العامل و شعوره بالأمان و الارتباط أكثر و بالتالي استقراره في عمله.

ثم قدم دوقلاس ماك غريغور عروض متعلقة بنظرتين هما نظرية x و نظرية Y ودرس علاقة الترقية بالاستقرار في الجزء الثاني منها "نظرية Y" و أعتبر أن العامل بمكانه الابتكار و تطوير عمله إلى أحسن ملتزما بأهداف المنظمة ما إن كافأته على إتقان عمله، ويسعى العامل من خلال ذلك إلى رفع مستواه الوظيفي و تألقه في مناصب عليا، فالترقية حسب هذه النظرية تعتبر الوسيلة المثلى له ليتدرج في السلم الوظيفي، وهذا ما يرفع من روحه المعنوية و تجعله مطمئنا على مستقبله المهني و بالتالي تجعله يؤمن باستقراره في المؤسسة.

ثم جاءت بعد النظريات الإنسانية، النظريات الوظيفية حيث يعتبر بارسونز في نظرية النسق الاجتماعي أن التدرج المهني يعتمد على كفاءة الفرد في إنجازه للدور المسند إليه داخل النسق الفرعي، ومدى تحقيقه للتكامل و التبادل الوظيفي مع بقية الأدوار في النسق الأكبر من أجل تحقيق التكامل و الاستقرار داخل المؤسسة بصفة خاصة و المجتمع بصفة عامة. في حين ربط ميرتون الترقية بطابع الرسمية و العقلانية في تحديد أنماط النشاط و التي ترتبط في صورة وظيفية لتحقيق الأهداف، فحسب ميرتون الترقية عملية مهنية متدرجة حسب دور الفرد و مكانته في التسلسل الإداري و المهني داخل بناء المؤسسة.

في حين يشترط فيليب سالزنيك في نظرية تفويض السلطة من أجل ترقية العامل الاعتماد على العقلانية و الرشد و المعيار الموضوعية: كالكفاءة و الخبرة العلمية و المهارة و يشترط من أجل استقرار المؤسسة العمل على الاستقرار في خطوط ومستويات السلطة و وسائل الاتصال و ضرورة توفر العلاقات غير الرسمية كميكانيزم يساعد على الضبط و الإستقرار في الأنساق التعاونية و البناءات التنظيمية. أما شستر بارنارد يرى من خلال نظرية النسق التعاوني أن العامل بإنتمائه إلى جماعة مهنية غير رسمية تربطهم أهداف مشتركة تحقق رغباتهم و تحقق أهداف المؤسسة لذا يجب أن يسود هذه الجماعات جو من التعاون الاجتماعي لتحقيق الأهداف، و الترقية هي إحدى رغبات العامل لتمييزه في العمل و عليه أن يطور مهارته و يحسن أدائه كمن خلال استجابته للمتغيرات التنظيمية المتعلقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية و التعاون و التضامن و غيرها من مكونات البيئة التنظيمية المنتمي إليها، خاصة تلك العلاقات التي تقوم على التعاون و التنسيق و

التحفيز مما يحقق الاستقرار لكلا الطرفين، المؤسسة كبناء تنظيمي من جهة و العامل كجزء من هذا البناء من جهة أخرى.

ثم جاءت اهتمامات النظريات السلوكية بالترقية و الاستقرار من خلال إسهامات نظرية العدالة لآدامس و التي ترى الترقية على أن الفرد يقدم عمل ويدخل عليه تغيرات كثيرة لتطويره و تنمية قدراته و هذا ما اعتبره مدخلات، وذلك بهدف الحصول على مكافآت و إمتيازات أخرى و المتمثلة واحدة منها في الترقية التي غالبا ما تكون هدف كل عامل و هذا ما اعتبره مخرجات. و العدالة في الترقية تؤثر على الإستقرار في العمل وذلك بإعطائها لمن لا يستحقها فالعدالة عنصر مهم في ترقية العامل حتى يتوفر له الإستقرار في العمل. أما فريديريك هرزبرغ يرى من خلال نظرية دوافع العاملين أن الفرد عند ترقيته يشعر بالقيمة الذاتية للقدراته بالنسبة للآخرين و تتاح له الفرصة للإفصاح و تفجير قدراته الكامنة و هذا ما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي و بالتالي تحقيق الاستقرار المهني. في حين ترى ماري فولت أنه من أجل ترقية الفرد لا بد من تحقيق الكفاءة في العمل و تحقيق التكامل في الأنشطة و تربط الاستقرار بالسياسة الإدارية وقدرتها على احتواء الصراع عن طريق التوفيق بين العمال. أما نظرية الدافعية لليكارث فقد نظرت إلى الترقية على أنها إستجابة العامل للمتغيرات التنظيمية المتعلقة بالأجر و طبيعة العلاقات الاجتماعية و غيرها من مكونات البيئة التنظيمية.

في حين جاءت إسهامات النظرية الحديثة مكملة للإسهامات النظرية الإنسانية، فتعد إسهامات كل من هربرت سيمون "نظرية اتخاذ القرار"، سوركين "نظرية الحراك الاجتماعي" و ماسلو "نظرية الحاجات الإنسانية" أهمها.

حيث عالج سيمون مسألة الترقية في ضوء القرارات و البناء التنظيمي فهو ينظر إلى الترقية كعملية مهنية متدرجة ينبغي إتخاذ القرارات المتعلقة بها في الوقت المناسب، و من هنا فإن هذه النظرية تربط الاستقرار المهني بأهميته و عقلانيته وترشيد القرارات المتعلقة بالعمال و أوضاعهم المهنية. أما سوركين في نظرية الحراك الاجتماعي نظر إلى الترقية من خلال مرونة القوانين المطبقة و نسبتها باعتبار أن الأدوار المهنية تختلف من مجتمع لآخر وحتى داخل المجتمع الواحد.

وفي الأخير جاء براهيم ماسلو و اهتم بالترقية بوضع الحاجة إلى التقدير و الاحترام و تحقيق الذات في أعلى الهرم منطلقا من فرض أساسي مؤداه أن الفرد يجب أن يشبع الحاجات الفزيولوجية و الأمنية و الاجتماعية وإذا ما تم ذلك و أشبعها ينتقل لمحاولة إشباع الحاجات المعنوية لما لها من أثر إيجابي وفعال على اندفاع الفرد في العمل وبذله المزيد من المجهود و تحقيقه للاستقرار المهني.

**تمهيد:**

تعتبر الدراسات السابقة أرضية ينطلق منها الباحث الاجتماعي، لأنها تساعده على الإلمام بالجوانب المختلفة لموضوع دراسته، وبالتالي تسهل عليه التحكم في معطياتها في الواقع الاجتماعي، كما تساعده على تدعيم البحث والاستفادة من مناهجها العلمية والقيام بعقد مقارنة بينها وبين دراسته، إذ تصبح مكملة أو مدعمة للموضوع بشكل أو بآخر.

حيث بالامكان الاستفادة والاعتماد على معطيات الدراسة السابقة، والاستعانة ببعض نتائجها كفروض ننطلق منها في هذا البحث، كما تساعده هذه الدراسات في التمهيد لإبراز مختلف المشاكل التي قد تلاقي هذا البحث أو تعترضه، مما يستوجب العمل على تجنبها أو التخفيف منها.

وفي هذا الإطار أجريت الكثير من الدراسات الميدانية حول الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، ولقد تنوعت هذه الدراسات من حيث المداخل المستخدمة، سواء كانت منهجية أو معرفية، أو من حيث النتائج المتحصل عليها.

وفي هذا الفصل سنحاول عرض بعض الدراسات التي عالجت متغيرات الدراسة بطريقة واضحة مباشرة، حتى يتسنى للقارئ معرفة موقع الدراسة من الدراسات الأخرى، وطريقة عرض الدراسات الأمبريقية كان تصنيفها وفق لبعض المتغيرات الموضوعية حسب المتغيرات الرئيسية والتساؤلات الكبرى للدراسة.

أولاً: 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 انه يرتبط بعملية التكوين في مختلف مستوياتها قضايا اجتماعية عديدة مثل الحراك الاجتماعي<sup>(1)</sup>

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 انه 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:<sup>(2)</sup>

- الرغبة في الترقية المهنية
- الحصول على شهادة أو زيادة في الأجر
- خلق روح التنافس
- البحث عن وسط اجتماعي أفضل
- السعي نحو فهم أفضل للعالم
- الرغبة في الاحتكاك والتفاعل
- تطوير الشخصية الفردية

(1) bernard (p) et lei tord (B) Op cit .pp.26-28

(2) بلقاسم سلاطينية : التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، رسالة دكتوراه دولة ، تخصص علم اجتماع التنمية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 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 الأميركي، 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 فان 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 اكبر و الأجر أعلى، كذلك مما يسمح بوجود حالة من الاطمئنان وارتفاع الروح المعنوية لدى الفرد بإحساسه بمدى أهميته والحاجة إليه.

وفي دراسة أجراها الباحث "سليم العايب" حول الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة والتكوين<sup>(1)</sup>

وهي دراسة ميدانية بمؤسسة "صيدال" بالدار البيضاء مدينة الجزائر استغرقت سبعة اشهر سنة 1996.

انطلق الباحث من تساؤل رئيسي مفاده: هل تتغلب المعايير الموضوعية أو المعايير الذاتية في الترقية أم العكس؟ وقام بصياغة ثلاثة فروض أساسية:

- ماهي 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 أجل عملية ترقية العاملين والإطارات، ام هناك مقاييس أخرى؟

- هل هناك استراتيجية 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.

(1) سعيد قارة : نظام الترقية في المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة في الحقوق و العلوم الإدارية، 1993 ، ص 109.

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 للتعلم 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 الإطار، وهذه الطريقة عبارة عن تحليل محتوى لأنها تسمح برؤية حقيقة الإطار في المؤسسة انطلاقا من سنة التوظيف، عملية التدرج في الوظائف، وبالتالي استعملت هذه الأدوات 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 الإطار تجاه الترقية .

-بيانات خاصة عن مقاييس الترقية المعمول بها.

-بيانات خاصة باستراتيجية المؤسسة تجاه ترقية الإطار

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 انه لا يمكن أخذه كقاعدة أساسية للدلالة على كفاءة الإطار أو العامل.<sup>(1)</sup>

3- بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة تجاه ترقية العمال فلقد توصل الباحث إلى إن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بمتابعاتها باستمرار، وهذا ما سيؤثر سلبا على التقييم الصحيح للمسار المهني للعامل أو الإطار.<sup>(2)</sup>

إن لقد قام الباحث بجهد كبير يستحق عليه الشكر و التقدير، لأنه طرح الموضوع الخاص بترقية الإطار 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 والزمني

ونوع العينة وكيفية 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 لاختيار 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 كالآتي:

- ماهي 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.

(1) المرجع نفسه ، ص 111

(2) المرجع نفسه ، ص 112

- الهدف من التكوين و الترقية مادي يتمثل في حصول الموظف على اجر مرتفع.
  - الموظف يبحث عن أشياء أخرى معنوية من وراء الترقية و التكوين، منها تحقيق الذات و الحاجة إلى التقدير و الاحترام و تحمل مسؤولية و قيادة أكثر.
  - للترقية و التكوين هدفان أساسيان: مادي و معنوي.
- اختار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة تقدر ب25 موظف كحد أقصى و هذا راجع إلى طبيعة الموضوع.

و اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي الذي من شأنه نقل الصور الواقعية للموظفين و هم يمارسون مصالحهم المختلفة معتمدا على المقابلة و الاستمارة 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 و التكوين.
- و تنوعت أسئلتها بين الأسئلة المفتوحة و المغلقة.
- توصل الباحث إلى النتيجتين التاليتين:

1- إن تكوين الموظفين و تنمية مهاراتهم بزيادة معارفهم التقنية تسمح للمؤسسة الإدارية بتحسين النتائج المطلوبة: كما يسمح من جانب الموظفين للحصول على شروط تمكنهم من الصعود و الارتقاء في السلم الإداري من خلال الترقية المهنية، فهي تعتبر حافزا يطمح له كل موظف يتحصل على تكوين ناجح<sup>(1)</sup>

2- خلافا للتشريع القانوني الخاص بالترقية و التكوين في الإدارة العمومية، فإن المعيار الوحيد المستعمل في الترقية هو معيار الإقدمية مع غياب التكوين من واقع الإدارات العمومية و هذا يؤثر سلبا على مردود الذين يرون في الترقية وسيلة للحراك المهني

(1) عصمت عبد الكريم خليفة : مرجع سابق ، ص 118

والاجتماعي حتى المعنوي، فالترقية من منصب إلى منصب أعلى بالنسبة للموظفين تعني الحصول على اجر عال وعلى مكانة معنوية عالية.

إن لقد الم الباحث بجوانب الموضوع التكوين والترقية داخل الإدارة الجزائرية رغم قلة المراجع والدراسات حول هذا الموضوع، إلا انه 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.
- وفي 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.<sup>(1)</sup> 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 والمرشحين للترقية.
- لا تختلف أساليب الترقية في الخدمة المدنية 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.

(1) ابراهيم بن حمد العبود و منصور بن عبد العزيز المعشوق : تقويم مدى موضوعية أسس و أساليب الترقية في الخدمة المدنية ، بحث ميداني

- 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.

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

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

واستعان الباحثان إلى جانب المعلومات المقدمة من طرف الإدارات المختلفة في الأجهزة الحكومية بتطبيق الاستمارة كادات 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 انه 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 وعليه 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 الموظفين على أساس النقاط أسلوب المسابقة متوسطا 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 انه 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 متوسطا 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 ان تقويم الأداء الوظيفي هو الأكثر تأثيرا بالعلاقات الشخصية، يليه التدريب ثم التعليم ثم الأقدمية.

اتفق الموظفون وأعضاء لجان الترقيات على ان تقويم 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 اثر 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 وأعضاء 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 وأعضاء 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 اسس 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 ان درجة كفاية اسس 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 وأسلوب المسابقة يطبقان بدرجة متوسطة من الدرجة، بينما أسلوب الترشيح غير دقيق التطبيق.

إن لقد قام الباحثان بجهد كبير خاصة كيفية استعمال الاختيارات الإحصائية لفرضيات البحث، اكبر 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 تفيد 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، لان بعض الوظائف قد تتطلب مواصفات خاصة قد لا تكون الأسس المحددة كافية لكشفها والتحقق منها.

أما "احمد الحمود" فقد بين في دراسة اطر 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، وأول 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 والتصنيف 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 وعدم التباطؤ في ذلك إلى حين طلبها من إدارة شؤون الموظفين لإدراج 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.

واستنتج 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.

أما "عوض قباني" فقد كانت دراسته عن اتجاهات الترقية بإدارات المنطقة العربية بالمملكة العربية السعودية، وقد ركزت بشكل كبير على كل من التدريب والتعليم كأساسين من أسس ترقية الموظفين في الخدمة المدنية. واستنتج أن كثافة الدورات التدريبية والمؤهلات العلمية الزائدة التي تتاح لبعض الموظفين تؤثران على موضوعية الترقية بشكل كبير.

وقد أوصى بوجوب إعادة النظر في موضوعية تكافؤ فرص التعليم والتدريب بين الموظفين في الأجهزة الحكومية وأوصى كذلك بعدم ترك موضوع الترقيات إلى الاجتهادات الشخصية أو المصالح الفردية أو الإجراءات الروتينية بل يجب تبني سياسة واضحة للترقية في الأجهزة الحكومية تكون مطبقة بطريقة سليمة.

وبعد كل هذا الطرح لهذه الدراسات الخاصة بمتغير الترقية وما وصلت إليه من نتائج نتساءل عن أي الأسس والمعايير المطبقة في ترقية الموظف أكثر موضوعية من غيرها. وهل التطبيقي الموضوعي لهذه الأسس سيساعدهم في تأدية أعمالهم، ومما يزيد في استقرارهم ومما يحقق لهم أعلى درجات اطمئنان.

هذا ما سنحاول معرفته في الجانب الميداني من هذه الدراسة حتى نستطيع مقارنته مع نتائج الدراسات التي أجريت في بيئات اجتماعية مختلفة.

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.

فالمتمأمل 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 ابحاث " فر يدريك تايلور" حيث اقنع احد العمال بأنه سيرفع له أجره إلى 60% علاوة على أجره السابق اد 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، وانه يمكنه إنتاجه فقط من خلال الحوافز المادية وأيمانا 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.<sup>(1)</sup>

ويؤكد العالم "جانث" أيضا على الحوافز المادية من خلال ما اسمه 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

(1) رواية محمد حسن : مرجع سابق ، ص 17

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<sup>(1)</sup>

أما "اميرسون" فقد وضع نظاما يكون فيه تقديم الحوافز المادية بناءا على حساب الكفاية الإنتاجية، ولاشك إن اختلاف الكفاءة باختلاف درجة الكفاية الإنتاجية سيكون حافزا على زيادة منتو جهم ورفع كفايتهم<sup>(2)</sup>

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 يوجه إلى حوافز الإنتاج الجماعية لما لها من تأثير في دفع الروح المعنوية للأفراد<sup>(3)</sup>

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<sup>(4)</sup>

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.

(1) محمد حنفي سليمان : وظائف الإدارة ، مرجع سابق ، ص 12

(2) أحمد عادل راتب : مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981 ، ص 287

(3) المرجع نفسه ، ص 290

(4) المرجع نفسه ، ص 290

لكن بالرغم من ذلك نجد هناك فروقا بين الأفراد في نظرتهم إلى الحوافز ففي دراسة أجراها "غولد تروب" 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 أهى 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 والولاء والانتماء للمؤسسة من جهة أخرى.

