

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس



الترقية الوظيفية وعلاقتها بالاستقرار المهني

(دراسة ميدانية في مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية تيزي وزو)
(D .U.A.C)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم نفس عمل وتنظيم
تخصص تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:

د/ خمنو دنيا

من إعداد:

- أيت شريف ليدية
- أوشيش كاهنة

السنة الجامعية 2016/2015

كلمة شكر و تقدير

نحمد الله و نشكره الذي وهبنا القدرة على إتمام هذه الدراسة.

نتقدم بالشكر و التقدير و العرفان للأستاذة المشرفة " خمنو دنيا " التي كانت لنا خير سند و عون لخروج بهذه الدراسة بشكلها النهائي، و كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة مولود معمري (تامدة).

كما نوجه بشكرنا لعمال مديرية " التعمير و المندسة المعمارية و البناء بتيڤزي ورو " خاصة السيدة " جابري دليلة " التي ساعدتنا لإتمام الجانب الميداني لدراستنا.
و نشكر كل من ساهم في إتمام هذا العمل المتواضع و لو بكلمة طيبة.

و شكرا ...

ليدية_ كاهنة

إهداء

إلى من كان سببا لوجودي في الحياة من كان لهم الفضل في كل هدف
حققته إلى أعز و أرق الناس إليا "أبي" و "أمي" أطال الله في عمرهما.

إلى جدتي "أم السعد" و "شابحة" أطال الله في عمرهم.

إلى جدي "رابع" أطال الله في عمره.

و إلى أخي الوحيد "أكلي" و أخواتي "ليزة، سوسو و باتريسيا" حفظهم الله.

إلى كل أعمامي و أخوالي و خالاتي وأبنائهم و كل عائلة "أبي شريف".

إلى أعز الأصدقاء و الصديقات الذين عرفتهم طوال مشواري الدراسي.

و إلى من شاركيني في هذا العمل "كاهنة" و عائلتها.

ليديّة.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أبويي العزيزين أطال الله في عمرهما.

و إلى كل أفراد عائلتي و أصدقائي.

وإلى كل من أعرفهم من بعيد و قريب.

و إلى من شاركتمني في هذا العمل "ليدية" و عائلتهما.

كامنة.

فهرس المحتويات:

فهرس الأشكال.	
فهرس الجداول.	
فهرس الملاحق.	
كلمة شكر.	
إهداء.	
ملخص الدراسة.	
مقدمة.....	أ

الفصل الأول : الإطار العام للإشكالية

الإشكالية.....	06
1- فرضيات الدراسة.....	10
2- أسباب إختيار الموضوع.....	10
3- أهمية الدراسة.....	11
4- الهدف من الدراسة.....	11
5- تحديد مفاهيم الدراسة.....	12
6- الدراسات السابقة.....	14
7- التعليق على الدراسات السابقة.....	22
خلاصة الفصل.....	24

الجانب النظري

الفصل الثاني : الترقية الوظيفية

تمهيد.	
1- مفهوم الترقية.....	26
2- علاقة الترقية الوظيفية ببعض المصطلحات.....	27

32	3- أهمية الترقية
33	4- شروط الترقية
34	5- أهداف الترقية
35	6- أنواع الترقية
41	7- آثار الترقية
42	8- أسس ومعايير الترقية
49	9- الترقية في ظل التشريع الجزائري
52	10- مشاكل أنظمة الترقية
54	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الإستقرار المهني

تمهيد.

75	1- تعريف الإستقرار
85	2- علاقة الاستقرار المهني ببعض المصطلحات
64	3- أهمية الإستقرار
66	4- عوامل الإستقرار
71	5- الإستقرار الوظيفي في المؤسسة
72	6- محددات الإستقرار
73	7- مظاهر الإستقرار في العمل
75	8- مظاهر عدم الإستقرار في العمل
79	خلاصة الفصل

الجانب الميداني والتطبيقي

الفصل الرابع :الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

83	1- الدراسة الإستطلاعية
84	2- منهج الدراسة

85.....	3- عينة الدراسة و خصائصها
93.....	4- أدوات جمع البيانات
98.....	5- الأساليب الإحصائية المستعملة
100.....	خلاصة الفصل

الفصل الخامس : عرض و تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

تمهيد.

102.....	1- عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة
105.....	2- مناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة
108.....	3- الاستنتاج العام
109.....	4- الاقتراحات والتوصيات
111.....	5- خاتمة

قائمة المراجع.

الملاحق.

فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
49	تطبيق أسلوب المزج بين الأقدمية والكفاءة في الترقية.	01
86	توزيع أفراد العينة حسب الجنس. (الدائرة النسبية).	02
87	توزيع أفراد العينة حسب الجنس (الأعمدة البيانية).	03
88	توزيع أفراد العينة حسب السن (الدائرة النسبية).	04
89	توزيع أفراد العينة حسب السن (الأعمدة البيانية).	05
90	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي (الدائرة النسبية).	06
91	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي (الأعمدة البيانية).	07
92	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل (الدائرة النسبية).	08
93	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل (الأعمدة البيانية)	09

فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
86	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	01
88	توزيع أفراد العينة حسب السن.	02
90	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	03
92	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	04

102	نتائج الفرضية الجزئية الأولى	05
103	نتائج الفرضية الجزئية الثانية	06
104	نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	07

فهرس الملاحق:

العنوان	رقم الملحق
إستمارة حول الترقية الوظيفية.	01
استمارة حول الإستقرار المهني	02
نتائج Spss	03
جدول صدق المحكمين.	04
الهرم التنظيمي للمؤسسة.	05

ملخص الدراسة :

باللغة العربية:

ترمي دراستنا إلى موضوع بالغ الأهمية و الذي يعد من أولويات إدارة الموارد البشرية في الإدارة الحديثة، ألا و هو الترقية الوظيفية و علاقتها بالاستقرار المهني، و نظرا لأهمية هذا الموضوع سوف نتطرق إليه من خلال التساؤل الرئيسي:

- هل هناك علاقة بين الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني لدى عمال مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء؟

و بقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر و التحكم في مساره قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين التكوين و الاستقرار المهني لدى عمال مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء؟

- هل هناك علاقة بين تحقيق الأهداف و الاستقرار المهني لدى عمال مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء؟

- هل هناك علاقة بين الارتباط بالمؤسسة و الاستقرار المهني لدى عمال مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء؟

و لقد قسمنا دراستنا إلى خمسة (5) فصول، منها الفصل التمهيدي و المتمثل في الإطار العام للإشكالية، أما فيما يخص الفصل الثاني تناولنا فيه الترقية الوظيفية، و يأتي بعد ذلك الفصل الثالث يتمثل في الاستقرار المهني، و يليه الفصل الرابع و المتمثل في الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث نجد فيه المنهج المستخدم في دراستنا ألا و هو المنهج الوصفي، أما فيما يخص عينة الدراسة إستخدمنا العينة العشوائية البسيطة، و لقد تمت الدراسة على موظفي مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية تيزي وزو، و الذي يبلغ عددهم (216) كلل. و لقد قمنا بتوزيع الإستمارة على 90 عامل، و تم الإجابة

على جميع الأسئلة فيها. و في الأخير تطرقنا في الفصل الخامس إلى عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة فلقد حصلنا على النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى: وجدنا أن ليس هناك علاقة بين التكوين و الاستقرار المهني لدى عمال مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء.

- بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية: تبين لنا أن ليس هناك علاقة بين تحقيق الأهداف و الاستقرار المهني لدى عمال مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء.

- بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة: وجدنا أن هناك علاقة بين الارتباط بالمؤسسة و الاستقرار المهني لدى عمال مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء.

وإنطلاقاً من هذه التساؤلات استخلصنا أن هناك علاقة جزئية بين الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني لدى عمال مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء، غير أن نتائج هذه الدراسة تبقى محصورة على عينة دراستنا فقط ، وهذا الموضوع من بين المواضيع التي تحتاج إلى الكثير من الدراسات و البحوث الإمبريقية.

Résumé de l'étude :

La présente étude vise à un sujet d'une grande importance qui est l'une des priorités de la gestion des ressources humaines dans la gestion moderne, qui est la promotion professionnelle et sa corrélation avec la stabilité professionnelle, et étant donné l'importance de cette question nous allons remédier à travers la prochaine grande question :

Quel est la corrélation entre la promotion professionnelle et la stabilité professionnelle chez les employés de la direction de l'Urbanisme et d'Architecture et de la Construction ?

