

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع



ترقية الإطار في ظل سياسة تسيير الموارد البشرية

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

بواد عيسي-تيزي وزو

مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. تقادلة

إعداد الطالب:

بكري أعر

الموسم الجامعي: 2022-2023

كلمة شكر:

الحمد لله على دوام فضله و إسباغ نعمه و عطائه أن من علينا بإتمام هذه الدراسة و الصلاة و السلام على نبي الهدى المبعوث رحمة للعالمين، أخرج الناس من الظلمات إلى النور و أله و صحبه و سلم.

نتقدم بالشكر و التقدير و الاحترام لسعادة الأستاذة "د.تقدلة"

لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة و لكل ما قدمته لنا من توجيهات و مساندة مستمرة

فليبارك الله لها هذا الجهد، و يجعله في ميزان حسناتها.

نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم برأي و جهود و مساعدة في إنجاز هذه المذكرة دعاء صادق

بأن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم

إهداء :

إلى من أحب إلي المعرفة، و أخذ بيدي للارتقاء سلمها، و أمدني بالنصيحة، و ساهم في

تذليل المصاعب التي واجهتني.

إلى والدتي و والدي.

إلى إخوتي وإلى الأصدقاء

إلى كل الزملاء و الطلبة أهدي هذا العمل المتواضع.

أعمر

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	
5	1- إشكالية الدراسة
6	2- تساؤلات الدراسة
6	3- فرضيات الدراسة
6	4- أهداف الدراسة.
7	5- أهمية الدراسة
7	6- أسباب اختيار الموضوع
7	7- تحديد المفاهيم
10	8- الدراسات السابقة.
14	9- منهج الدراسة.
16	10- المقاربة النظرية
الجانب النظري	
الفصل الأول: الترقية	
24	تمهيد

25	1- مفهوم الترقية.
26	2- أنواع الترقية.
27	3- أسس الترقية.
30	4- أهمية الترقية
31	5- شروط الترقية.
32	6- أهداف الترقية
34	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: الإطار	
37	تمهيد
38	1- نشأة الإطار في الجزائر.
40	2- التعريف السوسولوجي.
41	3- أنواع الإطار.
43	4- أدوار وصفات الإطار
45	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية	
48	تمهيد
49	1- مفهوم تسيير الموارد البشرية.
50	2- مراحل تسيير الموارد البشرية.
51	3- أدوار تسيير الموارد البشرية.
53	4- مبادئ تسيير الموارد البشرية.
54	5- وظائف تسيير الموارد البشرية.
56	6- أهداف تسيير الموارد البشرية.

58	خلاصة الفصل.
الجانب الميداني	
61	1-تعريف ميدان الدراسة.
67	2-الدراسة الاستطلاعية.
68	3-أدوات جمع البيانات.
70	4-العينة وكيفية اختيارها.
71	5-عرض وتحليل النتائج.
105	خاتمة
107	قائمة المراجع
الملاحق	

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
71	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	1
72	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	2
73	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	3
73	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	4
74	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	5
75	إجابات أفراد العينة على السؤال السابع	6
76	إجابات أفراد العينة على السؤال الثامن	7
76	إجابات أفراد العينة على السؤال التاسع	8
77	إجابات أفراد العينة على السؤال العاشر	9
78	إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني عشر	10
79	إجابات أفراد العينة على السؤال الثالث عشر	11
80	إجابات أفراد العينة على السؤال السادس عشر	12
80	إجابات أفراد العينة على السؤال السابع عشر	13
81	إجابات أفراد العينة على السؤال الثامن عشر	14
82	إجابات أفراد العينة على السؤال التاسع عشر	15
82	إجابات أفراد العينة على السؤال العشرون	16
83	إجابات أفراد العينة على السؤال الواحد والعشرون	17
84	إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني والعشرون	18
85	إجابات أفراد العينة على السؤال الثالث والعشرون	19
86	إجابات أفراد العينة على السؤال الرابع والعشرون	20

86	إجابات أفراد العينة على السؤال الخامس والعشرون	21
87	إجابات أفراد العينة على السؤال السادس والعشرون	22
88	إجابات أفراد العينة على السؤال السابع والعشرون	23
89	يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال الثامن ومتغير السن	24
90	يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال السابع ومتغير الأقدمية	25
91	اليمثل إجابات المبحوثين حول السؤال العاشر ومتغير المستوى التعليمي	26
92	يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال السابع والعشرون ومتغير الأقدمية	27
93	يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال التاسع ومتغير السن	28
96	يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال السادس والعشرون ومتغير المستوى	29
97	يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال السابع عشر والسؤال السابع	30
98	يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال الثاني عشر ومتغير السن	31
99	يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال الثاني عشر ومتغير المستوى التعليمي	32
100	يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال السادس عشر ومتغير المستوى التعليمي	33
102	يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال السادس والعشرون ومتغير المستوى الأقدمية	34

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع "ترقية الإطارات في تسيير الموارد البشرية"، وسعت إلى تحليل هذا الموضوع من جوانب نظرية وميدانية. تبين أن الترقية تعد مطلباً وظيفياً أساسياً لكل منظمة، حيث تسهم في زيادة الأجر، المكافآت، العلاوات، وتحسين المركز المهني والاجتماعي. إضافة إلى ذلك، ترفع الترقية من مستوى المسؤوليات والواجبات الوظيفية. تأخذ الترقية عدة أشكال، مثل الترقية في الدرجة أو الفئة، وتؤثر بشكل مباشر على استقرار الموظف المادي والمعنوي.

أظهرت الدراسة الميدانية أن الخبرة تعد من أهم المعايير في عملية الترقية، حيث تزيد من قدرة الموظف على أداء المهام وتحقيق أهداف المؤسسة. كما أكدت أن الأقدمية تعد معياراً آخرًا مهمًا، حيث تزيد من فرص الترقية بفضل التقاضي والالتزام. تعتمد المؤسسات على معايير أخرى مثل الأداء، المهارات، القيادة، والالتزام عند اتخاذ قرارات الترقية.

الكلمات المفتاحية: الترقية، الموارد البشرية، الخبرة، الأقدمية، الأداء، الاستقرار الوظيفي، تسيير الموظفين.

Résumé:

Cette étude porte sur le sujet de la "Promotion des cadres dans la gestion des ressources humaines" et vise à analyser ce thème d'un point de vue théorique et pratique. Il a été démontré que la promotion constitue une exigence fonctionnelle essentielle pour toute organisation, contribuant à l'augmentation du salaire, des primes, des indemnités, ainsi qu'à l'amélioration de la position professionnelle et sociale. De plus, la promotion entraîne une augmentation des responsabilités et des devoirs. Elle peut prendre plusieurs formes, telles que la promotion en grade ou en catégorie, et a un impact direct sur la stabilité matérielle et morale de l'employé.

L'étude pratique a révélé que l'expérience est l'un des principaux critères dans le processus de promotion, augmentant la capacité de l'employé à accomplir ses tâches et à atteindre les objectifs de l'organisation. Elle a également confirmé que l'ancienneté est un autre critère important, car elle reflète la dévotion et l'engagement de l'employé envers l'organisation, ce qui augmente ses chances de promotion. Les entreprises s'appuient également sur d'autres critères, tels que la performance, les compétences, le leadership et l'engagement pour prendre des décisions de promotion.

Mots-clés : promotion, ressources humaines, expérience, ancienneté, performance, stabilité professionnelle, gestion du personnel.

مقدمة:

يعيش العالم المعاصر فترة من التحولات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي ساهمت في الكثير من الهياكل الإدارية محاولة استبدالها بهياكل أخرى أكثر حركية محاولة في ذلك التوصل إلى أصح الطرق في تدبير وتنمية الموارد البشرية. باعتبارها من أهم حلقات التنمية الإدارية والإنسانية، لحالها من طاقات كفأة 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.

حظي هذا الأخير باهتمام العديد من المفكرين والباحثين حيث نجد عدة دراسات اهتمت بترقية الإطار، والجدير بالذكر أن هذه الظاهرة قد حظي باهتمام نظري واسع النطاق، كما شهدت هذه الدراسة اهتماما إمبريقيا كشف عن دور وأهميتها 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 للصناعات الكهرومنزلية ENIEM ولتحقيق هذا المبتغى قسمت الدراسة إلى ثلاثة أجزاء.

الإطار المنهجي للدراسة وقد تناولنا فيه إشكالية الدراسة، وتساؤلاتها وفرضياته وأهدافه، وأهميته، وأسباب اختيار الموضوع، وكذا تحديد المفاهيم، والدراسات السابقة، كما أشرنا لمنهج الدراسة، وكذا المقاربة النظرية.

الإطار النظري وقد إحتوى على الفصول التالية:

الفصل الأول: والذي خصصناه للترقية والذي تناولنا فيه تعريفها، أنواعها، شروطها،

أهميتها، وأهم الأسس، وأهدافها.

الفصل الثاني: والمخصص "الإطارات" والذي تناولنا فيه نشأتها، التعريف السوسولوجي، أنواعها، وأدوارها وصفاتها.

الفصل الثالث: والمخصص ل"تسيير الموارد البشرية" والذي تناولنا فيه مفهومها، مراحلها، أدوارها، ومبادئها، ووظائفها، وأهدافها.

الجانب الميداني: وتناولنا فيها التعريف بميدان الدراسة، الدراسة الإستطلاعية، أدوات جمع البيانات، العينة وكيفية اختيارها، عرض وتحليل النتائج، وختمناها بخاتمة للدراسة، وكذا قائمة المراجع والملاحق.

الإطار المنهجي للدراسة

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة
- 6- أسباب اختيار الموضوع
- 7- تحديد المفاهيم
- 8- الدراسات السابقة.
- 9- منهج الدراسة.
- 10- المقاربة النظرية

1- إشكالية الدراسة:

تحتل سياسة الموارد البشرية أهمية كبيرة في جميع المنظمات والمؤسسات عبر أنحاء العالم، ونجد من ورائها عمال وإطارات ومسيرين جمعوا بين الكفاءة والخبرة وحسن القيادة إلى أن وصلوا بمؤسساتهم إلى الشهرة والنجاح برغم ما يعرفه العالم من تحولات مستمرة واكتشافات وتحديث في آليات التنظيم والعمل في مؤسسات وظهر ميزة التنافس التي تجبر المؤسسات بمختلف أنواعها على التنافس ومواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية واجتماعية لذلك فإنه يعين على كل المؤسسات المزيد من الرعاية والاهتمام بالموارد البشرية والرفع من أدائها، ويقصد "بالموارد البشرية كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على مدى القصير المتوسط والبعيد".¹ حيث استلزم عليها الاهتمام بالمسار الوظيفي للعامل وكذلك العمليات الإدارية والتنظيمية في مجالات الاختيار، التعيين، التشغيل، التأهيل، الترقية،... إلخ، وإضافة على ذلك الترقية وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق مع المسار الوظيفي.

لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته فالاهتمام بتنمية مسار القوى العاملة لا يقتصر على فئة من العمال دون أخرى بل يشمل جميع الفئات المهنية بما في ذلك الإطارات التي تعد جزءا لا يمكن فصله في المؤسسة نظرا لكفاءاتهم ومستواهم التكويني والتعليمي العالي، إضافة إلى المهام والوظائف العليا التي يشغلون فيها كمهمة التخطيط، التنظيم، التنسيق، الإشراف، المراقبة واتخاذ القرارات.

وتندرج في نطاقه مجموعة من العمليات التسييرية التي تطبقها إدارة الموارد البشرية لإحداث تنمية في عمالها وإطاراتها والمتمثلة في عمليات تقييم الكفاءات، التكوين، الترقية،

¹محمود عبود، دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية، معهد تكوين المكونين، بئر خادم، الجزائر، 2001،

الأقدمية... إلخ،¹ وذلك يهدف إلى النهوض بإطاراتها إلى مستوى أعلى من الكفاءة ورفع من مستوى الأداء وتحسينه إضافة إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في الميزة التنافسية في عالم المؤسسات، الذي لا يعترف إلا بالاستحقاق والواقعية العلمية الحديثة، ومن الأهداف السامية التي ترمي إليها الأطارات في تحقيقها من احتلال منصب ذو سلطة عالية وذات صلاحيات ومقدمات أفضل مما يحقق رضاه المهني ويشعر بالأمان والاستقرار اتجاه مساره في المؤسسة.

2- تساؤلات الدراسة:

ومن هذه المعطيات توصلنا إلى عدة تساؤلات والتي تمت صياغتها على الشكل التالي:

- هل تعتمد المؤسسة في عملية ترقية إطاراتها على عامل الخبرة؟

- هل تعتمد المؤسسة في عملية ترقية إطاراتها على عامل الأقدمية؟

3- فرضيات الدراسة:

1- تعتمد المؤسسة في عملية ترقية إطاراتها على عامل الخبرة.

2- تعتمد المؤسسة في عملية ترقية إطاراتها على عامل الأقدمية.

4- أهداف الدراسة :

- محاولة معرفة ما يجري ميدانيا من خلال الوقوف على وضع الأطارات في المؤسسة
- إبراز بعض الحقائق حول سياسة تسير الموارد البشرية في مؤسسة وإبراز خصوصيات هذه السياسية
- محاولة التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في مدى فعاليتها في اختيار المعيار الأمثل في ترقية فئة الأطارات بالمؤسسة.
- رغبة الباحث في التخصص أكثر في المواضيع التي تدخل في إطار تسير الموارد البشرية تخصص علم الاجتماع

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001، ص30.

5- أهمية الدراسة:

- إبراز أهمية الإطارات وفعاليتها بالنسبة للمؤسسة و تسيرها
- التركيز على أهمية الإطارات ودورها في تسير المؤسسة وضمان سيرورتها.
- أهمية الإطارات في كفاءاتها ومؤهلتها التي تحملها ودورها في ضمان استقرار المؤسسة حيث اتجهت معظم المؤسسات في استخدام الموارد البشرية الكفاءة لتحسين صورتها ووضعيتها و ضمان استقرارها واستمرارها.

6- أسباب اختيار الموضوع:

لقد قمنا باختيار موضوع بحثنا انطلاقا من مجموعة الأسباب الذاتية و الموضوعية والتي تتلخص كما يلي :

- التخصص العلمي والمتمثل في كون موضوعنا يندرج ضمن متطلبات الاختصاص.
- رغبتنا الذاتية في التخصص أكثر في المواضيع المتعلقة بترقية الإطارات في المؤسسة
- إثبات الذات وانجاز عمل ذو قيمة علمية.

7- تحديد المفاهيم:

1. تعريف الترقية

لغة: رقي في اللغة تعني سعد و ارتفع و انتقل من حال إلى حال، و ما يزال يترقى به حتى بلغ غايته، أي ارتفع من درجة الوظيفة إلى درجة أعلى في السلم الإداري.¹

اصطلاحا:

- يقصد بالترقية اصطلاحا: "حق الموظف بالارتقاء بالسلم الوظيفي و الارتقاء من وظيفة الحالية إلى الوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من السلطة و المسؤولية"²

¹- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص122

²- محمد جمال مطلق الذنبيات، الوجيز في القانون الإداري، دار العلمية الدولية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص244

• وفي معجم العلوم الاجتماعية يرى أن الترقية: "هي انتقال المستخدم الى مراكز أعلى من حيث المسؤولية و السلطة ومن مركز الحالي وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور و المراتب"¹

• و تعد الترقية على أنها "عملية إعادة تخصيص الفرد على أي وظيفة ذات مرتبة أعلى و عادة ما تتطوي بزيادة في الراتب".²

• وتعرف الترقية كذلك على أنها "وسيلة للتخطيط و تنمية المسار الوظيفي حيث أنها تلعب دورا مهما لكل من الفرد و المنظمة. فالفرد يحقق رغبته في النمو و الترقى و تحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة وتحصل على أداء و رضا عالي"³

تعريف الإجرائي للترقية:

هو انتقال الموظف من وظيفة الحالية إلى المستوى أعلى و أفضل حيث المسؤوليات و الواجبات و يصحبها عادة زيادة في اراتب كأن يترقى الموظف في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM من فئة التحكم في إطارات.

2. تعريف الإطارات:

لغة: كلمة إطار هي "ترجمة لكلمة (cadre) في اللغة الفرنسية والتي مقابل في اللغة الإنجليزية تستخدم (Professionnel / Manager) وكلها عبارة عن تطورات لكلمة cade التي اشتقت من الإيطالية و التي تعني حدود اللوحة الزيتية لتحمل معنى المحيط، الوسط"⁴

اصطلاحا: فالإطارات مفهوم واسع الانتشار و الاستعمال في أن واحد و هو يشير إلى فئة يميزون بامتلاكهم مؤهلات علمية و خبرات فنية تطبيقية، تسمح بإدارة و تسيير المنشآت

¹- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، 332.

²-مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الأولى، عمان، 2005، ص276

³-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر الإسكندرية، 533، 2007

⁴-عبد الكريم بوحفص. تأثير التصورات المعرفية في الفعالية تكوين الإطارات، رسالة دكتورة قسم علوم النفس التنظيم و عمل، جامعة الجزائر، 1999، ص70-71

من خلال عمليات الإشراف و التنسيق.¹

- كما تعدد التعاريف حول مفهوم الإطار فنجد معجم العلوم الاجتماعية يعرف الإطار على أنه مهندس يحوز على شهادة دبلوم متحصل عليها من إحدى المعاهد العليا و هو موظف ذو كفاءة عالية، كما يمكن أن تنسب له هذه الصفة لكونه موظف ذو تجربة كبيرة في الميدان و هذا في حالة عدم امتلاكه لشهادة أو دبلوم لأن وظيفة الإطار تتطلب منه أن يمتلك خصال كاتخاذ القرارات، الابتكار و القدرة على تحمل مسؤوليات العليا.²
- إجرائيا: فالإطارات عبارة عن فئة سوسيو مهنية ذات مستوى عالي من التكوين و التعليم متحصلة على شهادة دبلوم من إحدى المراكز التكوين العاليي.
- كما يمكن أن ترتقي إلى هذه الصفة من التجربة الميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM.

3-تعريف تسير الموارد البشرية:

- أ. تعريف التسيير لغة: يقع التفريق في المنشأة الكبرى بين الإدارة "Mangement" التي تتولى و ضع السياسة العامة للمنشأة و التي يشرف عليها مدبرون كبار و بين الإدارة أو التسيير "Gestion" أي تنفيذ تلك السياسة عن طريق مديرون يقلون مرتبة.³
- كما يعرف أيضا: " تلك العمليات المتناسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط و التنظيم و التوجيه من أجل تحديد الأهداف و تنسيق الجهود الأشخاص لبلوغها".⁴
- ويعرف كذلك: " تدبير شؤوننا الأفراد و قيادتهم و توجيههم و تنظيمهم، بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعية لهم بهدف استمرار جهودهم".⁵

¹-لعياشي عنصر، الإطارات الصناعية، مركز الأبحاث الأنثروبولوجية الاجتماعية، وهران، 2001، ص11

²-Dictionnaire de sociologie la rousse, 1^{ère} édition, Paris ,2005, P15

³- علية محمد بشير ، القاموس الاقتصادي ، عربي، فرنسي، إنجليزي، ألماني، المؤسسة العربية للدراسات و النشر بيروت بدون سنة ص23

⁴-محمد رفيق ، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر سنة 1995، ص5

⁵-غياث بوفجلة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة، وهران، بدون سنة، ص13

ب. **تعريف الموارد البشرية اصطلاحاً:** تعتبر الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية و هي عنصر الإنتاج الرئيسي و تضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات و الجنسية، وتحتل الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام على المستوى العالمية باعتباره أهم عنصر في التنمية".¹

ت. **أما تسيير الموارد البشرية:** هي وظيفة التنظيم، تشمل أساساً على الاكتساب و الاحتفاظ و التنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم و تحتوي على نشاطات مثل (التخطيط، التكوين، التحفيز، التقييم).²

• ويعرف أيضاً: " كل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات البحث عن مصادر القوى البشرية و اختيارها، تصنيفها و تدبيرها و تهيئة المناخ الإنساني الذي من شأنه أن يدفع إلى بذل أقصى طاقتها داخل المؤسسة".³

ث. **أما التعريف الإجرائي لتسيير الموارد البشرية:** هو ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري في المؤسسة ENIEM لصناعات الكهرو منزلية.