وقد بينت الدراسة إن 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 استفادة 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 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.

وفي دراسة "هربرت سيمون وهينيك ويبلز" حيث كشفت هذه الدراسة إن التسلسل الرئاسي في التنظيم يحقق وظائف هامة أهمها التنسيق بين النشاطات المختلفة ووضوح الاتصال .

وفي مقابل هذه الدراسات هناك اتجاه معارض لها الدور الوظيفي ويذهب إلى أن التسلسل الرئيسي له نتائج سلبية أهمها، تدعيم العزلة وضعف التفاعل الاجتماعي بين ذوي الأوضاع الرئيسية المتباينة وخطوط المكان<sup>(1)</sup>، مما يحقق نوع من ألالاستقرار في العمل .

كما عبر "هارولد كيللي" أن مشاعر الصداقة عبر حدود التسلسل الرئيسي كانت لا تتلاشى حينما كان دورالمكانات العليا شعورهم بالقلق على أوضاعهم بالمؤسسة.وحينما كانت فرص ذووا المكناات الدنيا في الحراك الصاعد فرصا قليلة نسبيا،وأوضحت دراسات اخرى إن التسلسل الرئيسي في المؤسسة قد يقضي على روح المنافسة بين الأفراد ذووا المكناات المختلفة لان ذووا المكناات العليا يسيطرون على التنظيم لما يتحصلون عليه من هيبية واعتبار<sup>(2)</sup> وعموما فان هذه الدراسات تؤكد على أن التسلسل الرئيسي والنمو والتطور والحراك المهني يا خد وظيفتين وظيفية ايجابية ووظيفة سلبية.

(1) السيد الحسيني : مرجع سابق ، ص 174

(2) المرجع نفسه ، ص ص 175، 176



## خلاصة

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

- (1) ترتبط الترقية بطبيعة الاستراتيجية التي تنتهجها الدراسة.
- (2) هناك عاملان أساسيان يتحكمان في هذه الظاهرة ويحددانها وهما :  
الأقدمية والإنجاز .
- (3) تشكل الترقية قاسما مشتركا بين العامل والبناء التنظيمي، ما يؤدي في غالب الأحيان إلى تحديد مقولات موضوعية يتم في ضوءها ممارسة الحراك والتدرج المهني .
- (4) تؤكد الدراسات الأمبريقية إن التدرج في الوظيفة، وكذلك التدرج في سلم الأجور والعلاوات والمكافآت، يؤثر على علاقة العامل بالمؤسسة فكلما زاد التدرج كلما زاد ارتباطه و استقراره، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المزدوجة للعمال والمؤسسة .
- (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 والمرجعية والسياق الاجتماعي الذي أجريت فيه .

**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، وبناءا 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 الطرحات الواردة في الإشكالية البحثية و في ضوء دراستنا لمختلف التصورات و الدراسات حول الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني، و من خلال إطلاعنا على الواقع المعاش، تحاول الدراسة الراهنة التحقق من مدى الصدق المبريقي للفرضيات المصاغة و ذلك بالمؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت وحدة الخروب و ولاية قسنطينة. ولما كان فرد 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 بي 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<sup>(1)</sup>

**1- المجال الجغرافي (المكاني).**

**2- المجال البشري.**

**3- المجال الزمني.**

<sup>(1)</sup> محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية المكتبية الجامعية، الإسكندرية، 2001 ص

**1- المجال الجغرافي (المكاني):**

تأسست الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت بتاريخ 4 نوفمبر 1963 بموجب المرسوم 42/63 المتعلق بتأمين الإنتاج، حيث تم إعداد المخطط الأول ابتداء من 1963 إلى 1977 و يعتبر هذا تمهيدا يهدف إلى تنسيق الإمكانيات و القدرات لدى المؤسسة و لم يحقق بهذا المخطط سوى و ضع الركائز الأساسية بمركباتها ليأتي المخطط الثاني الذي سجلت به المؤسسة تغيرات ملحوظة و تحددت في إنشاء 07 ورشات و مستودعين للبيع، وبتاريخ 03 جانفي 1990 تحولت الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت إلى شركة ذات أسهم و أصبحت تلعب دورا هاما في اقتصاد البلاد من خلال تغطية حاجات المستهلكين و هذا بفضل 43 وحدة متفرقة للبيع موزعة على مختلف أنحاء الوطن متواجدة ب 03 وحدات إنتاجية هي:

-وحدة الشرق و مقرها قسنطينة.

-وحدة الوسط و مقرها العاصمة.

-وحدة الغرب و مقرها وهران.

**التعريف بمركب الخروب :**

يقع مركب الخروب في شرق مدينة قسنطينة على بعد 22 كم بالتحديد في المنطقة الصناعية التابعة لبلدية ابن باديس أو الهريية سابقا، و تتوزع على مساحة 28.5 هكتار حيث تم وضع حجر الأساس للمشروع سنة 1989 وبدأ في نفس السنة إنتاج السجائر في انتظار إكمال وحدتي التبغ و الكبريت اللتان عرفتا تأخرا طفيفا لتتطلقان في العمل سنة 1990 ومنه تم إتمام الوحدات الثلاثة إضافة إلى مبنى إداري ومخزن للمنتجات النهائية ومركز للطاقة ومصلحة السيارات والصيانة ومخزن للمواد الكيميائية الخاصة بالكبريت.

ليصبح مركب الخروب من اكبر المركبات على مستوى الشركة بفضل الوحدات الإنتاجية الكبيرة. و الهيكل التنظيمي الأتي يبين جميع المصالح الموجودة بهذه الوحدة:

**2- المجال البشري للدراسة:**

تضم المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت 903 فردا وقعا لإحصائيات سنة 2005 ويتوزع مجتمع الدراسة على ثلاثة أصناف مهنية كبرى تبعا للتقسيم المتبع في المركب وهذه الأصناف المهنية هي:

**Ø الصنف الأول:**

ويمثل فئة الإطارات ويضم حوالي 100 فرد ويضم وظائف مختلفة مثل المهندسين التقنيين السامين. الإطارات السامية... الخ

**Ø الصنف الثاني:**

ويمثل فئة أعوان التحكم ويضم حوالي 385 فرد موزعين على وظائف مختلفة أهمها رؤساء الورشات (الوحدات) المشرفين. رؤساء الفرق، رؤساء الأفواج، رؤساء الفروع... الخ .

**Ø الصنف الثالث :**

و يمثل فئة أعوان التنفيذ و يضم حوالي 418 فردا بحيث موزعين على وظائف متنوعة أهمها عون تقني. عون إداري، عون متخصص، عامل بسيط... الخ. ويخضع لهذا التصنيف جميع أفراد مجتمع البحث سواء كانوا يعملون في القسم الإداري أو القسم الصناعي في المؤسسة ويتوزع أفراد مجتمع الدراسة على 5 وحدات تشكل المركب ميدان الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب فروع و وحدات المؤسسة

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	الفئات المهنية الوحدات
314	170	121	23	وحدة السجائر
61	32	20	09	وحدة الكبريت
88	31	44	13	وحدة السجائر ريم
143	90	38	15	وحدة الشمة
297	95	162	40	وحدة الإدارة و الدعم
903	418	385	100	المجموع

### 3- المجال الزمني للدراسة

يمتد المجال الزمني لدراستنا بشقيها النظري والتطبيقي على مدار 24 شهرا وكانت البداية من شهر جانفي 2003 تاريخ بداية جمع المادة النظرية حول الموضوع بعد ضبط إشكالية الدراسة وأهدافه بالاتفاق مع الاستاد المشرف لتدوم الفترة الزمنية المخصصة للجانب النظري حوالي 12 شهرا بينما بلغ المجال الزمني للدراسة الميدانية في مجمله 10 أشهر بداية من تول اتصال بإدارة المؤسسة و موافقة مدير المؤسسة على إجراء الجانب الميداني للدراسة بالمؤسسة و كان هدفي شهر افريل 2005 إلى غاية بداية شهر جانفي 2006 و قد اشتملت هذه المدة الزمنية على 3 مراحل أساسية هي:

#### Ø المرحلة الأولى:

دامت حوالي 90 يوما 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 رئيسا مصلحين بإدارة الموارد البشرية فكانا هما همزة وصل مع مدير المؤسسة لإعطائي الموافقة على

إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة بالإضافة إلى التحدث مع رئيس فرع التكوين و عن فرع الأجور و بعض العمال، 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.

كالهيكـل التنظيمي للمؤسسة ككل وكذلك الهيكـل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى القيام ببعض الجولات عبر وحدات المؤسسة في محاولة لاستطلاع الجو العام السائد في المؤسسة وإمكانية إجراء الدراسة و البحث مع بعض الأطراف حول موضوع الدراسة وأهميته.

### Ø المرحلة الثانية :

بعد الانقطاع عن زيارة المؤسسة حوالي شهرين تزامن هذا الانقطاع مع العطلة السنوية الطبيعية لعمال المؤسسة عاودت الاتصال برئيس دائرة إدارة الموارد البشرية و استأنفت زيارتي للمؤسسة بداية من بداية شهر سبتمبر 2005، حيث تم خلال هذه المرحلة التقرب من فرع الأجور وهو الفرع المكلف بتسيير شؤون الأفراد في المؤسسة و التعرف عن بعض مهامه مثلا: كيفية حساب المكافآت والعلاوات الممنوحة للعمال تواريخ منحها بالإضافة إلى مناقشات عديدة مع بعض الأفراد أو العمال وكذلك بعض الإطارات في دائرة إدارة الموارد البشرية خصوصا رئيس فرع التكوين 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.

### Ø 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 شهر ونصف، بداية من شهر نوفمبر 2005 إلى غاية

النصف الثاني من شهر ديسمبر 2005 اين تم تطبيق كلا من الاستمارة التجريبية تم 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<sup>(1)</sup> 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.القدرة الإنتاجية لكل وحدة) ومدى ملائمة موضوع الدراسة المتمثل في الترقية والاستقرار المهني لمجال الدراسة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وبالتالي لأشكال فيم يخص مجتمع الدراسة ومدى ملائمة للموضوع وعليه فقد يا خد عينة مقدره من 90 مفردة من مجموع مفردات عددها 903 هذا بنسبة مختارة مقدره ب10% و هذا وفقا للعملية الحسابية التالية

$$\frac{903 \times 10}{100} = 90.3 \text{ أي } 90 \text{ فردا}$$

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

- أعوان التنفيذ و يبلغ عددهم 418 مفردة.
- أعوان التحكم و يبلغ عددهم 385 مفردة.
- الإطارات و يبلغ عددهم 100 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.

(1)-فضيل دليو: أنواع المعاينة في البحوث الاجتماعية منشورات جامعة منتوري مطابع دار البحث، قسنطينة



و الجدول رقم (2) بين حجم العينة المختارة حسب الفئات المهنية الموجودة.

جدول رقم 2 : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئات المهنية

نسبة التمثيل في عينة البحث	عدد المفردات المختارة من الفئة	العدد الإجمالي لمفردة الفئة	عدد المفردات الفئات المهنية
11.1 %	10	100	الإطارات
42.2 %	38	385	أعوان التحكم
46.7 %	42	418	أعوان التنفيذ
100 %	90	903	المجموع

و بالتالي تكونت لدينا عينة طبقية شملت جميع الفئات المهنية أما عن نوع العينة أي كيفية اختيار مفردات العينة في كل طبقة فلقد استخدمنا الطريقة العشوائية البسيطة وهذا في كل فئة مهنية فبعد أن حددنا عدد المفردات المطلوب الحصول عليها في كل فئة قمنا بسحب العدد المطلوب معتمدين على الطريقة العشوائية البسيطة وهذا وفقا لطريقة التالية:

فمثلا في فئة أعوان التحكم بلغ عدد مفردات عينة البحث 38 مفردة في هذه الفئة أول خطوة هي التعرف على القائمة الاسمية لكل أعوان التحكم العاملين في المؤسسة و هذا بالاستعانة بالوثائق المقدمة لنا من طرف مصلحة إدارة الموارد البشرية ليتم بعدها كتابة كل اسم من أسماء أعوان التحكم في قصاصة ورق مع مراعاة وحدة اللون والحجم لكل القصاصات المخصصة لهذه الفئة.

وبعد الانتهاء من هذه العملية نضع جميع القصاصات في صندوق ثم نبدأ في عملية السحب العشوائي من هذا الصندوق حتى تستوفي العدد المطلوب وهو 38 مفردة في هذه الفئة وهكذا نكرر نفس العملية مع الفئتين المتبقيتين وهما فئة أعوان التنفيذ و

الإطارات لنصل في الأخير إلى جميع مفردات عينة البحث و التي سوف يتم تطبيق الاستمارة عليها.

## رابعاً-منهجية الدراسة :

### 1- نوع الدراسة :

تهدف دراستنا أساساً إلى معرفة العلاقة الفعلية التي تربط الترقية الوظيفية بالاستقرار المهني بالمؤسسة الصناعية والدور الذي تلعبه الإدارة في عملية استقرار العمال وعدالتها في ترقية الأفراد بالطرف الموضوعية في المؤسسة مجال الدراسة وبالتالي فإن دراستنا هذه تنتمي إلى مجموعة الدراسات والبحوث الميدانية الوظيفية والتي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفاً دقيقاً وتحديد خصائصها تحديداً كميًا وكمياً<sup>(1)</sup> وهذا ما نسعى إلى تحقيقه من خلال هذه الدراسة محاولة منا الوصول إلى حقائق علمية تجسدها نتائج الدراسة بناءً 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<sup>(2)</sup> 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

(1)- على عبد المعطي محمد السرياقومي: أساليب البحث العلمي، مكتبة الفلاح لنشر و التوزيع الكويت، ط 1،

1988، ص 65.

(2) -محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي، التصميم والمنهج والإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1982، ص 77.

معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثرها والعلاقة التي تتصل بها وتفسيرها وكشف جوانبها<sup>(1)</sup> والذي نرى انه يتناسب مع دراستنا الحالية ويتلاءم مع أهدافها وهذا مراعاة للعديد من الاعتبارات من أهمها ما يلي:

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

إن المسح الاجتماعي ليس مجرد حصراً أو جرماً 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 تم استخلاص النتائج وتقديم التوصيات التي توجه للتطبيق العملي والإصلاح المقبل<sup>(2)</sup> 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<sup>(3)</sup> 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

(1) -عثمان أحمد سالم: البحث الاجتماعي الميداني، خطوات للتصميم والتنفيذ، منشورات جامعة دمشق، مطبعة الإتحاد، 1992، ص 82.

(2) -محي الدين مختار: الاتجاهات النظرية في منهجية العلوم الاجتماعية، معهد العلوم الاجتماعية، دائرة علم الاجتماع جامعة قسنطينة، 1980-1981. ص 358.

(3) -المرجع نفسه، ص 358.

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 :

وهي مجموعة من الأدوات التي تستخدم في جميع المادة العلمية والتي تشكل التصور العام للبحث وهي تعني عناية خاصة نظرا لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها ولما كان الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني فقد كان الأساس الذي بنيت عليه وسيلة جمع البيانات هو أن تسمح هذه الوسيلة المختارة بان يدلي العمال بأرائهم بكل حرية و تتمثل هذه الوسائل و الأدوات في الاستمارة، الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات.

#### 1- الملاحظة :

هي نقطة البداية في أي دراسة علمية. ذلك أنها تساعد على التعرف على طرق العمل و أنواع الخدمات الاجتماعية والمرافق المختلفة وظروف العمل... الخ وتعتبر الملاحظة من أهم وسيلة من وسائل جمع البيانات ولبحث أي ظاهرة تقريبا<sup>(1)</sup> وتعتمد الملاحظة في جمع البيانات ميدانيا. والتي نتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية واتجاهاتهم ومشاعرهم، وتعتمد الملاحظة على مدى خبرة ومهارة الباحث ولقد استخدم الملاحظة في دراستي هذه وساعدتني كأداة بحث في ما يلي :

- التعرف من خلال الدراسة الاستطلاعية على مجمل المصالح والدوائر والفروع وذلك من خلال تنقلنا لمختلف الأماكن بالمؤسسة.

- التعرف على طبيعة العمل والشروط ومجمل الظروف التي يعمل فيها العمال وكيف تتم العملية الإنتاجية وسير العمل في مختلف الوحدات.

الوصول إلى بعض الحقائق التي تعذر الوصول إليها بطريقة أو بأخرى حيث استخدم الملاحظة خصوصا عند تطبيق مقابلات البحث وشرح أسئلة الاستمارة للمبحوث. حيث

(1)- عماد بوحوش: دليل البحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط2

تمكننا من معرفة وملاحظة التغييرات الفزيولوجية للمبحوث ومدى صدقه في الإجابة عن الأسئلة. أو تهرب بعض العمال وتخوفهم من الإجابة على أسئلة الاستمارة. فكان لابد من طمأننتهم بان تعاونهم سيفيد في أعداد بحث علمي مكمل لنيل شهادة علمية ليست إلا .

ملاحظة العمال وهم في أماكن عملهم وملاحظة الأخطار التي قد يتعرضون إليها خاصة في بعض المراحل العملية الإنتاجية.

ولقد كانت هذه الدراسة وسيلة عبر من خلالها العمال عن بعض المشاكل التي تصادفهم في العمل بالإضافة إلى بعض التخوفات وأمالهم في الاستقرار والحفاظ على وظائفهم ومؤسستهم.