En vue d'adapter l'objet de plus d'études et de contrôler sa trajectoire, nous avons lancé les sous-questions suivantes :

- Quel est la corrélation entre la formation et la stabilité professionnelle chez les employés de la direction de l'Urbanisme et d'Architecture et de la Construction ?
- Quel est la corrélation entre la réalisation des objectifs et la stabilité professionnelle chez les employés de la direction de l'Urbanisme et d'Architecture et de la Construction?
- Quel est la corrélation entre la liaison à l'institution et la stabilité professionnelle chez les employés de la direction de l'Urbanisme et d'Architecture et de la Construction?

Notre étude a été divisée en cinq (5) chapitres, y compris le chapitre d'introduction qui est le cadre général de la problématique et pour le deuxième chapitre y compris la promotion professionnelle, alors que le troisième chapitre y compris la stabilité professionnelle, et en ce qui concerne le quatrième chapitre il contient le cadre méthodologique, qui est nous avons en affaire avec, la méthode descriptive et l'échantillon de l'étude, qui est un échantillon aléatoire simple, en outre le côté pratique de notre étude a été basé sur le personnel de la direction de l'Urbanisme et d'Architecture et de la Construction de la Wilaya de Tizi-Ouzou, qui compte (216) employés en tout. Alors qu'on fut distribué le questionnaire sur (90) employés, et a répondu à toutes les questions.

Enfin, nous avons discuté dans le cinquième et le dernier chapitre sur l’affichage, l’analyse et la discussion des résultats suivants que nous avons acquis :

- pour la 1^{ère} sous-question : nous avons constaté qu’il n’y a pas de corrélation entre la formation et la stabilité professionnelle chez les employés de la direction de l’Urbanisme et d’Architecture et de la Construction.
- Pour la 2^{ème} sous-question : nous avons constaté qu’il n’y a pas de corrélation entre la réalisation des objectifs et la stabilité professionnelle chez les employés de la direction de l’Urbanisme et d’Architecture et de la Construction.
- Pour la 3^{ème} sous-question : nous avons constaté qu’il existe une corrélation entre la liaison à l’institution et la stabilité professionnelle chez les employés de la direction de l’Urbanisme et d’Architecture et de la Construction.

C’est à ces questions que nous avons appris qu’il y a une corrélation partielle entre la promotion professionnelle et la stabilité professionnelle chez les employés de la direction de l’Urbanisme et d’Architecture et de la Construction. Cependant, notre étude reste incomplète et inclusive pour notre thème qui est l’un des sujets qui ont besoin de plusieurs études et recherches empiriques.

مقدمة

مقدمة :

تتناول هذه الدراسة قضية ذات أهمية بالغة في تراث العلوم الاجتماعية والإنسانية التي تعنى بالبناء التنظيمي لمختلف المؤسسات على اختلاف أنواعها، بحيث تتمحور معظم سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة حول الوسائل الفنية التي يمكن من خلالها اختيار أفضل الأفراد للقيام بالعمل، ومن ثم خلق جميع الظروف الممكنة التي تساعد على تقليل نفقة أو تكاليف العمل وتحسين نوعيته.

وفي ظل السياسة التسييرية للمالك الخاص و تنافس المؤسسات الخاصة على الفرد الأكثر كفاءة فهناك عوامل عديدة تجعل من هذا الأخير يجري عملية مفاضلة للحصول على الوظيفة التي تلبي كل متطلباته و إشباعاته النفسية ، الاجتماعية و خاصة الاقتصادية في ظل المعيشية الصعبة ومستلزمات الحياة اليومية ، لذلك هو يفتش على المنظمة التي توفر الظروف التنظيمية الملائمة من حيث عدالة الأجور و الحوافز والترقية لتثير دوافعه وتمنحه الراحة النفسية و تشعره بالرضا والأمان في محيط عمله و تنمي مهارته وقدراته وخبراته التي توفر له المسار الوظيفي الذي يخطط لتطويره و تقدمه الوظيفي كي يتسنى له ترجمة هذه الإشباعات بأداء متميز يسهم في رفع إنتاجية المؤسسة ، ولهذا تأتي ضرورة بحث أهم العوامل و العناصر في مؤسسات القطاع الخاص التي تحول دون شعور العامل بإستقرار الوظيفي و تؤثر على أدائه في العمل .

باعتبار العنصر البشري من أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم والقوة الرافعة لنجاحه، وقصد تنمية المورد البشري تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها لتطوير أفضل الطرق والآليات لاستثمار طاقاته وتميئتها من خلال عدة عمليات تنظيمية، ومن بين هذه العمليات التنظيمية نجد الترقية.

لأن الترقية تعد من أهم الدعامات التي تقوم عليها المؤسسات، بحيث أن العامل يوجه كل إهتمامه نحو عمله والترقية بالنسبة له هي أمل تحسين مستوياته المهنية و الإجتماعية والإقتصادية ، لذا يجب تطبيق معايير الترقية بصورة موضوعية وفعالة .

والدراسة الراهنة تعالج ظاهرة تنظيمية تحت عنوان الترقية الوظيفية وعلاقتها بالإستقرار المهني وتحاول بذلك تشخيص الواقع الفعلي للظاهرة في مديرية التعمير والبناء والهندسة المعمارية لولاية تيزي - وزو .

وقد قمنا بتقسيم دراستنا إلى جانبين :الأول نظري والثاني تطبيقي ، فالجانب النظري يشمل على ثلاثة فصول:

الفصل الأول: خاص بالإطار العام للإشكالية الذي تناولنا فيه إشكالية الدراسة ، أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، الهدف من الدراسة ، فرضيات الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة ، الدراسات السابقة ، التعليق على الدراسات السابقة و خلاصة الفصل.

الفصل الثاني : حول الترقية الوظيفية الذي إستهلناه بتمهيد ،ثم تطرقنا إلى مفهوم الترقية ،

أهمية الترقية ، شروط الترقية، أهداف الترقية ، أنواع الترقية ، أثار الترقية ، أسس ومعايير

الترقية في ظل التشريع الجزائري ، مشاكل أنظمة الترقية وأخيرا خلاصة الفصل.

الفصل الثالث : حول الإستقرار المهني الذي إستهلناه بتمهيد ، تعريف الإستقرار، أهمية

الإستقرار، عوامل الإستقرار، الإستقرار الوظيفي في المؤسسة، محددات الإستقرار، مظاهر

الإستقرار في العمل ، مظاهر عدم الإستقرار في العمل، وأخيرا خلاصة الفصل.

أما الجانب التطبيقي يشمل على فصلين :

الفصل الرابع : خاص بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الذي تطرقنا فيه إلى الدراسة

الإستطلاعية ، منهج الدراسة ، عينة الدراسة و خصائصها ، أدوات جمع البيانات ،

الأساليب الإحصائية المستعملة ،وأخيرا خلاصة الفصل.

الفصل الخامس : خاص بعرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة الذي تطرقنا فيه إلى

عرض وتحليل نتائج الدراسة ، مناقشة نتائج الدراسة ، الإستنتاج العام ،و خلاصة الدراسة.

وأخيرا قائمة المراجع والملاحق .

الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار العام للإشكالية.

1-الإشكالية

2- فرضيات الدراسة

3- أسباب إختيار الموضوع.

4- أهمية الدراسة.

5- الهدف من الدراسة.

6- تحديد مفاهيم الدراسة

7- الدراسات السابقة.

التعليق على الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل.

1- الإشكالية :

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 أصلح الطرق في تسيير وتنمية الموارد البشرية باعتبارها من أهم حلقات التنمية الإدارية والإنسانية، لما لها من طاقات كفاء وقدرات فكرية بإمكانها أن تتحول إلى عنصر فعال في المؤسسات إذا أحسن استثمارها.

يعتبر العنصر البشري كمحرك أساسي و عنصر لا يمكن الإستغناء عنه من بين أهم عناصر الإنتاج و لذلك تسعى كل المنظمات إلى توفير قوة عمل كافية و مؤهلة بالشكل الذي يمكنها لأداء الواجبات و المهام الموكلة إليها وصولا إلى تحقيق أهدافها بكل نجاح، حيث إنطلقت النهضة و الثورة الصناعية في أوروبا مستندة على كاهل الإنسان، و ما قدمه من تخطيط و تطوير في المجالات الصناعية المختلفة و من ثم دخول أسواق المنافسة و الوصول للعالمية.