8- دراسات سابقة:

1. دراسة سليم العايب بعنوان هندسة تسيير الإطارات في المؤسسة الصناعية:

دراسة ميدانية بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية واد عيسي وهي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل للسنة الجامعية 2006-2007 ، تمحورت إشكالية الدراسة حول أهمية تسيير الموارد البشرية إذ أنها تقوم بتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية و المحافظة و ضمانات استخدامها الأمثل مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة كما تطرق إلى وضع سياسة محكمة لتسيير الموارد البشرية خاصة التعليم ، التكوين و

¹- زعبالة ليندة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة ، بلدية الحجار، رسالة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع ، جامعة برج باجي مختار، عنابة، (2008-2009) ص 17

²- محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، سنة 1981 ص 28

³- كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، دارطلاس، دمشق، 2001، ص 15

الترقية... إلخ و ضرورة الترشيد العقلاني و السليم للموارد البشرية خاصة فئة الإطارات و منه تخلصت تساؤلات البعض التي شكلت السؤال العام و المتمثل كما يلي:

كيف يتم هندسة الإطارات في المؤسسة الصناعية؟

ومنه جاءت تساؤلات الجزئية الموالية لهذه الدراسة و المتمثلة فيما يلي:

أ. كيف يتم توظيف و انتقاء الإطارات في المؤسسة؟

ب. على أي أساس يتم تقييمهم في المؤسسة؟

ت. ما هو دور و فعالية التكوين في المؤسسة؟

ث. هل معايير الترقية المتبعة في المؤسسة هي معايير موضوعية؟

وجاءت فروض الدراسة على نحو التالي :

- توافق استعادت الإطار مع متطلبات المنصب يساهم في نجاح عملية التوظيف.
- كلما كان الإطار واعيا بنتائج التقييم كما زاد رضاه في المؤسسة.
- زيادة فعالية برامج التكوين يساهم في تحسين أداء المؤسسة .
- كلما تمت عملية الترقية على أسس موضوعية كلما أدى رضاه الإطارات اتجاه المؤسسة.

استخدام الباحث المنهج الكمي و الكيفي كما اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على بعض

الأدوات المنهجية المتمثلة في البحث الاستطلاعي، المقابلة، الملاحظة، الاستمارة.

فعينة بحثه تكونت من 340 إطار، منهم إطارات سامية 74 و 320 من الإطارات المؤسسة

ومن نتائج الدراسة المتعلقة بعملية الترقية، نجد أن الطالب استنتج أن سياسة الترقية و

قوانينها و كما رأيناه في الجدول إذا نعتقد بأن طغيان عامل الذاتية ساهم في تسابق و تنافس

الإطارات حول نيل الامتيازات، فإذا جننا لترتيب و تصنيف اعتماد على الجداول الخاصة

بعامل الكفاءة، الأقدمية و للتكوين نجده في المرتبة الأولى التكوين بنسبة 78,33%

في المرتبة الثانية الأقدمية بنسبة 76,45%

في المرتبة الثالثة الكفاءة بنسبة 57,14%

وعليه وجد الباحث بأن أغلبية الأطارات تؤكد على عاملين هامين في تحديد التدرج و هما: التكوين و الأقدمية و بصفة أقل الكفاءة.

ومنه استنتج الباحث بأن الأطارات تطمح للبلوغ الترقية من خلال تفصيل المقاييس وعقلا نيتها في الميدان مع ضرورة التقييم الموضوع للمسار المهني و هذا يدل على أنه هناك معايير غير رسمية تتحكم في الترقية كالمحسوبية، الجهوية و القرابة...¹

دراسة الطالب تواتي إدريس بعنوان (التسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيف العمومي)

يحاول الطالب من خلال هذه الدراسة إبراز أهمية و دور التسيير التقديري للموارد البشرية، و الإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة في وضع هذه السياسة حتى تتمكن من تأمين احتياجاتها إلى الموارد البشرية كما و نوعا، و يتضمن لها تحقيق أهدافها.

إذا يحصر إشكالية الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

ماذا يقصد بالتسيير التقديري للموارد البشرية؟

كيف يمكن تقدير الموارد البشرية؟ وماهي الأساليب و التقنيات و الأدوات التي يعتمد عليها في ذلك؟ وما معنى تسيير الموارد البشرية؟

وماهي السياسات الكفيلة بتحقيق هذه السياسة في ظل التسيير لها؟

إذا حاول الإجابة عن التساؤلات السابقة في الفروض الآتية:

- لا يمكن التحكم في العنصر البشري و التنبؤ بتركيبته إلا من خلال التسيير التقديري.
- التسيير التقديري بشكل أحد أليات التسيير الحديثة و الضرورية في المؤسسة عموما وفي مؤسسة الوظيف العمومي بصفة خاصة.

¹سليم العايب: هندسة تسيير الأطارات بالمؤسسة الصناعية ، أطروحة دكتوراة في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.

• تسيير الموارد البشرية في مؤسسة الوظيف العمومي يعتمد أساسا على المفهوم الكمي و يهمل المفهوم النوعي لليد العاملة.

• انعدام التنسيق و الوضوح في تسيير الموارد البشرية في مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري.

فمن خلال المعالجة الميدانية، استخلص الطالب عدة نتائج نذكر منها:

• إن المؤسسات الوظيف العمومي بدأت تعمل على تطبيق أساليب حديثة في تسيير الموارد البشرية، من خلال إدخال مخطط التسيير التقديري النوعي والذي من شأنه أن يمكن المؤسسات في التحكم أكثر و بصفة فعالة في الموارد البشرية من الناحية الكمية خاصة ومن حيث مخططات التوظيف، ومن الناحية النوعية و من حيث مخطط التكوين

• كما وجدنا بأن الغدارة المركزية للوظيف العمومي الجزائري، لا تخول لها الصلاحيات في تحديد احتياجات كل مؤسسة أو قطاع تابع لها.

إذ كل إدارة تقوم بتقدير احتياجات بصفة انفرادية ، ولها أن تستخدم أي أسلوب تقديري مناسب غير أن قلة أو سوء التأطير، فإن أغلب الإدارات تعتمد على أسلوب التثمين و المقارنة بين النشاطات السابقة، وبعد تحديد احتياجاتها برفعها إلى الوزارة الوصية التي تقوم بجمع مجموعة احتياجات المؤسسات التي تشرف عليها، ثم تقوم هي الأخرى برفع مجموع احتياجات إلى الوزارة المالية .

• إذ استخلص الطالب بأنه يصعب على المؤسسة التنبؤ بإمكانية تلبية احتياجاتها إلى اليد العاملة، اعتبار أن ليس لها الصلاحيات في ذلك و يمكنها فقط تقديم اقتراح احتياجات مستقبلية للموارد البشرية (عادة السنة) و أن هذه الوضعية من شأن أن تصعب بل لا تسمح من تطبيق مبدأ التسيير التقديري بصفة فعالة.¹

¹-تواتي إدريس، التسيير التقديري للموارد البشرية(حالة الوظيف العمومي) رسالة الماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001

2. دراسة نسيمة أحمد الصيد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية تسيير
الموارد البشرية بعنوان الترقية و الفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش سنة
2008-2006

يتكون مجتمع الدراسة من (140) عامل حيث تم اختيار العينة الطبقية العشوائية بنسبة 50% حيث قسم الباحث أهداف دراسته إلى أهداف نظرية و أخرى ميدانية و نذكر منها على التوالي: محاولة إيجاد ترتيب و منظم للتراث المكتوب حول الترقية و الفعالية التنظيمية، ومحاولة صياغة شبكة المفاهيم الارتكازية التي تحكم عملية الترقية و الفعالية التنظيمية، ومحاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة الترقية و الفعالية التنظيمية، أما الأهداف الميدانية منها ما يلي: محاولة تشخيص الواقع الفعلي للترقية و التعرف على مدى و جود استراتيجية لتدرج العاملين، التعرف على مدى استناد الترقية إلى مقولات موضوعية و مساهمتها في تحقيق الرضا، إبراز مدى مساهمة مترتبات الترقية في تحقيق الفعالية التنظيمية، معرفة درجة تأثير الصراع حول الترقية على تحقيق أهداف المؤسسة. كما وصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : المزوجة في الترقية المعمول بها و وجود همزة وصل بين الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية، المؤسسة لا تولي أي اهتمام لتقييم الأداء في عملية الترقية.¹

9-المنهج المتبع:

المنهج: يعتقد البعض أن الباحث الاجتماعي الحرية المطلقة في منهج بحث إن هذا الاعتقاد بعيدا عن الصحة الآن ظاهرة أو مشكلة لها صفات تختلف عن الأخرى وهذه الصفات تفرض على الباحث منهجا معيناً لدراستها أو لمعالجتها.²

¹ نسيمة الصيد، الترقية و الفعالية التنظيمية، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية مطاحن الحروش، 2008-2006.

² معين خليل العمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، 2004، ص98.

فالمنهج هو "مجموعة من العمليات تسعى لبلوغ هدف"¹. كما يمكن اعتباره طريقة تصور وتنظيم البحث، فالمنهج إذا ينص على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع الدراسة، أنه يتدخل بطريقة أكثر إلحاحاً بأكثر أو أقل دقة في كل مراحل البحث أو في هذه المراحل أو تلك، إذا فالمنهج الملائم لدراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث يركز هذا المنهج على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو الموضوع قيد الدراسة وصفاً كمياً ووصفاً نوعياً فالمنهج الوصفي يهدف أولاً إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ومن ثم دراسة وتحليل جمعه بطريقة موضوعية وصولاً إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة، وهذا المنهج يعتمد في تنفيذه على طرق جمع البيانات من مقابلات شخصية أو وسائل الاتصال الأخرى أو استخدام الاستمارة الإحصائية واعتماد مبدأ استخدام العينات والتي تمثل جزءاً من مفردات الدراسة وعن مراحل هذا المنهج فهما مرحلتان أساسيتان هما: مرحلة الاستطلاع والتي تهدف لتكوين إطار واضح لمشكلة البحث، ومرحلة الوصف الموضوعي والتي تمثل العمليات التي تهدف للوصول إلى النتائج². وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليل لأنه يناسب موضوع دراستنا الذي يحتاج إلى الوصف والتحليل.

تقنيات البحث:

هي وسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع، فإذا كانت المناهج النموذجية تتضمن توجيهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع دراسي معين فإن التقنيات تشير إلى كيفية الحصول على المعلومات التي بإمكان هذا الموضوع أن يقدمها وتمثل هذه التقنيات الوسائل الأساسية لتقصي الواقع الاجتماعي³.

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص98.

² دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار النشر، عمان، 2008، ص66.

³ موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص101.

10-المقاربة النظرية:

حركة الإدارة العلمية (تايلور 1856-1915):

إن حركة الإدارة العلمية التي صرح الكثير من المؤلفين بخطأ مصطلح التنظيم العلمي للعمال "OST" الترجمة الفرنسية للعبارة الأصل "Scientific Management" " كل اعتبار أن الإدارة العلمية للترجمة العربية (S.M) هي نظرية قائمة بذاتها، شارك في بنائها العديد من المفكرين والباحثين منذ بداية القرن الماضي، وقد اهتمت هذه النظرية بكل ما يمس إدارة المؤسسة من خلال عقلنة وعلمنة تسيير أنشطتها، وقد تخصص بعض أولئك الباحثين في دراسة وتحليل عمل العمال المنتجة في الورشات الصناعية وهذا مثل "تايلور Taylor"، "جانث Gant"، "جيلبرت H,Gilbert"... وغيرهم ارتبطت أبحاثهم وأعمالهم بما يسمى التيلورية Taylorisme وهي بنسبة لتايلور ونظرا لمساهمة في إرساء قواعد التنظيم العلمي للعمال.

لقد كان اعتقاد حركة الإدارة العلمية في العنصر البشري، أنه مجرد وسيلة إنتاج كباقي عناصر الإنتاج الأخرى، وأن الحافز الاقتصادي هو الحافز الوحيد الذي يحرك سلوك العامل وأن هذا الأخير بطبعه كسول لا يعمل إلا إن حصل على أجر أعلى، ونتيجة لهذا الاعتقاد، تسمى هذه الحركة إلى التوفيق بين مسألة ارتفاع أجر العمال والحد من ارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج إذ يرى تايلور أن من مصلحة العمال وأصحاب المصانع تحسين طرق العمل حتى يتسنى لكل طرف أن يحصل على مدخول مالي أعلى وذلك عن طريق:

أ-الاعتماد على أساليب الفنية في العمل بدلا من الأوامر التعسفية.

ب-الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال، بحيث لا يستند إلا الشخص الكفء.

ج-تحمل الإدارة مسؤولية تنمية مواهب العمال.

د-تحمل إدارة تدريب العمال حتى يتسنى لهم رفع مستواهم ويتمكنوا من أداء عملهم

بطريقة علمية، تساعد في نهاية الأمر تحقيق أمانهم ورفاهيتهم.¹
ويمكن تلخيص معنى (الإدارة العلمية)، كما أوردها تايلور في كتابه المشهور والذي
أخرجه عام 1911.

- إن الغرض الأساسي للإدارة يجب أن يكون الحصول على أكبر رفاهية ممكنة لصاحب
العمل مصحوبة بأكبر رفاهية ممكنة للعامل.

- إن الإدارة العلمية تختلف اختلافا أساسيا عن الإدارة التقليدية فالإدارة التقليدية تعتمد
أساسا على فوائد تقديرية للخبرة السابقة، حيث يكون التشجيع أساسيا للحصول على أكبر
قدر للعمال من العامل.

- إن الإدارة في ظل الإدارة العلمية تتحمل مسؤولية جمع المعلومات التقليدية التي كان
العمال يملكونها ثم صياغتها في شكل قوانين وقواعد ومعادلات تساعد العامل بشكل كبير.

ويرى "تايلور" بأن أهم عنصر في الإدارة، هو فكرة الوظيفة، فعمل كل عامل يخطط
تخطيطا كامل بواسطة الإدارة يوما مقدما على الأقل وفي معظم الحالات يتسلم العامل
تعليمات مكتوبة سارحة بالتفصيل العمل المطلوب منه.²

كما نجد أيضا أن أنصار الحركة يرون أن العلاقة التي تربط بين الإنسان والآلة التي
يستعملها هي التي يتوقف عليها مصير الإنتاج والفعالية وبلوغ الأهداف، لقد لاحظ "تايلور"
في شركة ميدفال ستيل "MIDVALE STEEL" التي كان فيها تباطؤ في الإنتاج تضييع
الوقت... الخ.

وبهذا رأي أنه لا بد من محاربة تقيد الإنتاج ورفع إنتاجية العمال، ورأي أنه لا ينبغي على
الإدارة ترك حرية الأداء العمل لكل عامل، بل لابد من إجراء الأداء المثلي وإلزام جميع
العمال الذين يولون العملية الإنتاجية بإتباعها.

وعليه يهدف "تايلور" من وراء التنظيم العلمي للعمل نزع إنسانية العمل وظهور العامل

¹ أعمار بوحوش، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص ص 65-66.

² الهواري السيد، الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين الشمس، مصر، 2002، ص 757.

الإنسان كوسيلة للعمل، ومحرك حي.¹

وكما يرى أيضا "Jadilleir" بأن حركة الإدارة العلمية تهدف إلى مبدئين أساسيين:

-فضل تخطيط العمل عن الإنجاز.

-تقسيم الأعمال التنفيذية كلما أمكن للوصول إلى عمليات قصيرة ومحددة بشكل دقيق

وبالتالي تكون سهلة التنقيط.²

وعليه فإن تنظيم العمل وفق التaylorية قد يساهم بشكل كبير في تحسين مستوى أداء العمال،

من خلال ترشيد الحركات الضرورية، وأبعاد أو تقليل الحركات غير الضرورية المتبعة مما

نتج عن زيادة في الإنتاج وارتفاع في إنتاجية العمل.

وعلى الرغم من النتائج الإيجابية لهذا التنظيم، فإنه لم يسلم من المعارضة والانتقاد خاصة

فيما يتعلق بتقسيم العمل والتخصص الطي عرف في ظل هذا التنظيم، تأكيدا وتطبيقا واسعا

إذا تسجل:

-إضفاء الطابع غير الإنساني للعمل.

-الهيمنة التكنولوجية.³

المبادئ الإدارية لهنري فايول (1841-1925):

في الوقت الذي كان فيه تايلور ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا، كان (هنري فايول)

ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا، وظهرت أفكاره في كتابه المشهور الإدارة العمومية

والصناعية، الذي صدر في عام 1916.

يبحث في الجزء الأول من هكذا الكتاب في ضرورة وإمكانية تدريس الإدارة بينما يبحث

¹Diverrez (j) : Politique et technique du personnel, Ed, entreprise Moderne, Paris, 1978, p380.

² Jardillier (peirre) : L'organisation humaine du travail, P.U.F, Paris, 1975, p21.

³ Gilinier (o) : La sratégie social de l'entreprise, 2éme ed, Homme et technique, paris, 1977, p31.

القسم الثاني في عناصر الإدارة ومبادئها.

حيث يؤكد فايول من أن النشاط الإداري مهم لأنه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة، كما أن هذا النشاط الإداري هو نشاط مميز عن النشاطات الأخرى.¹

من خلال إصدار هذا الكتاب يلح "فايول" على أنه هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل ورأي أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة الآلات وعلى كل المستويات، وحدد (فايول) أربعة عشر مبدأ اعتبر تطبيقها أساساً مهماً لزيادة الإنتاج، وهذه المبادئ هي:

- تقسيم العمل والتخصص.
- الانضباط والالتزام.
- توازن السلطات مع المسؤوليات.
- وحدة الأوامر.
- خضوع المصالح الفردية لمصلحة العمل.
- عدالة الرؤساء في التعامل.
- ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين الأفراد.
- إتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
- تشجيع المبادرات الفردية.
- التسلسل الرئاسي الذي يتم بموجبه ربط كل مستوى إداري بمستوى إداري أعلى.
- التمسك بالنظام كأساس يحكم التعامل مع الناس.
- توفير الاستقرار الوظيفي من خلال التخطيط للقوى العاملة.
- تشجيع روح الفريق.

¹الهوري السيد، الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21، مكتبة عين الشمس، مصر، 2002، ص460.

-ثبات العاملين.

ويشير "فايول" أيضا إلى عناصر الإدارة وإلى الدرجة الكبرى في أهميتها وهذه العناصر هي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيقية.

الرقابة وترجع أهمية هذه الأفكار إلى أنها متفقة مع أفكار الوقت الحاضر وترجع أهمية أفكار (فايول) بوجه خاص إلى:

-التحليل الدقيق لعناصر النشاط الإداري.

-الإيمان القوي بوجود للإدارة، تتميز بعموميتها مضافا إلى ذلك الإيمان القوي بوجود

تدريسها.

الإطار النظري

الفصل الأول:

الترقية

الفصل الأول: الترقية

تمهيد

- 1- مفهوم الترقية.
- 2- أنواع الترقية.
- 3- أسس الترقية.
- 4- أهمية الترقية
- 5- شروط الترقية.
- 6- أهداف الترقية
- خلاصة الفصل.

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.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى تعريفه، أهميته، وأسس، أنواع، شروطه، أهدافه.

1- مفهوم الترقية:

لغة: رقي في اللغة بمعنى صعد وارتفع، وانتقل من حال إلى حال وما يزال يترقى به لغة رقي اللغة بمعنى حتى بلغ غايته وترقي العامل في ارتفع من درجة وظيفية إلى درجة أعلى في السلم الإداري¹.

اصطلاحاً: يقصد بالترقية اصطلاحاً حق الموظف بالارتقاء بالسلم الوظيفي والارتقاء من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى في السلطة والمسؤولية². كما يقصد بها انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى حالها ومستقبلها، كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية في مجال السلطة³.

فالموظف يبدأ حياته المهنية في أدنى درجات السلم الوظيفي ثم يعلو مركزه ويزداد دخله، والترقية هي أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع وتعتبر جزءاً من ثقافة المجتمعات. كما عرفت الترقية على أنها تغيير في التكليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم، وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر وفي المركز الأدبي، إلا أنه يلقي على عاتق الفرد واجبات ومسؤوليات أكبر والهدف من الترقية الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة المنظمة، كما تعتبر حافزاً للأفراد لتحسين أدائهم⁴.

¹ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 122

² محمد جمال مطلق الذنبيات الوجيز في القانون الإداري، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 224

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.

⁴ عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية . الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2002، ص 208

ومن خلال هذه التعاريف السابقة يمكننا القول أن الترقية هي انتقال الفرد أو الموظف من وظيفته الحالية أو منصبه الحالي الى وظيفة اعلى او منصب أعلى في المستوى بالمقابل استفادة بالزيادة في الأجر.

2- أنواع الترقية: هناك أنواع عديدة من الترقيات، يمكن ان نحددها فيما يلي:

أ . الترقية في الدرجة (الأفقية):

يمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، ويترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة هذا العامل، وتتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتصاحبها زيادة في الأجر، وتطبق هذه الترقية بدرجة منتظمة أي من درجة إلى أخرى أعلى منها مباشرة ومعيارها الأساسي هو اختيار على أساس الجدارة والاستحقاق.

ب . الترقية في الرتبة (العمودية):

يترتب على هذه النوع من الترقية زيادة في الراتب (الأجر) دون الزيادة في المسؤوليات والواجبات، وتجمع الأقدمية والكفاءة معاً.

ت . الترقية في الفئة:

تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل الى حد كاف من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، وتجمع الترقية في الفئة بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، اذ يتم الاختيار وفقاً لدرجة كفاءة العامل ولا تصاحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات فهي تتفق مع الترقية في الرتبة.

ج . الترقية مادية ومعنوية:

ينتج عن هذه الترقية ان العامل ينتقل من منصب أدنى إلى منصب أعلى داخل الإدارة، ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر والمسؤوليات والاختصاصات ويترتب على هذه الترقية تحسين المركز الاجتماعي للعامل مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته ويكسبه الشعور

بالرضا والاطمئنان فتنقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل ويتفرغ لوظيفته ويتقنها، ويطلق على هذا النوع من الترقية أيضا بالترقية السائلة.