## 2-المقابلة :

إضافة إلى الملاحظة البسيطة فقد استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات. أما نوعية المقابلات فقد قمت بمقابلة مختلف أفراد المؤسسة بناء على أسئلة الاستمارة ومحاورها.

والمقابلة هي حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة، وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص.وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات والادراكات والمشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي أو الحاضر.<sup>(1)</sup>

وقد اعتمدت على أداة المقابلة من اجل مساعدة المبحوثين على توضيح موضوع البحث "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني" وشرحه للإفراد العينة حتى يطمئنوا لأهداف البحث العلمي وليس للأهداف أخرى وكذلك من اجل أن يحس العمال بأهمية مشاركتهم ويتمكنوا من الإجابة على أسئلة الاستمارة بكل صدق.

كما تمت أطول مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية الذي قدم لي التسهيلات اللازمة والمستندات والوثائق التي تفيد في إنجاز هذه الدراسة. وكان صريحا ومتفهما ومتعاوننا إلى ابعد الحلول وعند سؤاله عن فرض الترقية بالمؤسسة وواقعها ومدى

(1) محمد على محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة ب ط، 1983، ص336

تأثيرها على استقرار العمال صرح لنا بوضوح بأن الترقية في المؤسسة متوفرة بنسبة قليلة تتباين حسب أنواع الترقية. حيث هناك أنواع تكاد أن تنعدم لعدم وجود مناصب شاغرة. وعدم تجديد اليد العامل، وهذا ما لاحظناه أثناء دراستنا فعلا وتناولنا في ميدان العمل وقد تكررت المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية عدة مرات. حتى انتهاء مدة الدراسة الميدانية .

### 3- الاستمارة :

تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحوث الاجتماعية. ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، وهذه السهولة الظاهرة تخفي وراءها عددا كبيرا من الصعوبات المنهجية التي يتعين مواجهتها حتى يتمكن الباحث من صياغة استمارة البحث والتي تحقق أهداف الدراسة وتمكنه من الإجابة عن التساؤلات الأساسية للبحث.

وتعرف استمارة البحث على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة أما عن طريق المقابلة الشخصية، وان ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد.

والاستمارة من حيث طرح الأسئلة نوعان مغلقة ومفتوحة وقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة على استمارة المقابلة. التي يقوم الباحث واستقاء بياناتها من خلال مقابلة تتم بينه وبين المبحوث أي أنها تتضمن موقف المواجهة المباشرة.

وبعد الصياغة الأولى للأسئلة الاستمارة وإعدادها في صورتها المبدئية حيث قمت بترتيب أسئلة الاستمارة وفق البنود الأساسية لموضع البحث. ثم دراسة الشكل والمحتوى والإجراءات الفنية في صياغة الأسئلة ومحاولة التأكد من مدى ملائمة صياغة الأسئلة للأسلوب الذي يفهمه المبحوثين.

وبعد إعداد الاستمارة في شكلها النهائي تم عرضها على بعض المحكمين وهم أساتذة في البحث الاجتماعي متخصصين في ثلاث مجالات علم اجتماع و تنمية و تسير الموارد البشرية و أساتذة منهجية التنظيم للحكم على مدى صدق الاستمارة. في

قياس الظاهرة ومشكلة البحث التي صممت من أجلها وبالطبع سوف يكون لهؤلاء المحكمين بعض الملاحظات على أسئلة الاستمارة أخذها الباحث بعين الاعتبار قام بتعديلها وفقا للملاحظات الهامة المقدمة من طرفهم، تم أعاد عرضها مرة ثانية على نفس المحكمين للتأكد من صلاحيتها.

و بعد تحكيم الاستمارة من طرف الأساتذة المختصين قمت بتجربتها على 12مبحوث وذلك لمعرفة درجة استيعاب العمال لأسئلة الواردة فيها ودرجة قبولهم والإجابة عليها دون إخراج فسمحت لنا التجربة الأولية للاستمارة من تدراك بعض العيوب و النقائص فقد تم إدخال بعض التغييرات و التعديلات الطفيفة للاستمارة عن طريق حذف بعض التساؤلات و إضافة أخرى و تغيير بعض المصطلحات المتضمن في الأسئلة و إدماج البعض في البض الأخر، كما أضيفت بعض الاحتمالات في الإجابة لبعض الأسئلة وذلك بناء على اقتراحات المبحوثين وهذا من أجل ضمان دقة و تناسق و تسلسل تساؤلات الاستمارة و هو الإجابة عليها من طرف المبحوثين بموضع أخيرا الاستمارة في شكلها النهائي و قد تضمنت الاستمارة تتوزع علا ثلاثة محاور هي:

**المحور الأول: البيانات الشخصية** ويضم سبعة أسئلة.

**المحور الثاني: الترقية** ويضم ثلاثون سؤالاً.

**المحور الثالث: الاستقرار المهني** ويضم خمسة عشر سؤالاً.

وقد قمت بتوزيع الاستمارات على العمال المعنيين بالدراسة وقابلتهم جميعا مما طلب مني جهد معتبر خاصة وان عدد أفراد العينة يساوي 90 مفردة وقمت بتقديم المساعدة بالشرح لبعض الأسئلة أو الحرص على الإجابة على جميع الأسئلة بكل حرية دون أي ضبط و تخوف.أو تحمل أي مسؤولية بعد ذلك وكنت أحيانا أقرأ الأسئلة(الاستمارة) على الأشخاص الأميين وأدون ملاحظاتهم وإجاباتهم حرفيا حتى العامية منها وقد واجهت في بعض الأحيان صعوبة ترجمة الأسئلة إلى اللغة الفرنسية نظرا لان بعض العمال لا يفهمون اللغة العربية جيدا ويتعاملون باللغة الفرنسية.

**4- الوثائق و السجلات :**

تمكنت من الإطلاع على بعض السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة وتزودت بالمعلومات التالية :

-الجانب التاريخي والجانب البشري والبطاقة الفنية للمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت

-الطاقة الإنتاجية

-الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

-مجموعة سجلات حول الترقية والأقدمية (للعامل) في المؤسسة

-القانون الداخلي للمؤسسة.

وقد ساعدتني هذه الوثائق والسجلات في تحديد عناصر العينة واخذ صورة عامة عن مهام المؤسسة وأهدافها ومشاكلها وبنيتها العلمية والإنتاجية وتمكنت من ملاحظة عملية الإنتاج من البداية إلى النهاية.

**سادسا- أسلوب التحليل الميداني:**

لقد تم الاستعانة بأسلوبي 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.



### خلاصة :

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 المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت بالخراب 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- تكميم و تحليل البيانات الميدانية:1-البيانات الشخصية:

شكلت البيانات الشخصية للدراسة منطلقاً في فهم و تفسير المتغيرات المرتبطة بعملية الترقية و الاستقرار المهني، إلى جانب أن هذه البيانات قد مكنتها من تحديد خصائص و سمات مجتمع الدراسة و مدى ارتباطها بالخصائص الأخرى التي تشكل متغيري الدراسة و هما: الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني.

و في المقابل تعتبر البيانات الشخصية خلفية واقعية و عملية تسمح لنا بالتحليل الكمي للبيانات الميدانية وربطها بالإطار النظري وذلك بغرض البرهنة على صدق نتائج الدراسة وقد شملت أسئلة البيانات الشخصية، أسئلة موزعة كما يلي:

Ø الجنس

Ø السن

Ø الحالة المدنية

Ø المستوى التعليمي

Ø الأقدمية في المؤسسة.

Ø حمل شهادة معينة.

Ø نوع هذه الشهادة في حالة و جودها.

## الجدول رقم 1: بيبين الجنس:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات البيدائل
النسبة %	التكرار (ع)	النسبة %	التكرار (ع)	النسبة %	التكرار (ع)	النسبة %	التكرار (ع)	
2.2	2	20	2	0	0	0	0	أنثى
97.8	88	80	8	100	38	100	42	ذكر
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع

تبين الشواهد الكمية أن 88 فردا من إجمالي العينة بنسبة 97.8% ذكور، والباقي إناث بعدد 2 وبنسبة 2.2% من العينة الكلية وكانت النسبة في العينات الفرعية كما يلي:

من فئة أعوان التنفيذ كانت نسبة 100% ذكور و0% إناث، وفي فئة أعوان التحكم كانت 100% ذكور و 0% إناث، أما الإطارات فيتضح من خلال الجدول أن نسبة 20% منهم إناث و80% ذكور وهذا كله يدل على قلة تواجد الجنس الأنثوي في المؤسسة مجال الدراسة، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة التي تتطلب أكثر الجنس الذكري خاصة فئتا أعوان التنفيذ والتحكم. لكن هذا لا يمنع وجود الجنس الأنثوي في بعض الوظائف التي لا تتطلب جهدا عضليا كفئة الإطارات وعمال الإدارة بصفة عامة.

جدول رقم (2): يبين السن:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.1	1	0	0	2.7	1	0	0	25-20
2.2	2	20	2	0	0	0	0	31-26
7.8	7	10	1	7.9	3	7.1	3	37-32
42.2	38	50	5	39.4	15	42.9	18	43-38
36.7	33	20	2	34.5	13	42.9	18	49-44
8.9	8	0	0	13.17	5	7.1	3	55-50
1.1	1	0	0	2.6	1	0	0	56 فأكثر
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع

من خلال الجدول رقم (2) تشير الشواهد الكمية الواردة أن نسبة الشباب في المؤسسة التي أجري فيها البحث صغيرة جدا مقارنة مع باقي الفئات العمرية الأخرى، حيث تقدر ب 1.1% من إجمالي العينية بالنسبة للفئة العمرية من 20 إلى 25 سنة وتقريبا نفس الإحصائيات بالنسبة للفئة العمرية من 26 إلى 31 سنة حيث يقدر عدد العمال في هذه الفئة ب 2 عامل من إجمالي العينة 90 عامل، أما بالنسبة للفئة العمرية من 32 إلى 37 سنة، فقد قدرت النسبة المئوية ب 7.8% من إجمالي العينة وهذا طبعا يكون له تأثير على الإنتاج، لما تتمتع به هذه الفئة من قوة على التحمل والحركة، خاصة في الوظائف التي تتطلب ذلك، فالشباب يتميز بطموح عال ولا يكتف بالحصول على الأجر المرتفع مقابل قيامه بعمله على أكمل وجه، بقدر ما يطالب بأشياء أخرى كوجود علاقات طبية مع الزملاء والمشرفين بغض النظر عن المناصب التي يحتلها والمساواة بين العمال. وهذا ما قاله أحد العمال في هذه الفئة "بأن زملائه في العمل كلهم يكبرونه سنا بكثير حيث لا يجد التوافق لا في التفكير ولا في الطموح، ولا حتى في العمل، مما ينعكس ذلك على نفسيته، فيسبب له الملل والتذمر " وتراجع هذه الفئة في الميدان العمل قد يكون له أثر سلبي على

المؤسسة، ذلك أن عنصر الشباب يتميز بالحماس والجدية من أجل كسب ثقة ورضا الرؤساء، ويتوقون إلى تحسين وضعهم المهني والاجتماعي قصد بناء مستقبل أفضل وتحقيق الاستقرار سواء داخل المؤسسة أو خارجها. أما إلى نسبة في المصنع فهي فئة 38-43 حيث تقدر ب 42.2% من إجمالي العينة وهذه الفئة تحتل دورا بارزا وقويا في عملية الإنتاج، لأنها لا تزال تتميز بالجد و المواضبة من أجل الحصول على ترقيات في السلم الوظيفي، وقد حضيت بخبرة وافرة نتيجة لأقدميتها في هذا الميدان حيث تمثلت نسبتها في الفئات الفرعية 39.4% محتلة لفئة أعوان التحكم تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 42.9% و أكبر نسبة سجلت في فئة الإطارات بنسبة 50%.

وتليها مباشرة الفئة العمرية 44-49 بنسبة تقدر 36.7% وهي لا تقل أهمية عن الفئة العمرية السابقة في حين حازت فئة 50-55 على نسبة 8.9% و هم أصحاب الخبرات الطويلة جدا، أما فئة 56 فأكثر فكانت نسبتها ضعيفة جدا لأن معظم العمال في مثل هذا السن يفضلون التقاعد على الاستمرار في العمل.

الجدول رقم 3: يبين الحالة المدنية للأفراد العينة:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
14.4	13	20	2	21.1	8	7.1	3	أعزب
82.3	74	80	8	78.9	30	85.8	36	متزوج
0	0	0	0	0	0	0	0	مطلق
3.3	3	0	0	0	0	7.1	3	أرمل
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع

يبين الجدول رقم (3) المتعلق بالحالة المدنية أن ما نسبته 14.4% من العينة الإجمالية أعزب وما نسبته 82.3% وهي أكبر نسبة في هذا الجدول متزوجين ، خاصة بعد النظر إلى نسبة التي كان فيها معظم العمال تتراوح أعمارهم بين 38 و49 للسنة بنسبة 78.9% من إجمالي العينة وهو السن الذي يكون فيه عادة الأفراد متزوجين وهذا طبعا يكون له تأثير إيجابي على نفسية العامل داخل المؤسسة وخارجها، لأن الاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي له تأثير على الاستقرار المهني. أما نسبة العزاب و التي قدرت ب14.4% من النسبة الإجمالية وهي نسبة ضئيلة مقارنة مع نسبة المتزوجين، وهذا طبعا راجع إلى نقص عنصر الشباب بالمؤسسة، ولكن ما هو جدير بالملاحظة رغم قلة العزاب هو وجود روح الحماس والجدية في العمل، والرغبة في الحصول على الترقية في السلم المهني قصد زيادة الأجر، من أجل التفكير في الاستقرار العائلي، وكذلك من تحسين المركز الاجتماعي والمهني والشعور بالتقدير والأهمية.

أما بالنسبة للعمال المطلقين والأرامل فكانت على التوالي 3.3% بالنسبة للأرامل من العينة الإجمالية و 0% بالنسبة للمطلقين من العينة الإجمالية وهذا مؤشر جيد للاستقرار النفسي والاجتماعي للعمال وقلت المشاكل العائلية.

أما فيما يخص النسب الفرعية، فبين التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة أن:

3- أشخاص من أعوان التنفيذ بنسبة 7.1% من إجمالي العينة يتدرجون ضمن فئة العزاب في حين تبلغ هذه النسبة لدى أعوان التحكم والإطارات على التوالي 21.1% و20%.

- 36 عون تنفيذ بنسبة 85.8% هم من المتزوجين في حين تؤكد البيانات الموجودة في الجدول رقم 3 أن هذه النسبة تصل إلى 78.9% بالنسبة لأعوان التحكم و80% بالنسبة للإطارات .

3- عمال أعوان التنفيذ بنسبة 7.1% هم من الأراامل في حين بلغت نسبة المطلقين.% في كل الفئات المهنية.



## جدول (4): يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.1	1	0	0	2.6	1	0	0	أمي
7.8	7	0	0	10.5	4	7.1	3	يقرأ و يكتب
15.5	14	0	0	13.1	5	21.4	9	ابتدائي
52.4	47	0	0	52.7	20	64.4	27	متوسط
16.7	15	40	4	21.1	8	7.1	3	ثانوي
6.5	6	60	6	0	0	0	0	جامعي
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم (4) المستوى التعليمي لأفراد العينة في هذه المؤسسة، حيث تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول تراجع نسبة الأمية في المؤسسة، حيث سجلت أصغر نسبة قدرت ب 1.1% من النسبة الإجمالية وجعلهم من العمال البسطاء، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة الإجمالية و جعلهم من العمال البسطاء، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة، محل الدراسة، لأن دور العامل لا يقتصر فقط على الإنتاج و الوقوف وراء الآلات، وإنما يحتاج إلى نوع من الوعي بالشروط و الظروف المحيطة، بالإضافة إلى احتياجه للتدريب، وهذا يتطلب وعياً وكفاءة لتحمل المسؤوليات و لمسايرة أي تغيير يحدث، كما يتضح في الجدول حيث كانت النسبة لدى فئة أعوان التنفيذ 10% و 2.6% لدى فئة أعوان التحكم و هو ما يعادل 1.1% من إجمالي العينة.

أما احتمال (يقرأ و يكتب) فكانت نسبة 7.8% من إجمالي العينة و يقتصر ذلك على فئتي أعوان التنفيذ و التحكم حيث كانت النسبة الفرعية لهم تقدر على التوالي ب 7.1% و 10.5% و تليها مباشرة فئة المبحوثين ذوي المستوى الابتدائي حيث بلغت النسبة ب 15.5% من إجمالي العينة موزعة على فئة أعوان التنفيذ ب 9 مبحوثين و نسبة 21.4%

و فئة أعوان التحكم ب 5 مبحوثين نسبة 13.1 % أما بالنسبة للمستوى المتوسط فقد بلغ عدد العمال حوالي 47 عامل بنسبة 52.4 % من إجمالي العينة و نجدهم بكثرة في فئة الكهول و الذين التحقوا بالمؤسسة منذ مباشرة أعمالها تقريبا، وذلك أن فترة الثمانينات كثير من شرائح المجتمع يترواح مستواهم من المتوسط و الثانوي، ولم يكن البحث عن الشهادات بالأمر الهام تقدر ما كان الأهم هو تشغيل العمال العاطلين عن العمل في إطار سياسات التشغيل للدولة، ولكن مع مرور عدة سنوات من الخدمة و الخبرة تكون عند هذه الفئة رصيد لا بأس من المؤهلات و الكفاءة جعلها ملمة بخطوات العملية الإنتاجية و بالعوامل و الشروط الخاصة بالعمل بالمؤسسة، نفس الكلام تقريبا يقال على الفئة التي تليها مباشرة.