و تتمحور معظم سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة حول الوسائل الفنية التي يمكن من خلالها اختيار أفضل الأفراد للقيام بالعمل، ومن ثم خلق جميع الظروف الممكنة التي تساعد على تقليل نفقة أو تكاليف العمل وتحسين نوعيته، فالعنصر البشري من أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم والقوة الرافعة لنجاحه .وقصد تنمية المورد البشري تسعى المؤسسات

باختلاف أنواعها لتطوير أفضل الطرق والآليات لاستثمار طاقاته وتتميتها من خلال عدة عمليات تنظيمية: التدريب، التكوين الاستقطاب بنوعيه الداخلي والخارجي، الاختيار المهني، التعيين، تقييم أداء العاملين، التحفيز بأنواعه، الترقية.

تشكل الترقية الوظيفية منذ عشرينيات القرن اهتماما علميا دفع بالعديد من الباحثين إلى محاولة فهم و تحديد مكوناتها، وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى المشكلة البناء التنظيمي، باعتبارها متغير تنظيمي يرتبط بالعامل وبوضعه ومكانته بالمؤسسة من جهة وشعوره بالاستقرار والاطمئنان على تدرجه ومستقبله المهني من جهة أخرى وهذا ما يراه "روبرت ميرتون" في تحليلاته للبناءات التنظيمية حيث تميزت الترقية الوظيفية عنده بطابع الرسمية والعقلانية في أنماط النشاط والتي تعالج في ضوء طبيعة البناء التنظيمي والقرارات، فهو ينظر إلى الترقية كعملية مهنية متدرجة حسب دور الفرد ومكانته في التسلسل الإداري والمهني داخل بناء المؤسسة مما يحقق الاستقرار المهني لديه. تحديد

فمن هنا يمكن أن يستند نظام الترقية إلى أسس ومعايير سليمة ليس فقط من الناحية الفنية، ولكن أيضا من ناحية تحقيقها لرضا أفراد القوى العاملة و استقرارهم بشعورهم بعدالة هذا النظام وموضوعيته.

لقد زادت أهمية الإستقرار المهني بعدما تأكد دور العنصر البشري في العملية الإنتاجية بالمؤسسات الصناعية و أن إستقرار الأفراد في هذه المؤسسات يمكن أن يوفر لها فوائد كبيرة

كما يساهم في تجاوز عدد من المشاكل التي يمكن أن تحدث إذا ما تعرض الأفراد للضغوط المختلفة في مجال عملهم وهذا ما أكدته دراسة بن منصور رفيقة (2013) حول الإستقرار الوظيفي وعلاقته بإستقرار العاملين في القطاع الخاص ،حيث توصلت إلى أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل و المؤسسة ، نظرا لعدم حصولهم على الإشباعات الكافية التي تزرع فيهم الرغبة في العمل و تدفعهم إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء للمؤسسة. أداء العمال خالي من الفاعلية والتميز بسبب سياسة الإكراه و أسلوب الجزاء أو العقاب الذي تضعه المؤسسة كإستراتيجية للعمل.

و يعتبر أيضا الإستقرار المهني الهدف الأساسي لكل عامل داخل ميدان عمله و يرتكز بوجه عام على توفر جو مريح و مرضي داخل المؤسسة، أي مع جماعة العمل، كي يتنسى له بذل الجهد اللازم من أجل نجاح عمله، الذي يعود عليه ،على المؤسسة على المجتمع بصفة عامة بالرضا و الرفاهية و القدرة على الاستمرار في العمل و التطور.

وأكدت العديد من الدراسات على أهمية الترقية في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بمختلف المتغيرات كدراسة محمد علي محمد (1968) حول العلاقة بين مستويات الأعمال وفرص التنقل المهني الصاعد فكانت النتيجة عكسية بين العمر إدراك العمال لفرص التقدم المهني فكلما ارتفع مستوى العمر تأكد للعمال أن فرص الترقية محدودة ، وهناك متغير آخر وهو عضوية المنظمات الداخلية وعلاقتها بإمكانية التنقل المهني الصاعد فالبيانات أوضحت

ارتباط ضعيف كما نجد دراسة جون وود وود التي درست نسبة 91% من الشركات التي تتضمن أكثر من 100 عامل بالمنطقة و التي حاولت مقارنة نمط الإنتاج من شركة إلى أخرى. وتحضي الطاقات البشرية في الوقت الراهن بإهتمام الكثير من المسيرين و الباحثين خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة و فعالية المؤسسات لمواجهة مختلف التحديات للمنافسة في ظل ديناميكية البيئة الحالية فلقد شهدت الحقبة التاريخية الحالية تغيرا كبيرا في قيم المجتمع و التي إنعكست على نظرة كل من الأفراد و أصحاب العمل إتجاه بعضهما البعض في العمل، فأبي موظف مهما كان مستواه المهني لا يمكن أن يستمر في وظيفة محددة طوال مشواره الوظيفي و إنما يطمح و يطمح بإستمرار في الترقى لممارسة وظائف أعلى.

وبناء مما سبق جاءت هذه الدراسة للوقوف عند واقع الترقية الوظيفية ولمحاولة معرفة علاقتها بالإستقرار المهني بإعتبار أن الترقية وسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتمنية الذاتية إستعدادا منه لتحمل عبء ومسؤولية العمل والمنصب المرقى إليه ,كما تحقق له مزايا مادية ومعنوية التي تفسح له المجال للوصول إلى مناصب عليا ويحقق بذلك طموحه بالوصول إلى درجة مالية أكبر ,ومنه نطرح التساؤل التالي:

هل هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والإستقرار المهني لدى عمال مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية تيزي وزو؟

2- فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والإستقرار المهني لدى عمال مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية تيزي وزو.

- الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والإستقرار المهني لدى عمال مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية تيزي وزو.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف والإستقرار المهني. لدى عمال مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية تيزي وزو.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإرتباط بالمؤسسة والإستقرار المهني لدى عمال مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية تيزي وزو.

3- أسباب إختيار الموضوع:

- حداثة الموضوع وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة.

- الدور الذي تلعبه الترقية في تكوين قوة عمل راضية، منتجة ومستقرة في عملها .

- نظرا لما يترتب على هذه العملية من تغيير و تأثير على الناحية النفسية و الإجتماعية للفرد الذي يحصل على الترقية و الأفراد المحطين به.

- التعرف على معايير الترقية في المؤسسة الجزائرية و محاولة معرفة مستقبل الشباب المتخرجين.

- قلة الإهتمام بوظيفة الأفراد و بالأفراد أنفسهم في المؤسسات الجزائرية بإعتبارهم كباقي عناصر العملية الإنتاجية.

4- أهمية الدراسة:

نظرا لأهمية الترقية في عملية إستقرار العامل في منصبه تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- محاولة الكشف عن الدور الفعال للترقية الوظيفية داخل المؤسسة وعلاقتها بالإستقرار المهني للعمال.

- التعرف على قيم المؤسسة ومدى فعاليتها في تحقيق أهدافها المسطرة والتعرف على مدى موضوعية نظام الترقية.

- إن دراستنا هذه يمكن أن تكون بمثابة الإنطلاقية الفعلية لعدد من الدراسات لتجاوز الصعوبات التي تعترض نظام الترقية الضروري بالنسبة للمؤسسات الحديثة و تقدم حلول لإنجاح هذا النظام وجعله أكثر فعالية .

5- الهدف من الدراسة:

تسعى دراستنا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- التعرف على الترقية الوظيفية وعلاقتها بالإستقرار المهني للعامل.

- رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالإستقرار المهني.
- إبراز أهمية الإستقرار في العمل علاقته بتحقيق أهداف المؤسسة.

6- تحديد مفاهيم الدراسة :

6-1- الترقية الوظيفية :

- الترقية :

لغة: تفيد معنى الصعود والإرتقاء (أحمد زكي ، بدوت سنة ،ص332).

إصطلاحاً: تشير إلى نقل الموظف إلى وظيفة أخرى تعلو مسؤولياتها و واجباتها من تلك التي كان يشغلها الموظف وعادة ما يتضمن زيادة في الراتب ،وقد تكون بغير زيادة ولكنها تتضمن سلطة وتفوق أقوى.(منصور أحمد منصور ،1993 ،ص 466).

إجرائياً: من خلال متطلبات الدراسة يمكن تعريف الترقية أنها إنتقال العامل من منصب إلى منصب آخر يعلوه في الترتيب الهرمي أو الإنتقال إلى المستوى أعلى وكل هذا يرتكز على أسس ومعايير موضوعية عادلة.

- **الوظيفة:** عرف دوركايم الوظيفة على أنها: " تناظر بين حاجيات هذا النظام و حاجيات الكائن العضوي الإجتماعي . (أحمد بوزيد،1965 ،ص79).