د . الترقية الجافة:

يطلق عليها الترقية المعنوية وهي عبارة عن ترقيات لا تصاحبها زيادة في الأجر، وإنما تتطوي فقط على ارتفاع في المركز الأدبي للفرد العامل ويهتم بهذا النوع من الترقيات أعضاء الإدارة العليا من التنظيم، حيث يهتمون بالمركز الأدبي أكثر من الزيادة المادية في الدخل، ويتطلب الأمر وجود أسس علمية للترقيات ومعايير واضحة لاختيار الأفراد المستحقين لها.¹

3-أسس الترقية:

أ . الترقية على أساس الأقدمية تعني الأقدمية صلاحية الموظف للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة تحددها القوانين واللوائح المختلفة، والفكرة الأساسية التي تقوم عليها هي أن الوقت كفيل بأن يحدد الممتاز من الضعيف وان هناك علاقة وثيقة بين مدة خدمة الشخص وبين كفاءته الوظيفية، أي أن الموظف يكتسب بالأقدمية خبرة ودراية².

وتتمثل مزايا الترقية بالأقدمية في:

-الأقدمية تحقق الموضوعية في شغل الوظائف.

-يفضل العاملون الأقدمية لأنها تجعل الأقدم يشرف على الأحداث.

-التشجيع على البقاء في المؤسسة ومنه التقليل من دوران العمل.

¹إلى غضبان، الترقية لتحسين أداء العاملين مشروع شهادة ماجستير في علوم التسيير دراسة ميدانية لمؤسسة نפטال باتنة 2009 - 2010، ص79-77.

²محمد انيس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية 1989، ط2، ص 194

إلا أننا نستطيع الجزم بأن طول الفترة الوظيفية تعكس في كل الأحوال ارتفاع في مستوى أداء الفرد مع الزمن، إذ أنه كثيرا ما نجد أفراد لا يكثرثون بإنتاجهم وادائهم قدر اهتمامهم بقضاء مدة خدمتهم اليومية، ويمكن حصر عيوب الترقية بالأقدمية فيما يلي: . الخبرات المكتسبة تبدأ بالتناقص بعد مرور فترة معينة من ممارسته

-قد تؤدي الى تسلم أشخاص غير أكفاء مناصب مهمة في المؤسسة مما يؤدي الى خمودها.

-اعتماد الأقدمية يؤدي الى احباط العاملين الجدد.

-الشعور بعدم الرضا لصغار الموظفين ذوي الخبرات مما يؤدي الى أسهم في بداية حياتهم.¹

ب . الترقية على أساس الجدارة (الكفاءة):

يقوم هذا النظام على أن مستوى أداء العامل يعد بمثابة الجسر الذي يوصل الى الوظيفة الأعلى، وإن إعطاء عنصر الجدارة والكفاءة الثقل الذي يتناسب مع أهميته عند الترقية له تأثير إيجابي في معدلات الإنتاجية والأداء على مستوى الفرد والمنظمة.

ويستلزم هذا النظام وضع أساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن قدرات وجدارة الافراد ومنها:

اختبارات الترقية: هي اختبارات تصمم وفقا لمستوى طبيعة الوظائف المطلوبة الترقية إليها، وتهدف الى الكشف عن أفضل المرشحين الذين تتوافر لديهم المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة.

¹ نسيمه احمد الصيد، نفس المرجع السابق، ص 11-12

ت - المقابلات:

قد تتم مقابلة الأشخاص المرشحين للترقية من قبل لجنة أو هيئة تضم عددا من المديرين في المنظمة، او تضم أحيانا الخبراء والاختصاصيين الخارجيين لتقويم مدى توافر بعض القدرات والاستعدادات المطلوبة لأشغال وظيفة معينة، وقد لا يستخدم هذا الأسلوب عادة بمفرده بل يستخدم مع أسلوب الامتحانات

ج . تقارير تقويم الأداء:

وهي تقارير سنوية او نصف سنوية تنظم من قبل الرؤساء المباشرين بحق رؤوسهم الذين يعملون معهم، وتتضمن تقويما لمستوى أدائهم الحالي، ويعد حصول الفرد على مستوى معين من التقويم العام لمرة أو أكثر شرطا للترشيح للترقية، كما أن المنافسة في الترقية تتم وفقا لمستويات التقويم التي يحصل عليها المرشحون

د . نتائج اجتياز البرامج التدريبية:

قد يكون اجتياز بعض البرامج التدريبية شرطا للترقية، كما قد تعد نتائج اجتياز البرامج التدريبية معيارا للمفاضلة بين المرشحين عند الترقية.

هـ . وضع الشخص المرقي تحت التجربة:

يكون لمدة معينة للوقوف على مدى قدرته وكفاءته في تأدية واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.

تتصب معظم الانتقادات التي تواجه لهذا النظام الذي يقوم على أساس الجدارة او الكفاءة على أسلوب أو الأساليب التي يمكن بها قياس جدارة أو درجة الكفاءة او صلاحية الأشخاص العاملين وأهمها:

-صعوبة قياس كفاءة الأداء الحالية للعامل بالنظر لارتباط حجم الآراء أحيانا بعوامل أخرى خارجة من ارادته كذلك صعوبة معرفة قدرة الشخص الإشغال الوظيفة الجديدة بدقة وصعوبة التنبؤ بذلك في ضوء الأثناء الحالي لاختلاف المحتوى لكل من الموظفين. بالنسبة لشاغلي الوظائف، فبعض.

-عدم عدالة هذا النظام لعدم تساوي الفرص التطويرية العاملين قد تتاح لهم فرصة تنمية قدراتهم عن طريق الممارسة والعمل في وظائف مختلفة لم تتح لغيرهم، كما قد تكون الظروف قد أتاحت لهم فرص المشاركة في برامج تطويرية داخل المنظمة أو خارجها أكثر من غيرهم.¹

و-**الجمع بين الأقدمية والكفاءة:** اتباع نظام الجمع بين معياري الأقدمية والكفاءة، فمعظم المنظمات تتبع أساس الكفاءة للترقية ومع ذلك تعطي مدة الخدمة بعض الأهمية، فهي تختار للترقية ألف شخص من بين أقدم العاملين فإذا تساوت الكفاءة يفضل الشخص الأطول مدة.

وقد تراعي أساس الأقدمية باشتراطها حدا أدنى من سنوات الخدمة بقضية الموظف في وظيفة معينة قبل أن يصبح صالحا للترقية بغض النظر عن كفاءته.²

4- أهمية الترقية:

أ - بالنسبة للإدارة:

إن أهمية الترقية على مستوى المؤسسة والدولة حقيقة مؤكدة وضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة في أي مستوى من المستويات التخطيطية، وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- تلبية الترقية احتياجات المؤسسة من العاملين كما وكيفا.
- تساعد في تخفيض معادلات دوران العمل وهذا ما يخفض تكلفة عنصر العمل، وتحقيق الموائمة بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ومنه الوصول إلى مستوى عالي من الرضا.
- دفع العاملين لتحقيق اعلي المستويات من الإنتاجية والأداء.
- وجود نظام ترقية يظهر المؤسسة بصورة مشرفة ويكسبها سمعة واسعة في السوق الخارجي.

¹نادر أبو شيخة إدارة الموارد البشرية، ط1، داء صفاء، الأردن، 2000، ص 288 290

²صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 328

-تحقيق الاستقرار المهني وزيادة الولاء¹.

ب . بالنسبة للموظف:

-تلعب الترقية كوسيلة للتخطيط وتنمية المسار الوظيفي دور من الفرد والمنظم.
-فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي كما ان معيار التوافق بين الفرد (في قدراته ومهارته واستعداداته وبين الوظيفة (في مكوناتها وما تحتاجه من مواصفات فردية هو المعيار الأساسي للترقية².

-تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجديد بتغيير المنصب، وخلق ديناميكية جديدة تكسر الجمود والروتين والملل.

-رفع روح المعنوية للعاملين الحاليين.

- ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.

5- شروط الترقية:

إن الترقية ليست حقوق الموظف يستحقه بمجرد استقائه للشروط المحددة قانوناً، وإنما هي جوازية بمعنى ان الإدارة تملك السلطة الاستثنائية في ترقية الموظف او عدم ترقيته بشرط الا يكون في الأمر تعسف او تجاوز لحد السلطة، اما الشروط التي يجب ان تتوفر في الموظف لكي يصبح اهلاً للترقية فتختلف من دولة الى أخرى إلا ان معظم هذه الشروط تدور حول النقاط التالية³:

- وجود وظيفة شاغرة لترقية الموظف اليها ومرصود لها اعتماد خاص في الموازنة فلا يمكن ترقية موظف الى وظيفة شاغرة اذ يصبح على رأس الوظيفة الواحدة موظفان، وهذا الأمر

¹ نسيمه احمد الصيد الترقية والفعالية التنظيمية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة 20 أوت 1955 2008 ص 10.

² احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 385-386

³ جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة 2006، ص 32

مخالف لأبسط القواعد القانونية والتنظيمية، وما يلفت الانتباه ان بعض الدول تلجأ الى احداث وظائف او درجات جديدة في كل موازنة سنوية لها في بعض ترقية موظفين اليها وان لم تكن بحاجة الى هذه الوظائف، وغالبا ما يبقى هؤلاء الموظفون في وظائفهم بمعنى ان واجباتهم ومسؤولياتهم تبقى كما هي بدون تغيير.

- فرض الموضوعية بوضع مجموعة من القواعد المحددة: والتي تسيير الترقية والتي تمنع بروز كل أنواع المحسوبية وتقضي على كل معايير التقييم الذاتية والعاطفية.

- توفير الأقدمية المطلوبة في وظيفة ما وفي مستوى وظيفي معين لكي يصبح الموظف مؤهلا للترقية الى وظيفة أعلى وتختلف هذه المدة باختلاف الأنظمة ويمكن ان تتراوح بين سنتين وثمانى سنوات او أكثر أو أقل بحسب كل نظام.

- ان يكون هناك اختلاف بين المسؤوليات التي تتحملها الوظيفية الجديدة وتلك التي كانت متواجدة في الوظيفة القديمة.

- ان تتضمن هذه الترقية الزيادة في الراتب حاليا او مستقبلا.

- قضاء العمال فترة زمنية في فئة الوظيفة قبل الترقية الى فئة أعلى.

- ترتيب الوظائف في شكل سلم تدريجي من حيث السلطة والمسؤوليات والسهولة.

6- أهداف الترقية:

يجب على إدارة الموارد البشرية وضع نظاما معروا لترقية الموظفين تابع من واقع علمي وهذا نظرا للدور الذي تكتسبه هذه العملية، فهي عامل من عوامل التحفيز وتسعى المنظمة من خلال تطبيقه الى حث مواردها على بذل قصارى جهدهم لتحسين أدائهم وبالتالي تحسين الإنتاج كما ونوعا وفي نفس الوقت تحسن وضعية العامل وهذا من خلال ما ينجز عن الترقية من زيادة في الراتب وتحسين في المكانة الاجتماعية وعلى العموم يمكن ان نورد فيما يلي إبراز أهداف الترقية المهنية:

- خلق حافز قوي لدى العمال لبذل قصارى جهودهم وهذا يمكن من انتقاء أكفاء العناصر لتشغل المناصب الشاغرة وبالتالي الاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم.
- تحفيز الموظف الذي حصل على الترقية وكذا كل الموظفين لحدوا حذوه.
- تمكين الموظف من إثراء تجربته المهنية عن طريق احتكاكه بتجارب الآخرين ومعالجة مشاكل تختلف باختلاف الزمان والمكان.
- تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع.
- إذا وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية يمكن إدارة المؤسسة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة واللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المنشأة للاستفادة من الميزات الجاذبة للعمل وفيها والذي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.¹
- تفادي تذبذب المواهب وعدم الاستعمال الجيد للقدرات الضرورية للمؤسسة، حيث أن عدم استعمال الكفاءات الموجودة أحسن استعمال يؤدي بهذه الأخيرة إلى مغادرة المؤسسة. ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة للشغل الوظائف الأعلى.²

¹ علي غربي بلقاسم سلاطونية، إسماعيل فيرة، تنمية الموارد البشرية شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2002 ص 127

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 293

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أنه لكي تكون الترقية صحيحة و فعالة لا بد من أن نأخذ بمعياري الأقدمية و الكفاءة لأن الأقدمية وحدها لا يمكنها أن تخول للعامل درجة مهارة عالية و كافية تتوافق بالضرورة مع متطلبات الوظيفة المرقي إليها، وكذلك الكفاءة وحدها لا تسمح للعامل بالترقي إلا إذا كان يملك قاعدة صلبة في المهنة، لتحقيق معيار التوافق بين الفرد في قدراته ومهاراته واستعداداته وبين الوظيفة في مكوناتها و ما تحتاجه من مواصفات فردية، ومهما كانت معايير الترقية فإن على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أن تولي اهتمام كبيراً بالأفراد الذين سوف تتم ترقيتهم، بتهيئة الظروف المناسبة و متابعتهم في تأديتهم لمهامهم الجديدة.

الفصل الثاني:

الإطارات

الفصل الثاني: الإطارات

تمهيد

1-نشأة الإطارات في الجزائر.

2-التعريف السوسيولوجي.

3-أنواع الإطارات.

4-أدوار وصفات الإطارات

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لإطارات هي أحد أهم الموارد البشرية في أي منظمة، فهي المسؤولة عن قيادة وتوجيه الجهود البشرية لتحقيق أهداف المنظمة. وتُستخدم كلمة "إطارات" في الموارد البشرية للدلالة على مجموعة من الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية في المنظمة، مثل: المديرين، والرؤساء، والمسؤولين. وتلعب الإطارات دورًا حيويًا في نجاح المنظمة، فهي المسؤولة عن وضع الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات، وتحفيز الموظفين، وبناء ثقافة العمل. ونظرًا لأهمية الإطارات، فقد أصبح موضوع إدارة الإطارات من الموضوعات الهامة في مجال الموارد البشرية.

ففي هذا الفصل سنقوم بدراسته من خلال الإشارة إلى نشأة الإطارات في الجزائر، وكذا التعريف السوسولوجي للإطارات، بالإضافة إلى أنواعه، وأدواره وصفاته.

1-نشأة الإطارات في الجزائر: أهم مراحل لنشأة الإطارات في الجزائر :

أ. مرحلة ما قبل الاستقلال: لقد تميزت هذه المرحلة بمحاولات فرنسا في إحداث قطيعة بين التعليم العربي و الإسلامي و شخصية الجزائرية من أجل القضاء عليها و على ثقافتها و ذلك بغلق المدارس و نشر الفقر و سد منقذ للتثقيف الى منفذ التعليم الفرنسي و اوجها المعارضة من قبل المعمرين لاعتقادهم إن فرصة تعليم الجزائر سيؤدي حتما إلى هجرتهم من الأرض إلى تمردهم ضد فرنسا كما اعتبرها نوع من الاستقلالية تمنح لهم ،أما موقف الجزائريين فقد كان الإقبال عليها قليل جدا "حيث وصل معدل الانتساب إليها 8,3% سنة 1908، ووصلت النسبة إلى 5,4% سنة 1920 و ارتفعت إلى 5,6% سنة 1930 وهذا يعني أن الغالبية العظمى من الأطفال الجزائريين ظلت بعيدة عن المدرسة الفرنسية ...و أكثر من ذلك الأطفال الفلاحين و الفقراء بدون أرض هم الذين كان الاستبعاد عن المدرسة يمسهم".¹

• في حيث استبعدت الفئات الأخرى من الطبقة الفقيرة الكادحة، من المدن نهائيا من التعليم، أما الفئة التي حضت بالتعليم فكان لها تعليم ذو طابع مزدوج عقائدي و تقني، لكنه كان يتعارض و الوظائف الاقتصادية و السياسية للمجتمع الجزائري في تلك الفترة، "كوجود بعض الممارسات القهرية، و إبعاد الجزائريين عن الحياة الاقتصادية و السياسية، وعدم المساواة و استبعادهم عن السلطة الإدارية، وهذا ما عملت السلطات الاستعمارية على القيام به بشدة، حيث نجد 95% أوروبي في النخبة الإدارية سنة 1959 و 92% من إطارات المؤسسة هم أوروبيين، ونستخلص من ذلك أن المؤسسات الاقتصادية في الفترة الاستعمارية كانت تخدم المستعمر فقط ، و لا تعود بالفائدة على المواطن لا من حيث التنظيم و لا من حيث الملكية و بالرغم من الشهادات التي ينالونها من حيث التنظيم و لا من حيث الملكية

¹ بن أشنهو عبد الطيف: تكوين التخلف في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع،الجزائر،1975،ص 140

و بالرغم من الشهادات التي كانوا ينالونها اقتصادية كانت أم سياسية فإنها لا تهم كقوة عمل لأنها لم تكن مقبولة وهم ليسوا الوحيدين، فالعمال الجزائريين في فرنسا عرفوا نفس المصير¹ وكان لجهة التحرير الوطني دور في إنشاء بعض الإطارات بإرسالهم للتكوين في الاتحاد السوفياتي بعد إضراب 1956، بعدما تخلوا عن مقاعد الدراسة الفرنسية و التحاقهم بالثورة و تم تسجيلهم في فئة تكوين المهندسين حتى يكونوا نخبة الغد، ومن أجل تكوين مستقبل الدولة الجزائرية "فالأعمال الأولى لتكوين الإطارات كانت تستدعي أخذ بعين الاعتبار الأجهزة الإدارية و التقنية وهذا بعد الاستقلال لذلك قامت بتركيز تكوينهم على التكوين التقني و الإداري ابتداء من 1957.

ب. مرحلة ما بعد الاستقلال: تميزت بمغادرة و انسحاب كل الإطارات الفرنسية التي كانت تمثل النسبة العالية منها و أصبحت الجزائر تعاني من مشكل عجز و نقص الإطارات الأجنبية، و القيام بسياسة إصلاح التعليم العالي، باعتباره مصدر لتطوير العنصر البشري و منبع لنشر القيم الثقافية و تأكيد الهوية الوطنية حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعاني من عجز كبير في الإطارات الوطنية وهذا بسبب الانسحاب الكامل لإطارات الفرنسية، و لسد هذا العجز استلزم الأمر إلى الرجوع إلى المساعدة التقنية الأجنبية لتدعيم تسير الاقتصاد الوطني من جهة، و اهتمام الدولة بمجال التعليم لتكوين العنصر البشري، و لا سيما الإطارات من جهة ثانية، و على إثر هذا الاهتمام بدأ التفكير في سياسة إصلاح التعليم العالي من أجل توفير الإطارات اللازمة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و ما ميز هذه الفترة كذلك، قبل إصلاح التعليم العالي 1971 "التطور البطيء لعدد المسجلين و حاملي الشهادات حيث قدر عدد المسجلين ب 2725 بين 1962-1963 و 19331 بين 1970-1971. أما بالنسبة لعدد حاملي الشهادات فكان عددهم 93 بين 1962-1963 و 1244 بين 1970-1971. و بقيت الجامعة الجزائرية في هذه المرحلة تمارس نشاطها من

¹ بن أشنهو عبد اللطيف نفس المرجع ص 482

الأطر الموروثة المتمثلة في سيطرة أساليب التكوين البعيدة عن الحقائق الوطنية و الواقع المعاش.¹

ت. في فترة السبعينات: تميزت سياسة الإصلاح العام للتعليم العالي 1971 وانتهاج سياسة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وظهرت سياسة التكوين من أجل مواكبة التطور التكنولوجي، و التقني كمراكز التكوين داخل المؤسسات و خارجها. لتكيف العمال عديمي الشهادات مع المناصب المواجهة لها، من أجل سد العجز من الإطارات و التقنيين و المهندسين في المؤسسات الاقتصادية و الصناعية. و بقيت المؤسسات الاقتصادية في هذه الفترة تسيير بنسبة 50% من يد عاملة أجنبية و تقلصت في 1976 ب 29% و تقلدت الإطارات الجزائرية سواء جامعية أو غير جامعية مناصب ذات مسؤولية عن طريق الترقية الداخلية و تمركزت مناصبهم في التسيير و الإدارة أما الجانب التقني فكانت تشغله الإطارات الأجنبية.

فيما فترة الثمانيات بدأت النتائج السياسات المبرمجة تبرز الوجود، و منها النتائج المرتبطة بالإنتاج و الإنتاجية، فلو حظ أنه بالرغم من السياسات المنتهجة حول تطوير فئة الإطارات إلا أن فترة الثمانيات جعلت هاته الفئة محل تهميش، مع ظهور المشاكل الاقتصادية و دخول الجزائر اقتصاد السوق، و خاصة مع استقلالية المؤسسات و ظهور ظاهرة الشخص الغير المناسب في المنصب "ففي الجزائر كانت وظائف الإطار لا تعطي لها الأهمية المعتبرة في المؤسسة الاقتصادية و الاجتماعية".