فئة المستوى الثانوي الممثلة بنسبة 16.7 % من إجمالي نسب العينة موزعة على الشكل التالي 3 أعوان تنفيذ بنسبة 7.1 % من إجمالي نسب هذه الفئة و 8 أعوان تحكم بنسبة 21.1 % و 4 إطارات بنسبة 40 % من إجمالي نسب فئة الإطارات.

و أما ما يلاحظ بالنسبة للمتقنين الجامعين فهو قلة تواجدهم بالمؤسسة و حتى الإطارات داخلها، وذلك يعود إلى عدم توفر مناصب شاغرة أمام المتخرجين من الجامعة بسبب عدم تجديد القوى العاملة إلا في حالات قليلة حيث تمثل نسبة 6.5 % من النسبة العامة هذه الفئة الحساسة مقتصرة على فئة الإطارات فقط ب 6 مبحوثين إذن إن استمرار غلق مناصب العمل في وجه المتخرجين من الجامعة سيكون له الأثر السلبي على فعالية الإنتاج و حيوية العمال و العمل.

الجدول رقم (5) : يوضح توزيع الأفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
22.2	20	70	7	21	8	11.9	5	شهادة تعليمية
70	63	30	3	79	30	71.1	30	شهادة مهنية
7.8	7	0	0	0	0	17	7	لا تحمل
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع

توضح البيانات في الجدول رقم (5) إذا ما كان المبحوث يحمل شهادة تؤهله للعمل الذي يقوم به أولاً، و نوعية هذه الشهادة في حالة توفرها، ونلاحظ أن نسبة 92.2% من إجمالي العينة تحمل شهادة و وظيفية، في مقابل 7.8% لا يحملون أي نوع من الشهادات مقتصرة على فئة أعوان التنفيذ، وهذا في حد ذاته يعتبر مؤشر جيد بالنسبة لمستوى الأداء عند العمال، حيث نجد أن نسبة 70% من أفراد العينة قد اكتسبوا شهادات مهنية عن طريق التكوين أو نتيجة للإنجاز الجيد أو الكفاءة أو الخبرة أو الأقدمية و تقارير العمل خلال مسارهم الوظيفي، و هذا ما يدل على أن الأقدمية تلعب دورا بارزا في تكوين الخبرة و رفع الكفاءة و تعليم العمال لمختلف جوانب العملية الإنتاجية.

كما نجد نسبة 22.2% من المبحوثين يحملون شهادات تعليمية سوءا في الجامعة أو، مراكز تكوينية قبل الالتحاق بالمؤسسة، ولكن ذلك لا يمنع من تدعيمها بالتجربة المهنية في الميدان العمل، من أجل رفع الكفاءة أكثر حتى يشعروا بالطمأنينة و الاستقرار على وظائفهم، فالتعليم و التجربة المهنية ضروريان لتكامل الخبرة و المهارة و الرفع من مستوى الأداء.

## جدول رقم (6): بين الأقدمية في العمل:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
3.3	3	0	0	5.3	2	2.4	1	5-1
8.9	8	20	2	2.6	1	11.9	5	11-6
22.2	20	40	4	10.5	4	28.6	12	17-12
56.7	51	30	3	71.1	27	50	21	23-18
7.8	7	10	1	7.9	03	7.1	3	29-24
1.1	1	0	0	2.6	1	0	0	30 فأكثر
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية للجدول رقم (6) يتجلى لنا أن أعلى نسبة خاصة بالأقدمية محصورا بين 18 و 23 سنة قدرت ب 56.7 % من إجمالي النسبة موزعة على النحو التالي 27 عون تحكم بنسبة 71.1 % تليها تنازليا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 50 % وعدد مبحوثين يقدر ب 21 مبحوث فالإطارات بنسبة 30% و عدد مبحوثين يقدر ب 3 و الملاحظ أن أعلى نسبة لكلا من أعوان التحكم و التنفيذ و هذا راجع إلى كونهم توظفوا منذ إنشاء المؤسسة مما زادهم ذلك خبرة و كفاءة جعلتهم يتحكمون في عملهم بشكل جيد و هذا ما يفسر أيضا المدة الطويلة التي قضوها هذان الفئتان بالمؤسسة إن دل على استقرارهم بالمؤسسة مجال الدراسة يأتي بعدها فئة من 16 إلى 17 سنة متمثلة ب 20 مبحوث بنسبة تقدر ب 22.2% كانت أكبر نسبة فرعية لفئة الإطارات بنسبة 40 % تليها نسبة أعوان التنفيذ 28.6 % فأعوان التحكم ب 10.5 % فقط.

في حيث تقريبا تساوتا نسبتين الفئتين من 16 إلى 11 نسبة و 24 إلى 30 نسبة فكانت الأولى 8.9 % من نسبة العينة الإجمالية في حيث كانت الفئة الثانية ممثلة بنسبة 7.8%.

أما عن أكثر من 30 سنة فكانت ممثلة بمبحوث واحد فقط من فئة أعوان التحكم بنسبة 1.1 % من النسبة الإجمالية و كان يعمل في وحدة الوسط(العاصمة) و ما يمكن أن فستنتجه من الجدول رقم 6 هو أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أقدميتهم ما بين 18 و 23 سنة كما أن عددا لا بأس به منهم تتراوح أقدميتهم ما بين 12 و 17 سنة وهو الأمر الذي يقودنا إلى التوصل إلى أن مفردات العينة هم من الأشخاص الذين يملكون خبرات كبيرة و أقدمية طويلة في عملهم، حيث أكد لنا بعض من قابلناهم أثناء إجراء الدراسة الميدانية أن عددا كبيرا من العمال الذين يستغلون الآن بالمؤسسة التحقوا بالعمل منذ البدايات الأولى لإنشائها.

## 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 الوطنية للتبغ و الكبريت.

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، فقيمة المكافآت بالنسبة للعامل، أنواع الحوافز المفضلة و مدى تأثيرها على تحسين أداء العامل و صولا إلى ترتيب الثلاث حوافز الأولى من بين مجموعة من الحوافز.

الجدول رقم (7): بين مدى رضا العامل عن عمله و وضعه في المؤسسة:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
27.7	25	70	7	21	8	23.8	10	نعم
72.3	65	30	3	79	30	76.2	32	لا
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (7) و المتعلقة بمدى رضا العمال عن وضعهم داخل المؤسسة و العمل الذي يقومون به، حيث تفسير البيانات عدد العمال الذين لديهم اتجاهات سلبية نحو الرضا حيث يفسر عددهم ب 65 عامل موزعين على النحو التالي 32 عون تنفيذ بنسبة 76.2 % ، 30 عون تحكم بنسبة 79 % و 3 إطارات بنسبة 30 % وهو ما يقابل نسبة 72.3 % من النسبة الإجمالية، ذلك أن العمل لا يلبي احتياجاتهم و متطلباتهم سواء المادية أو المعنوية، كما أن المقابل المادي الذي يتحصلون عليه لا يعبر عن المجهود الفعلي و التعب الذي يلاقونه يوميا في ميدان العمل و غياب بعض العوامل الوقائية أثناء العمل فعند تجولنا أثناء العملية الإنتاجية لا حضنا إمكانية إصابة العمال ببعض الأمراض المهنية المتنوعة الناتجة عن نوع المادة المستعملة في العملية الإنتاجية، كما كانت شكاوى العمال حول السعر الواجبة الذي لا يتوافق مع نوع الأكل المقدم لهم، بينما نجد النسبة 27.7 % من النسبة الإجمالية موزعين حوالي 70 % نسبة الإطارات 23.8 % نسبة أعوان التنفيذ و 21 % نسبة أعوان التحكم. فنجد أن لديهم نوع الرضا عن العمل خاصة في الوظائف الإدارية باعتبارها الوظيفة التي يقومون بها تناسب مع قدراتهم و طموحاتهم، فحسب بعض المبحوثين فإنهم لا يمكنهم القيام بأي عمل وهم غير راضين عنه أو لا يحبونه، فالمدة التي قضاها مع الآلة قد خلقت ملاحظة و طيدة بينه وبين أجواء العمل الذي يقوم به أو كذلك فإن الزملاء العمل لهم تأثير قوي حيوية المكان و بحث روح المرح و التعاون، مما يخلق جوا عائليا تسوده المحبة و التفاهم.

جدول رقم (8) : يوضح أفراد العينة الذين تحصلوا على ترقية في عملهم مع ذكر السبب:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل	
63.3	57	90	9	68.4	26	52.4	22	نعم	
36.7	33	10	1	31.6	12	47.6	20	لا	
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع	
50.8	31	25	3	53.8	14	62.5	15	ذكر السبب	
								الأقدمية	
41	25	66.6	8	42.3	11	25	6	نعم	
6.5	4	8.4	1	3.9	1	8.3	2	التكوين	
1.7	1	0	0	0	0	4.2	1	وجود مناصب شاغرة	
100	61	100	12	100	26	100	24	المجموع	

توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه نسبة الأفراد الذين تحصلوا على ترقية مع ذكر السبب، و يتضح من خلال الإحصائيات أن هناك 63.3 % من النسبة الإجمالية قد تحصلوا على ترقية خلال مسارهم الوظيفي، وقد سجلنا نسبة لا بأس بها لم يستفيدوا من أي ترقية حيث تقدر النسبة بـ 36.7 % و هذا ما يزيد من إحباطهم و عدم مبادلاتهم في العمل و عدم رضاهم عنه، خاصة إذا لا حظوا أن من يحصل على الترقية ليس أهلاً لها، 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 ومعدل الإنتاجية، وعدم



التفكير من مغادرة المؤسسة ما دام العامل يشعر أنه محل اهتمام من قبل مسؤولية و مطمئن على مستقبل المهني، والمشرّفون هم الذين يراقبون و يتعاملون مباشرة مع العمال، وهم أكثر دراسة بقدرات كل عامل في ميدان العمل، من خلال تقارير العمل و ملاحظة مستوى الأداء و المواظبة و الكفاءة.

ونلاحظ من خلال الجدول أن الترقية في هذه المؤسسة تتم وفقا لمعايير الأقدمية و الكفاءة و عن طريق التكوين أيضا، حيث سجلت الترقّيات بسبب الأقدمية نسبة 50.8 % بعدد 31 إجابة من أصل 61 موزعة على النحو التالي:

15 إجابة من أصل 24 بالنسبة لأعوان التنفيذ 14 ن أصل 26 بالنسبة لأعوان التحكم و 3 من أصل 12 بالنسبة للإطارات، وذلك يعود إلى مدة الخدمة العامل بالمؤسسة (طويلة)، ويرى بعض المبحوثين أن الأقدمية في العمل أكسبتهم خبرة و مهارة و معرفة بتفاصيل العملية الإنتاجية، وكل مستلزمات الآلة، و لهذا فإن معيار الأقدمية هو المعيار لأمثل لترقية الأفراد حسب رأيهم.

ونجد نسبة 41 % بعدد إجابات يقدر ب 25 إجابة موزعة كما يلي:

11 إجابة من أجل 26 بالنسبة لأعوان التحكم، 8 من أجل 12 إجابة بالنسبة للإطارات و 6 إجابات من أصل 24 بالنسبة لأعوان التنفيذ تحصلوا على الترقية نظرا للكفاءة المسجلة في الميدان العمل، فالأقدمية و حدها لا يكفي لتكوين معيارا محددًا للترقية، وإنما لا بد أيضا من توفر الكفاءة لترقية الأفراد، كما نجد نسبة 6.25 % من نسبة العمال المرقون قد تم ترقيتهم عن طريق التكوين في الجوانب التي بها نقص لتولي بعض المناصب، و يحدث هذا خاصة خلال أو عند إدخال آلات جديدة، مما يستدعي تدريب و تكوين بعض العاملين الذين يملكون مؤهلات لتولي هذه المناصب المنوطة إليهم، و يعد التكوين عامل جيد لدفع كفاءة العاملين و تحسين مستوى أدائهم إذا ما أردت المؤسسة زيادة إنتاجها و المحافظة على استمرارها و من خلال دراستنا الميدانية و جدنا أن النسبة 1.7 % من إجمالي العينة التي تحصلت على الترقية نتيجة شغور بعض المناصب، و وجود البدائل من العمال لتوليهم و في الجدول الموالي فسنتعرف على نوع الترقية المتحصل عليها.

جدول رقم (9) : يوضح نوع الترقية المتحصل عليها:

الفئات البدايل	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المجموع الكلي	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
في الدرجة	18	64.2	17	50	6	50	41	55.4
في الفئة	1	3.6	1	2.9	1	8.3	3	4.1
في المرتبة	2	7.2	3	8.8	1	8.3	6	8.2
في المنصب	7	25	13	38.3	44	33.4	24	32.3
المجموع	28	100	34	100	12	100	74	100

تؤكد شواهد الكمية في الجدول نوع الترقية المتحصل عليها، و ما يلاحظ أن الترقية في الدرجة تحتل أعلى نسبة تقدر ب 55.4 % و هذا راجع لطول الخدمة في المؤسسة مما يسمح للعامل بالتدرج حتى الوصول إلى الدرجة العاشرة حتى لو لم يصاحبها تغيير في المرتبة و المنصب و كلما ارتفعت مدة الأقدمية كلما صعد الموظف في الدرجات و يصاحب كل درجة زيادة في الأجر و تليها مباشرة نسبة الترقية في المنصب ب 32.3 % من النسبة الإجمالية و يصاحب هذه الترقية زيادة في المسؤوليات و المهام و تغيير في اللقب الوظيفي وزيادة الأجر، و حسب بعض المبحوثين فإن الترقية في المنصب تقوي الشعور بالمسؤولية و تحسين من الوضع المهني و الاجتماعي و تزيد من احترام الزملاء و تقديرهم و عليه فإن الترقية في المنصب ترفع من معنويات العمال و تشجعهم، على أكمل وجه ثم تليها نسبة الترقية زيادة في المسؤوليات و الاختصاصات، لكن ضمن نفس السلك الوظيفي بحيث تعمل على تحسين المركز الوظيفي للعامل و تصاحبه زيادة في الأجر أما نسبة الترقية في الفئة فقد قدرت ب 4.1 % و عموماً فإن الترقية هي مطلب العمال يغطي النظر عن مراكزهم و أدوارهم فبواسطتها يحسنون من ظروفهم المادية و المعنوية، كما تجعلهم في موضع احترام و تقدير من المحيط الاجتماعي الذي يعيشون فيه داخل المؤسسة و خارجها.

جدول رقم (10) : بين حاجة العمال إلى فترة تكوينية:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل	
10.6	7	12.5	1	7.1	2	13.3	4	لتحسين الأداء و تنمية القدرات	نعم
9	6	12.5	1	3.5	1	13.3	4	للحفاظ على منصب العمل	
36.4	24	75	6	35.7	10	26.7	8	للحصول على ترقية	
44	29	0	0	53.7	15	46.7	14	كلها معا	
100	66	100	8	100	28	100	30	المجموع	
73.3	66	80	8	73.7	28	71.4	30	المجموع لـ (نعم)	
79.1	19	50	1	80	8	83.4	10	لأنك قادر على أداء العمل	لا
8.3	2	0	0	10	1	8.3	1	لأن التكوين غير مفيد في هذه المؤسسة	
12.6	3	50	1	10	1	8.3	1	لأمور أخرى	
100	24	100	2	100	10	100	12	المجموع	
26.7	24	20	2	26.3	10	28.6	12	المجموع لـ (لا)	
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع	

له معرفة مدى رأي أفراد العينة عن احتياجاتهم لفترات تكوينية، يوضح الجدول رقم 10 أن 66 فرد من أفراد العينة بنسبة 73.3 % ترى بأنها بحاجة إلى فترات تكوينية جديدة ويرجع ذلك الأسباب مختلفة تتمثل في نسبة 36.4 % تريد أن ذلك من أجل أن تحصل على مناصب أعلى في السلم الوظيفي، في حين كانت نسبة 10.9 % منهم بحاجة إلى فترة تكوينية من أجل تحسين الأداء و تنمية القدرات في العمل من أجل التغلب على كل الصعوبات المحتمل مواجهتها في العمل، أما نسبة 9 % منهم فقد اختارت الاحتمال الثاني وهو المحافظة على منصب العمل حيث تريد أن تستفيد من تلك الفترات التكوينية

من أجل زيادة مهاراتها و تزداد الحاجة إليها، و بالتالي بصعب الاستغناء عنها، في حين اختار ما نسبته 44 % منهم أن تكون كل الأسباب السابقة مجتمعة كهدف للاستفادة من الدورات التكوينية.

هذا بينما يوضح 24 فرد من إجمالي العينة بنسبة 26.7 % أنهم ليسوا بحاجة إلى فترات و تكوينية جديدة، منهم 79.1 % لأنهم يرون أنفسهم قادرين على أداء أعمالهم بصفة جيدة و لا يحتاجون إلى تكوين آخر - حسب رأيهم - و 8.3 % منهم لأن التكوين في نظرهم غير مفيد(على الأقل في هذه المؤسسة) و ذلك راجع الأسباب مختلفة كوصول بعضهم إلى سن التقاعد، أو أن العمل لا يتطلب تكوين و بالتالي قدرة العمال على أداء أعمالهم بكل سهولة، و أما 12.6 % منهم فيتحجج لعدم قبوله التكوين بأمور أخرى. و إجمالاً ما نستخلصه من هذا الجدول هو أن الفرق بين الذين أجابوا بأنهم بحاجة إلى فترات تكوينية جديدة، و بين الذين أجابوا العكس لا يستهان به، بحيث قدر ب 43.6 % و هو ما يدل على أن الأفراد في هذه المؤسسة على وجه و عي بأنهم يجب أن يحسوا مهارتهم و يزدوا من قدرتهم المهنية مما قد يكسبهم درجة أعلا في السلم الوظيفي من جهة و تحقيق استقرارهم في المؤسسة من جهة أخرى.