6-2- الإستقرار المهني :

لغة: إستقر : فعل (إستقر/إستقر ب /إستقر على/إستقر في /يستقر/ إستقرار، فهو مستقر والمفعول مستقر به، إستقر سكان الصحراء ، ثبتوا في مكانهم بعد ترحال (معجم المعاني الجامع ،معجم عربي عربي ، دون سنة).

إصطلاحا: يعرفه أحمد عبد الواسع على أنه: "إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي أتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق، كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان إستقراره عن طريق تحفيزه وضمان أمنه الصناعي وحرية وترقيته. (عبد الوهاب أحمد، 1973، ص81).

إجرائيا: من خلال متطلبات الدراسة يمكن تعريف الإستقرار المهني على أنه حالة العامل في المؤسسة التي يعمل فيها والتي تشير إلى مدى إرتباطه بعمله وإنتمائه إلى تلك المؤسسة وتمسكه بها.

- المهنة: حسب المعجم الفلسفي هي العمل الأساسي المعتاد الذي يتقاضاه المرء، ويحتاج في ممارسته إلى خبرة ومهارة. (جميل صليبا ، 1975، ص302).

- المؤسسة: نجد عبد الرزاق عبد الحبيب يعرف المؤسسة على أنها: " منظمة إجتماعية واقتصادية نوعا ما ،تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية ،المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.(عبد الرزاق بن حبيب ، 2000 ،ص 21).

7- الدراسات السابقة:

7-1- الترقية:

دراسة أجريت على عمال أحد الأقسام في شركة فلوريدا للكهرباء سنة 1940 ،وبعد تفريغ الإستبيان وجد أن المكافآت جاءت كما يلي:

- إتاحة فرصة الإنتقال من قسم لآخر .
- الحق في الحصول على ترقية.
- إتاحة الفرصة للترقية .
- توحيد الاجور للأعمال الواحدة.
- الأجر تبعا لتكاليف المعيشة في كل مهنة.
- عدالة الأجور .
- الحق في أوقات الفراغ.

- تقييم جميع الخدمات.
- ضمان الإستقرار في العمل في حالة حسن الأداء.
- ضرورة توفير الأمن. (نسيمه أحمد الصيد ، 2006 ، ص 62).

دراسة الفوزان عبد الله 2000 :

التي جاءت حول أسس الترقية بالمفاضلة و علاقتها بقرارات الترقية بالمفاضلة في نظام الخدمة المدنية بالسعودية لعام 2000 ، بهدف معرفة أسس الترقية بالمفاضلة وعلاقتها بالقرارات الفعلية للترقية في نظام الخدمة المدنية ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أي أسس الترقية من: تأهيل علمي، أقدمية ، تدريب وتقييم الأداء الوظيفي أكثر إرتباطها في الترقية وأيضا التعرف على مدى علاقة طول خدمة العامل بكل من نقاط تعليمه ونقاط أقدميته ، إضافة إلى معرفة مدى إرتباطها ببعض .

وقد إستخدم الباحث المنهج الوثائقي على عينة عشوائية طبقية منتظمة قوامها 500 عامل ممن تمت الموافقة على ترقيتهم من الجهات الحكومية وتوصل إلى النتائج التالية:

- كلما زادت مدة خدمة الموظف كلما زادت نقاط تعليمه ونقاط أقدميته والعكس صحيح،
 - تقييم الأداء الوظيفي يأتي في المركز الأول من بين أسس الترقية من حيث إرتباطه بالمجموع الكلي لنقاط الترقية ،تليه الأقدمية ثم التدريب وأخيرا التأهيل العلمي.
- (نسيمه أحمد الصيد ، 2006 ، ص 52 ، 53).

دراسة لطفي دنبري (2000) :

بعنوان "دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مركب المجارف والرافعات بعين السمرة "، إنطلق الباحث في دراسته في محاولة تشخيص واقع تنمية الموارد البشرية من خلال محاولة التعرف على العلاقة التبادلية بين الإدارة ومواردها البشرية من حيث متغيرات التكوين ، التدريب (التحفيز والإشراف بإعتبارها من أهم عوامل تنمية الموارد البشرية في المؤسسة).

ولأن الدراسة الحالية تقوم على أساس متغيري الترقية والإستقرار فسوف نلتقي مع دراسته في هذين المتغيرين دون التطرق لمتغير الإشراف.

وضع الباحث فرضياته على النحو الآتي :

- يرتبط تحسين الأداء بالتكوين.

- تؤثر الحوافز على تحقيق فعالية الموارد البشرية.

من الإجابة على إشكالية البحث إعتد الباحث على طريقة المسح بالعينة وهي إحدى تطبيقات المداخل الوصفية على عينة تقدر ب122 عامل وعلى مجموعة من الأدوات المتمثلة في الملاحظة ، المقابلة و الإستمارة.

وتوصل الباحث إلى أن الحوافز تلعب دورا كبيرا في تحقيق فعالية أكثر لدى الموارد البشرية في العمل، فكلما تحصل العامل على دوافع وتشجيعات كلما دفعه ذلك إلى بذل مجهودات أكبر ويخلق لديه دافع من أجل زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه.

دراسة محمد بن سفر (2006):

حول "معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها لدى أفراد قوات الطوارئ"، أجريت هذه الدراسة بالمملكة السعودية سنة 2006، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي المسحي و تم تطبيق إستمارة على عينة مكونة من 339 عامل بنسبة 50% من مجتمع البحث و قد توصل إلى النتائج التالية :

- أفراد العينة راضون بدرجة عالية عن معايير الترقية للناجحين في إختبارات الترقية .
- أفراد العينة راضون بدرجة عالية عن معايير الترشح لإختبار الترقية ومعاييرها.
- الرضا بدرجة متوسطة عن تطبيق معايير الترقية.
- توجد فروق دالة إحصائيا بين آراء عينة الدراسة نحو معايير الترقية وتطبيقها يمكن أن يعزى إلى متغيري الترقية و التخصص.

7-2- الإستقرار:

دراسة محمد علي 1970 :

حول الإستقرار في العمل ، امتدت هذه الدراسة من صيف 1967 إلى جنفي 1970 ،حاول فيها دراسة المجتمع المصري في علاقاته وتفاعلاته ، فأختار عينة من 250 عامل من خمسة أقسام إنتاجية هي : غزل القطن ،خيوط التيلوف ، التريكو ، الأقمشة الصوفية والحريرية والقطنية، واستعانت هذه الدراسة بثلاث إجراءات رئيسية تسعى إلى إستكشاف مدى تكامل العمال وإستقرارهم في العمل وهي كما يلي :

- الإجراء الأول: يوضح العمال لفرص التقدم الوظيفي والمعوقات التي تنشأ أمامهم .
- الإجراء الثاني: للتعرف على مدى إقتناع العمال بأن عملهم في المؤسسة يشكل مستقبلا مهما لهم ، أم أنهم يفضلون تغيير عملهم الحالي إلى عمل آخر يتيح لهم فرص أوسع للترقية.

- الإجراء الثالث: يستهدف الكشف عن مدى إرتباط العمال بالمؤسسة.

وقد كشف التحليل الإحصائي لهذه البيانات بإستخدام إختيار كاي التربيع بأن هناك فروقا جوهرية بين مستويات الأجور المختلفة وإدراك فرص التقدم الوظيفي ، كما أقر عمال قسم نسيج الصوف أن الأرباح تتوقف على ما يبذلونه من جهد ،ومع أن الأجور بهذا القسم عالية إلا أنه

لا يمكن أن يتصور العامل نفسه عامل إنتاج طيلة حياته المهنية.

بل لابد أن تكون هناك ترقيات حتى يشعر العامل على الأقل بالتقدير من طرف المسؤولين ، كما أثبتت الدراسة أن التنقل الذي يحقق أكثر من هدف واحد يتيح فرصة أوسع أمام الأعضاء للحصول على الترقيات و العلاوات. (محمد علي محمد ، 1975 ، ص 211 ، 215).

دراسة بورتر (porter) :

قام بإجراء دراسات عديدة وموسعة مستخدما مفهوم ماسلو للتدرج الهرمي للحاجات الإنسانية وذلك لمعرفة مدى إدراك المديرين للخصائص السيكولوجية لأعمالهم ، كما قام بدراسة ومعرفة العلاقات بين العوامل التنظيمية للمؤسسات وأثرها في إشباع الحاجات النفسية لديهم ومدى أهمية هذه الحاجات من حيث الترتيب وقد إستخدم إستفتاء لقياس الحاجات التالية: الإستقرار ، الحاجات الإجتماعية ، إحترام الذات ، الإستقلالية وتحقيق الذات وقد توصل إلى أن المستوى الإداري يلعب دورا مهما في درجة إرضاء العاملين ويحدد درجة إشباع حاجاتهم المختلفة فكلما إرتفع المستوى الوظيفي كلما زادت درجة إشباع حاجات تحقيق الذات ، فكلما إرتفع مستوى المدير في إدراته كلما زاد إشباعه لحاجات تحقيق الذات والإستقلال.