2-التعريف سوسيولوجي لكلمة إطار:

لقد عرف تحديد مفهوم الإطار غموضا كبيرا، لذلك سنحاول تسليط الضوء على هذا المفهوم من الناحية السوسيولوجية، يرى سوسوا (M.SOUSSOIS) وجود هذا الغموض و يتساءل في مجلة "سوسيولوجية العمل" هل كلمة إطار لها معنى في التوظيف العمومي؟. إن صعوبة علم الاجتماع للتحديد سوسيولوجية هذه الفئة في طور التكوين تظهر بصفة

¹.تقية محمد المهدي حسان: الإطار بين المصلحة العامة و الفردية في المؤسسة، أطروحة ماجستير معهد علم الاجتماع

مدهشة للموضوع بحث ما يزال في طريق الإستئناف.¹

فيثقف الكثير من الباحثين على الإطارات هم أجراء، يشكلون فئة سوسيو مهنية تقوم بمهام القيادة، التنظيم و التسيير، و من خلال هذا يبرز عاملان هما من جهة دور الإطارات داخل و خارج المؤسسة، وحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم من جهة أخرى، وهذه الخاصية للإطارات الأجراء تمكنا من عدم الدخول في الكثير من التعقيدات التي نحن في غنى عنها فيها يخص الإطارات.

وفيما يخص الكتابات السوسيولوجية حول موضوع الإطارات، نستخلص وجود اتجاهين عالجا هذا الموضوع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة هما:

الاتجاه الأول: يركز على تحديد و قياس مسؤولية الإطار في المؤسسة.

الاتجاه الثاني: يعتمد علىدراسة و تحليل الدور الذي يقوم به الإطار داخل المؤسسة و المجتمع ككل. فنجد أن الاتجاه الأول يهتم بتواجد هذه الفئة في أجهزة الدولة أما الاتجاه الثاني فيهتم بالإطارات كفئة مسيرة. كما أن هناك مفهوم السلطة التي تؤثر على مفهوم الإطار، حيث أنها تكون مفروضة من طرف أرباب العمل عندما يتعلق الأمر بمؤسسة خاصة، وعن طريق السلطة الهرمية عندما يتعلق الأمر بمؤسسة عمومية.

3-أنواع الإطارات:

سنحاول إبراز أهم فئات الإطارات، فحسب قروكس (Groux) نجد ان الإطار ترجع مهمته إلى مضمون الوظيفة التي يزاولها و التي تتميز بالسلطة بدون نسيان ترتيب هذا الأخير في السلم الهرمي و الجانب القانوني الذي يحميه².

فحسب هذا الباحث ثلاثة أنواع من الإطارات:

الإطارات السامية(العليا)

¹ SAUSSOI(M) : Avant Propos de la revue sociologie du travail sur les cadres N°04,IN .
HADJ-HASSEN(F) :contribution à une réflexion sur les cadres Algériens .D.F.A .Institut de sociologie,Alger,1983,P

² GROUX , Gérard :les cadres , édition :la découvertmaspéro, paris,1983,p11.

الإطارات المسيرة (المتوسطة) بالإضافة إلى الإطارات تكونت داخل المؤسسة و فئة أخرى هي التقنين السامين.¹

1. الإطارات السامية : بحيث "يطلق اسم إطارات تكونت داخل المؤسسة على المسؤول مصلحة مرتبط بالمديرية اوعضو في هيئة الإدارة الذي له مهمة التنسيق، الإستشارة، التنبؤ و المشاركة في اتخاذ القرارات".

أ. الإطارات العادية: يضطلعون الى المهام المسؤولية، القيادة و التأطير .

ب. الإطارات الوظيفية: نتمثل مهمتهم في تحضير القرارات و مراقبة تنفيذها.

2. الإطارات المسيرة :تلعب هذه الفئة من الإطارات دورا هاما في المؤسسة نظرا للمهام القيادة الموكلة لهم . ومالهم من تأثير في السياسية العامة للمؤسسة فالإطارات المسيرة هم فئة سوسيولوجية مهنية لهم معرفة و خبرة عالية على التحكم في أنماط التسيير، ولهم أدوار أهمها المراقبة التسيير و اتخاذ القرارات .

3. التقنين السامين: التقنين السامين هي فئة سوسيو مهنية ، لا يجب عزلهم عن فئة الإطارات ، حيث أنهم أخصائيين يتحكمون في عملية الإنتاج و الوسائل التكنولوجية و يتمتعون بكفاءات و قدرات مهنية ميدانية عالية ، ومسألة التحكم تدخل كعامل مركزي محدد للتشخيص هذه الفئة، من خلال كل ما تطرقنا إليه سابقا، تجد أن هناك صعوبة في تحديد فئة الإطارات ، و هذا حسب ما أشار إليه الباحثون ، و هذا التعقيد راجع لتعدد المهام التي تقوم بها الإطارات ، كذلك لتنوعهم و تعددهم داخل المؤسسات و الإدارات. كما يمكن الاعتماد على مقاييس لتحديد الإطار منها:

أ. على مستوى الكفاءة و التأهيل:الإطار له تأهيل مهني اكتسبه إما عن طريق التجربة الميدانية المهنية، و إما بالطريقة الأكاديمية المتمثلة في الشهادة.

ب. على مستوى القيادة: يمكن تحديد الإطار عن طريق السلطة من خلال وظيفة القيادة.

¹ BACHY(j .p) : les cadres en France, Armand calim, paris,1971,p20.

ت. على مستوى الدور: الإطار يقوم بالمراقبة، التسيير و التنظيم.

4- أدوار وصفات الإطارات:

1. **التخطيط:** يستعمل الإطار التخطيط كطريقة تفكير قبل اتخاذ أي عمل أو إجراء، أي وضع البرامج و ميزانية المصلحة للمدى القصير و المتوسط
2. **التنظيم:** تعيين نشاطات المتنوعة و توجيهها عن طريق تحويل الصلاحية و تحديد المسؤولية سواء للإطار أو للرؤوس.
3. **التنسيق:** توحيد الجهود و العمليات، أي تخطيطها و تنظيمها، لتعمل بانسجام متكامل مع بعضها البعض للوصول إلى الهدف المنشود.
4. **الإشراف:** المعرفة العميقة و الاطلاع الدقيق على كل كبيرة و صغيرة في العمل، مع تقديم و إعطاء المعلومات و النصائح للمرؤوسين و التدريب على فكرة روح العمل الجماعي.
5. **المراقبة:** بواسطتها يطلع الإطار على العمل إذا كانت قد نفذ حسب المعايير المسجلة في التصميم كما يدرك درجة تطور الأشغال بالنسبة للأهداف المحددة و ملاحظة المشاكل التي يتعرض لها المساعدون، حتى يكون التدخل في الوقت المناسب عند الضرورة.¹
- إذن فوظيفة الإطار لها مهمة أساسية تتمثل في المساهمة الفعلية في تنظيم العمل، كما تعمل أيضا على متابعة و مراقبة التوجهات المعن عنها او المعطاة و احترامها في نفس الوقت ، فهي تعني المراقبة و المتابعة المباشرة للعمل الخاص بالعمال ، فهي إذن مهمة التأطير، تختص في مهام في مهام أقل ارتباط مباشرة بالإنتاج.
6. **أخذ القرار:** من أجل تحقيق الأهداف، وحسن التنظيم و الإشراف الجيد و المراقبة الصارمة، فإن كل هذه الأعمال تتطلب أخذ القرار العمال، لأن الإطار كمسؤول يتدخل في

¹.تقيه محمد المهدي حسان، الإطار بين المصلحة الفردية و المصلحة العامة للمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996، ص52

التوجيه و محرك للنشاطات و التغيرات المتوقعة، لذلك يقرر في الوقت المناسب و المكان المناسب .

ان التطور الذي عرفته المؤسسة الصناعية من حيث الحجم و العدد و من حيث تنظيم العمل، أدى إلى توسيع و تطوير المهام التقنية و العلمية، و لهذا فإن التقنيات الحديثة ليست كميائية أو ميكانيكية فقط، كما هي في السابق و لكنها قضائية و تجارية أيضا¹

7. المهنة الإدارية: إن الكفاءة التقنية، ليس لها معنى بدون الذكاء الإداري للبعض الآخر، ويمكن القول بأن فن استعمال التقنيات و التقنيين و تنسيق جهودهم و مراقبتهم، أي المهام الإدارية أهم من المهام التقنية ، بحيث أن التنبؤ و التنسيق و المراقبة هي الخصائص الأساسية للمسؤول

8. الدور الاجتماعي: لا يمكن للمؤسسة أن تسير سيرا حسنا الا إذا كانت هناك إرادة و قدرة على التعاون الجدي و الكلي بين أعضائها من أجل المصلحة العامة، و لهذا يجب إعلامهم و الحصول على موافقتهم، و اختيار لكل منصب الرجل المناسب له، مما يدل على ضرورة تحليل الوظائف و المناصب، كما يجب تكوين مستخدمين تكوينا مهنيا و ثقافيا و إيديولوجيا.

¹ JAQUIN(M) :les cadres du commerce et de l'industrie , a colline ,PARIS ,1955,P14.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، تم تقديم مفهوم الإطارات في الموارد البشرية، وتحليل أهميتها، وتناول أبرز التحديات التي تواجه إدارة الإطارات.

وتوصل الفصل إلى أن الإطارات هي مجموعة من الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية في المنظمة، وأنهم يلعبون دورًا حيويًا في نجاح المنظمة. كما توصل الفصل إلى أن أبرز التحديات التي تواجه إدارة الإطارات.

الفصل الثالث:

تسيير الموارد البشرية

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية

تمهيد

- 1- مفهوم تسيير الموارد البشرية.
- 2- مراحل تسيير الموارد البشرية.
- 3- أدوار تسيير الموارد البشرية.
- 4- مبادئ تسيير الموارد البشرية.
- 5- وظائف تسيير الموارد البشرية.
- 6- أهداف تسيير الموارد البشرية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي منظمة أو مؤسسة، فهي تمثل العنصر الأساسي الذي يقود عمليات المنظمة والأنشطة المختلفة التي تقوم بها. وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المنظمة من خلال التركيز على العنصر البشري وتطويره وتحفيزه.

وبذلك سنطرق إلى هذا الموضوع من خلال الإشارة إلى مفهومه، ومراحله، وكذا أدواره ومبادئه، وأهم وظائفه، وأهدافه.

1- مفهوم تسيير الموارد البشرية:

1- تسيير الموارد البشرية: هي وظيفة التنظيم، تشمل أساسا على إكتساب والإحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم وتحتوي على نشاطات مثل (التخطيط التكوين ، التحفيز، التقييم) (1)

كما تعد تسمية تسيير الموارد البشرية، تسمية حديثة نسبيا، إذ نجد من خلال تصفح المراجع التي إهتمت بهذا الموضوع، تنوع وتعدد في التسميات، نذكر على سبيل المثال:

- يستخدم علماء الإدارة الأوائل تسمية "إدارة التوظيف"، لأنهم إعتبروا التوظيف الجزء الأهم من إدارة شؤون العاملين، فإفترضوا بأن أهم ما على المنظمة أن تتم به، هو تحديد حاجتها للعاملين وتوظيفهم، حيث تعبر تسمية التوظيف إلى "إدارة الأفراد" بعد أن توسع الإهتمام، ليشمل كل ما يتعلق بشؤون الأفراد، خاصة الأجور وأنظمة العمل وغيرها

- كما يستخدم البعض تسمية "إدارة شؤون العمال" كبديل لإدارة الأفراد لوصف الوظيفة في المنظمة الصناعية، تتكون قوة العاملة، من عمال محدودي أو متوسطي المهارة وهناك إتجاه آخر يستخدم تخص "الإدارة العامة" للإشارة إلى الإهتمام بشؤون العاملين في أجهزة الدولة .

لكن بفضل مساهمة مدرسة المنظومة، وبعد قيام وتطور المنظمات التي تحتاج إلى مختصين ذوي الكفاءات والتأهيلات العالية إلى التطوير المستمر، تحولت التسمية إلى تسمية الموارد البشرية، وكل هذا التغيير جاء نتيجة لتغيير المنظمات وتغيير حاجتها بالنسبة للأفراد .

-ومن كل هذه التعاريف لتسيير الموارد البشرية، يمكن القول أنه هو ذلك النشاط الإداري الذي يمثل وضع تخطيط للقطاع البشري، والذي يضمن إستمرارية وجود الموارد

¹ -محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1981، ص28

العاملة التي تحتاج إليها كل مؤسسة . (1)

2-مراحل تطور تسيير الموارد البشرية:

ينقسم تاريخ تسيير الموارد البشرية إلى ثلاث فترات، ولكي نوضح مراحل تكوينها ونموها ونضوجها، وقد أتت مرحلة من هذه المراحل تدريجيا ببرامج أكثر رقيا وتعقيدا وشمولا لتسيير الموارد البشرية .

1-مرحلة التكوين: تتعلق سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بتسيير الأفراد قبل بداية القرن العشرين (20)، فقد تشكلت ممارسات، تسيير عبر التاريخ بواسطة مجموعة متنوعة من القوى والمتغيرات، ففي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، قام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام تسيير الأفراد (2)، ومع ظهور الثورة الصناعية، برزت أولى ممارسات تسيير الأفراد، فقد تتطلب نظام المصنع وجود أعداد كبيرة من العاملين، من ذوي المهارات المتميزة، لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة، مما أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية، لتدريب العاملين وتنظيم العلاقات وجدولة العمل (3)، وإجمالاً يمكن وصف الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، قبل سنة 1900، بأنها كانت عشوائية وغير منظمة.

2-مرحلة فترة النمو: حدثت فترة النمو في تاريخ تسيير الموارد البشرية في النصف الأول من القرن العشرين، فقد بدأت هذه الحقيقة في ظهور ما يسمى بـ "السكرتير الإجتماعي" أو "أخصائي شؤون المعيشة للأفراد في مؤسسات الأعمال"، وكان يقوم بما يمكن أن نسميه اليوم بوظيفة المحافظة على الموارد البشرية أو صيانتها، ويرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولة مؤسسات الأعمال لوقف أو الحد من نمو التنظيمات العمالية، وتتميز هذه المرحلة أيضا بالإعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بتسيير الأفراد

¹-برنوطي نائف سعاد: إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد)، دار وائل ، عمان، 2001، ص35

²-محمود أحمد الخطيب : إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2001، ص43

³-جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص26

وأهمية القيام في كل مؤسسة، وتنتهي هذه المرحلة بنهاية الحرب العالمية الثانية، ومع منتصف الأربعينات، نمت أنشطة تسيير الأفراد في بعض المؤسسات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية نموًا كبيرًا، بحيث لم تختلف جوهريًا عن الأنشطة الحالية لتسيير الموارد البشرية، فالفرق بينهما، يكمن أساسًا في مدى رقي ودقة هذه الأنظمة (1)

وليس في محتواها

3-مرحلة النضج : تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1946، وأيضًا إلتزام الحكومة الفيدرالية بتوفير عمل ملائم، ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المؤسسات الخاصة الرئيسية لمرحلة النضج المستمرة حتى يومنا هذا والتي أثرت تأثيرًا كبيرًا في مسائل حيوية وحرجة لتسيير الموارد البشرية (2)

3-أدوار تسيير الوارد البشرية:

تؤدي إدارة الموارد البشرية في المنظمة أدوارًا مختلفة ترتبط بالبيئة التنافسية فالمنظمة الناجحة في البيئة التنافسية، تشجع إدارة الموارد البشرية للتحسين، نوعية العمل والإنتاجية بغرض تحقيق الإستجابة للمتطلبات البيئية الإقتصادية والتكنولوجية، وتمثل أهم أدوار إدارة الموارد البشرية، فيما يلي :

1-دور الأعمال:

يمثل هذا الدور بمشاركة إدارة الموارد البشرية للمنظمة في تحديد حاجات الأعمال فيها خلال معرفة إتجاه تلك الأعمال ومساعدتها للوصول إلى الوضع الذي ترغبه كالمساهمة في توسيع مشاركتها في رسم الإستراتيجية العامة

2-الدور التشغيلي:

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية على هذا المستوى بصناعة قرارات التوظيف ووضع

¹-محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص42

²- محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص43

خطط لإستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك إضافة إلى نشاطات التدريب والمتابعة وتقويم الأداء .

3-الدور الإداري:

تظهر نشاطات إدارة الموارد البشرية على تأكيد دقة معايير الإختيار وتطوير خطط لإستقطاب وإستكشاف أسواق الإستقطاب المناسبة ووضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري (1)

4-الدور التوقعي:

إن التسيير التوقعي، هو عبارة عن وسيلة تسمح للمؤسسة برفع كفاءة نفسها بنفسها في الوقت المناسب، من خلال المستخدمين، وهذا من حيث التأهيل، التجربة، الكفاءات، إتجاهات التحفيز المناسبة، وتمكين الإدارة من التحكم في النشاطات والوظائف والتكفل بالمسؤوليات، التي تظهر في كل وقت.

إن المؤسسة تظهر في إطار التسيير التنبؤي، تخطيط محكم وعقلانية، ويهدف إلى تحقيق فعالية تنظيمية، بفضل مختلف الفاعلين الموجودين ضمن هذا التنظيم، كما يهدف هذا التنظيم إلى:

-تحديد المراكز والمهام الشاغرة سنويا

-تقديرات المدى البعيد، ويمكن أخذ خطط التوسع في المستقبل في الإعتبار عند تحديد أهداف الفاعلين لتحقيق إنسجام بين الأفراد والإدارة

-الحفاظ على رأس المال البشري من العواقب والأخطار التي تهدد المؤسسة وبقائها

ويمكن تجسيد هذا التنظيم من خلال الشكل التالي:

-بعد طلب البدء من اليد العاملة ذات الضرورة الملحة في المنظمة، وهذا من خلال التأهيلات المطلوبة، العدد، الأماكن....إلخ ، يسمح ويسهل وضع سياسات مختلفة للتوظيف الترقية، الأجرة، التكوينإلخ .

¹-دادي عدوان، ناصر: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص18

-تخصيص برامج مخصصة لكل سياسة من السياسات المعروضة سابقا، بتكاملها وتنسيقها للتحقيق إستقرار المؤسسة وبقائها في ظل المنافسة ونجاح الإستراتيجية المتبعة، ولهذا يرى "فان لوب" أنه " لا بد من التكوين إلى الرأسمال البشري المتقن والمتفاعل مع البرامج والمخططات من الجانب الكيفي" (1)

نستخلص من خلال هذا أن بقاء المؤسسة ومسايرتها للتطور، يكمن في مدى وجود سياسة، وهذه السياسة تكون متكيفة مع المتطلبات الإقتصادية العالمية لتجنب المخاطر (تسريح، خوصصة، عجز مالي)، وفق ما يسمى بـ "التسيير العقلاني" للمؤسسات يأخذ بعين الإعتبار مبدأ الإتصال ووضوح الأهداف والمشاركة في التسيير والقرارات وكذا توفير إستراتيجيات في العمل التنظيمي.

4-مبادئ تسيير الوارد البشرية:

توجد العديد من الأسس والمبادئ التي تحكم تسيير الوارد البشرية أهمها:

1-المسؤولية العامة: إن نشاط الموارد البشرية، يمتد لجميع الموظفين بالمؤسسة كوظيفة إدارية وكوحدة تنظيمية، إذن فالجهاز المشرف على تسيير الوارد البشرية له علاقات عمل وظيفية بباقي إدارات المؤسسة، الأمر الذي يتطلب الإحتفاظ بالسجلات والمستندات المتعلقة بالموظفين .

2-مبدأ المعاملة المتماثلة: إن مبدأ المعاملة المتماثلة، يتم إجراء ونظم لوائح عمل ثابتة، من خلال السياسات والقواعد العمل الموحدة، تضمن عدم التمييز بين الموظفين .

3-تزويد الموظفين بالمعلومات: يجب على الإدارة أن تزود الموظفين بالمعلومات الكافية حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بطريقة صحيحة.

4-إشعار الموظف: وذلك بأنه يؤدي عمل له قيمة، من خلال وظيفة مناسبة لإمكاناته وقدراته التأهيلية

5-العلمي والمهني وضع نظام عادل للأجور: يجب وضع نظام عادل للأجور، الحوافز

¹-بوجمعة، غيات: مبادئ تسيير الوارد البشرية، دار الغرب، الجزائر، 2000، ص33

المكافآت، الترقيات

6-الإعتماد على العنصر الإنساني: الذي أصبح الركيزة الأساسية لبناء التقدم الإقتصادي

بحيث يجب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد (1)

7-العمل على صيانة الموارد البشرية: ورفع كفاءاتها الإنتاجية، إلى جانب العمل على

ضمان الإستقرار النفسي، الإجتماعي،والصحي لهذه الموارد (2)

5-وظائف تسيير الموارد البشرية:

يمكن حصر وظائف تسيير الموارد البشرية في النقاط التالية:

-الإستخدام الأمثل للطاقات البشرية، إذ لا تقتصر إدارة الأفراد على القضاء بالشعور بالقلق

وعدم الإستقرار، وهو الوجه السلبي، ولكن يجب عليها الحصول على الإستخدام الأمثل

للطاقات الموجودة، وهذا يمثل الوجه الإيجابي ويتطلب هذا دراسة مطالب العمال ورغباتهم

والكشف عن سلوكهم لتوجيه هذا السلوك، وهذه الرغبات ما يتفق مع مصلحة المؤسسة

ويحقق الربح . (3)

-تحفيز الموارد البشرية بموازنة الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت والعلاوات، لأن المناخ

الخاص بالتحفيز يدعو إلى توجيه جهود الأفراد وطموحاتهم وأهدافهم نحو المؤسسة

وإستمرارها

-تحديد الإجراءات، تتصل سياسة الأفراد بطريقة توجيه العلاقات العمالية داخل التنظيم

وتعكس الساسة النظرة الإدارية تجاه العمال، وتعتمد البرامج الموضوعية على السياسة

المرسومة، وتحتاج الإدارة إلى إجراءات لترجمة فلسفتها، وهي شاملة ونظرية إلى تطبيق

عملي، تستخدمه إدارة الأفراد ويفهمه العمال أنفسهم، وتتصل الإجراءات:التوظيف، التعيين

¹-منصور أحمد منصور: قرارات في تنمية الموارد البشرية؛ وكالة المطبوعات الجامعية، القاهرة، 1976، ص37

²-بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 28

³-محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة الأعمال، المكتب المصري الحديث، الإسكندرية، 1971، ص 521

الترقية، النقل، رفع الأجور، ترتيب الوظائف، تسيير الكفاءات... إلخ⁽¹⁾

-المراقبة: وهي عملية تهدف إلى التأكد على سير الأعمال التنفيذية، وهذا حسب إستراتيجية مسطرة من طرف الإدارة ن سواء تعلق الامر بالجانب البشري أو الإنتاجي .