جدول رقم (11): ببيان منح الإدارة لفرص التكوين و مساهمته في الترقية:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل		
36.7	22	70	7	29.1	7	30.7	8	غالباً	هل	نعم
56.7	34	30	3	62.5	15	61.5	16	أحياناً	يساهم	
6.6	4	0	0	8.4	2	7.8	2	نادراً	ذلك في	
100	60	100	10	100	24	100	26	المجموع	ترقيته	
66.7	60	100	10	63.1	24	61.9	26	المجموع لـ (نعم)		
33.3	30	0	0	36.9	14	38.1	16	لا		
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع		

تؤكد البيانات الكمية المتعلقة بفرص التكوين أن 60 فرداً من إجمالي العينة بنسبة 66.7% يؤكدون أن الإدارة في هذه المؤسسة تعمل على منح فرصاً للتكوين للأفراد العاملين بها، 36.7% منهم يرون أن ذلك التكوين غالباً ما يساهم في ترقية العمال و تسلفهم السلم الوظيفي و 56.7% منهم يذهب إلى الاختيار الثاني و هو أحياناً، بينما نسبة 6.6% منهم فتراها نادراً، ولعله يرجع ذلك إلى عدة أسباب حسب ما لاحظناه، و وفقاً لما تؤكد مقابلة بعض العمال في المؤسسة، حيث تكون فرص التكوين غالباً متكررة عند أصحاب الاختصاصات الحساسة (خاصة منها القيادية) التي تتغير دائماً و تتطلب درجة واسعة هذا من جهة و من جهة أخرى فإن عملية التكوين لها تكاليف كبيرة، قد لا تكون غير ضرورية، فهي تركز فقط على الأمور الضرورية و المفيدة فعلاً في العمل، وذلك أمر يكون بعد دراسة الأوضاع و اختيار من يستفيد من هذه البرامج التدريبية أما ما عدده 30 فرداً بنسبة 33.3% فينفون أن الإدارة تمنح فرصاً للتكوين، والفرق واضح بين نسبة الذين أجابوا بنعم و بين نسبة الذين أجابوا ب لا قدرت ب 33.4% يوضح أن الإدارة في هذه المؤسسة تعمل فعلاً على منح فرصاً لتكوين أفرادها مهما كان سبب ذلك و هذا ما تؤكد الملاحظة التي قام بها الباحث في مصلحة المستخدمين بالمؤسسة فرع التكوين و كذلك عند إطلاعنا على جداول التكوين للعمال.

جدول رقم (12) : بوضوح مدى معرفة أفراد العينة المدروسة بقوانين الترقية المنتهجة من طرف الإدارة و سبب ذلك:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل	
32.3	20	20	2	26.3	10	19.1	8	نعم	
77.7	70	80	8	73.7	28	80.9	34	لا	
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع	
22.9	17	66.6	6	10.4	3	22.2	8	راجع إلى:	في حالة الإجابة
								تقصير ذاتي	
75.6	56	22.3	2	89.6	26	77.8	28	تقصير من قبل الإدارة	
1.5	1	11.1	1	0	0	0	0	أخرى تذكر	بلا
100	74	100	9	100	29	100	36	المجموع	

توضح البيانات في الجدول رقم (12) مدى معرفة أفراد العينة المدروسة بقوانين الترقية المنتهجة و السبب في حالة عدم المعرفة، تؤكد الشواهد أن أعلى نسبة كانت للعمال الذين هم ليسوا على علم بالقوانين المستعملة في ترقية الموظف بنسبة 77.7 % موزعة بنسب فرعية متقاربة كانت على التوالي 80.9 % لأعوان التنفيذ و 73.7 % لأعوان التحكم و 80 % للإطارات أما النسبة للعمال الذين هم على علم و دراية بقوانين الترقية التي تنتهجها المؤسسة فهذا مؤشرا إيجابيا و جيد كون العمال و اعيان للقوانين هذا ما يجعلهم يحكمون بموضوعية الترقية من لا موضوعيتها، و عدالتها من لا عاليتها، 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 تقارب 78 % فيرجعون ذلك لسبب تقصير الإدارة فسجلت البيانات أن نسبة أعوان التحكم قدرت ب 89.6 % و أعوان التنفيذ و 77.8 % في حين نسبة الإطارات قدرت ب 22.3 % فالإدارة لم تهتم بتعريف العمال بقوانين الترقية المعتمدة عليها سواء خاصة بالترقية أو

مجالات أخرى و تليها نسبة التقصير الذاتي ممثلة بنسبة عالية عند الإطارات ب 66.6 % و أسباب أخرى ذكرها مجموعة المبحوثين حيث قدرت النسبة ب 1.1 % و هذا العدم اهتمامه بقوانين العمل فكل ما يهمله هو التدرج الوظيفي بعض النظر إلى قوانينه لأنه يعتبرها ليس من تخصصته وهذا ما قد يؤثر على استقرار بالسلب لأن عدم وعي العمال بالقوانين يجعلهم لا يدركون ما إن كانت الترقية موضوعية و عادلة أما لا.

جدول رقم (13): يوضح رأي أفراد العينة عن التطبيق الموضوعي و الفعال للترقية من عدمه مع السبب:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل	
16.6	15	40	4	15.7	6	22	5	نعم	
83.4	75	60	6	84.3	32	88	37	لا	
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع	
48	36	42.8	3	57.1	16	42.5	17	راجع إلى:	
								المحسوبية	
26.6	20	14.3	1	28.5	08	27.5	11	نعم	
18.7	14	28.6	2	14.4	04	20	8	الجهوية	
5.3	04	0	0	0	0	10	04	القرابة	
1.4	01	14.3	1	0	0	0	0	تدخل الذاتية	
1.4	01	14.3	1	0	0	0	0	أخرى تذكر	
100	75	100	7	100	28	100	40	المجموع	

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 13 المتعلق بالتطبيق الموضوعي و الفعال للترقية من عدمه مع السبب، وسجلت أعلى نسبة لأفراد العينة الذين يرون التطبيق غير موضوعي و غير فعال للترقية، و قدرت ب 83.4 % و نسبة 16.4 % فقط نرى 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 واثقون أن جهودهم لن تذهب سدا مما يجعلهم مطمئنين على مستقبلهم المهني، لكن تغلب نسبة العمال الذين يرون الترقية غير موضوعية و غير عادلة يرجعون ذلك إلى عوامل شخصية متنوعة كالمحسوبية، الكراهية، الجهوية... بالمحسوبية سجلت أعلى نسبة تقدر ب



57.1 % لدى أعوان التحكم يلها نسبة 42.8 % لدى الإطارات فنسبة 42.5 % لدى أعوان التنفيذ تليها عاملين القرابة ثم الجهوية بنسب متفاوتة، بحيث يرى المبحوثين أن 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 المسئولين أو أقاربهم أو أصحاب منطقة أو ولاية واحدة، مما يضعف فيهم روح المبادرة و إتقان العمل لأن جهودهم ذاهبة سداً، وهذا ما يؤثر على استقرارهم مهنيًا، ونجد أيضا نسبة قليلة من المبحوثين يرجعون السبب إلى التدخل المناسبة بإعطاء الترقية لأحد لا يستحقها إلا كون حالته الاجتماعية أو النفسية صعبة فيعطون عليه، و هذا ليس عامل موضوعي لأن العواطف و المشاعر لا تتدخل في القوانين العملية الخاصة بالترقية أو غيرها، مما قد يؤثر بالسلب على استقرار العمال بالمؤسسة.

جدول رقم (14): يوضح تأثير التطبيق غير الموضوعي و غير الفعال للترقية على استقرار المهني لدى أفراد العينة:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
93.3	84	80	8	89.5	34	95.2	40	نعم
6.7	8	20	2	10.5	4	4.8	2	لا
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 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 93.3 % من النسبة الإجمالية، أما الذين يرون أن التطبيق غير الموضوعي لا يؤثر على استقرارهم فبلغت نسبتهم 6.7 % و هم يرون أن لا علاقة لهم ما إن تم إعطاء منصب لموظف لا يستحقه فكل ما يهمهم أنهم يعملون و يقضون أجرا و غير مهددين بالطرد فقط، و لا يدرك أحد منهم أنه في يوم من الأيام سيأخذ أحد غير كفى 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 بأعوان التنفيذ و قدرت ب 95.2 % تليها مباشرة فئة أعوان التحكم ب 89.5 % ثم 80 % كنسبة ممثلة لفئة الإطارات، 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 نثق الثقة بين العمال و مرؤوسيههم 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: (15) يوضح الهدف من الترقية من وجهة نظر الموظف:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
36.4	39	25	5	39	16	39.1	18	الزيادة في الأجر
19.6	21	30	6	17	7	17.4	08	تحسين المركز الأدبي و الاجتماعي
35.5	38	25	5	36.7	15	39.1	18	العلاوات و المكافآت
3.7	04	15	3	2.4	1	0	0	السلطة
4.8	05	5	1	4.9	2	4.4	2	أخرى تذكر
100	107	100	20	100	41	100	46	المجموع

نوضح 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 و العلاوات و المكافآت بنسبتين هما 36.4% و 35.5% وهما دافعتهما الرئيستين للعمل و هذا ما توصل إليه تايلور فريديريك 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.

و نجد نسبة 19.6 % من النسبة الإجمالية يعتبرون هدف الترقية هو تحسين المركز الاجتماعى و الأدبى داخل المؤسسة أو خارجها يطمحون إلى تحسين مستواهم المهني و تدعيم معارفهم، و تقوية خبراتهم عن طريق تحمل مسؤوليات و أعباء جديدة خاصة بالوظيفة الأعلى المرقى إليها، و أما الذين يهدفون إلى أن عند التقاعد يخرجون بأجر مناسب وهذا ما قد نرجعه إلى الظروف المادية المذكورة سابقا و نجد أيضا نسبة 3.7 % من إجمالى نسب العينة تهدف إلى السلطة ليس للتعسف و إنما لتعديل بعض الجوانب و سد التغيرات التي يرونها في العمل.

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

جدول رقم (16): يوضح العلاقة بين التدرج الوظيفي وزيادة الارتباط بالمؤسسة:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
76.7	69	80	8	78.9	30	73.8	31	نعم
23.3	21	20	2	21.1	8	26.2	11	لا
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع

توضح البيانات والمعلومات الإحصائية في الجدول رقم 16 أن 76.7% من النسبة الإجمالية الموزعة على التوالي 80% عند الإطارات 78.9% كنسبة فرعية لأعوان التحكم و 73.8% ممثلة لأعوان التنفيذ يعتبرون أن التدرج في الوظيفة يزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة وزيادة الولاء لها فالحوافز المادية 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 قضاوا فترة أطول في مراكزهم وأنجزوا أعمال مهمة داخل المؤسسة.

في حين نجد أن 23.3% 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 يستند من أي ترقية، وبعد انقضاء هذه المدة فهو لا يرغب في أي تغيير. وحسب المبحوث آخر فإنه لا تهمة أي نوع من الترقية أو

التدرج بقدر ما يهمله أن يعمل بكل راحة دون ضغوطات، ولا يريد تغيير مكان العمل 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 17: يوضح مدى استفادة العمال من الزيادات في الأجر :

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	البدائل
37	41.1	7	70	17	44.8	13	30.9	نعم
53	58.9	3	30	21	55.2	29	69.1	لا
90	100	10	100	38	100	42	100	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 بـ 41.1% من إجمالي العينة موزعين على النحو التالي نسبة أعوان التحكم 44.8%، نسبة الإطارات 70% ونسبة أعوان التنفيذ بـ 30.9% يقرون أنهم قد تحصلوا على بعض الزيادات في الأجر ولو بنسبة صغيرة، بسبب طول مدة خدمتهم وحسب المنصب الذي يحتلونه فكل عامل ومستوى العمل والجهد المبذول، ويقدر 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 رؤساء المصالح والعمال المتحصلين على الترقية أما الفئة الثانية وتقدر بـ 53 فردا ممثلة بنسبة تقدر بـ 58.9% من إجمالي نسب العينة الإجمالية لم يستفيدوا من أي زيادة في الأجر ، ولمسنا عند بعض العمال نوع من التذمر والشكاوي وتهموا الإدارة بالعجز المالي وسوء التنظيم وعدم الكفاءة واللامبالاة ، وفي نفس الوقت لمسنا تخوف العمال من الوضعية التي سوف تؤول إليها المؤسسة إذا ما تم بالفعل خوصصتها ، وكان هذا التخوف واضحا أكثر عند العمال نحو المناصب العليا لأنه حسب مدير الموارد البشرية فإن أحد البنود التي وردت في عقد الملكية عند إعلان الخوصصة ينص على ضمان منصب عمل لكل موظفين.وقد تظن العمال لهذا البند لأنه بإمكان المالك الجديد للمؤسسة تنزيل العامل من رتبة أو منصب أعلى إلى منصب أقل بدلا من ترقيةهم.

## جدول رقم 18 : يوضح مدى كفاية الأجر المحصل عليه:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
1.1	1	10	1	0	0	0	0	نعم
98.9	89	90	9	100	38	100	42	لا
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع

توضح البيانات والمعلومات الإحصائية مدى كفاية الأجر المتحصل عليه، وقد بينت دراستنا الميدانية كل أفراد عينة البحث تقريبا بعدم كفاية الأجر إلا مدير الموارد البشرية الذي كان له رأي آخر بكفاية أجره إذ توضح البيانات المحصل عليها في الجدول أن 98.9% من النسبة الإجمالية للعينة غير راضين عن الأجر، لأنه لا يكفي متطلباتهم واحتياجاتهم وتغطية مصاريف ونفقات المعيشة وذلك حسب المبحوثين طبعاً راجع إلى غلاء المعيشة وتدني قيمة العملة الوطنية وحتى لو أخذت مبلغ كبير من المال إلى السوق فلن يغطي جزءاً كبيراً من المصاريف والاحتياجات.

أما عن الحالة الوحيدة التي سجلناها والتي أقرت بكفاية الأجر فذلك لإقناعه بأن المرتب الذي يحصل عليه عادل ، ويعبر عن المجهود والمراكز الذي يحتله وعبر عن رضاه عن عمله رغم ما لمسناه ولاحظنا كثيرة العمل عنده ، خاصة في هذه الفترة إلى درجة أنه يعمل حتى أيام الخميس والجمعة ورغم ذلك لا يتذمر ويعتبر ذلك تنفيذ لواجبه المهني.



جدول رقم 19: يوضح سبب عدم كفاية الأجر:

الفئات	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المجموع الكلي	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
البدائل								
ارتفاع تكاليف لمعيشة	33	71.7	29	70.7	10	64.5	72	69.9
كبر حجم الأسرة	7	15.2	7	17	2	12.5	16	15.6
الادخار	6	3.1	5	12.3	4	25	15	14.5
المجموع	46	100	41	100	16	100	103	100

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 15.6% 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 وتتكون لديه فكرة مغادرة المؤسسة إن هو تحصل على وظيفة مناسبة في أي مؤسسة أخرى.

كما وجدنا أن نسبة 14.5% 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 لمسناه من الدراسة الميدانية والواقع المعاشي 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.

جدول رقم 20: يوضح إمكانية القيام بأعمال إضافية مع ذكر طريقة التعويض في حالة

نعم:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات	البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
61.1	55	40	4	60.5	23	66.7	28	نعم	
38.9	37	60	6	39.5	15	33.3	16	لا	
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع	
62.1	36	0	0	66.7	16	66.7	20	طريقة التعويض	نعم
								راحة	
22.4	13	25	1	25	6	20	6	أجر إضافي	
15.5	09	75	3	8.3	2	13.3	4	حوافز مادية أخرى	
100	58	100	4	100	24	100	30	المجموع	

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول 20 إمكانية ممارسة العامل أعمال إضافية سواء ما تعلق بالوظيفة الأساسية داخل المؤسسة أو بوظيفة أخرى حيث تبين إحصائيات الدراسة الميدانية أن أغلبية العمال يمارسون أعمالاً إضافية وذلك بنسبة 61.1% موزعة كما يلي 66.7% نسبة أعوان التنفيذ 60.5% نسبة أعوان التحكم و 40% نسبة الإطارات، حيث يقر بعض المبحوثين أنهم يضطرون للبقاء ساعات بعد الدوام لممارسة أعمال عالقة، خاصة عندما يكون العمل كثير والطلبات على الإنتاج متزايدة، وتقوم الهيئة المختصة المشرفة أو الإدارة بتسجيل الساعات الإضافية، ليتم تعويض فيما بعد حسب ما هو متفق ومعلوم به داخل المؤسسة، وحسب الأوضاع المالية، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن الأغلبية الساحقة يتم تعويض عن طريق الراحة إذ تقدر النسبة المئوية بـ 62.1% من مجموع النسب الإجمالية، وتخضع مدة الراحة لقيمة الساعات أو الأيام الإضافية والنظام المعمول به غالب وهو يومين للراحة مقابل يوم إضافي واحد خاصة إذا عمل العامل أيام العطل أي الخميس والجمعة، كما نجد نسبة 22.4% من إجمالي نسب العينة تحصل على أجر إضافي مقابل ساعات إضافية خاصة بعد الدوام، حيث تقوم الإدارة بحساب الوقت وتعويضه بمنحة مالية تدعى في نظام المؤسسة بمنحة الإستهاداع هي قيمة مالية تعادل قيمة

الساعات الإضافية بالإضافة إلى ذلك هناك حوافز مادية أخرى لمنح إعطية وكميات من المنتج توزع على العمال من حين لآخر وهو ما سنتعرض له من الجدول رقم 22 الذي يفسر طريقة دفع المكفآت من طرف الإدارة بالنسبة للعمال.