ويظهر بشكل عام أن حاجة الإستقلال وتحقيق الذات كانت أقل الحاجات إشباعا ، حيث كانت حاجة الإستقرار والحاجات الإجتماعية أكثرها إشباعا لكافة المستويات الإدارية. (ناصر محمد

العديلي ، 1993 ، ص 158).

- دراسة الباحث بن نوار صالح (1995) :

بعنوان " أسباب الإستقرار في العمل الصناعي بالجزائر " وهي دراسة ميدانية بالديوان الوطني

للحليب و مشتقاته بالشرق **ORLAI T CONSTANTINE**

طرحت هذه الدراسة إشكالية أسباب الإستقرار في العمل الصناعي بالجزائر حيث انطلقت من

فرضية عامة مؤداها:

- إن توفر الظروف والشروط الملائمة للعمل والمحفزة عليه داخل المؤسسة الصناعية

تؤدي إلى إستقرار العامل في عمله

و بما أن هذه الدراسة كان غرضها وصف مدى إستقرار العامل أو عدم إستقراره في المصنع

فطبيعة الموضوع فرضت استخدام المنهج الوصفي لوصف المؤشرات الموجودة والمتعلقة

بالأجور وملحقاتها وهذا حسب ما صرح به الباحث ونظرا لانعدام التجانس في مجتمع البحث

حيث تضم المؤسسة المدروسة فئات مختلفة من حيث المستوى التعليمي والمهني من الإداريين

والتقنيين والعمال البسطاء فقد رأى الباحث في العينة العشوائية الوسيلة المثلى لجمع البيانات

فكان عدد 69 عامل من أصل 575 عامل هو عدد العمال التي طبقت عليهم استمارة البحث

أما الأدوات المستعملة في جمع البيانات فكانت الملاحظة ، المقابلة السجلات والوثائق

والاستمارة.

جاءت نتائج الدراسة كما يأتي:

بما أن هذه الدراسة هدفت إلى تحديد بعض العوامل أو الحوافز التي تساهم بشكل مباشر وفعال في عملية إستقرار العامل في عمله وعدم التفكير في مغادرة المؤسسة المستخدمة والبحث عن عمل آخر في مؤسسات أخرى وأنه من الصعب الإلمام بجوانب الموضوع بسبب تشعبه فمن النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة % 95.57 من أف ا رد العينة يقع سنهم ما بين 20 و 25 سنة فهم يتمتعون بطموحات وتطلعات كبيرة فعدم توفر الشروط التي تدفعهم للعمل فسوف يكون هذا مؤشر لترك العمل خاصة أن % 42.22 هم متزوجون فهم يطمحون إلى تحسين أوضاعهم داخل المؤسسة فهم يرون في الأجر المرتفع غاية لهم ، فنسبة % 39.22 يشكون ضعف الأجور مقارنة مع مستوى المعيشة ويؤكدون على أن الأجر والمكافئات التشجيعية من أهم العوامل التي تساعد على إستقرار العامل في عمله واطمئنانه على مستقبله المهني في المؤسسة ، وبعده تأتي الترقية فهي تولد لديهم إحساس بآمال مستقبلية وأنهم سوف ينالون نصيبهم بعد طول الخدمة في هذه المؤسسة لكن نسبة % 22.23 من العمال لم يسبق لهم و أن تحصلوا على ترقية رغم كفاءاتهم وأقدميتهم داخل المؤسسة هذا ما يجعلهم يتذمرون وبيتعدون على هذا العمل الذي لا يحقق لهم شروط البقاء ، أما فيما يخص الظروف الفيزيقية للعمل فيرى العمال أنها لا تؤثر على معنوياتهم.

وما لاحظته الباحث أن المؤسسة لا تعاني من سوء هذه الظروف أما بالنسبة لتوزيع المهام داخل

المؤسسة فأغلب المبحوثين غير راضين وما نسبة % 96.61 أكبر دليل على ذلك فهم يرون أنه كثيرا ما تتدخل الإعتبارات الشخصية للمسؤولين بالإضافة إلى التدخلات العشوائية وعدم النزاهة في ذلك ما يحد من معنوياتهم وقدراتهم على التآلف والتكيف. أما بالنسبة للإشراف فهناك تجاوب كبير بين العمال والمشرفين واعتمادا على النتائج فتؤكد على أن الإشراف الجيد من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى الإستقرار المهني.

التعليق على الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة التي تناولناها إهتمت بالترقية ومدى تطبيق معاييرها بصورة فعالة كدراسة محمد بن سفر كما نجد دراسة الفوزان عبد الله التي إهتمت أيضا بأسس الترقية و دراسة محمد علي محمد التي إهتمت بالإستقرار في العمل ودراسة بورتر التي إهتمت بدراسة ومعرفة العلاقات بين العوامل التنظيمية للمؤسسات وأثرها في إشباع الحاجات النفسية لديهم ومدى أهمية هذه الحاجات من حيث الترتيب ومن بين هذه الحاجات الإستقرار .أما دراسة محمد علي محمد سعت إلى إستكشاف مدى تكامل العمال وإستقرارهم في العمل.

ويظهر إختلاف الدراسات السابقة في جوانب أخرى مرتبطة بالأهداف المنشودة فقد ركزت دراسة محمد بن سفر 2006 حول معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها لدى أفراد قوات الطوارئ أما دراسة الفوزان عبد الله 2000 الذي هدف إلى معرفة أسس الترقية بالمفاضلة وعلاقتها بالقرارات الفعلية للترقية في نظام الخدمة المدنية ، التعرف على أسس

الترقية من: تأهيل علمي، أقدمية ، تدريب وتقويم الأداء الوظيفي وأيضا التعرف على مدى علاقة طول خدمة العامل بكل من نقاط تعليمه ونقاط أقدميته ، إضافة إلى معرفة مدى إرتباطها ببعض وتتفق دراستنا مع هذه الدراسات في إهتمامها بالترقية والإستقرار ومحاولتها دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين.

خلاصة الفصل:

هذا الفصل يمثل الإطار العام للإشكالية الذي يعتبر كمدخل تمهيدي للدراسة حاولنا أن نقدم فيه نظرة عامة عن ما نريد دراسته مع مراعاة الدقة في الطرح ، ومنه نكون قد وضعنا القارئ في لب موضوع الدراسة من خلال تعريفه بأهم مفاهيم الدراسة والتعرف على الإشكالية المطروحة فرضيات الدراسة والدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها قصد تشويقه للإطلاع على الفصول اللاحقة والتي تحتوي على الجانب المنهجي والميداني .

الفصل الثاني: الترقية الوظيفية.

تمهيد

- 1- مفهوم الترقية الوظيفية.
 - 2- علاقة الترقية الوظيفية ببعض المصطلحات.
 - 3- أهمية الترقية الوظيفية.
 - 4- شروط الترقية الوظيفية.
 - 5- أهداف الترقية الوظيفية.
 - 6- أنواع الترقية الوظيفية.
 - 7- آثار الترقية الوظيفية.
 - 8- أسس ومعايير الترقية الوظيفية.
 - 9- الترقية في ظل التشريع الجزائري.
 - 10- مشاكل أنظمة الترقية.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر الترقية الوظيفية من أهم الموضوعات التي تولي المؤسسات لها أهمية كبيرة ، فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية إستعدادا لتحمل عبئ ومسؤولية العمل وبالتالي تساهم في توفير الإحتياجات اللازمة من القوى البشرية لشغل الوظائف الأعلى في درجات السلم الوظيفي.

ومن أجل التعرف على كل ذلك سوف نتطرق في فصلنا هذا إلى مفهوم الترقية الوظيفية ، أهميتها ،شروطها ،أهدافها ،أنواعها ،أثارها وأسس ومعايير الترقية الوظيفية، وكيف جاءت الترقية في ظل التشريع الجزائري ، ومشاكل أنظمة الترقية.

1- مفهوم الترقية الوظيفية:

دارت عدة تعريفات للترقية لعلماء الإدارة و القانون وقد اختلفت هذه التعريفات من المقاصد والمحتويات، غير أنها تتفق جميعها حول الغاية من الترقية و من بين هذه التعريفات:

تعريف الدكتور سليمان الطماوي: " تعني الترقية أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية، و يترتب على الترقية زيادة في المزايا المادية و المعنوية للعامل وزيادة في إختصاصاته الوظيفية". (محمد الطماوي ، 1973، ص 503).