-تطوير الموارد البشرية: وذلك بأن تتولى إدارة الأفراد، تطوير تأهيل الأفراد، سواء تعلق الأمر بتنمية المعارف التطبيقية أو النظرية، وبالتالي يعمل التكوين من أجل هذا الغرض حتى يتسنى لها إكتشاف قدرات معرفية جديدة على ضوء التقدم التقني والتكنولوجي

-الحفاظ والإحتفاظ بالموارد البشرية: لا يتوقف إدارة الموارد البشرية على تخطيط وإستهداف وتحفيز، بل يتناول أيضا البحث عن الوسائل والبرامج الناجحة في الحفاظ على هذه الموارد

(2)

-**تخطيط الموارد البشرية:** وتتصب هذه الوظيفة على القيام بحصر إحتياجات المنظمة من القوى البشرية، من حيث الكمية والنوع، من خلال تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ماهو معروف ومتاح من تلك الموارد وإجراء مقارنة بين المطلوب والمعروض للتحديد العجز أو الفائض وكيفية التصرف في الفائض ومصادر تغطية العجز، وتتم عملية التخطيط بتضافر الجهود المشتركة المتناغمة، تسعى بعد تحديد الإحتياجات، لوضع المعايير الضابطة للجوانب الفنية والإدارية والأخذ بعين الإعتبار لقراءة أحداث المستقبل بالتنبؤ لما يوفر الكفاءات الفنية والإدارية الكفؤة قبل حدوث النقص المفرط وإستباق المنافس⁽³⁾

-**وضع أنظمة خدمات ومزايا العاملين:** توفير سبل الرعاية الصحية والإجتماعية للعاملين بالإضافة إلى منح العاملين مزايا معينة كراتب التقاعد والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، وقد تمتد إلى تقديم المنظمة بعض الخدمات للعاملين كالإسكان والمواصلات

¹-نفس المرجع، ص 517

-الهيتمي مطر(خالد عبد الرحيم): إدارة الوارد البرية، مدخل إستراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2000،

²ص32

³-عطا الله محمد تسيير الشريعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، الدار المنهجية للنشر

والتوزيع عمان، 2015، ص 40

وصناديق الإيداع والإستثمار وبعض الخدمات المالية كالإعانات والقروض الحسنة وغيرها من الخدمات....(1)

6- أهداف تسيير الوارد البشرية:

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، يمكننا أن نستنتج هدف الإدارة التي تسعى إلى تحقيقه وهو وضع إستراتيجية الموارد البشرية، وفق متطلبات وإحتياجات تنفيذ وإنجاز الإستراتيجية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، تسهم ن خلالها توفير قوة بشرية ذات مستوى عال من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق المؤسسة بأعلى مستوى من الأداء والإنجاز، من أجل ضمان نجاحها وبقائها ونموها ومن خلال ما سبق يمكن تحديد أهدافها فيما يلي:

1- تحقيق الكفاية الإنتاجية (EFFICIENCY): يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد المجتمعة التي تسمى بالمدخلات (INPUTS) على إعتبار أن المورد (2)

البشري هو الذي يستخدمها (سواء آلات، تكنولوجيا.....) وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف هذا الإستخدام، الذي ينتج عنه مخرجات (TSPUOUT)، أي سلع وخدمات ذات المواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة

ويعد العنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعضي المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور تسيير الموارد البشرية، من خلال ما يقوم به من وظائف وممارسات، تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً، لديه ولاء وإنتماء للعمل وللمؤسسة التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء والإنتاجية العالية .

2- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: (EFFECTIVEUESS): إن الكفاية الإنتاجية

¹- نفس المرجع، ص 41

²- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، حلب، 2005، ص 29

لوحدها لا تكف لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية، +مواصفات +أقل تكلفة) من خلال إستخدام كفاء للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عال من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن يلبي المنتج (المخرجات)، المقدم للزبائن إحتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة. فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المؤسسة، بل من وجهة نظر الزبون، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب ونوعية للموارد البشرية، حول أن مسألة في غابة الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، وهي مسؤولة كل من يعمل في المؤسسة فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية، يتوقف عن هذا الرضا فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المؤسسة . (1)

¹-عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، 26.

خلاصة الفصل:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا مهمًا في نجاح أي منظمة أو مؤسسة، فهي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال التركيز على العنصر البشري وتطويره وتحفيزه. وعليه، فإن على كل منظمة أو مؤسسة أن تهتم بإدارة الموارد البشرية بشكل جيد من أجل تحقيق أهدافها.

الجانب الميداني

الجانب الميداني

1-تعريف ميدان الدراسة.

2-الدراسة الاستطلاعية.

3-أدوات جمع البيانات.

4-العينة وكيفية اختيارها.

5-عرض وتحليل النتائج.

1-تعريف ميدان الدراسة:

1- تعريف مؤسسة ENIEM :

المؤسسة الوطنية لصناعة الكهرو منزلية (م. و. ص. ك. م) هي شركة عمومية جزائرية لصناعة الآلات الكهرو منزلية.

2-نشأة و موقع مؤسسة ENIEM :

أ - نشأة المؤسسة :

تأسست المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرو منزلية أنيام في 02 جانفي 1983 . بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية لصناعة و التركيب الكهربائي (سونيلاك) ، هي مؤسسة معتمدة وفق المنظمة الدولية للمعايير (م د م 9001) منذ 1998 .

و في سنة 1977 بدأت مؤسسة أنيام في الإنتاج حيث تمثلت مهامها في إنتاج و بيع الأجهزة الالكترونية منزلية.

إبتداءا من أكتوبر 1989 ويعني ذلك: SPA,EPE ,ENIEM ، حيث استقلت المؤسسة ذاتيا

و حلت اسم المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية **ENIEM**

المؤسسة العمومية الاقتصادية **EPE**

مؤسسة ذات أسهم **SPA**

من ثم تعتبر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال قدر ب : 1 079 008 000 دج

و تضم حوالي 1800 عامل

- بطاقة تقنية لمؤسسة انيام :

- الاسم : المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية
- تاريخ التأسيس 02 فيفري 1983
- النوع: شركة عمومية
- الجنس : جزائرية
- المجال :اقتصادية
- المقر: مدينة تيزي وزو المنطقة الصناعية "عيسات ادير" تبعد عن الولاية ب 7 كم
- المساحة 5.5 هكتار
- عدد العمال: 195 عامل في الوحدة التجارية
- راس المال : 10279800000 دج
- الشعار : مع انيام تحلى الأيام
- الرمز :



ب - الموقع الجغرافي للمؤسسة :

تقع مؤسسة أنيام في قلب المنطقة الصناعية واد عيسى (عيسات إيدير) ولاية تيزي وزو ،
التي تبعد عن مقر الولاية 10 كلم وتقدر مساحتها ب 5.5 هكتار .

3-مهام و أهداف مؤسسة ENIEM

تعد المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرو منزلية من المؤسسات الإستراتيجية على المستوى
الاقتصادي للبلاد كما تساهم في رفع إنتاج الدخل الخام و من أهم مهامها
تذكر ما يلي:

- ضمان إنتاج و تركيب أجهزة التبريد، التهوية ، الطبخ.
- تساهم في رفع الإنتاج الوطني في صناعة الأجهزة الكهرو منزلية.

-أهدافها :

- تلبية الطلب المحلي من المنتجات الكهرو منزلية.
- تحسين نوعية الإنتاج.
- اكتساب مكانة في الأسواق المحلية و الأجنبية و التحكم فيها.
- تطبيق نظام المناجمنت المحيطي وفق معيار. (ISO14001)
- تطبيق نظام المناجمنت النوعي وفق معيار. (ISO9001)

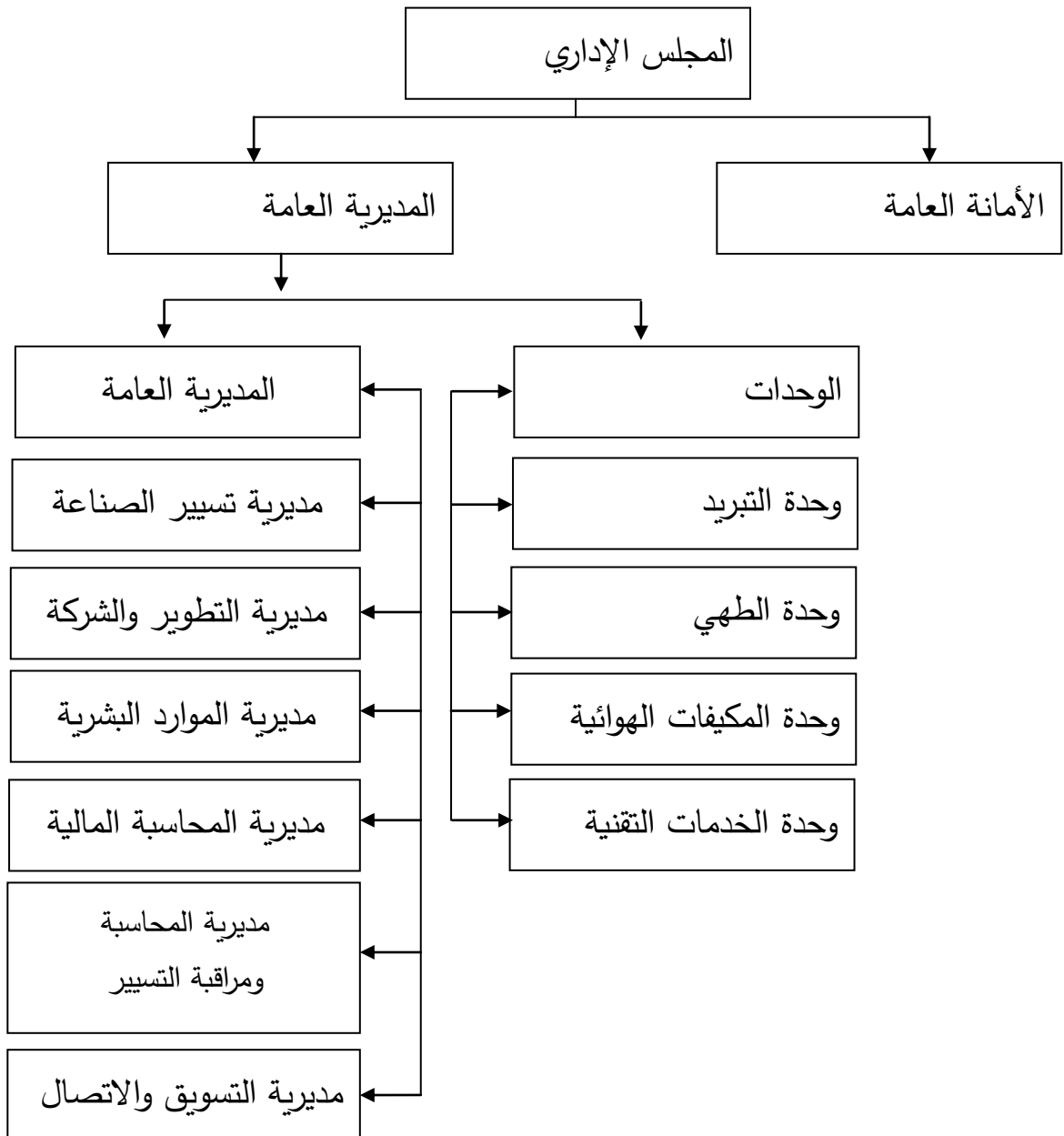
4- أهم منتجات مؤسسة ENIEM :

لها مجموعة أجهزة منزلية وتجارية متعددة و هي:

- ثلاجات بحجمها صغيرة وكبيرة.
- آلات طبخ
- آلات غسل الملابس.
- مكيفات هوائية.

- مسخنات الماء.
- خزانات زجاجية.
- مدفآت.

5- هيكل تنظيمي لمؤسسة ENIEM



ثانيا: الوحدة التجارية:

1-تعريف الوحدة التجارية :

هي الخلية الأساسية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية حيث تقوم بترويج المنتجات في السوق وتوزيعها على مختلف التراب الوطني وفق إستراتيجية المؤسسة المسطرة من طرف الإدارة العامة و يبلغ عدد عمالها 187 عامل.

تتمركز الوحدة التجارية في المنطقة الصناعية واد عيسي ب ولاية تيزي وزو، و تتركز على نقاط بيع مختلفة :

- نقاط بيع بالأغواط.

- نقاط بيع بمعسكر

- نقاط بيع بالجزائر .

- نقاط بيع بتيزي وزو.

2- مهام الوحدة التجارية :

- خلق علاقات مباشرة مع المستهلك.

- مكلفة بالتسويق والترويج كل منتجاتها.

- تعمل على إيصال كل منتجاتها إلى كل فروعها عبر الوطن.

3- وظيفة الوحدة التجارية :

- تسويق المنتجات.

- دراسة احتياجات السوق.

- تقديم برامج سنوية للبيع و التوزيع.

4- أقسام الوحدة التجارية و مهامها :

تتكون من ست أقسام و هي :

أ- قسم الإدارة و الموارد البشرية: له علاقة مع الأقسام الأخرى و مهمته السهر

على التسيير الحسن للموارد البشرية.

ب- قسم المالية و المحاسبة : يهتم بالأموال أجرة العمال، أموال الأجهزة المبيعة.)

ت- قسم التسويق والتصدير: عمليات الإشهار لمنتجات مؤسسة ENIEM.

ث- قسم المبيعات المحلية : يضم بيع المنتج على المستوى الوطني.

ج- قسم خدمات ما بعد البيع : يضم معالجة المنتجات المبيعة ويمنح لها الضمان

ح- قسم التخزين : يهتم بتسيير العمل المركزي للمنتجات التامة الصنع و قطع الغيار لوحدة الإنتاج و كذلك خزن الأجهزة المعدة للبيع.

ثالثا : قسم المديرية العامة و الموارد البشرية

1-تعريف المديرية العامة :

هي مجموعة من الوظائف المتكاملة و المتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة بشرية مالية فنية و

معلومات بأقصى طاقة ممكنة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2- تعريف قسم الموارد البشرية :

هو القسم الذي يساعد على اختيار الأفراد الأكفاء للعمل في الأماكن المناسبة لمهاراتهم و خبراتهم في الشركة أو المؤسسة.

3- أهداف قسم الموارد البشرية :

لها جانبين من الأهداف وهما: المؤسسة و الأفراد.

أ- أهداف التي تسعى لها المؤسسة :

-الكفاءة و الفعالية.

-التجانس.

-الاستقرار.

ب- أهداف الأفراد :

- فرض فرص عمل جيدة.
- العدالة في الأجور و المعاملة.
- الاستقرار و الأمن الوظيفي
- تقديم الخدمات الاجتماعية و الرعاية الصحية.

4- فروع و مهام قسم الموارد البشرية :

يتكون قسم الموارد البشرية من أربعة فروع و لكل فرع مهامه و هي:

أ- مكلف بدراسات المستخدمين : و هي تقوم بتسيير ملفات العمال.

- إحصاء كل المعلومات المتواجدة في الموارد البشرية.
- تقارير شهرية حول حجم الأجور.

ب- مكلف بالتوظيف و التكوين : يهتم بمعرفة نقائص كل عامل و يقوم بمجدولة

أوقات التكوين متابعة تكوين العمال و ترقياتهم المهنية، إعداد بيانات التكوين.

ج- مسير الأجور و العمال : يقوم بإعداد و كشف رواتب العمال كل شهر و ذلك بعد

جمع بطاقات الحضور و يسير ملفاتهم، ملف العمال (عقود، قرارات، إجازات إعداد شهادة عمل)، العطل.

د- مسير الاجتماعي: و هو مكلف بالجانب الاجتماعي للعمال مثل : العطل

المرضية ، التقاعد و التأمينات الاجتماعية.

2- الدراسة الاستطلاعية:

بعد الترخيص الميداني في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بواد عيسي

"ENIEM"، قمنا بزيارة ميدانية إلى المؤسسة وبالتحديد قسم إدارة الموارد البشرية، حيث

التقينا بفئة من الإطارات العاملة هناك، وكان هدف الزيارة التزود بالمعلومات الأولية التي

تساعد موضوع بحثنا الذي يتمثل في ترقية الإطارات حيث تزودنا بالمعلومات المناسبة حول

واقع ترقية الإطارات وسلم الترقية، إضافة إلى ذلك محاولة التعرف على المعيار الأساسي لترقية العامل من منصب إطار إلى إطار سامي.

كما قمنا بالحديث مع بعض الإطارات في تلك المؤسسة وكذلك بعض العراقيين والصعوبات التي يمر بها فئة الإطارات في ترقيتهم وأيضا مدى تكييفهم مع منصبهم الحالي ومسؤوليات هذا المنصب.

حيث قمنا بتوزيع 10 استمارات على مجموعة من الإطارات لغرض تجريبيها والتأكد من صحة بنودها خصوصا من حيث التكرار والغموض وذلك ابتداء من تاريخ يوم 26 أبريل 2023.

وبعد التأكد من صحة هذه الاستمارة ولا يوجد غموض فيها قمنا بتوزيع باقي الاستمارات على فئة الإطارات في يوم 8 ماي 2023.

في الأخير قمنا باسترجاعها يوم 17 ماي 2023.

3- أدوات جمع البيانات:

3-1- الاستبيان:

يعد الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلمية، وهو وسيلة فعالة لجمع المعلومات عن ظاهرة أو موقف معين أو مشكلة معينة ويشكل نموذجا جاهزا يحوي على مجموعة من الأسئلة المحددة بالاتفاق، ويلعب جورا مهما في تزويد الباحث بمعلومات واضحة وواقعية وكذلك في مرحلة التحليل واستخلاص النتائج.

يتكون الاستبيان في أبسط صورته من مجموعة من الأسئلة التي ترسل ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية، ويتم ذلك من دون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها، وعادة ما تكون استمارة الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات والبيانات وتعد في حد ذاتها مرشدا للباحث في جمع معلوماته ومباشرة أو عن طريق البريد التقليدي أو عن طريق البريد الإلكتروني أو أي طريقة أخرى مناسبة يعتقدونها الباحث.

3-2- تعريف الاستبيان:

إن الاستبيان هو وسيلة يحاول بها الباحث الوصول إلى نتائج بحثه ليس غاية بذاته فكلما كان اختيار هذه الوسيلة ملائماً لطبيعة البحث ومشكلته وأهدافه كانت نتائج البحث متسمة بالموضوعية والدقة إذا أحسن استخدامه بشكل علمي ومنطقي.

وهناك تعريفات عديدة للاستبيان نذكر منها ما يأتي:

- هي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث.⁶⁹

هي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من المستجيب.⁷⁰

3-3- خطوات تصميم الاستبيان:

بهدف جعل الاستبيان ناجحاً يجب على الباحث إعطاء الأهمية لتصميم الاستبيان بحيث يكون الأسئلة الواردة فيه ذات صلة وثيقة بالظاهرة موضوع البحث، وهناك عدد من الخطوات المهمة ينبغي مراعاتها عند تصميم الاستبيان وهي:

1- تحديد نوع البيانات والمعلومات التي يرغب الباحث في الحصول عليها عند تحديد الباحث لمشكلة البحث وأهدافه ومنهجيته بجمع البيانات والمعلومات التي لها علاقة بالبحث، ويمكن تقسيم الموضوعات على أساس فرضيات وتحويل الفرضيات إلى أسئلة تتفق في حل مشكلة البحث.

2- أن يكون الاستبيان من النوع المختصر المفيد بمعنى أن يحتوي على عدد أقل ما يمكن من الأسئلة حتى لا يكون هناك ملل للشخص في أثناء تعبئة الاستبيان ومن ثم عدم دقة الإجابات.

⁶⁹ أحمد سليمان عودة، وفتحي مكاوي، أساليب البحث العلمي، مكتبة المنار، الأردن، 1987، ص150.

⁷⁰ Romme P.U.F, and Ballaine, W.C, Research Methodologie in Business, Harper and Row Publishers, USA, 1963, p108.