وما لمسناه أن بعض العمال يفضلون التعويض بالأجر الإضافي عوض الراحة أو أي حوافز أخرى.

## الجدول رقم 21 يوضح إمكانية حصول الموظف على مكافآت :

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
27.7	25	30	3	26.3	10	28.6	12	دائما
58.9	53	50	5	60.5	23	59.5	25	أحيانا
13.4	12	20	2	13.2	05	11.9	5	نادرا
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع

توضح البيانات الإحصائية للجدول رقم 21 إذا كانت المؤسسة تدفع للعامل مكافآت ويتضح من خلال الإحصائيات أن نسبة 58.9% من النسبة الإجمالية تتلقى أحيانا مكافآت لو تحصلت المؤسسة على الأرباح موزعة كما يلي 60.5% تمثل نسبة أعوان التحكم و 59.5% تمثل نسبة أعوان التنفيذ في حين أن نسبة الإطارات قدرت ب 50% وقد اختلفت أسباب ذلك بين العمال كل حسب رأيه فهناك من يرجعون ذلك إلى أن المؤسسة قد تعرف نوعا من العجز المالي في المستقبل القريب وعندما تتلقى أي نوع من الأرباح الإضافية فإنها جزء توجهه للعمال والجزء الكبير المتبقي توجهه لسد العجز المالي الذي ذكرناه سابقا، لكن هناك من يعتبر عدم اشتراك المؤسسة للعمال في وسط من تلك الأرباح إلا نادرا إلى عنصر الحقرة والتميز، بينما نجد 27.7% يقرون أن المؤسسة دائما تقاسم العمال الأرباح الإضافية ، هذا طبعا بعد تصفية كل المستحقات وتغطية كل الاحتياجات الضرورية التي تتطلبها المؤسسة داخليا وخارجيا.

## جدول رقم (22) يوضح أساس تقديم المكافآت:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
80	72	70	7	78.9	30	83.3	35	على أساس الزيادة في الإنتاج
13.3	12	20	2	13.2	5	11.9	5	على أساس السلوك
6.7	6	10	1	7.9	3	4.8	2	على أساس أمور أخرى
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع

يبين الجدول (22) رأي أفراد العينة في الأساس الذي تقدم و فقه الحوافز في هذه المؤسسة إن وحدت (الحوافز)، فنتبين أن ما عدده 70 فردا من العينة الإجمالية بنسبة 80% تؤكد أن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تكون في مجملها على أساس الزيادة في الإنتاج، أما عدده 12 فردا بنسبة 13.3% من العينة الإجمالية تؤكد على أن المكافآت المقدمة من طرف إدارة المؤسسة مبنية على أساس سلوك العامل. في حين 6 أفراد و بنسبة 6.7% من النسبة الإجمالية ترى أن الحوافز تمنح على أساس أمور أخرى، أهمها المحاباة و القرابة و بعض الأمور غير الموضوعية.

و الواضح من خلال هذه الإجابات و حسب ملاحظتنا في هذه المؤسسة تبين لنا أن الشائع عن الحوافز و المكافآت المقدمة في هذه المؤسسة هي مكافآت المر دودية الجماعية PRC ، و المكافآت المر دودية الفردية PRI، بالإضافة إلى بعض المكافآت الأخرى في صورة هدايا عينية و كمية من المنتج تمنح للعامل في كل رأس سنة هذا بالإضافة إلى منحة خاصة بكل عيد ديني كعيد الأضحى مثلا، وأهم مكافآت تقدم للعامل هي نسبة من الأرباح تحسب وفق درجة العامل في السلم الوظيفي و تقدم له عند كل حساب سنوي.

## جدول رقم (23) بوضوح قيمة هذه المكافآت بالنسبة للعامل:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
20	18	20	2	21	8	19	8	مهمة جدا
68.8	62	60	6	68.4	26	71.4	30	مهمة
11.2	10	20	2	10.6	04	9.6	4	غير مهمة
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع

توضح البيانات الموجودة في هذا الجدول قيمة المكافآت بالنسبة للعامل، حيث تبني من خلال الإحصائيات أن الغالبية تقر بأهمية المكافآت بالنسبة لهم و مدى تأثيرها على نفسيتهم حيث أن 20 % من إجمالي نسب العينة ترى بأنها مهمة جدا و تليها مباشرة نسبة 68.8 % تعتبرها مهمة كعنصر محفز لهم من أجل مضاعفة جهودهم و الثقافي و إتقان العمل و كان هذه النسبة موزعة فرعيا على النحو التالي 71.4 % لأعوان التنفيذ، و 68.4 % لأعوان التحكم كما كانت نسبة الإطارات 60 %.

في حين نجد أن 10 عمال بنسبة 11.2 % من النسبة الإجمالية للأفراد العينة لها موقف سلبي من المكافآت، لأنه حسب بعض المبحوثين بصعب الحصول عليها و من أجل ذلك صرفوا النظر عنها نهائيا.

## جدول رقم (24): يبين موقف العمال إذا كلفوا بأعمال إضافية:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
67.8	61	30	3	73.7	28	71.4	30	زيادة في المسؤولية
25.5	23	60	6	18.4	07	23.8	10	تحسين في الوضع الوظيفي
6.7	06	10	1	7.9	03	4.8	2	القيام بالواجب المهني
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (24) موقف العمال إذا كلفوا بأعمال إضافية حيث تبين الشواهد الكمية فيه بأن أغلبية العمال يعتبرونها زيادة في المسؤولية بنسبة كلية قدرت بـ 67.8 % بنسب فرعية موزعة على الفئات المهنية الثلاثة كما يلي أعوان التحكم 73.7 % وتليها نسبة أعوان التنفيذ بـ 71.4 % فالإطارات 30 % و المتضمن في الجدول يجد أن عدد المبحوثين الذين يعتبرون الأعمال الإضافية زيادة في المسؤولية، ويقومون بتنفيذها بشيء من التذمر و النفور عددهم 61 من أصل 90 مبحوث بينما نجد 23 مبحوث يعتبرون ذلك امتيازاً قصد تحسين الوضع الوظيفي لديهم، في حين كانت نسبة 6.7 % من إجمالي العينة ترى بأن القيام بهذه الأعمال الإضافية يدخل ضمن أو في إطار القيام بالواجب المهني.



## جدول رقم (25): بوضح الحوافز المفضلة للعامل:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
30	27	30	3	31.6	12	28.6	12	المادية
10	09	50	5	2.6	1	7.1	3	المعنوية
60	54	20	2	65.8	25	64.3	27	كلاهما
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 25 أي الحوافز المترتبة عن الترقية يفضل العمال الحصول عليها في المؤسسة، فكانت أعلى نسبة 60 % يفضلون المادية و المعنوية معا موزعة على الفئات المهنية بأعلى نسبة لدى أعوان التحكم ب 65.8 % و تليها نسبة أعوان التنفيذ ب 64.3 % ففئة الإطارات بنسبة تقدر ب 54 % و هذا أمر أجره طبيعي لأن الترقية تساوي الاستقرار المادي على اعتبار أن المرتب غير كاف، ولا يحقق لهم حاجياتهم، كما أنها تعمل على تحسين و ضعهم الاجتماعي و المهني، ويجعلهم يحتلون مناصب مرموقة داخل المؤسسة وحتى خارجها، و حسب العمال الأجر و حده لا يكفي لشعور العامل بالرضا و الارتياح في عمله و يحتاج إلى حوافز معنوية تدفعه لتحسين عمله و إتقانه، وكسر الروتين و اكتساب احترام الزملاء و تقديرهم، وتلي نسبة الحوافز المادية و المعنوية معا نسبة الحوافز المادية بنسبة تقدر ب 30 % حيث يكمن و ضعها بمجموعة العمال المادين في تفكيرهم منطبقة عليهم نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور التي تنادي بتشجيع الحوافز المادية على حساب المعنوية في العمل، وفي الأخيرة نجد نسبة 10 % من أفراد العينة الإجمالية تفضل الحوافز المعنوية و إذا ربطناها بالمدخل النظرية للدراسة الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني نجد أن هذه الفئة تتوافق مع ما جاء به التون مايو في نظريته العلاقات الإنسانية التي تشجع الحوافز المعنوية في العمل على عكس ما جاء به تايلور.

إن إن مشاعر التعاون و الحاجة إلى الاحترام و التقدير و حدها لا تكفي فالعامل أيضا وراءه التزامات يجب عليه قضاؤها خاصة أرباب العائلات، فتحقيق الاستقرار في المؤسسة يجب توفر الاثنين معا المادية و المعنوية.

## جدول رقم (26) بوضوح مساهمة الحوافز و التشجيعات من اجل العمل أكثر:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
82.2	74	70	7	81.6	31	85.7	36	غالباً
14.4	13	20	2	13.1	5	14.3	06	أحياناً
3.4	3	10	1	5.3	2	0	0	نادراً
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع

تشير الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية في الجدول رقم (25) أن نسبة 82.2 % من إجمالي العينة موزعة على النحو التالي تنازلياً من أعلى نسبة لأعوان التنفيذ 85.7 % إلى أعوان التحكم ب 81.6 % ففئة الإطارات ب 70 % تقدر بأن الحوافز و التشجيعات غالباً ما تدفع العمال إلى العمل أكثر، ومن شأنها أن تحقق لهم الرضا عن العمل، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، في تحسين كانت نسبة 14.4 % من إجمالي العينة يرون أن ذلك يكون أحياناً و 3.4 % ترى أن ذلك يكون نادراً.

وعموماً و حسب ما لاحظناه، حسب آراء المبحوثين فإن الحوافز و التشجيعات المادية و المعنوية تحقق ارتفاعاً في الروح المعنوية لدى الأفراد، مما يؤدي إلى الرضا عن العمل و زيادة الارتباط بالمؤسسة، أي أنها تلعب دوراً بارزاً في تحقيق الاستقرار المهني.

جدول رقم (27): بوضوح ترتيب الحوافز الثلاثة الأولى حسب الأهمية:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات المهنية	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات والمرتبات	
44.4	40	33.3	2	42.2	19	48.7	19	1	الترقية و التدرج المهني
35.6	32	33.3	2	40	18	30.7	12	2	
20	18	33.3	2	17.8	8	20.6	8	3	
36.8	27	38.3	7	45.5	10	29.4	10	1	الأجر المرتفع
50	37	27.7	5	45.5	10	64.7	22	2	
13.5	10	33.5	6	9	2	5.9	2	3	
11.4	5	0	0	0	0	16.6	5	1	الإشراف الجيد
6.8	3	0	0	0	0	10	3	2	
81.8	36	100	1	100	13	73.4	22	3	
35.7	5	0	0	41.7	5	0	0	1	المساواة بين العمال
14.3	2	0	0	16.6	2	0	0	2	
50	7	0	0	41.7	5	100	2	3	
32.4	12	0	0	25	4	40	8	1	التعبير عن الأفكار بكل حرية
37.9	14	100	1	50	8	25	5	2	
29.7	11	0	0	25	4	35	7	3	
9.1	1	25	1	0	0	0	0	1	العلاقات الاجتماعية الطيبة
18.2	2	50	2	0	0	0	0	2	
72.7	8	25	1	100	6	100	1	3	

تبين البيانات و المعلومات الإحصائية ترتيب الحوافز الثلاثة الأولى الموضحة في الجدول أعلاه، حيث توضح النتائج الدراسة الميدانية أن الترقية و التدرج تأتي في الدرجة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمبحوثين و ذلك بنسبة 44.4 %، ذلك أن الترقية تساوي الاستقرار المادي و المعنوي في نفس الوقت، و الترقية تصاحبها زيادة في الأجر فتحسين المركز الاجتماعي و الأدبي، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة، كسب احترام زملاء داخل المؤسسة و خارجها و تأتي الترقية أيضا في الترتيب الثاني بنسبة 35.6 % و الترتيب الثالث 12.9 % أما بالنسبة للأجر المرتفع فقد احتل المرتبة الأولى حسب رأي المبحوثين بنسبة 36.5 % ويأتي بعد الترقية من حيث الأهمية فالأجر هو مطمح العمال

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

وسجل الأجر المرتفع 36.5 % في الترتيب الأول و 50 % في الترتيب الثاني في حين كانت نسبة في الترتيب الثالث 13.5 %.

و بعد الترقية و الأجر المرتفع يأتي مؤشر المساواة بين العمال في المرتبة الثالثة و حسب رأي المبحوثين تم تسجيل 35.7 % 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 طبعاً يؤدي إلى زيادة الثقة بين الزملاء و الإدارة، وزيادة الولاء و الانتماء إلى المؤسسة، وبعدها يرتب في الدرجة الثانية بنسبة 14.3 % أما المرتبة الثالثة فبلغت 50%.

ويليها مؤشر التعبير بكل حرية عن أفكار العامل و يرتبها المبحوثين في المرتبة الأولى بنسبة 32.4 % لأن السماح بالتغيير عن الأفكار و الاقتراحات يسمح بالمبادرة، وتحسين طريقة العمل بما يراه مناسباً، كما أن احترام آراء العمال و ارتباطه بالمؤسسة. أما مناسباً للإشراف الجيد فقد كانت أكبر نسبة له من حيث الأهمية في المرتبة الثالثة بنسبة 81.8 % أما المرتبة الأولى فقد قدرت ب 11.4 %، ويرى بعض المبحوثين أنه كلما كان الإشراف مرناً وجيداً، كلما زاد من حب العامل للعمل و الارتباط بالمؤسسة التي يعمل بها.

## 2-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 جيميا 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 ، مدى ارتباط الحوافز المادية بزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة ، استقرار العامل في عمله من عدمه مع ذكر السبب ، رأي أفراد العينة حول تأثير الترقية على الاستقرار .

جدول رقم 28 يوضح حب العامل لعمله مع ذكر السبب في حالة عدم حبه له:

الفئات	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المجموع الكلي	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	35	83.3	35	92.1	8	80	78	86.7
لا	7	16.7	3	7.9	2	20	12	13.3
المجموع	42	100	38	100	10	100	90	100
السبب لتعقيده	2	18.1	1	20	0	0	3	16.7
	3	27.2	1	20	0	0	4	22.2
	6	54.7	3	60	2	100	11	61.1
	11	100	5	100	2	100	18	100
لا								

يوضح الجدول رقم 28 مدى حب العامل لعمله من عدمه مع ذكر سبب ذلك حيث أقرت الأغلبية الساحقة بحبهم له وذلك بنسبة تقدر بـ 86.7% من النسبة الاجمالية في حين أن نسبة 13.3% منهم لا يحبون عملهم ويرجح ذلك حسب رأي بعض المبحوثين إلى عدم تلبية الوظيفة لحاجاتهم ورغباتهم ماديا ومعنويا وتقدر نسبتهم بـ 61.1% من اجمالي العينة التي لا تحب عملها ، أما عن باقي المبحوثين الذين عبروا عن عدم رضاهم وحبهم للعمل ، ففسروا ذلك بعدم الرغبة في تأدية العمل من جهة وتعقيده من جهة أخرى بنسبتين تقدران على التالي بـ 22.2% و 16.7%.

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 29 يوضح اعتبار العمل مريح جسميا وذهنيا وسبب عدم الارتياح في العمل:

الفئات		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المجموع الكلي			
البدائل		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
نعم		31	12	47.7	18	70	7	43.3	39		
لا		69	29	52.6	20	30	3	56.7	51		
المجموع		100	42	100	38	100	10	100	90		
لا		راجع إلى عدم الإهتمام بالعمل		36.4	8	0	0	39.9	23		
		عدم وجود أصدقاء في العمل		8.8	3	9.1	2	10.1	06		
		تعسف الإشراف		29.4	10	45.4	10	66.7	2	37.2	22
		قدم الآلات		17.7	06	9.1	2	0	0	13.8	8
		المجموع		100	34	100	22	100	3	100	59

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 56.7% ونلمس هذا الموقف خاصة لدى العمال الذين يعملون في شروط سيئة كالتلوث والروائح المنبعثة من افرازات المادة الأولية لصناعة التبغ والكبريت، وكما أن هناك أعمال متبعة في حين نجد نسبة 43.3% من النسبة الإجمالية يرون أن العمل ملثم ومريح جسميا وذهنيا وأغلبهم يحتلون منصب رئيس مصلحة أو مراقب لسير العملية الإنتاجية أو يعملون في مصالح الإدارة المختلفة.

وإذا ما رجعنا قليلا إلى نسبة العمال التي تعتبر العمل غير مريح لا جسميا ولا ذهنيا ف نجد من بين الأسباب التي تستدل بها هو عدم رضاهم عن محيط العمل نتيجة لعدم وجود أصدقاء يتبادلون العلاقات الطيبة مع بعضهم البعض وعدم التوافق في الآراء والتفكير بسبب الفارق في الأعمار ، كما نجد نسبة ترجع إلى تعسف الإشراف ، أما فتقر بأن السبب يعود إلى الملل الناتج عن المشاكل الناتجة عن قدم الآلات الموجودة بالمؤسسة .