كما يعرفها فؤاد مهنا : " بأن الترقية بمعناها الصحيح يجب قصرها على الحالة التي ينتقل إليها الموظف ،الذي يقوم بعمل وظيفة ذات مستوى أعلى في التنظيم ،بمعنى أن تحتوي الوظيفة

الأعلى التي ينتقل إليها الموظف إختصاص رئيسي و إشراف بالنسبة للوظيفة الأولى". (قاسم جعفر، 1973، ص 21)

"كما يعد نظام الترقية وسيلة من وسائل مكافأة الموظف المجد، الأمر الذي يدفعه ويدفع غيره إلى الإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للجهاز الإداري و يضمن حسن سير العمل فيه". (عمر فؤاد، 1987، ص 24)

ويقصد بالترقية كل ما يطرأ على الموظف من تغيير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه و تمييزه عن أقرانه و تحقق له مزايا مادية ومعنوية، تفسح له المجال للوصول إلى المناصب العليا، فيحقق طموحه في الحصول على درجة مالية أكبر وإختصاصات أكثر أهمية (علاء الدين عشي، 2010، ص 72).

2- علاقة الترقية الوظيفية ببعض المصطلحات:

1-2 - التدرج الوظيفي:

إن التدرج ظاهرة إجتماعية تتلخص في تفاوت الأفراد و تقسيمهم إلى مراتب يتميز بعضها البعض. (إبراهيم مذكور وآخرون، 1975، ص 137).

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

حيث يشير مبدأ التدرج job grading إلى تقسيم السلطة رأسياً و تحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة، حيث تتدرج السلطة و المسؤولية من قمة التنظيم هبوطاً إلى قاعدته. (على السلمي، 1980، ص84).

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

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

2-2- الأجر:

يأخذ موضوع الأجر جانبا كبيرا من إهتمام العمال والمؤسسة على السواء وتتمثل أهمية الأجر على مستوى العامل في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة سواء ما تعلق

بإحتياجاته الأساسية لمعيشته وبقائه وشعوره بالأمان والإندماج في العلاقات الاجتماعية أو بإعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتغيير من قبل المؤسسة وإحترامه لذاته.(أحمد ماهر، 2001، ص 222، 223).

أما على مستوى المؤسسة فالأجور ذو أهمية بالغة حيث يعتبر:

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

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

ويعرفه صلاح أيوب في كتابه الأجور على أنه نصيب العاملين من إنتاج المجتمع معبرا عنه تعبيراً نقدياً ومقسماً حسب مقدار ونوعية العمل الذي يقوم به كل فرد.
(عبد الباسط محمد محسن ، 1974 ، ص 315).

إن هذا التعريف هو تعريف شامل لجميع جوانب الأجر منها المقدرة والجهد الذي يبذله العامل وكذا نوعية العمل وأيضاً جامع لجوانب الأجر ويمكن صياغة تعريف إجرائي له على أنه : ذلك المقدار المعبر عنه نقداً يحصل عليه العامل لقاء الجهد الذي يبذله من أجل تلبية متطلبات الحياة المادية والمعنوية. وتعتبر طريقة تحديد الأجور والرواتب والرقابة عليها من

الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية والمحافظة على كوادرها البشرية المؤهلة بحيث تتوافق مع الأعباء و المسؤوليات مع المقابل المادي المستحق. (يونس عبد الغفور، 1977، ص 47).

والمتمفق عليه أن هناك صعوبة في تحديد الأجر المناسبة لأن حاجات الإنسان ومطالبه تزداد وتتغير باستمرار. كما أن رضا العامل عن أجره لن يستمر طويلا في علاقة ثابتة. نظرا للتطور الذي يخلق رغبات وطموحات جديدة للعامل. (صلاح عبد الباقي ، 2000، ص 359).

فالفرء يزداد مستوى طموحه وكلما حقق هدفا معينا يرتفع مستوى طموحه إلى مرتبة أعلى فترقية الفرد إلى وظيفة أعلى يتبعها إرتفاع في مستوى مكانته الاجتماعية والاقتصادية. وهذا يعني زيادة حاجاته المادية والمعنوية المختلفة وعليه فلا بد من مراعاة مستوى طموح الأفراد و نستخلص القول أن الأجر هو مطمع جميع القوى العاملة لأنه يضع العامل في تنافس مستمر للوصول إلى درجات الإمتياز والتفوق، وبالتالي الحصول على الترقية مهما يكن فإن الأجر المرتفعة لها تأثير إيجابي على معنويات العمال، كما أنها تجذب العمال المؤهلين والماهرين وحثهم على بذل الجهد، والتفاني في العمل في وظيفتهم، بغية تحسين وضعهم الإجتماعي والإقتصادي، فهناك علاقة تربط بين الوظيفة والترقية الأجر.

2-3- العلاوات و المكافآت:

تعتبر العلاوات والمكافآت من أهم ملحقات الأجور ويقصد بها منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجباته ووظيفته العادية، كما أنها تعني الزيادات الاستثنائية التي يحصل عليها الأفراد المبرزون في أعمالهم والذين يظهرون نشاط ملموسا في عملهم وتعتبر هذه الزيادات أكثر تأثيرا على العمل ورفع الكفاية الإنتاجية خاصة إذا كانت هناك مؤشرات معتمدة للحصول على هذه الزيادات ومنحت بشكل مناسب للأفراد المستحقين. (عادل جودة، بدون سنة، ص 26، 27).

إذن فإن العلاوات هي مكافأة تمنح للعامل وتصرف مع أجره أو مع المنصب الذي يشغله. وقد أثبتت الدراسات أن الزيادة في الأجر والحصول على هذه العلاوات تعتبر حافزا قويا للعمال الذين يطمحون إلى تحسين مستواهم المعيشي، والأمل في الحصول على الترقية باعتبار أن العلاوات والمكافآت مؤشر من مؤشرات التدرج في الوظيفة ولهذا فإن منح العلاوات الإضافية للعامل الذي يحصل على الترقية، يعمل على تحقيق الرضا والإستقرار والعمل أكثر من أجل رفع مستوى الأداء والإنتاجية، أملا في الحصول على ترقية أخرى وعلوات أكبر.

2-4- المسؤولية:

هي الإلتزام بتنفيذ مهام محددة توكل إلى الشخص المعني، وتبنى المسؤولية على أساس المساءلة والمحاسبة وبالتالي فهي إلتزام لا يمكن تفوضه.

وللمسؤولية علاقة مباشرة بالبناء التنظيمي وبناء الشخصية، فكلما شعر الإنسان بحرية أدائه لمهامه ومراقبته لها كلما شعر بالإرتياح وزاد ولاؤه وإرتباطه بعملية العمل، مما يؤدي في النهاية إلى إستقراره.

3- أهمية الترقية الوظيفية :

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

- تساعد في تخفيض معدلات دوران العمل و هذا ما يخفض تكلفة عنصر العمل.
- تحقيق الموائمة بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ومنو الوصول إلى مستوى عال من الرضا .

- دفع العاملين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية و الأداء.
- تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجديد والتحسين بتغيير المنصب وخلق ديناميكية جديدة تكسر الجمود الروتين والملل.

- التعرف على كل وظائف المستوى الأعلى عند التقدم لشغل الوظيفة مما يسمح بالإتصال والإحساس بالمسؤولية.

- وجود نظام ترقية يظهر المؤسسة بصورة مشرفة ويكسبها سمعة واسعة في السوق الخارجي.
الإعتماد على أسس علمية وموضوعية تتوافق وطموحات العمال يساهم في تحقيق الإستقرار المهني و رفع الروح المعنوية وزيادة الولاء. (نبيل الحسين وآخرون ، 1992 ، ص 502).

4- شروط الترقية الوظيفية :

لخلق نظام موضوعي لعملية الترقية فإن هناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها وهي شروط خاصة بالموظف وأخرى خاصة بالوظيفة العامة.

4-1- شروط خاصة بالموظف: ويمكن إجمالها في ما يلي:

- مضي مدة معينة في الوظيفة الأدنى.
- كفاءة الموظف لتولي الوظيفة الأعلى.
- عدم وجود جزاءات تأديبية ، وأن لا يكون الموظف محالاً إلى القضاء أو المجالس التأديبية .

4-2- شروط خاصة بالوظيفة: هناك مجموعة من الشروط التي لا بد من توفرها في

الوظيفة لإصدار قرار الترقية تتمثل في:

- أن تكون الترقية في الدرجة التالية التي يشغلها الموظف.