3-تحديد شكل الأسئلة وصياغتها وتسلسلها وفي هذا المجال يجب تحديد نوع السؤال على وفق المستويات الثقافية والتعليمية والاجتماعية للفئة أو العينة التي توجه إليها الأسئلة وأن يتم صياغاتها بشكل دقيق وواضح بعيدا عن الغموض وأن يتم تدرج الأسئلة من السهل إلى الصعب.

4-يجب على الباحث التأكد بأن المعلومات في سرية للغاية ولأعراض البحث العلمي فقط.

5-يجب مراجعة الأسئلة من الباحث أولا ثم عرضها على خبير لغوي وخبير علمي لتقييم وإعطاء بعض الأفكار والملاحظات المهمة التي تخدم البحث.

6-بفضل تجربة الاستبيان على عدد محدد من الأفراد التأكد من صلاحيته.

7-ضرورة أن تكون أسئلة الاستبيان واضحة ومفهومة بعيدة عن الغموض ولا تحتمل تفسيرات أخرى.

8-ينبغي أن يراجع الباحث بعض الدراسات والأبحاث السابقة ويطاع على مضمون الاستبيان المشابهة أو القريب لبحثه ليستفيد منه في بحثه.

9-ضرورة أن يحدد الباحث الأسلوب الإحصائي المناسب والذي سوف ستعتمده في معالجة البيانات التي سوف يتم جمعها من خلال الاستبيان.

4-العينة وكيفية اختيارها:

اعتمدنا على العينة القصدية في دراستنا لأنها الأنسب لدراستنا "ترقية الإطارات" وهي حيث قمنا باختيار عدد من إطارات المؤسسة والذي كان عددهم 55 وقمنا بتوزيع عليهم استمارة بحثنا، وتم استرجاع 34 استمارة.

5- عرض نتائج الدراسة:

5-1- عرض النتائج الخاصة بالبيانات الشخصية:

جدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
8,8%	3	من 20 إلى 30 سنة
55,9%	19	من 30 إلى 40 سنة
35,3%	12	أكثر من 40 سنة
100%	34	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الفئة العمرية الأكثر شيوعًا في المؤسسة الصناعية هي من 30 إلى 40 سنة، حيث يمثل الأشخاص في هذه الفئة 55,9% من إجمالي العينة. وهذا يعني أن غالبية العاملين في المؤسسة الصناعية هم في سن العمل والإنتاجية. أما الفئة العمرية الوسطى هي أكثر من 40 سنة، حيث يمثل الأشخاص في هذه الفئة 35,3% من إجمالي العينة. وهذا يعني أن المؤسسة الصناعية لديها عدد كافٍ من العاملين ذوي الخبرة والمهارات. أما الفئة العمرية الأقل شيوعًا هي من 20 إلى 30 سنة، حيث يمثل الأشخاص في هذه الفئة 8,8% من إجمالي العينة. وهذا يعني أن عدد العاملين في المؤسسة الصناعية من الشباب لا يزال محدودًا.

بشكل عام، فإن توزيع أفراد العينة في المؤسسة الصناعية يعكس التوزيع الديموغرافي للسكان في المنطقة التي تم جمع البيانات منها. كما أنه يعكس نوع الدراسة التي تم إجرائها، وطريقة جمع البيانات.

جدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	12	35,3%
أنثى	22	64,7%
المجموع	34	100%

يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس في المؤسسة الصناعية. ويشير إلى أن الإناث تشكل غالبية العمال في المؤسسة، حيث تصل نسبتهم إلى 64.7%، مقابل 35.3% للذكور. ويمكن تفسير هذا التوزيع من خلال مجموعة من العوامل، منها:

- **العوامل الاقتصادية:** تتمتع المرأة بحقوق مساوية للرجل في العمل، وأصبحت تشغل مناصب قيادية في العديد من المؤسسات الصناعية.

- **العوامل التكنولوجية:** ساعدت التكنولوجيا في إزالة بعض الحواجز التي كانت تمنع النساء من العمل في الصناعة، مثل العمل الشاق والساعات الطويلة.

- **العوامل التنظيمية:** قامت العديد من المؤسسات الصناعية بتنفيذ سياسات وبرامج لتعزيز المساواة بين الجنسين في العمل.

ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن هذا التوزيع قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى، حسب عوامل مختلفة، مثل حجم المؤسسة، ونوع النشاط الاقتصادي، والموقع الجغرافي.

جدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	25	73,5%
أعزب	9	26,5%
المجموع	34	100%

من خلال الجدول، يمكننا استخلاص أن الغالبية العظمى من أفراد العينة تمثل (73,5%) متزوجون، بينما أقلية من أفراد العينة (26,5%) .

يمكن تفسير هذه النتائج بمجموعة من العوامل، منها: العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع على الزواج. بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يكون هناك عوامل أخرى تؤثر على توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية. على سبيل المثال، يمكن أن تلعب العوامل الاقتصادية دوراً في اتخاذ قرار الزواج.

جدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	2	5,9%
ثانوي	6	17,6%
جامعي	26	76,5%
المجموع	34	100%

من الجدول أعلاه يمكن استنتاج أن المستوى التعليمي الجامعي هو السائد في المؤسسة الصناعية، حيث يشكل 76.5% من مجموع أفراد العينة، يليه المستوى الثانوي بنسبة 17.6%، ثم المستوى المتوسط بنسبة 5.9% .

يمكن تفسير هذه النتائج بعدة عوامل، منها:

-ارتفاع معدلات الالتحاق بالتعليم العالي في السنوات الأخيرة.

-زيادة الطلب على العمالة الماهرة في سوق العمل.

-الاهتمام المتزايد بالعلم والمعرفة.

جدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
من 05 إلى 10 سنوات	19	55,9%
أكثر من 10 سنوات	15	44,1%
المجموع	34	100%

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة الصناعية فيوضح الجدول أن 55,9% من أفراد العينة (أي 19 فردًا) لديهم أقدمية تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، بينما 44,1% من أفراد العينة (أي 15 فردًا) لديهم أقدمية تزيد عن 10 سنوات.

يمكن تفسير هذه النتائج على النحو التالي:

-هناك توازن نسبي بين العاملين ذوي الأقدمية القصيرة والمتوسطة والطويلة.

-تتمتع المؤسسة بقاعدة عريضة من العمال ذوي الخبرة، مما يساهم في استمرارية الإنتاجية والاستقرار.

1-2- عرض النتائج الخاصة ببيانات الترقية في المؤسسة:

جدول رقم (06): إجابات أفراد العينة على السؤال السابع

النسبة المئوية	التكرار	منذ دخولك إلى المؤسسة كم مرة استفدت من الترقية
64,7%	22	مرة
23,5%	8	مرتين
2,9%	1	عدة مرات
8,8%	3	لا يوجد ترقية
100%	34	المجموع

وفقاً للجدول أعلاه، فإن 64.7% من الأشخاص استفادوا من الترقية مرة واحدة منذ دخولهم إلى المؤسسة. هذا يعني أن أغلبية الأشخاص في المؤسسة يحصلون على ترقية مرة واحدة على الأقل أثناء مدة عملهم. ويأتي بعد ذلك الأشخاص الذين حصلوا على ترقية مرتين، بنسبة 23.5%. أما الأشخاص الذين حصلوا على ترقية عدة مرات، فهم 2.9%. وأخيراً، هناك 8.8% من الأشخاص الذين لم يحصلوا على أي ترقية منذ دخولهم إلى المؤسسة.

ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى وجود عدة عوامل يمكن أن تؤثر على ذلك، مثل الأداء الوظيفي، والمهارات والقدرات، والحاجة إلى الترقية في الوظيفة.

جدول رقم (07): إجابات أفراد العينة على السؤال الثامن

هل الترقية المهنية تعتمد على عامل الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	29,4%
لا	24	70,6%
المجموع	34	100%

وفقاً للجدول أعلاه، فإن الترقية المهنية لا تعتمد على عامل الأقدمية في المؤسسة الاقتصادية بنسبة 70.6%، بينما تحصل فئة الأفراد الذين صرحوا بأن الترقية تعتمد على عامل الأقدمية وذلك بنسبة قدرت بـ 29,4% هذا يعني أن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً أكثر أهمية في الترقية، مثل الكفاءة المهنية والأداء والإنجازات.

ففي بعض المؤسسات، قد يكون عامل الأقدمية شرطاً أساسياً للترقية، ولكن غالباً ما يكون شرطاً من عدة شروط. على سبيل المثال، قد تتطلب بعض المؤسسات أن يكون الموظف قد أمضى فترة معينة من الوقت في الدرجة الحالية قبل أن يكون مؤهلاً للترقية. ومع ذلك، فإن وجود أقدمية لا يعني بالضرورة أن الموظف سيحصل على الترقية.

جدول رقم (08): إجابات أفراد العينة على السؤال التاسع

هل تشعر بالرضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	17,6%
لا	28	82,4%
المجموع	34	100%

بالنظر إلى النتائج أعلاه، فإن الأغلبية العظمى من الموظفين 82.4% غير راضين عن نظام الترقية بالأقدمية في المؤسسة الصناعية. هذا يشير إلى أن هذا النظام قد لا يكون عادلاً أو فعالاً كما ينبغي. بينما نجد 17,6% من العمال راضين عن هذا النظام

هناك العديد من الأسباب التي قد تجعل الموظفين غير راضين عن نظام الترقية بالأقدمية. أحد الأسباب هو أنه قد لا يأخذ في الاعتبار أداء الموظف أو مساهماته في المؤسسة. فموظف جيد الأداء قد لا يحصل على ترقية إذا لم يكن لديه سنوات الخدمة الكافية. وأيضاً اعتبار أن نظام الترقية بالأقدمية هو أنه قد يؤدي إلى الروتين والجمود. فعندما يتم ترقية الموظفين فقط بناءً على الأقدمية، فقد لا يكون هناك حافز للابتكار أو التحسين.

جدول رقم (09): إجابات أفراد العينة على السؤال العاشر

هل الأقدمية هي السبيل الوحيد للحصول على الترقية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	58.82%
لا	14	41.17%
المجموع	34	100%

بناءً على الجدول أعلاه، فإن 58.82% من الأشخاص الذين شملهم الاستطلاع يعتقدون أن الأقدمية هي السبيل الوحيد للحصول على الترقية في المؤسسة الصناعية. هذا يعني أن الأغلبية تعتقد أن الأقدمية هي العنصر الأكثر أهمية في عملية الترقية، وأنها تلعب دوراً حاسماً في تحديد من سيحصل على الترقية.

ومع ذلك، فإن 41.17% من الأشخاص الذين شملهم الاستطلاع يعتقدون أن الأقدمية ليست السبيل الوحيد للحصول على الترقية. هذا يعني أن هناك عددًا من الأشخاص الذين يعتقدون أن هناك عوامل أخرى مهمة في عملية الترقية، مثل الأداء الوظيفي، والمهارات والقدرات، والإنجازات، والمبادرات، وغيرها.

بشكل عام، يمكن القول أن الأقدمية هي عامل مهم في عملية الترقية في المؤسسة الصناعية، ولكنها ليست العامل الوحيد. هناك عوامل أخرى مهمة يجب أخذها في الاعتبار، مثل الأداء الوظيفي، والمهارات والقدرات، والإنجازات، والمبادرات، وغيرها.

جدول رقم (10): إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني عشر

هل أنت راضي على كيفية ترقيتك	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	67,6%
لا	11	32,4
المجموع	34	100%

وفقًا للجدول أعلاه، فإن 67.6% من العمال في المؤسسة الصناعية راضون عن كيفية ترقيتهم. هذا يعني أن الأغلبية الساحقة من العمال يشعرون بالرضا عن عملية الترقية في المؤسسة. من ناحية أخرى، فإن 32.4% من العمال غير راضين عن كيفية ترقيتهم قد يكون هذا بسبب مجموعة متنوعة من العوامل، مثل عدم شفافية عملية الترقية أو عدم وجود فرص كافية للترقيات.

بشكل عام، يبدو أن المؤسسة الصناعية تمتلك عملية ترقية فعالة ومقبولة من قبل معظم العمال. ومع ذلك، من المهم أن تستمر المؤسسة في تحسين عملية الترقية لتلبية احتياجات جميع العمال.

جدول رقم (11): إجابات أفراد العينة على السؤال الثالث عشر

هل أنت راضي على سلم الترقية الذي تنتجه الإدارة في ترقية إدارتها	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	55,9%
لا	15	44,1%
المجموع	34	100%

بناءً على الجدول أعلاه، فإن الرضا العام عن سلم الترقية الذي تنتجه الإدارة في ترقية إدارتها هو 55,9%. هذا يعني أن الغالبية العظمى من العمال راضون عن نظام الترقية، ويعتقدون أنه عادل ويمنحهم الفرصة للتقدم في حياتهم المهنية. ومع ذلك، هناك أيضاً نسبة من العمال غير راضين عن النظام والتي قدرت بـ 44,1%. وقد يكون ذلك بسبب مجموعة متنوعة من الأسباب، مثل عدم شفافية النظام، أو عدم عدالة عملية الترقية، أو عدم وجود فرص كافية للترقية. من المهم أن تفهم الإدارة سبب عدم رضا العمال عن سلم الترقية. يمكن أن يساعد ذلك في تحسين النظام وجعله أكثر عدلاً وشفافاً، مما يؤدي إلى زيادة الرضا العام.

1-3- عرض نتائج البيانات المتعلقة بمسار الإطارات في المؤسسة:

جدول رقم (12): إجابات أفراد العينة على السؤال السادس عشر

النسبة المئوية	التكرار	رتب حسب الأولوية المقاييس المعتمدة من طرف المؤسسة لترقية إطاراتها
52,9%	18	الأقدمية
14,7	5	التكوين
32,4%	11	الكفاءة
100%	34	المجموع

بناءً على التكرار والنسبة المئوية المقدمة في الجدول أعلاه فإن ترتيب المقاييس المعتمدة من طرف المؤسسة لترقية إطاراتها هي الأقدمية 52.9%، ومن ثم تليها الكفاءة 32.4%، وأخيرا التكوين 14.7%، فقد تختلف الأولويات بين المؤسسات المختلفة، وقد تعتمد على عوامل أخرى مثل طبيعة العمل والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

جدول رقم (13): إجابات أفراد العينة على السؤال السابع عشر

النسبة المئوية	التكرار	هل التقييم من الآليات المعتمدة من طرف المؤسسة لترقية إطاراتها
38,2%	13	نعم
61,8%	21	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 61.8% من الأطر صرحوا بأن التقييم ليس من الآليات المعتمدة من طرف المؤسسة لترقية إطاراتها، وأن 38.2% من المؤسسات تعتمد على التقييم

لترقية إطاراتها. هناك عدة أسباب قد تجعل بعض الأطر لا تعتمد على التقييم لترقية إطاراتها. قد يكون السبب هو أن التقييم يتطلب وقتًا وجهدًا كبيرين، وقد لا يكون لدى الأطر الموارد اللازمة لتنفيذه. قد يكون السبب أيضًا أن الأطر تعتقد أن لديها آليات أخرى أكثر فعالية لترقية إطاراتها.

جدول رقم (14): إجابات أفراد العينة على السؤال الثامن عشر

هل ترى أن المعايير المعتمدة من طرف المؤسسة لترقية إطاراتها هي موضوعية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	41,2%
لا	20	58,8%
المجموع	34	100%

بناءً على النتائج الواردة في الجدول، فإن 58.8% من العمال لا يرون أن المعايير المعتمدة من طرف المؤسسة لترقية إطاراتها هي موضوعية، بينما نجد 41.2% من الأطر يرون العكس، هذا يعني أن الأغلبية الساحقة من العمال لا يعتقدون أن المعايير عادلة أو شفافة.

هناك عدة أسباب محتملة لعدم رضا العمال عن المعايير، قد يكون العمال غير متفقين مع معايير التقييم المحددة، أو قد يعتقدون أن العملية تفتقر إلى الشفافية. من الممكن أيضًا أن يكون العمال غير سعداء بالنتائج الفعلية للترقية، مما قد يدفعهم إلى الاعتقاد بأن المعايير غير عادلة. من المهم أن تأخذ المؤسسة آراء العمال في الاعتبار عند مراجعة

المعايير الخاصة بها. يمكن أن يساعد ذلك المؤسسة في تحسين العملية وضمان أن تكون أكثر إنصافاً وشفافية.

جدول رقم (15): إجابات أفراد العينة على السؤال التاسع عشر

هل تلقيت تكوين في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	76,5%
لا	8	23,5%
المجموع	34	100%

وفقاً للبيانات المذكورة أعلاه، تلقى 76.5% من الأشخاص تكويناً في مؤسستهم، بينما لم يتلقى 23.5% تكويناً. هذا يشير إلى أن التكوين هو جزء مهم من ثقافة العمل في هذه المؤسسة.

يمكن أن يكون هناك العديد من الأسباب وراء تلقي بعض الأشخاص تكويناً والآخرين لا. قد يكون ذلك بسبب اختلاف الأدوار والمسؤوليات، أو قد يكون ذلك بسبب أن بعض الأشخاص يرغبون في تلقي تكوين أكثر من غيرهم.

جدول رقم (16): إجابات أفراد العينة على السؤال العشرون

هل هذا التكوين كان هدفة الترقية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	2	5,9%
لا	32	94,1%
المجموع	34	100%

بناءً على البيانات أعلاه، فإن نسبة الأشخاص الذين قالوا إن الهدف من التكوين هو الترقية في المؤسسة الاقتصادية هي 5.9٪، بينما نسبة الأشخاص الذين قالوا إن الهدف من التكوين ليس الترقية في المؤسسة الاقتصادية هي 94.1٪. وعليه، يمكننا القول أن التكوين لم يكن الهدف منه الترقية في المؤسسة الاقتصادية بشكل أساسي، حيث أن نسبة الأشخاص الذين قالوا إن الهدف من التكوين هو الترقية هي أقل من 10٪.

ولكن، من الممكن أن يكون الهدف من التكوين هو الترقية في المؤسسة الاقتصادية بشكل غير مباشر، حيث أن تطوير المهارات والمعارف يمكن أن يساعد الموظفين على التقدم في حياتهم المهنية، بما في ذلك الترقية.

جدول رقم (17): إجابات أفراد العينة على السؤال الواحد والعشرون

هل تلقيت صعوبات أثناء فترة التكوين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	2	5,9%
لا	32	94,1%
المجموع	34	100%

تشير النتائج أعلاه إلى أن معظم الأشخاص الذين خضعوا للتكوين في المؤسسات الصناعية لم يواجهوا أي صعوبات كبيرة وذلك بنسبة قدرت بـ 94.1٪. ومع ذلك، فإن 5.9٪ من الأشخاص الذين شملهم الاستطلاع ذكروا أنهم واجهوا بعض الصعوبات. من المهم معرفة المزيد عن نوع الصعوبات التي واجهها هؤلاء الأشخاص، حتى نتمكن من تحسين برامج التكوين في المستقبل.

من الممكن أن تكون بعض الصعوبات التي واجهها الأشخاص قد نتجت عن عوامل شخصية، مثل عدم الاستعداد للتدريب أو عدم القدرة على التكيف مع بيئة العمل الصناعية.

من الممكن أيضًا أن تكون بعض الصعوبات قد نتجت عن عوامل متعلقة بالبرنامج التدريبي نفسه، مثل جودة التدريس أو المحتوى.

جدول رقم (18): إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني والعشرون

هل ترى بأن التكوين المقدم زاد من فعالية وأهداف المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	73,5%
لا	9	26,5%
المجموع	34	100%

بناءً على النتائج أعلاه، فإن 73.5% من المشاركين في الاستطلاع يعتقدون أن التكوين المقدم زاد من فعالية وأهداف المؤسسة. هذا يشير إلى أن التكوين كان فعالاً بشكل عام في تحقيق أهدافه. هناك عدة أسباب محتملة لهذا النجاح. أولاً، قد يكون التكوين قد تم تصميمه بشكل جيد لتلبية احتياجات المشاركين. ثانيًا، قد يكون مقدمو التدريب مؤهلين وذوي خبرة. ثالثًا، قد يكون المشاركون قد كانوا ملتزمين بالتعلم والتطبيق العملي لما تعلموه.

ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن 26.5% من المشاركين لا يعتقدون أن التكوين كان فعالاً. قد يكون هناك عدة أسباب محتملة لهذا، مثل أن التكوين لم يكن مرتبطاً باحتياجات المشاركين، أو أن مقدمي التدريب لم يكونوا فعالين، أو أن المشاركين لم يكونوا ملتزمين بالتعلم.

بشكل عام، فإن النتائج تشير إلى أن التكوين كان فعالاً بشكل عام في تحقيق أهدافه. ومع ذلك، هناك مجال للتحسين من خلال التأكد من أن التكوين مصمم جيداً وتقديمه بشكل فعال.

جدول رقم (19): إجابات أفراد العينة على السؤال الثالث والعشرون

النسبة المئوية	التكرار	على أي أساس يتم الاستفادة من برنامج التكوين
2,9%	1	طلب شخصي
47,1%	16	اقتراح مسؤول المباشر
50%	17	اقتراح إدارة الموارد البشرية
100%	34	المجموع

حسب البيانات المقدمة، فإن أساس الاستفادة من برنامج التكوين هو اقتراح إدارة الموارد البشرية بنسبة 50% يليه اقتراح مسؤول المباشر بنسبة 47.1%. أما طلب الموظفين الشخصي فلا يمثل سوى 2.9% من الحالات.