جدول رقم 30 يوضح تغيب العمال عن العمل ومدى تأثيرها على الأجر:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	البدائل
81	90	8	80	35	92.1	38	90.5	لا
9	10	2	20	3	7.9	4	9.5	نعم
90	100	10	100	38	100	42	100	المجموع

توضح الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه مدى المواضبة على العمل وعدم التغيب وحسب الدراسة الميدانية فإن النسبة الساحقة تلتزم بالحضور تقدر بـ 90% من إجمالي نسب العينة موزعة على الفئات المهنية بأعلى نسبة لأعوان التحكم بـ 92.1% تليها نسبة أعوان التنفيذ بـ 90.5% ففئة الإطارات 80% نظرا لصرامة الإدارة والتي لمسناها في العقوبات المطبقة على العمال الذين يتغيبون من جهة والنظام المطبق من طرف الإدارة في سياسة الدخول والخروج بواسطة البطاقة الالكترونية بحيث أن الشخص أو العامل المتغيب يقتطع من أجره مباشرة وفقا ما يوجد في البطاقة من المعلومات عن الأيام المتغيب فيها والتي تقدرها وفق البيانات الإحصائية نسبة 10% من إجمالي نسب العينة 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 31 يوضح رأي العامل في مستقبل المؤسسة:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدايل
4.4	4	10	1	2.6	1	4.8	2	يبشر بالخير
73.3	66	80	8	78.9	30	66.7	28	غامض
22.3	20	10	1	18.5	7	28.5	12	سيء
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع

توضح البيانات الرقمية في هذا الجدول رأي العمال في المستقبل المؤسسة من خلال التحليل المتوصل إليها فإن أغلبية المبحوثين والمقدين ب66مبحوثا من أقل 90 عدد أفراد العينة يرون غموض في مستقبل هذه المؤسسة وبنسب فرعية كالأتي 66.7% تمثل فئة أعوان التنفيذ تليها نسبة أعوان التحكم بـ78.9% ففئة الإطارات بـ80% كنسبة فرعية من النسبة الإجمالية وهذا كله نظرا للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة ورغبة أصحاب القرار في خوصصتها وبالتالي تخوف العمال من فقدانهم لوظائفهم ونجد أن نسبة 22.3% تقدر بأن المستقبل سيكون سيء وقد ينتهي الأمر بإغلاق المؤسسة نتيجة الأمور السابقة الذكر.

جدول رقم 32 يوضح إذا كان المبحوث يفكر في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى:

الفئات		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المجموع الكلي	
البدائل		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		18	42.9	18	47.3	5	50	41	45.6
لا		24	57.1	20	52.7	5	50	49	54.4
المجموع		42	100	38	100	10	100	90	100
نعم		راجع إلى	13	10	50	5	50	28	53.8
		الحصول على							
		أجر أعلى							
		إمكانيات							
الحصول على		8	36.3	8	40	5	50	21	40.3
ترقيات أفضل		1	4.7	2	10	0	0	3	05.9
الوضع السيء		22	100	20	100	10	100	52	100
للمؤسسة									
المجموع									

تؤكد الشواهد الواردة في الجدول رقم 32 أن أفراد العينة الذين يفكرون في مغادرة المؤسسة بلغت نسبتهم 45.6% موزعة على فئات العينة بأعلى نسبة لدى الاطارات 50% وتليها أعوان التحكم بـ 47.3% ثم أعوان التنفيذ بـ 42.9% ، في حين كانت نسبة الأفراد الذين هم لا يفكرون في مغادرة المؤسسة حتى ولو أتيحت لهم فرص أفضل (رأي بعض المبحوثين) 54.4% وكانت النسب الفرعية على التوالي 50% عند الإطارات ، 52.7% عند أعوان التحكم وأعلى نسبة كانت عند أعوان التنفيذ ممثلة بـ 57.1% 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 28 من أجل 52 إجابة وإمكانية الحصول على ترقية أفضل في المؤسسة أخرى غير التي يشتغلون فيها بمجموع إجابات 21 إجابة من أجل 52 في حين أرجع 3 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 في السوق أو خارج غير موجودة وهم خائفون من العرضة إلى البطالة وهم ورائهم التزامات وواجبات لهذا قد يتحصلون الظلم بيقون 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 (33): يوضح ارتباط الحوافز المادية بزيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
83.3	75	90	9	78.9	30	85.7	36	نعم
16.7	15	10	1	21.1	08	14.3	06	لا
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع

تبين البيانات الإحصائية رأي المبحوثين حول ارتباط الحوافز المادية بزيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة، حيث توضح الإحصائيات أن 83.3 % من النسبة الإجمالية موزعة على الفئات المهنية تنازلياً من فئة الإطارات 90 % فئة أعوان التنفيذ 85.7 % ثم فئة أعوان التحكم بنسبة تقدر ب 78.9 % و هذه النسب تقر بدور الأجر و العلاوات و المكافآت في المؤسسة و مدى تأثيرها على نفسية العامل، وذلك بزيادة الولاء و الانتماء و تحقيق الاستقرار و حسب المبحوثين فإن الحوافز المادية تنمي الثقة المتبادلة بين الإدارة و العمال لأنها مؤشر على الاهتمام بالعامل و تقدير المؤسسة للمجهودات المبذولة، كما أن الأجر المرتفع يحسن من مستوى المعيشة و يحقق الرضا الوظيفي، ويجعل العامل لا يفكر في ترك المؤسسة حتى لو أُتيحت له فرصة التنقل إلى مكان آخر.

كما نجد 16.7 % من النسبة الإجمالية يرون أن السبب في ارتباطهم بالمؤسسة و الانتماء إليها لا يعود إلى الحوافز المادية بالدرجة الأولى، لأن هناك ما هو أهم من إشباع الحاجات المادية، وتتمثل في الراحة النفسية و الحاجات المعنوية و الحاجة إلى تقدير و الاحترام و وجود علاقات طيبة مع الزملاء.

جدول رقم (34) يوضح استقرار أفراد العينة في العمل من عدمه مع ذكر السبب:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدايل
62.2	56	70	7	57.9	22	61.9	26	نعم
37.8	34	30	3	42.1	16	38.1	16	لا
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع
15.6	7	0	0	20.8	5	11.1	2	راجع إلى لتعقيد العمل
13.3	6	0	0	20.8	5	5.6	1	لا العمل غير متوافق مع تخصصك
44.4	20	100	3	33.3	8	50	9	عدم حصولك على ترقية
26.7	12	-		25	6	33.3	6	أخرى تذكر
100	45	100	3	100	24	100	18	المجموع

تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (34) نسبة العمال المستقرين في عملهم و العمال غير المستقرين مع تبيان سبب عدم استقرارهم، و سجلت أن نسبة العمال المستقرين في عملهم بلغت 62.2 % موزعة على الفئات المهنية بأعلى نسبة للإطارات 70 % و تليها مباشرة 61.9 % لأعوان التنفيذ و بعدها فئة أعوان التحكم ب 57.9 % و يرى هؤلاء أن الاستقرار يعني لهم أهم 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 كلما جعل الاستقرار موفر لهم، أما بالنسبة للفئة التي ترى أنها غير مستقرة في عملهم و التي بلغت نسبتها 37.8 % كانت أكبر نسبة فرعية ممثلة لها في أعوان التحكم ب 42.1 % فقد أرجعت سبب عدم الاستقرار إلى أن العمال المتعاقدين يرون أنهم غير مستقرين لأنهم مهددون بالطرد في أي لحظة أو إلى بعد السكن عن العمل و عدم وجود و سوء التنظيم إجمالي بنسبة تقدر ب 26.7 % و أحد المبحوثين

يقول أن طموحه أكبر بكثير مما هو متوفر و تليها نسبة عدم حصول العمال على ترقية المقدره ب 44.4 % من النسب الممثلة لأسباب عدم الاستقرار، ومنهم من يرى أن الترقية في الدرجة غير كافية لأنها مطلب شرعي يمر به كل عام يعمل بالمؤسسة و لا يعتبرونها حتى ترقية فهم يهدفون إلى الترقية في المناصب و المراتب، وتليها نسبة العمال الذين يرون بأن عملهم غير متوافق مع تخصصهم و الذين يرون بأن عملهم معقد فإن حسب بعض المبحوثين يجب أن يوضح الشخص المناسب في المكان المناسب فكل حسب تخصصه، 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 (35) يوضح رأى أفراد العينة حول تأثير الترقية على الاستقرار:

المجموع الكلي		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
84.4	76	70	7	84.2	32	88.1	37	نعم
15.6	14	30	3	15.8	06	11.9	5	لا
100	90	100	10	100	38	100	42	المجموع

تفيد الشواهد الكمية في الجدول رقم 35 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 و بلغت 84.4 % موزعة كما يلي: 88.1 % نسبة أعوان التنفيذ عليها تتازليا نسبة أعوان التحكم ب 84.2 % فنسبة الإطارات ب 70 % 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 15.6 % من النسبة الإجمالية فحسب هؤلاء يرجعون ذلك إلى عدم و جود معايير عادلة و قوانين يتقون بها، و لهذا السبب فهم لا تأملون 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:**

**V 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 16 مدى ارتباط التدرج في الوظيفة بزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وذلك أن الأغلبية من إجمالي العينة والمقدر ب 76.7 يرون أن الأجر وحده لا يكفي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار، ونجد أن 72.3% من إجمالي العينة في الجدول رقم 07 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 و ذلك ما يوضحه الجدول رقم المتعلق بالأفراد الذين لم يتحصلوا على ترقية والمقدرين بمن إجمالي العينة، 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 14 حيث يبين أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 93.3% 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 ومرؤوسيههم، 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 08 أن معياري الكفاءة والأقدمية، هما المعيارين الأكثر اعتمادا عليهما في المؤسسة ميدان الدراسة فيما يخص بترقية العامل وبنسبة تقدر بـ 91.8% من إجمالي العينة على الترتيب.

و من كل ما سبق وحسب الجدول رقم 15 يبدو جليا أن الترقية من الأهداف التي يسعى العامل لتحقيقها، لأنها توفر له الزيادة في الأجر، وهو ما يقابل نسبة 36.5% من إجمالي العينة، وتحسين المركز الأدبي والاجتماعي، والحصول على الاحترام والتقدير بنسبة 19.6 وتحسين المستوى المعرفي والمهني و التحصل على المكافآت و التشجيعات بنسبة 35.5% من إجمالي العينة.

ومما يؤكد صدق الفرضية هو الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 25 حول الحوافز المفضلة، حيث يفضل العمال الحوافز المعنوية والمادية معا بنسبة تقدر بـ 60% من إجمالي العينة، ويؤكد هذه النتائج الجدول رقم 27 المتعلق بترتيب الحوافز الأولى حسب أهميته بالنسبة للمبحوثين، حيث كانت الترقية في الدرجة الأولى من اهتماماتهم بالنسبة للأجر، ثم المساواة بين العمال بـ 35.7% دون إغفال الحوافز الأخرى ومدى تأثيرها على الاستقرار والرضا عنه بنسب متفاوتة مثل الإشراف الجيد، العلاقات الاجتماعية الطيبة بين العمال حرية التعبير.

وعليه فإن للترقية دور كبير في رفع معنويات الأفراد، وتعتبر مطلب أغلبية العمال بعض النظر عن مراكزهم وأدوارهم، فعن طريقا 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 أهم الدوافع والبواعث التي يسعى العامل إلى الحصول عليها في المؤسسة الصناعية التي ينتمي إليها. والترقية كواحدة من هذه الحوافز تؤدي إلى 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 16 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 المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت و حدة الخروب قسنطينة بمكانها أن تلعب دورا هاما في عملية استقرار العمال، خاصة إذا قامت بمراجعة بعض القوانين المنظمة للعمل، وخاصة نظام الحوافز المعنوية، ذلك لأن استمرار المؤسسة و تغطيتها لاحتياجات الولاية و الولايات الشرقية طيلة 20 سنة تقريبا، يعتبر مؤشرا إيجابيا لاستقرارها و احتوائها على الكفاءات العالية، والولاء المتبادل بين العمال و المؤسسة التي ينتمون إليها.

## 2- النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

### **v هناك علاقة إرتباطية 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، العلاوات، المكافآت) 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 تؤكدته نسبة 41.1 % من إجمالي العينة في الجدول رقم (17) حول استفادة العمال من الزيادة في الأجر، فبقدر ما كان العامل راض عن الأجر، بقدر ما زاد ارتباطه بالمؤسسة وهذا ما تؤكدته نسبة 82.2 % من إجمالي العينة في الجدول 26

حول مساهمة الحوافز و التشجيعات بأنواعها على دفع العامل للعمل أكثر، ولكن ما لحظناه 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 18 عدم كفايته بنسبة ساحقة قدرت ب 98.9 % من إجمالي العينة، أو ما يتعلق بالمكافآت الممنوحة للعمال، حيث تشير البيانات الإحصائية في الجدول (21) أن المؤسسة لا تمنح مكافآت للعمال إلا أحيانا وذلك بنسبة 58.9 % و إن و جدت ثلاث تشمل جميع العاملين بالمؤسسة.

و من المسائل الملفتة للانتباه هو ذلك الاتفاق الجماعي حول الأجور التي تمنحها الإدارة للأفراد كتعويض لما يبذلونه من جهد في العمل أن تلك الأجور غير كافية وحسب المبحوثين فإن السبب في ذلك كما هو موضح في الجدول رقم(19) يرجع إلى ارتفاع تكاليف المعيشة بنسبة 69.9 % و كبر حجم الأسرة ب 15.6 % و ما يزيد من عدم كفاية الأجر هو عدم استفادة العمال من الزيادة في مرتباتهم بنسبة 58.9 % من إجمالي العينة رغم ما يلاحظ من الزيادة المستمرة في الأسعار و غلاء المعيشة، مع ثبات الأجور 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 لفريديريك تايلور القائلة بأن الحوافز المادية تلعب دورا هاما في اتجاهات العمال نحو العمل و زيادة الإنتاجية، وأن الحوافز المادية(الأجر، العلاوات، المكافآت) من أهم ما يسعى العامل لتبليتها 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 (25) حول الحوافز المفضلة بنسبة 60 % 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 84.4 % من إجمالي العينة كما هو موضح في الجدول رقم(35)، ويرتبط أنها بالحوافز

المادية(الأجر، العلاوات، المكافآت) بنسبة 83.3 % من إجمالي العينة كما هو مبين في الجدول (33).

كما يرتبط الاستقرار بعدة متغيرات تنظيمية أخرى كالظروف الفيزيائية و ملائمة العمل جسميا و ذهنيا و طريقة العمل و الارتياح في العمل من عدمه.

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

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

يتضح من خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضيتين الإجرائيتين أن الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينه الشواهد الكمية و البيانات الإحصائية الموجودة في الجداول خاصة الجدول رقم (35) الذي يبين أن الاستقرار في العمل يرتبط بالترقية إلى حد كبير بنسبة قدرة ب 84.4 % من إجمالي العينة، و يرتبط أيضا بالحوافز المادية(الأجر، العلاوات، المكافآت) بنسبة 83.3 % من إجمالي العينة كما هو مبين في الجدول (33)، 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 84.4 % أن الترقية الوظيفية تؤثر على الاستقرار المهني، في حين كانت نسبة أفراد العينة التي ترى غير ذلك 15.6 % فالفرق بين النسبتين بين وجود هذه العلاقة ذات الدلالة الإحصائية و التي تقدر هذه الأخيرة بـ 68.8 % من إجمالي العينة.

وما يلاحظ من خلال دراستنا الميدانية أيضا هو ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة، وعدم ملائمة ظروف العمل في الكثير من المصالح خاصة مصلحة الإنتاج و الصيانة، وهذا ما خلق نوع من التذمر و الشكاوى لدى العمال في المؤسسة و حسب المقابلات التي أجريت مع بعض الإداريين و العمال خاصة مدير الموارد البشرية فإن ذلك يعود إلى عدة أمور أهمها:

تراجع نسبة الإنتاجية في العشرية الأخيرة(خاصة الوضعية الأمنية المتوترة التي تعرفها البلاد عامة) حيث انعكس عدم الاستقرار الأمني و الاقتصادي أيضا على الاستقرار داخل المؤسسة(تعرض المؤسسة عدة مرات إلى محاولة الحرق) وهذا أثر سلبا على الأجور و المكافآت و تراجع دور المؤسسة في الاقتصاد الوطني.

-التطورات الاقتصادية الحاصلة في البلاد و المحاولات المتكررة و المتعددة لخصوصة المؤسسة (لحد الآن)، مما أثر على استقرار العمال و معارضتهم لتحويل الملكية العامة إلى الخاصة، وقد انعكس ذلك على الإنتاجية و مدا خيل المؤسسة مما أثر سلبا على العمال.

عدم التجديد في الطاقة العاملة منذ انطلاق الأشغال إلا بنسب صغيرة جدا، حيث أن أغلبية العمال كبار في السن، و لا يحملون في معظمهم شهادات علمية عالي، وإن استمرار غلق مناصب العمل في وجه المتخرجين من الجامعات و المعاهد التكوينية سيكون له الأثر بالطموح العالي، و لا يكفي بالحصول على الأجر المرتفع مقابل قيامه بعمله على أكمل وجه، للطاقات و القدرات الهائلة التي تعملها هذه الفئة سيؤثر لا محالة على حيوية المؤسسة و معدل الأداء و الإنتاجية.