- أن تكون الترقية لوظيفة شاغرة.
- أن تكون الترقية الوظيفية من ذات الوظائف النوعية التي تتدرج فيها وظيفته. (المعامية أحمد حمود، 2009، ص 18، 25) .

5- أهداف الترقية الوظيفية :

تهدف سياسة الترقية الناجحة في ميدان الوظيفة العامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف

أهمها:

- محاولة إجتذاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف الحكومية و المحافظة عليها في ميدان الوظيفة .
- إيجاد شعور بالأمان والإستقرار لديهم نتيجة تقدمهم المستمر في مستواهم الوظيفي مع زيادة دخلهم أيضا .
- رفع الروح المعنوية للموظفين أو تحسين ظروف العمل عن طريق ضمان ترقية أفضل للمرشحين إلى الوظائف العليا الخالية أو الشاغرة و تحفزهم لبذل أقصى جهودهم أملا في الترقية . (علي غربي وآخرون ، 2002، ص 127) .

- العمل على إعداد كادر من الرؤساء الإداريين من داخل هذا الجهاز قادرين على تحمل مسؤوليات الوظيفة العامة مدركين لأهم مصاعب هذا الجهاز و مشكلاتها ، وذلك عن طريق التطبيق الموضوعي العادل لنظام الترقية .
- إن التطبيق السليم لنظام الترقية القائم على أسس علمية وموضوعية و قانونية سليمة و إحساس كافة موظفي الجهاز الإداري بعادلة هذا النظام سيخلق نوعا من الإحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين .
- يساهم نظام الترقية في وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وفقا لما يحمله من كفاءات و مؤهلات علمية وخبرات وظيفية.
- يهدف إلى تحقيق الإستقرار الوظيفي للموظف .
- يعمل نظام الترقية في الوظيفة العامة على تنمية قدرات ومعارف الموظف ، إذ يقتضي تطبيق هذا النظام توافر شروط معينة وخبرات عملية في الموظف المرشح للترقية .(أبو جابر ، 2001، ص35).

6- أنواع الترقية الوظيفية :

تتدرج الترقية بمختلف صيغها في إطار البعد الزمني للحركية التي يتميز بها المسار المهني و هي بالتالي لا يمكن فصلها عن منظور شامل و متكامل للوظيفة العمومية و تسيير الموارد البشرية المعهود به حل الوظائف العمومية عبر العالم إعتقاد ثلاث صيغ للترقية :

- الترقية من درجة إلى درجة أخرى ضمن سلم الأجور .
- الترقية من رتبة إلى رتبة أخرى ضمن نفس السلك.
- الترقية الداخلية من سلك إلى السلك الذي يعلوه.

6-1- الترقية في الدرجة :

ترتبط هذه الصيغة من الترقية بفكرة المسار المهني فالموظف بحكم طبيعة مركزه القانوني و بالتالي ملازمته للوظيفة العمومية مدة حياته المهنية يحق له أن يطمح إلى تحسين مستوى أجرته بصفة تدريجية طوال هذه المدة بدون أن يتوقف هذا التحسين لا على تغيير في طبيعة عملها أو مدى مسؤوليته ولا على تطور في منصبه أو رتبته .

يقصد بالترقية في الدرجة صعود الموظف من درجة إلى درجة أخرى تعلوها في مباشرة في ذات الرتبة ، وذلك بعد توفر شروط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية ، وتبعا لتنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين أو بعد إجراء دورة تكوين مما يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر فيهم شروط الأقدمية ولكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول للأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى فإنه يمكن ترقيتهم في الدرجة . (هاشمي خرفي، 2010، ص 181 ، 182) .

فالترقية في الدرجة لا يترتب عليها تغيير في الوظيفة التي يمارسها الموظف بل يترتب عليها فقط زيادة في الراتب وفضلا عن كون الترقية في الدرجة حقا من حقوق الموظف فهي تمنح بقوة القانون بعد توفر شروط الأقدمية مع الأخذ بعين الاعتبار تنقيط السلطة المعنية .

6-2- الترقية في الرتبة :

يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية ،إنتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق و واجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى ، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي ويكون ذلك برتبة معينة ،وتتميز هذه الأخيرة بإرتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر وكذلك حقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات.

و نجد أن صيغة الترقية من رتبة إلى رتبة أخرى ضمان نفس السلك ، أو الترقية من السلك الذي يعلوه و يمكن أن تتجسد في الأنواع التالية :

6-2-1- الترقية عن طريق المسابقات والإمتحانات المهنية :

ينبغي التأكيد على البعد التحفيزي لهذا النمط من الترقية ،فهو يتصل مباشرة بالأهمية التي توليها السلطات العمومية للتكوين المتواصل بمختلف صيغه البيداغوجية ،ومن هنا يمكن أن نشير إلى أنه لا يمكن إصفاء الطابع التلقائي لهذا النوع من الترقية ،رغم إعتبارها مكافأة طبيعية للجهد الشخصي الذي يبذله الموظف قصد تحسين مستواه المعرفي والمهني .

6-2-2- الترقية عن طريق الإختيار :

المقصود بالترقية المهنية تقدم الموظف في سلكه المهني برتبة واحدة ويكون ذلك بصفة دورية طيلة نشاطه الوظيفي ،لكن الإستفادة من هذه الترقية يبقى مرهونا بتحقيق بعض الشروط و المعايير المنصوص عليها قانونا ،وكذا عدد المناصب المخصصة لذلك وهذا لإعطاء جميع الموظفين فرصة لتطوير حياتهم المهنية .

6-2-3- الترقية على أساس الشهادات :

تخصص هذه الترقية للموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات التي تسمح لهم بحق الأولوية للإلتحاق مباشرة بسلك أعلى أو رتبة أعلى يطابق تأهيلهم في حدود المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف الخارجي في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

6-2-4- الترقية الإستثنائية :

يخص هذا النوع من الترقية موظفي بعض القطاعات مكافأة للأعمال البطولية أو المخاطر التي قد يتعرضون لها أو بمناسبة القيام بمهامهم ، وغالبا ما تصدر هذه الترقيات بمناسبة إحتفالات تكريمية تنظمها القطاعات المعنية إعترافا بالجميل لبعض موظفيها كرجال الأمن ورجال المطافئ .(هاشمي خرفي ،2010، ص 195).

6-3- الترقية في الفئة :

تظم الفئة كافة الوظائف التي تتمثل إلى حد كاف من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية و درجة التأهيل المطلوبة ، فهي تحيز معاملة موحدة من حيث الأجر وغيره من أوجه شؤون الأفراد .(عادل حسن مصطفى زهير ، بدون سنة ، ص 132).

و هذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة والترقية في المرتبة ، لذا فالإختيار يتم وفق درجة كفاءة العامل و لا تصحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات ،فهي تتفق مع الترقية في المرتبة في ذلك .

6-4- الترقية الجافة:

وفيهما يرتفع المركز الأدبي للعامل ولا يرتفع الأجر ، وهي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على المكافآت و تبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد اللذين يشغلون المراكز و المستويات العليا في التنظيم .(صلاح الشناوي ، 1973، ص 96).

ويرى الأستاذ محمد علي محمد سالم في كتابه دراسات في العلاقات الصناعية وإدارة الأفراد أن هذه الترقية لا تتم إلا في أوقات الأزمات ،حيث تلجأ إليها المؤسسة بدلا من زيادة الأجر والمرتبات . (محمد أنس قاسم جعفر، 1989، ص 25).

6-5- الترقية السائلة:

ويترتب هذا النوع بزيادة الأجر و زيادة المسؤوليات و الإختصاصات ، و يترتب عليها تحسين المركز الأدبي والإجتماعي للعامل مما يؤثر على حالته النفسية فيرفع معنوياته ويكسبه شعورا بالرضا والإطمئنان ، فتتقص إنشغاله الخارجية عن إطار العمل ويتفرغ لوظيفته فيتقنها .

6-6- الترقية الإجتماعية :

هي عملية تشمل كل أنواع التكوين والتأهيل مهما كانت طبيعتها أو الأسلوب الذي تتبعه فهي مرتبطة ومتعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل .(محمد أنس قاسم جعفر ، 1973 ، ص 125).

وسميت بالترقية الإجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على مؤهلات عليا لأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة أو إختبارات متخصصة أساسا لهذا الغرض ،بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة وتتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا وبالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية .(محمد أنس قاسم جعفر ، 1973 ، ص 126).