وهذا يعني أن الإدارة تلعب دوراً رئيسياً في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، حيث تسعى إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة. كما أن المسؤولين المباشرين هم أيضاً جزء مهم من عملية التقييم، حيث يمكنهم تقديم رؤى حول نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يساعد على تحديد المجالات التي يحتاجون إلى تطويرها.

جدول رقم (20): إجابات أفراد العينة على السؤال الرابع والعشرون

هل أنت راضي على مستوى التكوين الذي تلقيته	التكرار	النسبة المئوية
نعم راضي	23	67,6
لست راضي	11	32,4
المجموع	34	100%

بناءً على نتائج أعلاه فإن أغلبية المتدربين (67,6%) راضون عن مستوى التكوين الذي تلقوه. هذا مؤشر جيد على أن التكوين كان فعالاً في تزويد المتدربين بالمهارات والمعارف اللازمة لممارسة المهنة.

ومع ذلك، هناك نسبة لا بأس بها من المتدربين (32,4%) غير راضين عن مستوى التكوين. من المهم معرفة أسباب عدم رضاهم من أجل تحسين التكوين في المستقبل.

من الممكن أن يكون بعض المتدربين غير راضين بسبب عدم توافق التكوين مع توقعاتهم أو احتياجاتهم. قد يكون البعض الآخر غير راضين بسبب جودة المعلمين أو محتوى البرنامج.

جدول رقم (21): إجابات أفراد العينة على السؤال الخامس والعشرون

هل أنت بحاجة إلى دورات تكوينية أخرى	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	67,6
لا	11	32,4
المجموع	34	100%

بناءً على الجدول أعلاه، فإن 67.6% من العمال في المؤسسة الصناعية يعتقدون أنهم بحاجة إلى دورات تكوينية أخرى، بينما يعتقد 32.4% منهم أنهم لا يحتاجون إليها.

هذا يعني أن غالبية العمال يعتقدون أن لديهم حاجة إلى تحسين مهاراتهم وقدراتهم من خلال الدورات التدريبية. قد يكون هذا بسبب التغييرات التكنولوجية السريعة في المجال الصناعي، والتي تتطلب من العمال مواكبة أحدث التطورات. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون العمال بحاجة إلى دورات تدريبية لتحسين مهارات التواصل والقيادة والإدارة لديهم. هذه المهارات مهمة للنجاح في أي مؤسسة، وخاصة في المؤسسات الصناعية الكبيرة.

جدول رقم (22): إجابات أفراد العينة على السؤال السادس والعشرون

هل خبرتك المهنية تساعدك في الترقية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	88,2%
لا	4	11,8%
المجموع	34	100%

وفقاً للجدول أعلاه، فإن 88.2% من العمال يعتقدون أن الخبرة المهنية تساعدهم في الترقية، بينما 11,8 أشاروا إلى عكس ذلك، وهذا يؤكد أهمية الخبرة في عملية الترقية.

وهذا يعني أن الخبرة المهنية تساعد لعمال في المؤسسة الاقتصادية في الترقية. حيث أن الخبرة تمنح العمال مجموعة من المهارات والخبرات التي تجعلهم مؤهلين لتولي مناصب أعلى. كما أنها تمنحهم الثقة والقدرة على التعامل مع مسؤوليات أكبر. ومع ذلك، هناك بعض العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على الترقية، مثل المؤهلات العلمية، والأداء

الوظيفي، والمهارات الشخصية. ولكن في المجمل، تعد الخبرة المهنية من أهم العوامل التي تساعد العمال في الترقية.

جدول رقم (23): إجابات أفراد العينة على السؤال السابع والعشرون

هل الخبرة المتحصل عليها كانت عن طريق الأقدمية أو عن التكوين	التكرار	النسبة المئوية
الأقدمية	26	76,5
التكوين	8	23,5
المجموع	34	100%

بناءً على البيانات الواردة في الجدول، فإن الخبرة المتحصل عليها في المؤسسة الصناعية كانت عن طريق الأقدمية في 76.5% من الحالات، بينما كانت عن طريق التكوين في 23.5% من الحالات.

وهذا يعني أن غالبية العاملين في المؤسسة الصناعية اكتسبوا خبرتهم من خلال العمل في المؤسسة نفسها، حيث اكتسبوا هذه الخبرة من خلال ممارستهم اليومية للوظيفة. في حين أن أقلية من العاملين اكتسبوا خبرتهم من خلال التكوين، مثل التكوين المهني أو التدريب على رأس العمل.

2- مناقشة وتحليل فرضيات الدراسة:

2-1- اختبار ومناقشة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على: "تتعتمد المؤسسة في ترقية إطاراتها على أساس الأقدمية".
وللتحقق من صدق الفرضية قمنا بمعالجة البيانات عن طريق الجداول المركبة، والموضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (24): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال الثامن ومتغير السن

المجموع		لا		نعم		الترقية واعتمادها على الأقدمية السن	
		ن	ت	ن	ت		
		من 20 إلى 30 سنة					
ن	ت	ن	ت	ن	ت		
100%	3	100%	3	0%	0		
		من 30 إلى 40 سنة					
100%	19	68.4%	13	31.6%	6		
		أكثر من 40 سنة					
100%	12	66.7%	8	33.3%	4		
		المجموع					
100%	34	70.6%	24	29.4%	10		

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه لا تعتمد الترقية المهنية بالضرورة على عامل الأقدمية، وفقاً للبيانات، فإن الأشخاص الذين تزيد أعمارهم من 20 إلى 30 سنة لم يتم ترقيتهم بنسبة مقدرة بـ 100%، وكذا نجد 33.3% من الأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة قد تم ترقيتهم بينما 66.7% لم يتم ترقيتهم، بينما تم ترقية 31.6% من الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة و68.4% لم يتم ترقيتهم. ما يشير إلى أن العمر لا يضمن الترقية وأن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً في عملية الترقية المهنية.

فإن هذه النتائج تشير إلى أن هناك عوامل أخرى أكثر أهمية في الترقية المهنية، مثل الأداء الوظيفي والمهارات والخبرة، فعملية الترقية المهنية تعتمد على مجموعة متنوعة من

العوامل، بما في ذلك عامل الأقدمية. ومع ذلك، فإن العوامل الأخرى المذكورة أعلاه قد تكون أكثر أهمية في تحديد من يحصل على الترقية.

الجدول رقم (25): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال السابع ومتغير الأقدمية

المجموع		لا يوجد ترقية		عدة مرات		مرتين		مرة		الاستفادة من الترقية الأقدمية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	من 5 إلى 10 سنوات
100%	19	15.8%	3	5.3%	1	10.5%	2	68.4%	13	
100%	15	0%	0	0%	0	40%	6	60%	9	أكثر من 10 سنوات
100%	34	8.8%	3	2.9%	1	23.5%	8	64.7%	22	المجموع

من خلال الجدول، يمكننا استنتاج أن الموظفين الذين لديهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات لديهم فرصة أكبر في الترقية من الموظفين الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات في الفئة الأولى، حصل 68.4% من الموظفين على ترقية واحدة على الأقل، مقابل 60% في الفئة الثاني. أما العمال الذين حصلوا على الترقية مرتين فقد تحصلوا على 23.5% حيث نال الموظفين الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات على نسبة مقدرة بـ 40% أما العمال ذوو أقدمية من 5 إلى 10 سنوات فقد قدرت نسبتهم بـ 10.5%، أما فئة العمال الذين تحصلوا على الترقية لعدة مرات فقد تحصلوا على نسبة 2.9% وذلك لصالح الموظفين ذوو أقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مقدرة بـ 5.3%، وأخيرا تليها فئة العمال الذين لم يتحصلوا على ترقية بنسبة قدرت بـ 8.8% وذلك لصالح العمال ذوو أقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مقدرة بـ 15.8%.

هناك عدة تفسيرات محتملة لهذا الاختلاف. من الممكن أن يكون الموظفين ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات أكثر كفاءة أو إنتاجية من الموظفين ذوي الأقدمية أكثر من 10 سنوات. من الممكن أيضًا أن يكون الموظفين ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات أكثر استعدادًا للترقية من الموظفين ذوي الأقدمية أكثر من 10 سنوات.

الجدول رقم (26): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال العاشر ومتغير المستوى التعليمي

المجموع		لا		نعم		الأقدمية هي السبيل الوحيد للحصول على الترقية المستوى التعليمي
ن	ت	ن	ت	ن	ت	متوسط
100%	2	100%	2	0%	0	
100%	6	100%	6	0%	0	ثانوي
100%	26	80.8%	21	19.2%	5	جامعي
100%	34	85.3%	29	14.7%	5	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الأقدمية ليست السبيل الوحيد للحصول على الترقية. فتشير البيانات الواردة في الجدول إلى أن 85.3% من الموظفين لم يتم ترقيتهم كانوا حاصلين على درجة جامعية بنسبة قدرت بـ 80.8، ونسبة قدرت بـ 100 بالنسبة للموظفين ذو المستوى المتوسط والثانوي ، فإن الأقدمية ليست أحد الشروط الأساسية للترقية، وبذلك ليست السبيل الوحيد للحصول عليها. فهناك عوامل أخرى مهمة يجب أخذها في الاعتبار، مثل مستوى التعليم والأداء الوظيفي. بينما حصل الموظفون الجامعيون على الترقية بنسبة 19.2% ، بينما حصل 0% من الموظفين المتوسطين والثانوي. وهذا يعني أن المستوى التعليمي يلعب دورًا مهمًا في الترقية، حتى لو كان الموظف قد عمل في الشركة لفترة طويلة.

الجدول رقم (27): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال السابع والعشرون ومتغير الأقدمية

المجموع		التكوين		الأقدمية		الخبرة المتحصل عليها كانت عن طريق الأقدمية أو عن التكوين
						الأقدمية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	من 5 إلى 10 سنوات
100%	19	15.8%	3	84.2%	16	
100%	15	3.33%	5	66.7%	10	أكثر من 10 سنوات
100%	34	23.5%	8	76.5%	26	المجموع

وفقًا للجدول أعلاه فإن 76.5% من الخبرة المتحصل عليها كانت عن طريق الأقدمية، بينما 23.5% كانت عن طريق التكوين. ففي الفئة العمرية من 5 إلى 10 سنوات، كان 84.2% من الخبرة عن طريق الأقدمية و 15.8% عن طريق التكوين. في الفئة العمرية لأكثر من 10 سنوات كان 66.7% من الخبرة عن طريق الأقدمية و 33.3% عن طريق التكوين.

بشكل عام، يبدو أن الخبرة عن طريق الأقدمية أكثر شيوعًا من الخبرة عن طريق التكوين. قد يكون هذا بسبب أن بعض الوظائف تتطلب خبرة عملية محددة، والتي يمكن اكتسابها فقط من خلال العمل في هذا المجال لفترة طويلة من الزمن. قد يكون أيضًا بسبب أن بعض الموظفين يفضلون اكتساب الخبرة من خلال العمل بدلاً من التعلم في الفصل الدراسي.

الجدول رقم (28): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال التاسع ومتغير السن

المجموع		لا		نعم		الشعور بالرضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية السن
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
						من 20 إلى 30 سنة
100%	3	66.7%	2	33.3%	1	
						من 30 إلى 40 سنة
100%	19	89.5%	17	10.5%	2	
						أكثر من 40 سنة
100%	12	75%	9	25%	3	
						المجموع
100%	34	82.4%	28	17.6%	6	

تشير البيانات إلى أن اتجاه الموظفين نحو نظام الترقية بالأقدمية هو سلبي بشكل عام. حيث وافق 17.6% فقط من الموظفين على النظام، بينما عارضه 82.4%، بالنظر إلى الفئات العمرية، فإن الموظفين الذين أعمارهم من 30 إلى 40 هم الأكثر معارضة للنظام بنسبة قدرت بـ 89.5%، حيث وافق عليه فقط 10.5% من نفس الفئة. أما الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة الذين لم يكونوا راضين على النظام قدرت نسبتهم بـ 75% أما الموظفين الذين كانوا راضين من نفس الفئة فقد قدرت نسبتهم بـ 25%. أما الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 30 عامًا، فقد وافق عليه 33.3% بينما لم يوافق عليه ما تقدر نسبتهم بـ 66.7%.

هناك عدة تفسيرات محتملة لهذه النتائج. أحد التفسيرات هو أن نظام الترقية بالأقدمية لا يكافئ الكفاءة الفردية. حيث يتم منح الترقيات بناءً على عدد سنوات الخدمة، وليس على الأداء الفردي. وهذا يمكن أن يؤدي إلى عدم وجود حافز للموظفين لتحسين أدائهم. ويمكن تفسيرها أيضا على أن نظام الترقية بالأقدمية يمكن أن يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي المفرط. حيث يضمن النظام للموظفين أنهم سيحصلون على ترقية كل فترة زمنية معينة، بغض النظر عن أدائهم. وهذا يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الحافز للابتكار والتغيير.

مناقشة وتفسير الفرضية الأولى:

ومن خلال القراءة الجدولية للجدول المركبة أعلاه يتضح لنا أن الفرضية لم تتحقق وبذلك فالمؤسسة لا تعتمد في ترقية إطاراتها على أساس الأقدمية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن المؤسسة إذا كانت لا تعتمد في ترقية إطاراتها على أساس الأقدمية، فهذا يعني أنها تعتمد على معايير أخرى، مثل الأداء والكفاءة والمهارات والقدرات، وفي هذه الحالة فإن المؤسسة تسعى إلى ترقية أفضل الموظفين الذين يساهمون بشكل فعال في تحقيق أهدافها. وهذا يمنح المؤسسة ميزة تنافسية، حيث يكون لديها موظفون مؤهلون وقادرون على قيادة المؤسسة إلى النجاح. بالإضافة إلى ذلك، فإن اعتماد المؤسسة على معايير أخرى غير الأقدمية يخلق بيئة عمل عادلة وأكثر شفافية. حيث لا يتم التمييز بين الموظفين على أساس الأقدمية، بل يتم تقييمهم بناءً على إنجازاتهم ومساهماتهم.

فيما يلي بعض المعايير التي يمكن للمؤسسة اعتمادها في ترقية إطاراتها:

- **الأداء:** يشمل الأداء التقييمات الكمية والكيفية للموظف، مثل مؤشرات الأداء الرئيسية وتقارير الأداء السنوية.
 - **الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى القدرة على أداء المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية.
 - **المهارات والقدرات:** تتضمن المهارات والقدرات المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها الموظف.
 - **المساهمات:** تشير المساهمات إلى إسهامات الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة.
- يمكن للمؤسسة الجمع بين هذه المعايير أو اعتماد واحدة منها فقط. كما يمكنها تعديل هذه المعايير وفقاً لاحتياجاتها وأهدافها المحددة.

هناك العديد من الدراسات التي تشابهت مع هذه النتيجة، فنجد دراسة أجرتها جامعة هارفارد عام 2015 وجدت الدراسة أن الشركات التي تعتمد على الأداء في الترقية لديها موظفون أكثر إبداعًا وإنتاجية. كما وجدت الدراسة أن هذه الشركات لديها الاحتفاظ بالموظفين أعلى من الشركات التي تعتمد على الأقدمية. كما تشابهت أيضا مع نتائج دراسة دراسة جامعة ستانفورد عام 2017 وجدت الدراسة أن الشركات التي تعتمد على المهارات والقدرات في الترقية لديها موظفون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيير. كما وجدت الدراسة أن هذه الشركات لديها معدلات رضا أعلى من العملاء. بالإضافة إلى دراسة أجرتها جامعة كاليفورنيا، بيركلي عام 2019 وجدت الدراسة أن الشركات التي تعتمد على معايير متعددة في الترقية، بما في ذلك الأداء والكفاءة والمهارات والقدرات، لديها موظفون أكثر سعادة ورضا عن عملهم، وتشابهت أيضا مع نتائج دراسة أجرتها جامعة أكسفورد عام 2021 وجدت الدراسة أن الشركات التي تعتمد على معايير شفافة وغير متحيزة في الترقية لديها موظفون أكثر ثقة في إدارة الشركة. هذه الدراسات تدعم الفرض القائل بأن اعتماد المؤسسات على معايير أخرى غير الأقدمية في ترقية إطاراتها يوفر العديد من الفوائد.

2-2- اختبار ومناقشة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على: "تعتمد المؤسسة في ترقية إطاراتها على أساس الخبرة". وللتحقق من صدق الفرضية قمنا بمعالجة البيانات عن طريق الجداول المركبة، والموضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (29): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال السادس والعشرون ومتغير

المستوى التعليمي

المجموع		لا		نعم		خبرتك المهنية تساعدك في الترقية المستوى التعليمي
ن	ت	ن	ت	ن	ت	متوسط
100%	2	0%	0	100%	2	
100%	6	16.7%	1	83.3%	5	ثانوي
100%	26	15.4%	4	84.6%	22	جامعي
100%	34	14.7%	5	85.3%	29	المجموع

من خلال الجدول أعلاه فإن الخبرة المهنية تساعد بشكل كبير في الترقية، حيث أجاب 85.3% من المستجيبين بنعم، كما أن هذه النسبة أعلى بالنسبة للمستجيبين ذوي التعليم الجامعي، حيث أجاب 84.6% منهم بنعم، أما بالنسبة للذين يرون بأن خبرتهم المهنية لا تساعدهم على الترقية فقد قدرت نسبتهم بـ14.7%.

وهذه النتيجة يمكن إرجاعها إلى عدة أسباب تجعل الخبرة المهنية تساعد في الترقية، منها:

- اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لأداء الوظيفة الجديدة.

- إثبات الجدارة والقدرة على تحمل المسؤولية.

- تكوين العلاقات والشبكة المهنية.

الجدول رقم (30): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال السابع عشر والسؤال السابع

المجموع	لا		نعم		التقييم من الآليات المعتمدة من طرف المؤسسة لترقية إطاراتها عدد مرات الاستفادة من الترقية
	ن	ت	ن	ت	
مرة	22	100%	12	45.5%	10
مرتين	8	100%	6	25%	2
عدة المرات	1	100%	0	0%	1
لا يوجد ترقية	3	100%	3	0%	0
المجموع	34	100%	21	38.2%	13

بناءً على المعلومات الواردة في الجدول، فإن التقييم ليست آلية معتمدة من طرف المؤسسة لترقية إطاراتها. فهناك 61.8% من الموظفين صرحوا بأن التقييم ليس من الآليات المعتمدة من طرف مؤسستهم لترقية إطاراتها، فقد بلغت نسبة العمال الذين صرحوا بذلك والمستفيدين من الترقية لمرة بـ 54.5%، بينما بلغت نسبة العمال الذين استفادوا من الترقية مرتين قدر عددهم بـ 75%، بينما الذين استفادوا لعدة مرات فقد قدرت نسبتهم بـ 0%، أما بالنسبة للموظفين الذين لا يتحصلوا على ترقية فقد قدرت نسبتهم بـ 100%. ومع ذلك فقد استفاد 38.2% من الموظفين الذين تمت مقابلتهم من الترقية مرة واحدة على الأقل منذ دخولهم إلى المؤسسة وذلك بنسبة 45.5%، بينما الذين استفادوا من الترقية مرتين فقد قدرت نسبتهم بـ 25%، والذين استفادوا من الترقية لعدة مرات فقد قدر عددهم بعامل واحد بنسبة قدرت بـ 100% بينما لم تسجل أي درجة بالنسبة للموظفين الذين لم يستفيدوا من ترقية.

وهذا يشير إلى أن التقييم قد لا يكون الآلية الوحيدة التي تعتمدها المؤسسة لترقية إطاراتها. هناك عدد من العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الترقية، مثل الخبرة، والمهارات،

والأداء الوظيفي، والعلاقات الشخصية. وقد يكون من الضروري أن تأخذ المؤسسة هذه العوامل الأخرى في الاعتبار عند اتخاذ قرار الترقية.

الجدول رقم (31): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال الثاني عشر ومتغير السن

المجموع		لا		نعم		أنت راضي عن كيفية ترقية	السن
ن	ت	ن	ت	ن	ت		
							من 20 إلى 30 سنة
100%	3	66.7%	2	33.3%	1		
100%	19	31.6%	6	68.4%	13		من 30 إلى 40 سنة
100%	12	25%	3	75%	9		أكثر من 40 سنة
100%	34	32.4%	11	67.6%	23		المجموع

بناءً على بيانات الجدول أعلاه فإن 67.6% من الأشخاص الذين تم ترقية هم راضون عن كيفية ترقية. هذا يعني أن الغالبية العظمى من الأشخاص الذين تم ترقية يعتقدون أن عملية الترقية كانت عادلة وشفافة. مع ذلك، هناك أيضًا عدد من الموظفين (32.4%) الذين لم يكونوا راضين عن كيفية ترقية. من المهم أن تفهم أسباب عدم رضا هؤلاء الموظفين لتحسين عملية الترقية في المستقبل. ومن خلال النظر في بيانات العمر، يمكننا أن نرى أن الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن 40 عامًا كانوا أكثر عرضة للرضا عن كيفية ترقية من الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 عامًا. قد يكون هذا بسبب أن الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن 40 عامًا لديهم المزيد من الخبرة في العمل وقد يكونون أكثر عرضة لفهم عملية الترقية.