عدم تجديد الآلات منذ انطلاق الشغال سنة 1989 حيث أن قدم الآلات يؤدي إلى ضعف الإنتاجية، وهذا ما لاحظناه خلال تجولنا بورشات العمل، حيث أن المر دودية بدأت نوعا ما في النزول و حتى كيفا أصبحت غير جيدة، مما يضطر العمال إلى مراقبة المنتج النهائي و إعادة تكرار العملية الإنتاجية من بدايتها خاصة في وحدة الشمة و السجائر وهذا طبعا يؤدي إلى الوقت و الجهد و التأخر في عملية الإنتاج.

و الجدير بالذكر أن نتائج الدراسات الراهنة تقترب في أجزاء منها مع نتائج الدراسات التي أجريت في سياقات اجتماعية متباينة و تبتعد عنها في جوانب أخرى، حيث تعتمد الترقية في المؤسسة مجال البحث على معيارين أساسين هما الأقدمية و الكفاءة على خلاف الدراسة السابقة التي أجريت بمديرية التعمير و البناء و مديرية المراقبة المالية بولاية النعامة لسنة 1995 و التي توصلت إلى نتيجة مفادها أن المعيار الوحيد المطبق و المستعمل في الترقية هو الأقدمية الذي يعتبر من أهم المعايير المطبقة في ترقية العامل بالمؤسسة الجزائرية على غرار الكفاءة المهنية أيضا.

و تقترب الدراسة من الدراسات الأميريكية 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، ووضع المهني، والرضا الوظيفي و تحقيق الاستقرار المهني. فالترقية متطلب وظيفي من أجل تحقيق الولاء و الاستقرار في العمل و الانتماء الفعلي للمؤسسة.

## الختام:

تناولت الدراسة الراهنة موضوع الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، ولقد حاولت دراسة الموضوع نظريا وميدانيا، حيث تبين في الدراسة النظرية أن الترقية متطلب وظيفي في كل بناء تنظيمي، تنجر عنه الزيادة في الأجر المكافآت والعلوات 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 بتكوين وتدريب ودراسة مناسبة لاختيار أكفأ العاملين "الرجل 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... وهذه الفرضيات تمحورت حول التدرج الوظيفي، الأجر، العلاوات والمكافآت، 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؟.
  - 2- هل الاستقرار المهني دالة على ملاءمة عملية الترقية، أو أنه دالة 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، 1973.
- 2- أحمد أبو زيد: البناء الاجتماعي، المفهومات، الدار القومية للطباعة والنشر، القاهرة، 1965.
- 3- محمد أنس قاسم جعفر: مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري، سلسلة قانون المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بط، 1984.
- 4- سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، عين شمس، ط3، 1987.
- 5- محمد ماهر عيش: إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، شارع فهد، الكويت، بط.
- 6- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، الرياض، بط، 1973.
- 7- محمد علي محمد: مجتمع المصنع الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، بط، 1972.
- 8- كمال عبد الحميد الزايات: العمل وعلم الاجتماع المهني، الأسس النظرية والمنهجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، بط، 2002.
- 9- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الغدارة العامة، الرياض، الطبعة الثانية، 1985.
- 10- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1983.
- 11- حمدي أمين عبد الهادي: الإدارة العامة العربية والمعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1977.
- 12- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- 13- أحمد ماهر: دار الموارد البشرية، الدار الجامعية، بط، 2001.
- 14- عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، مكتبة أنجلو المصرية، بط، 1974.
- 15- يونس عبد الغفور: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بط، 1977.
- 16- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 17- منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار غريب، القاهرة، ط3، 1976.
- 18- عادل جودة: الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سوريا، بط.
- 19- عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، بط، 1977.
- 20- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بط، 1983.

- 21- عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، المصنع و مشكلاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بط، 1984.
- 22- عبد الكريم درويش: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1975.
- 23- نعيم الرفاعي: الصحة النفسية، دراسة سيكولوجية المهن، دمشق، ط، 1969، 2.
- 24- مصطفى زيدان، حسن رشدي الشاودي: الإشراف والإنتاجية، مكتبة أنجلو المصرية، ط، القاهرة، 1974.
- 25- خيري خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بط، 1998.
- 26- عادل مصطفى حسن زهير: الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، بط، 1973.
- 27- صلاح الشناوي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، بط، 1973.
- 28- محمد أنس قاسم جعفر: مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1989.
- 29- عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بط، بدون سنة.
- 30- فوزي حسن: الموظف العام حقوقه و واجباته، مجلس الخدمة المدنية، بيروت، بط، 1982.
- 31- علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة ب ط، 2002.
- 32- جون ميزوفون: علم النفس الاجتماعي، ترجمة هالة شتون، دار المويدات، بيروت، بط، 1972.
- 33- أمين عز الدين: المدخل في شؤون العمل وعلاقاته، مكتبة القاهرة، مصر، بط، 1964.
- 34- عبد الرحمان محمد عيساوي: علم النفس والإنتاج، مؤسسة شياب الجامعية، القاهرة، بط، بدون سنة.
- 35- محمد طلعت عيسى، علي سليمان: الخدمة الاجتماعية العمالية، مكتبة القاهرة الحديثة، بط، بدون سنة.
- 36- محمد نجيب توفيق: الخدمات العمالية بين التطبيق و التشريع، مكتبة القاهرة الحديثة، بط، 1967.
- 37- صلاح الشنواني: مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت، لبنان، بط، 1972.

- 38 - عادل حسن: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بط، 1978.
- 39 - عبد الباسط محمد حسن: التنظيم الإجتماعي في المجتمع، مكتبة غريب، القاهرة، بط، 1978.
- 40 - عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، بط، 1972.
- 41 - صلاح الدين الجوهري: إدارة المؤسسات الإجتماعية، أسسها و مفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة، بط، 1986.
- 42 - إبراهيم العمري: الإدارة دراسة نظرية و تطبيق، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بط، 1970.
- 43 - إبراهيم عباس نتو و هنري اليز، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980.
- 44 - عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، بط، 1999.
- 45 - علي عبد الرزاق جلي: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، بط، 1999.
- 46 - زكي محمد هاشم: تنظيم طرق العمل، مطبوعات الجامعة، الكويت، بط، 1984.
- حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون سنة.
- 47 - محمود أبو السبيل: علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، ط، 1985.
- 48 - زكي محمود هاشم: تنظيم طرق العمل، مطبوعات الجامعة، الكويت، بط، 1984.
- 49 - محمد على محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، ط، 2003.
- 50 - حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي و المقارن دار الفكر العربي القاهرة ط،
- 51 - حنفي محمد سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة الإشعاع الفنية سنة 1997.
- 52 - عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الإجماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 53 - مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
- 54 - كمال بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 1997.
- 55 - حكمة إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، الفجالة، القاهرة، ط 1، 1975.

- 56- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت، 1993.
- 57- فايز الزغبى، محمد عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المتقيل للنشر و التوزيع، الأردن، 1997.
- 58- عيسى عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز بركيش القاهرة، ط2، 1998.
- 59- عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع التنظيم السوسولوجي: دار المعرفة الجامعية، بيروت، الجزء الثاني، 2002.
- 60- فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، 2002.
- 61- حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري و الإسلامي المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 62- رواية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 199.
- 63- محمد عدنان النجار: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، مطبعة جامعة دمشق، ط3، 1995.
- 64- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، 1992.
- 65- منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، مكتب المطبوعات الجامعية الكويت 1979.
- 66- محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لأعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 67- فضيل دليو: أنواع المعاينة في البحوث الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، مطابع البعث، قسنطينة، 1999.
- 68- علي عبد المعطي محمد، محمد السرياقوسي: أساليب البحث العلمي، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، ط1، 1988.
- 69- عبد الكريم الغريب: البحث العلمي، التصميم و المنهج و الإجراءات المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1982.
- 70- عثمان أحمد مسلم: البحث الاجتماعي الميداني، خطوات التصميم و التنفيذ، منشورات جامعة دمشق، مطبعة الإتحاد 1992 - 1993.
- 71- محي الدين مختار: الاتجاهات النظرية في منهجية العلوم الاجتماعية، معهد العلوم الاجتماعية، دائرة علم الاجتماع، جامعة قسنطينة 1980 - 1981.

- 72- عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط1، 1990.
- 73- محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، بط، 1983.
- 74- أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1987.
- 75- محمد علي محمد: علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 1983.
- 76- إيهاب صبيح: سلسلة الإدارة في أسبوع، دار أنس، سوريا، ط1، 2001.

## 2- المعاجم و القواميس:

- 1- احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بمكتبة لبنان بيروت، ب ط 1978.
- 2- جميل صليبيبا: المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، 1973.
- 3- إبراهيم مذكور و آخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، 1975.
- 4- فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية اكايميا، بط بدون سنة.

## 3- البحوث و الرسائل الجامعية:

- 1- محمد علي شهاب: السلوك الإنساني في التنظيم، دكتوراه دولة في إدارة الأعمال، جامعة مانشستر إنجلترا ط2.
- 2- بلقاسم سلاطينية: التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، رسائل دكتوراه دولة تخصص علم الاجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، 1994 - 1995.
- 3- ابن نوار صالح: أساليب الاستقرار في العمل الصناعي: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 1995.
- 4- الطاهر بلعور: الاستقرار في العمل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قسنطينة، 1995.
- 5- سيف الدين موالكية: تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة 2003 - 2004.
- 6- سعيد قارة: نظام الترقية في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الحقوق و العلوم الإدارية، 1993.

7- إبراهيم بن حامد العبود، منصور بن عبد العزيز المعشوق: تقويم مدى موضوعية أسس و أساليب الترقية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، بحث ميداني في إدارة الأعمال، 1993.

8- لطفي دنبري: دور الإدارة في تدريب المورد البشري في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة 2002-2003.

#### 4-المجلات:

1- أحمد أحمد بن حامد الحمود: تقييم الأداء الوظيفي، طرق، المعوقات، البدائل، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، مجلة 34، عدد 2، سبتمبر 1994.

2- ماهر الصواف: الترقية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية مقارنة، مجلة الإدارة العامة، الرياض، عدد 37، ديسمبر 1987.

3- عمار صخري: مشاكل المؤسسات الوطنية و معالجتها، جليات جامعة الجزائر، جامعة الجزائر، بوزريعة، عدد 6، جزء 2، 1992.

#### 5-المحاضرات:

1- من مجموعة محاضرات مقياس تنظيم المؤسسة، أقيمت على طلبة السنة الثالثة، تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل، سنة 1998 جامعة منتوري قسنطينة (غير منشورة).

2- من مجموعة محاضرات مقياس تنظيم المؤسسة، أقيمت على طلبة السنة الثالثة، تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل، سنة 1999 جامعة منتوري قسنطينة (غير منشورة).

#### ثانيا المراجع بالغة الأجنبية:

1- Dictionnaire

-Encyclopédique 2000. Larousse, paris 1999.

2-Ouvrage:

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

-Jean claud sheide: les grands auteurs en organisation,dunod paris,1980.

-J.P.H elter. M kaliha Jorsoni: Management,stratégie et organisation, vubein Paris octobre 1996.

جامعة الإخوة منتوري قسنطينة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

استمارة بحث حول  
الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت  
وحدة الخروب - قسنطينة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع  
تخصص: تنمية و تسيير الموارد البشرية

إشراف  
أ.د. قيرة إسماعيل

اعداد الطالب  
جبلي فاتح

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

السنة الجامعية 2005-2006



## أولاً-البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-السن:
- 3-الحالة المدنية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4-المستوى التعليمي: أمي  يقرأ و يكتب  ابتدائي  متوسط
- ثانوي  جامعي
- 5-هل تحمل شهادة ما  نعم  لا
- 6-في حالة نعم ما نوعها  مهنية  تعليمية
- 7-الأقدمية في العمل 1-5  6-11  12-17  18-23
- 24-30  30 فأكثر

## ثانياً الترقية:

- 8-هل أنت راضي عن عملك ووضعك بالمؤسسة نعم  لا
- 9-هل تحصلت على الترقية ما نعم  لا
- 10-في حالة نعم ما نوعها  في الدرجة  في الفئة
- في المرتبة  في المنصب
- 11-ما سبب حصولك على الترقية  الأقدمية  الكفاءة
- التكوين المهني  أخرى تذكر.....
- 12-هل ترى بأنك بحاجة إلى فترة تكوينية نعم  لا
- 13-في حالة الإجابة بنعم لماذا ؟ -لتحسين الأداء و تنمية القدرات
- الحفاظ على منصب العمل
- الحصول على الترقية
- كلها معا
- 14-في حالة الإجابة بلا لماذا ؟ -لأنك قادر على أداء عملك بأكمل وجه

- لأن التكوين غير مفيد بهذه المؤسسة  
-الأمر أخرى تذكر.....

15- هل تمنح الإدارة فرصا لتكوين العمال ؟ نعم  لا

16- في حالة الإجابة بنعم: هل يساهم ذلك في ترفيتك ؟ -غالبا

-أحيانا

-نادرا

17- هل أنت على علم بالقوانين المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية

نعم  لا

18- في حالة الإجابة بلا هل هذا راجع ؟ إلى:

-تقصير ذاتي

-تقصير من قبل الإدارة

-أسباب أخرى تذكر.....

19- هل تطبيق قوانين الترقية بصورة فعالة و موضوعية ؟

نعم  لا

20- إذا كانت الإجابة بلا هل يرجع السبب إلى: -المحسوبية

-الجهوية

-القرابة

-تدخل الذاتية

-أسباب أخرى تذكر.....

21- هل التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على استقرارك ؟

نعم  لا

22- ما هو هدفك من الترقية: -الزيادة في الأجر

-تحسين المركز الأدبي الاجتماعي

-الاستفادة من العلاوات و المكافآت

-السلطة

-أسباب أخرى أذكرها.....

23- هل تعتقد أن التدرج في وظيفتك الحالية يزيد من ارتباطك بالمؤسسة؟

نعم  لا

24- في كلتا الحالتين يسأل لماذا.....

25- هل زاد أجرك الشهري؟ نعم  لا

26- في كلتا الحالتين يسأل لماذا.....

27- هل تعتقد أن الأجر الذي تتحصل عليه كاف نعم  لا

28- في حالة الإجابة بلا لماذا؟

-ارتفاع تكاليف المعيشة  -كبر حجم الأسرة

-الادخار

29- هل يمكنك القيام بأعمال إضافية داخل المؤسسة؟ نعم  لا

30- في حالة الإجابة بنعم كيف يتم تعويضك عنها؟

-راحة  -أجر إضافي  -حوافز مادية أخرى

31- في حالة حصول المؤسسة على أرباح هل تدفع لك مكافآت إضافية؟

-دائماً  -أحياناً  -نادراً

32- على أي أساس تقدم الحوافز في هذه المؤسسة؟

-على أساس الزيادة في الإنتاج

-على أساس السلوك

-أمور أخرى ما هي.....

33- ما هي قيمة هذه المكافآت بالنسبة لك:

مهمة جداً  مهمة  غير مهمة

34- إذا كلفت بأعمال إضافية كيف تعتبر ذلك؟

زيادة في المسؤولية  تحسين في الوضع الوظيفي

35- أي نوع من الحوافز تفضل.

المادية  المعنوية  كلاهما معا

36- هل تساهم الحوافز و التشجيعات في رفع العامل للعامل أكثر؟

غالبا  أحيانا  نادرا

37-رتب الحوافز الثلاثة الأولى حسب أهميتها بالنسبة إليك:

1-الترقية و التدرج الوظيفي

2-الأجر المرتفع

3-العلاقات الاجتماعية الطيبة

4-الإشراف الجيد

5-المساواة بين العمال

6-التعبير عن أفكارك بكل حرية

ثالثا الاستقرار:

38-هل تحب عملك نعم  لا

39-في حالة الإجابة بلا لماذا:-لتعقيده  -لم يحقق رغباتك

-عدم الرغبة في تأديته  -أخرى تذكر.....

40-هل تعتبر عملك مريحا جسميا وذهنيا: نعم  لا

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

-عدم وجود أصدقاء في العمل  -تعسف الإشراف

أخرى تذكر.....

42-هل تتغيب عن العمل؟ نعم  لا

43-في حالة الإجابة بنعم هل يؤثر ذلك على مرتبك نعم  لا

44-ما رأيك في مستقبل هذه المؤسسة:

يبشر بالخير  غامض  سيء

45-هل تفكر في مغادرة هذه المؤسسة إلى مؤسسة أخرى: نعم  لا

46-في حالة الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى:

-الحصول على أجر أعلى

-الحصول على ترقية أفضل

-الوضع السيئ للمؤسسة

- أخرى تذكر.....

47- هل ترى أن زيادة الحوافز المادية للعامل تؤدي إلى زيادة الولاء و الشعور بالانتماء

للمؤسسة نعم  لا

48- في كلتا الحالتين يسأل لماذا.....

49- هل أنت مستقر في عملك ؟ نعم  لا

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

-عدم توافق العمل مع الشخص

-عدم حصولك على ترقية

-أسباب أخرى تذكر.....

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

في المؤسسة نعم  لا

52- في كلتا الحالتين يسأل لماذا:.....