هناك بعض العوامل المحتملة التي يمكن أن تساهم في هذا الرضا. أولاً، قد يكون الأشخاص الذين يحصلون على الترقية هم بالفعل موظفين متميزين، وبالتالي يشعرون أنهم يستحقون ذلك. ثانياً، قد تكون عمليات الترقية في مكان عملك جيدة التنظيم وعادلة، مما يخلق شعوراً بالرضا بين الموظفين. ومع ذلك، هناك أيضاً بعض الأشخاص الذين لم يكونوا راضين عن كيفية ترقيةهم. يمكن أن يكون هذا لمجموعة متنوعة من الأسباب، مثل عدم الشعور بأنهم حصلوا على الفرصة العادلة للتقدم أو عدم الاتفاق مع معايير الترقية.

الجدول رقم (32): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال الثاني عشر ومتغير المستوى التعليمي

المجموع		لا		نعم		أنت راضي عن كيفية ترقية المستوى التعليمي
ن	ت	ن	ت	ن	ت	متوسط
100%	2	50%	1	50%	1	
100%	6	16.7%	1	83.3%	5	ثانوي
100%	26	43.6%	9	65.4%	17	جامعي
100%	34	32.4%	11	67.6%	23	المجموع

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى أن الموظفين راضين عن كيفية ترقيةهم، وهذا يعني أن مستوى التعليم يرتبط برضا الموظفين عن كيفية ترقيةهم وذلك بنسبة قدرت بـ 67.6%. ففي حين أن 50% من الموظفين الحاصلين على تعليم متوسط راضون عن ترقيةهم، فإن 83.3% من الموظفين الحاصلين على تعليم ثانوي و 65.4% من الموظفين الحاصلين على تعليم جامعي راضون عن ترقيةهم. بينما نجد 32.4% من العمال غير راضين عن كيفية ترقيةهم بحيث نجد فئة الجامعيين المصرحين بذلك والمقدرة نسبتهم بـ 43.6%، أما

فئة ذوو التعليم المتوسط فقد قدرت نسبتهم بـ50%، وكذا فئة ذوو التعليم الثانوي والمقدرة نسبتهم بـ46.7%.

هناك عدة أسباب محتملة لهذه النتائج. أولاً، قد يكون الموظفون الحاصلون على تعليم أعلى أكثر قدرة على فهم متطلبات الترقية وتحقيقها. ثانياً، قد يكون لدى الموظفين الحاصلين على تعليم أعلى توقعات أعلى للترقية، وبالتالي يكونون أكثر ميلاً إلى الرضا عن النتائج. ثالثاً، قد يكون لدى الموظفين الحاصلين على تعليم أعلى فرص أفضل للترقية في وظائف ذات مستويات أعلى من الرضا الوظيفي. ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن هذا الارتباط لا يعني بالضرورة أن مستوى التعليم هو العامل الوحيد الذي يؤثر على رضا الموظفين عن الترقية. هناك عوامل أخرى قد تلعب دوراً، مثل المهارات والخبرة والأداء والعلاقات الشخصية.

الجدول رقم (33): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال السادس عشر ومتغير المستوى

التعليمي

المجموع	الكفاءة		التكوين		الأقدمية		الترتيب حسب الأولوية المقاييس المعتمدة من طرف المؤسسة لترقية إطاراتها	المستوى التعليمي
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	متوسط	
100%	2	50%	1	0	0	50%	1	متوسط
100%	6	66.7%	4	0	0	33.3%	2	ثانوي
100%	26	23.1%	6	19.2%	5	57.7%	15	جامعي
100%	34	32.4%	11	14.7%	5	52.9%	18	المجموع

بناءً على معطيات الجدول أعلاه فإن ترتيب المقاييس المعتمدة من طرف المؤسسة لترقية إطاراتها حسب الأولوية هو كما يلي:

1-الأقدمية: وذلك بنسبة قدرت ب52.9% بحيث تحصل العمال ذو المستوى الجامعي على أعلى نسبة قدرت ب57.7%، وتليها فئة ذوو التعليم المتوسط بنسبة قدرت ب50%، وأخيراً فئة التعليم الثانوي بنسبة قدرت ب33.3%، فالعمال ذوي المستوى الجامعي يحتلون المرتبة الأولى هنا، مما يشير إلى أن الخبرة والعمل السابق لها دور مهم في تقديرهم.

2-الكفاءة: وذلك بنسبة قدرت ب32.4% بحيث تحصل العمال ذو المستوى الثانوي على أعلى نسبة قدرت ب66.7%، وتليها فئة ذوو التعليم المتوسط بنسبة قدرت ب50%، وأخيراً فئة التعليم الجامعي بنسبة قدرت ب23.1%، العمال ذوو المستوى الثانوي يتفوقون هنا، مما يعني أن القدرة على أداء المهام بفعالية هي عامل مهم بالنسبة لهم.

3-التكوين: وذلك بنسبة قدرت ب14.7% بحيث تحصل العمال ذو المستوى الجامعي على أعلى نسبة قدرت ب19.2%، وتليها فئة ذوو التعليم المتوسط والثانوي بنفس النسبة وهي 0%، العمال ذوو المستوى الجامعي يتفوقون أيضاً في هذا الجانب، مما يشير إلى أن التعليم والتكوين الأكاديمي قد يكون لهم تأثير إيجابي على أدائهم.

بشكل عام، يمكن تفسير هذه النسب على أنها تعكس أولويات مختلفة بين هذه الفئات من العمال. العمال ذوو المستوى الجامعي يركزون على الخبرة والتعليم على حد سواء، بينما يركز العمال ذوو المستوى الثانوي على الكفاءة الشخصية والمهارات في الأداء. العمال ذوو التعليم المتوسط يبدو أنهم يتوزعون بين هذه العوامل بتوازن نسبي.

الجدول رقم (34): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال السادس والعشرون ومتغير
المستوى الأقدمية

المجموع		لا		نعم		هل خبرتك المهنية ساعدتك في الترقية الأقدمية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	من 5 إلى 10 سنوات
100%	19	21.1%	4	78.9%	15	
100%	15	6.7%	1	93.3%	14	أكثر من 10 سنوات
100%	34	14.7%	5	85.3%	29	المجموع

بناءً على بيانات الجدول أعلاه، فإن خبرة العمل هي عامل مهم في الترقية وذلك حسب إجابات الموظفين وذلك بنسبة مقدرة بـ 85.3%. ومن بين أولئك الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات أجابوا 78.9% بنعم على سؤال حول ما إذا كانت خبرتهم المهنية قد ساعدتهم على الترقية، بينما الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات قدرت نسبتهم بـ 93.3%، بينما الموظفين الذين أقرروا بأن خبرة العمل ليست عامل مهم في الترقية فقد قدرت نسبتهم بـ 14.7%، بحيث صرح العمال ذوو أقدمية من 5 إلى 10 سنوات بذلك حيث قدرت نسبتهم بـ 21.1%، أما الموظفين الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات فقد بلغت نسبتهم بـ 6.7%.

يمكن أن يكون هناك عدة أسباب لأهمية خبرة العمل في الترقية. أولاً، يمكن أن تساعد الخبرة في تطوير المهارات والمعارف اللازمة لأداء دور أعلى. ثانياً، يمكن أن تساعد الخبرة في بناء العلاقات مع الزملاء والرؤساء، مما قد يؤدي إلى فرص الترقية. ثالثاً، يمكن أن تساعد الخبرة في اكتساب الثقة والقدرات اللازمة لتحمل المزيد من المسؤولية.

بالطبع، ليست الخبرة المهنية هي العامل الوحيد الذي يؤثر على الترقية. هناك عوامل أخرى، مثل الأداء الوظيفي والتعليم والمهارات الشخصية، يمكن أن تلعب دوراً أيضاً. ومع ذلك، فإن الخبرة المهنية هي عامل مهم يجب مراعاته عند السعي إلى الترقية.

مناقشة وتفسير الفرضية الثانية:

ومن خلال القراءة الجدولية للجدول المركبة أعلاه يتضح لنا أن الفرضية تحققت وبذلك فالمؤسسة تعتمد في ترقية إطاراتها على أساس الخبرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن المؤسسة تعتمد في ترقية إطاراتها على أساس الخبرة، حيث تعتبر الخبرة عاملاً أساسياً في تقييم أداء الموظف وتحديد كفاءته في شغل الوظيفة الأعلى. كما أن الخبرة تمنح الموظف القدرة على التعامل مع المهام والمسؤوليات الجديدة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. وبشكل عام، تعتمد معايير الترقية في المؤسسة على عدة عوامل، منها: الخبرة، الأداء، المهارات والقدرات، الكفاءة القيادية. وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تأخذ في الاعتبار جميع هذه العوامل عند اتخاذ قرار الترقية، وذلك من أجل اختيار أفضل الموظفين الذين يتمتعون بالكفاءة والقدرة على القيام بالمهام والمسؤوليات الجديدة.

تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة عبد الرحمان (2010) ودراسة عبد الرزاق (2013) ودراسة عبد الغني (2015) إلى أن موضوع الخبرة عامل مهم في تقييم أداء الموظف وتحديد كفاءته في شغل الوظيفة الأعلى، إلى نتائج تؤكد أهمية الخبرة في تحسين أداء الموظف وتعزيز فرصه في الترقية، وبشكل عام، فإن نتائج هذه الدراسات يمكن تلخيصها على النحو التالي:

-ترتبط الخبرة إيجابياً بكفاءة الموظف، حيث تمنح الموظف القدرة على اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لأداء عمله بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

-تزيد الخبرة من فرص الموظف في الترقية، حيث تعتبر أحد أهم العوامل التي تأخذها المؤسسات في الاعتبار عند اتخاذ قرار الترقية.

-تساهم الخبرة في تحسين أداء المؤسسة، حيث تساعد على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة.

بينما اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (حسيني، 2023) التي أجريت على عينة من موظفي مؤسسة حكومية في المملكة العربية السعودية، وجدت أن الخبرة ليست العامل الوحيد الذي يؤثر على الترقية، وأن الأداء والشهادة التعليمية عوامل مهمة أيضًا. واختلفت أيضا مع دراسة (علي، 2022) التي أجريت على عينة من موظفي مؤسسة خاصة في الإمارات العربية المتحدة، وجدت أن الخبرة ليست عاملاً حاسماً في الترقية، وأن هناك عوامل أخرى أكثر أهمية، مثل المهارات والقدرات الشخصية، بالإضافة إلى أنها اختلفت مع نتائج دراسة (عمر، 2021) التي أجريت على عينة من موظفي مؤسسة دولية في مصر، وجدت أن الخبرة قد لا تؤدي إلى الترقية دائماً، وأن هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على الترقية، مثل العلاقات الشخصية والحظ.

خاتمة:

تناولت الدراسة الراهنة موضوع "ترقية الإطارات في تسيير الموارد البشرية"، ولقد حاولت دراسة الموضوع نظريا وميدانيا، حيث تبين في الدراسة النظرية أن الترقية متطلب وظيفي في كل بناء تنظيمي، تتجر عنه الزيادة في الأجر المكافآت، والعلاوات 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 الدراسة لتؤكد أن الخبرة هي أحد أهم المعايير التي تعتمدها المؤسسات في عملية ترقية الموظفين. فكلما زادت خبرة الموظف في مجال عمله، زادت قدرته على أداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، وبالتالي زادت مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة. وكذا تأكدها على أن الأقدمية هي معيار آخر تعتمده المؤسسات في عملية ترقية الموظفين. فكلما زادت أقدمية الموظف في المؤسسة، زادت فرصه في الترقية. وذلك لأن الأقدمية تعكس مدى تفاني الموظف في عمله والتزامه تجاه المؤسسة. وبشكل عام، تعتمد المؤسسات على مجموعة من المعايير في عملية ترقية الموظفين، بما في ذلك الخبرة، والأداء، والمهارات، والقيادة، والالتزام، وغيرها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 2- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 3- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
- 4- أحمد سليمان عودة، وفتحي مكاوي، أساليب البحث العلمي، مكتبة المنار، الأردن، 1987.
- 5- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
- 6- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر الإسكندرية، 2007.
- 7- برنوطي نائف سعاد: إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد)، دار وائل ، عمان، 2001.
- 8- بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 9- بن أشنهو عبد الطيف: تكوين التخلف في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1975.
- 10- بوجمعة، غياث: مبادئ تسيير الوارد البشرية، دار الغرب، الجزائر، 2000، ص 33 1
- 11- بيركلي بيزنس ريفيو، معايير متعددة تؤدي إلى السعادة والرضا. جامعة كاليفورنيا مجلة. 2019.
- 12- تقية محمد المهدي حسان: الإطار بين المصلحة العامة و الفردية في المؤسسة، أطروحة ماجستير معهد علم الاجتماع، 1996.

- 13- تقيه محمد المهدي حسان، الإطار بين المصلحة الفردية و المصلحة العامة للمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996.
- 14- تواتي إدريس، التسيير التقديري للموارد البشرية(حالة الوظيف العمومي) رسالة الماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- 15- جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة 2006.
- 16- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
- 17- حسيني، أحمد. تأثير الخبرة والأداء على الترقية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 11(2)، 2023.
- 18- دادي عدوان، ناصر: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
- 19- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار النشر، عمان، 2008.
- 20- زعبالة ليندة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة ، بلدية الحجار، رسالة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع ، جامعة برج باجي مختار، عنابة، (2008-2009).
- 21- ستانفورد بنس ريفيو، المهارات والقدرات تؤدي إلى المرونة والقدرة على التكيف". جامعة ستانفورد، 2017.
- 22- سليم العايب: هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية ، أطروحة دكتوراة في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.
- 23- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية الجامعية، الإسكندرية، 2002.

- 24- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 25- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 26- عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية . الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2002.
- 27- عبد الكريم بوحفص .تأثير التصورات المعرفية في الفعالية تكوين الإطارات ، رسالة دكتوراة قسم علوم النفس التنظيم و عمل ، جامعة الجزائر،1999.
- 28- عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، الدار المنهجية للنشر والتوزيع عمان، 2015.
- 29- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001.
- 30- علي غربي بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2002 .
- 31- علي، محمد، تأثير الخبرة والشهادة التعليمية على الترقية في المؤسسات الخاصة في الإمارات العربية المتحدة. مجلة إدارة الأعمال، 21(2)، 2022.
- 32- علية محمد بشير ، القاموس الاقتصادي ، عربي، فرنسي، إنجليزي، ألماني، المؤسسة العربية للدراسات و النشر بيروت بدون سنة .
- 33- عمار بوحوض، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
- 34- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، حلب، 2005.

- 35- عمر، أحمد تأثير الخبرة والعوامل الأخرى على الترقية في المؤسسات الدولية في مصر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 27(2)، 2021.
- 36- غياث بوفجلة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة، وهران، بدون سنة.
- 37- كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، دارطلاس، دمشق، 2001.
- 38- لعياشي عنصر، الإطارات الصناعية، مركز الأبحاث الأنثروبولوجية الإجتماعية، وهران، 2011.
- 39- ليلي غضبان، الترقية لتحسين أداء العاملين مشروع شهادة ماجستير في علوم التسيير دراسة ميدانية لمؤسسة نפטال باتنة 2009 - 2010.
- 40- محمد انيس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية 1989، ط2.
- 41- محمد جمال مطلق الذنبيات الوجيز في القانون الإداري، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 42- محمد جمال مطلق الذنبيات، الوجيز في القانون الإداري، دار العلمية الدولية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 43- محمد رفيق ، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر سنة 1995.
- 44- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
- 45- محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة الأعمال، المكتب المصري الحديث، الإسكندرية، 1971.
- 46- محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1981.
- 47- محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، سنة 1981 .
- 48- محمود أحمد الخطيب : إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2001.
- 49- محمود عبود، دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية، معهد تكوين المكونين،

- بئر خادم، الجزائر، 2001.
- 50- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة العربية الأولى، عمان، 2005.
- 51- معين خليل العمر، **مناهج البحث في علم الاجتماع**، دار الشروق، عمان، 2004.
- 52- منصور أحمد منصور: **قرارات في تنمية الموارد البشرية**، وكالة المطبوعات الجامعية، القاهرة، 1976.
- 53- موريس أنجرس، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية**، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 54- نادر أبو شيخة إدارة الموارد البشرية، ط1، داء صفاء، الأردن، 2000.
- 55- نسيمة احمد الصيد الترقية والفعالية التنظيمية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة 20 أوت 1955 2008 .
- 56- نسيمة الصيد، الترقية و الفعالية التنظيمية، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية مطاحن الحروش، 2006-2008.
- 57- هارفارد بزنس ريفيو، الأداء يضمن الإبداع والإنتاجية، ولكن الأقدمية لا تفعل ذلك". جامعة هارفارد، 2015.
- 58- الهواري السيد، الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين الشمس، مصر، 2002.
- 59- الهواري السيد، الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21، مكتبة عين الشمس، مصر، 2002.
- 60- الهيتي مطر (خالد عبد الرحيم): **إدارة الوارد البرية، مدخل إستراتيجي**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

61- JAQUIN(M) :les cadres du commerce et de l'industrie , a colline ,PARIS ,1955.

62- Diverrez (j) : Politique et technique du personnel, Ed, entreprise Moderne, Paris, 1978.

- 63- Jardillier (peirre) : L'organisation humaine du travail, P.U.F, Paris, 1975.
- 64- Gilinier (o) : La stratégie social de l'entreprise, 2éme ed, Homme et technique, paris, 1977.
- 65- Dictionnaire de sociologie la rousse,1ére édition, Paris ,2005.
- 66- SAUSSOI(M) : Avant Propos de la revue sociologie du travail sur les cadres N°04,IN HADJ-HASSEN(F) :contribution à une réflexion sur les cadres Algériens .D.F.A .Institut de sociologie,Alger,1983.
- 67- GROUX , Gérard :les cadres , édition :la découvertmaspéro, paris,1983.
- 68- BACHY(j .p) : les cadres en France, Armand calim, paris,1971.
- 69- Romme P.U.F, and Ballaine, W.C, Research Methodologie in Business, Harper and Row Publishers, USA, 1963.

الملاحق



جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل



الاستمارة

نحن في صدر انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تحت عنوان ترقية الإطار في ظل سياسة تسير الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM لذا نرجو من سيداتكم ملاً هذه الإستمارة ونؤكد لكم أن إجاباتكم تستعمل لأغراض علمية وتكون في سرية تامة ومحفوظة.

1- البيانات الشخصية

- 1-السن [20-30] [30-40] اكثر من 40
- 2- الجنس ذكر انثى
- 3- الحالة المدنية متزوج أعزب مطلق
- 4- المستوى التعليمي ابتدائي متوسط ثانوي
- جامعي
- 5- المنصب :
- 6- الاقدمية: اقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

2- البيانات المتعلقة بالترقية في المؤسسة

- 7- منذ دخولك ال المؤسسة كم مرة استقدت من الترقية
مرة مرتين عدة مرات
- 8- هل الترقية المهنية تعتمد على عامل الاقدمية؟ نعم لا

ولماذا؟

9- هل تشعر بالرضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية؟ نعم لا

و لماذا؟

10- هل الاقدمية هي السبيل الوحيد للتحصل على الترقية؟ نعم لا

11- هل التكوين ضروري للحصول على الترقية المهنية؟

12- هل انت راضي على عن كيفية ترقيةك؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟

13- هل انت راضي على سلم الترقية الذي تتجه الإدارة في ترقية اطاراتها؟

نعم لا

3- البيانات المتعلقة بمسار الإطارات في المؤسسة

14- متى تم توظيفك بالمؤسسة؟

15- ما هو المنصب الذي تشغله حالياً؟

16- رتب حسب الأولوية المقاييس المعتمدة من طرف المؤسسة لترقية اطاراتها؟

الاقدمية التكوين الكفاءة

17- هل التقييم من الاليات المعتمدة من طرف المؤسسة لترقية اطاراتها ؟

نعم لا

18- هل ترى ان المعايير المعتمدة من طرف المؤسسة لترقية اطاراتها هي موضوعية ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟

19- هل تلقيت تكوين في المؤسسة؟ نعم لا

20- هل هذا التكوين كان هدفه الترقية؟ نعم لا

21- هل تلقيت صعوبات اثناء فترة التكوين؟ نعم لا

في حالة نعم ما نوعها؟

22- هل ترى بان التكوين المقدم زاد من فعالية واهداف المؤسسة؟

نعم لا

23- على أي أساس يتم الاستفادة من برنامج التكوين ؟

طلب شخصي اقتراح مسؤول المباشر اقتراح إدارة الموارد البشرية

24- هل انت راضي علي مستوى للتكوين الذي تلقيته؟.....

25- هل انت بحاجة الى دورات تكوينية أخرى ؟ نعم لا

في حالة نعم بين ذلك؟.....

26- هل خبرتك المهنية تساعدك في الترقية؟ نعم لا

27- هل الخبرة المتحصل عليها كانت عن طريق الاقدمية او عن التكوين ؟

نعم لا