7- أثار الترقية :

لكل نظام أو سياسة أثار ونتائج تترتب على تطبيقها سواء كانت مادية أو معنوية مثلما هو الحال بالنسبة للترقية ، لكن من الضروري أن تعد إدارة الأفراد نظام جيد ومعروف لترقية العاملين بالمؤسسة ، ومن أهم ما يصاحب الترقية هي الزيادات في المكافاة والعلاوات ،بالإضافة إلى الأجرة الأساسية للعامل المرقى وعادة يترتب على ذلك عدة نتائج :

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

(سليمان محمد الطماوي ،1973، ص 578).

8- أسس ومعايير الترقية الوظيفية :

يثير موضوع الترقية كثيرا من الجدل حول الأساس الأمثل الذي يمكن أن تقوم عليه ، فالمعيار القديم المعمول به يقوم على أسس شخصية وتفضيلات ذاتية وصلات وروابط القرابة بالإضافة إلى الإعتبارات السياسية والحزبية وإن كانت على حساب المصلحة العامة.

وهكذا فإن الترقية لم تخضع لإعتبارات موضوعية بحيث ينظر إليها كأسلوب إداري واجتماعي يهدف إلى تحقيق الصلاح العام.

ومن أجل الوصول إلى معايير تطور العمل تم البحث على أسس علمية يمكن الإعتماد عليها في إتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية وهي:

- أقدمية الشخص أوعدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المؤسسة.

- كفاءة الشخص أو نجاحه في الفترة الماضية ثم قدرته على القيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.

- الجمع بين الأقدمية والكفاءة.

8-1- الترقية الوظيفية على أساس الأقدمية:

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

وتعني الأقدمية صلاحية العامل للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة تحددها القوانين واللوائح المختلفة، أو هي الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة طوال مدة الخدمة بالمؤسسة عامة وتفضل الكثير من المنشآت الإعتماد على هذا الأساس كأساس للترقية للأسباب الآتية :

- هناك إرتباط مباشر بين الأقدمية والكفاءة وخاصة في السنوات الأولى من الإلتحاق بالعمل ولكن بعد ذلك يقل الإرتباط بين الخبرة والكفاءة وطول فترة الخدمة ، وفي هذه الحالة العامل يستمد حقه في الترقية من القواعد مباشرة.
- هذا الأساس قد يكون موضوعيا أكثر من غيره خاصة إذا وجد مجال لتحفيز الرؤساء أو عدالتهم في التقييم ويقلل ذلك من وجود خلافات بين الإدارة والعمال .
- قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع وقيمه، حيث يكون لعامل السن تقديره وأهميته و يفضل الشخص الأكبر سنا لشغل الوظائف. (صلاح عبد الباقي، 200، ص 65).

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

إن إتباع هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة، مهمتها تدريب وتنمية كفاءة العاملين ونظرا لمزايا الأقدمية نجد العاملين ونقاباتهم يعتمدون عليها في شغل الوظائف الإشرافية، خاصة لتأمينهم ضد أي تعسف مبرزين ذلك في ما يلي:

- إستبعاد الإعتبارات الشخصية في تقرير مصير العامل في المؤسسة.
- بساطة ووضوح هذا الأسلوب حيث يعطي الحق بالترقية لأقدم المتنافسين.
- بث الرضا و الإطمئنان في نفوس العمال الذين يعملون مسبقا و ذلك بمعرفتهم أنهم سيكون لديهم فرصة للترقية بقضاء المدة المحددة بخدمتهم. (فوزي حبش، 1982، ص86).

إن إستخدام الأقدمية من شأنه أن يدفع الإدارة إلى العناية بعملية إختيار الأفراد في بداية إتحاقهم بالخدمة ، إذ أن إختيار أفراد ليس لهم إستعداد متقدم يعني أن يحل هؤلاء مناصب في مستويات أعلى لا يؤهلهم استعدادهم الطبيعي لشغلها.

- تعتبر سنوات الخدمة من العوامل التي تساهم في تحديد قدرة الشخص وكفاءته، فالمفروض أن الشخص الأقدم أكبر خبرة وتجربة مما يزيد من أهليته لشغل وظيفة أعلى.
- مراعاة الأقدمية كمبدأ عادل بشأنه رفع معنويات العاملين.

- إن الأخذ بمبدأ الأقدمية في الترقية يدفع الإدارة إلى الإهتمام بهؤلاء الأشخاص لتنمية كفاءتهم، غير أن قيام الترقية على هذا المبدأ فيه ظلم للأشخاص اللذين لم يقضوا مدة طويلة في الوظيفة الشاغرة وهو بذلك يقتل الإستعدادات الشخصية لديهم، وعليه فالأقدمية معيار غير كاف لتحديد الاساس الأمثل للترقية فلا يمكننا القول بان هذا المبدأ صالح بصفة مطلقة وهذا لكونه يخلق مشاكل تضر بحسن سير العمل ن لذا يجب البحث عن معيار آخر يكون أكثر فعالية ويمكن للإدارة أن تتبعه لترقية موظفيها وهذا المعيار هو معيار الكفاءة،(محمد أنس قاسم جعفر، 1973، ص82).

8-2- الترقية الوظيفية على أساس الكفاءة:

الكفاءة هي مجموعة عناصر وصفات ذاتية في الشخص منها ما يتصل بالكفاءة الفنية والكفاءة الإدارية وغير ذلك من الموارد التي تترك لتقدير الإدارة.(فوزي حبش، 1982، ص83).

ويعتمد هذا الأساس على مبدئين:

- القيام بدراسة تحليلية للوظيفة من حيث أعبائها وواجباتها ومسؤولياتها وظروف العمل.
 - تحديد مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، وهذا يستند إلى معيارين:
- ✓ تقارير الكفاية المتعلقة بالأداء الفعلي لعمل الموظف وتصرفاته السلوكية المرتبطة بأداء العمل.

✓ مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة ، وهذا يستند إلى واجبات الوظيفة و قدرات وإمكانية الموظف المتعلقة بالإبتكار والقيادة في وظيفته الحالية.

(خيري خليل الجميلي، 1998، ص114، 116).

ومما شك فيه أن إعتداد معيار الكفاءة للترقية يساهم في القضاء على روح الإشكال والفوضى ادى العمال ويخلق لديهم نوع من الحماس والتفاني في مضاعفة جهودهم لرفع إنتاجهم بالإضافة إلى تحسين أدائهم ورفع مستواهم .

فالترقية وفق هذا الأساس هامة جدا إذا ما أتبع عنصر الموضوعية والعدالة في تطبيقه.

والأساليب المتبعة لتقدير كفاءة الموظف هي:

أ- التقارير الدورية: هي التقارير التي يسجلها الرئيس المباشر عن الموظف دوريا وفيها يبرز قدرات وإمكانيات مرؤوسيه ، لذا يجب عند إستعمال الطريقة وضع ضمانات تكفل موضعيتها وعدالتها وإستبعاد العوامل الشخصية وإطلاع العامل على هذه التقارير أمام الجهات الإدارية المعنية.

ب- اللامتحانات: وهي طريقة تقييم كفاءة العامل لشغل المناصب العليا سواء كانت خطية أو شفوية أو عملية ، وإستخدام اللامتحانات يحقق إستكشاف قدرات وخبرات ومعارف الموظف

بمقتضيات الوظيفة الأعلى، رغم أنها أحيانا تعتبر مجرد تصفية مبدئية عندما يكون عدد الموظفين للترقية كبير.

ج- الوضع تحت التجربة حسب المؤهلات: أو ما يسمى بقدرة الإختبار العملي ، حيث تعتبر من الأسس الهامة والمفيدة لقياس مدى صلاحية الشخص لمركز معين، ذلك أن الترشيح للقيام بوظيفة مؤقتة أو مبدئية على سبيل التجربة وتجت الإختبار طريقة ذات قيمة في تحديد الصلاحية للترقية مستقبلا.

وقد يتولى الموظف وظيفة المنصب المرشح أثناء غياب الموظف الأصلي أو لما تكون الوظيفة شاغرة أصلا ويوضع تحت المراقبة والتقييم وعلى العامل إثبات كفاءته في ذلك وإلا أعيد إلى الوظيفة السابقة وقد تستعمل هذه الطريقة تحت علم الموظف أو دون علم منه ، وهذه الطريقة تتبعها معظم الإدارات الحكومية والشركات الكبرى في صورة تدريب عملي قبل التعيين.

د- تحليل العوامل المكونة لقدرات وكفاءات العامل: ويستخدم هذا الأسلوب في الو.م.أ حيث يوضع لكل تقدير سنوي سري، إضافة إلى التقرير الدوري العلني ويتضمن تحليل لقدرات العامل وإمكانياته ، بما ذلك مقدرته اللغوية وأسلوبه في الكتابة والتفكير ومرونته وقيادته وقوة شخصيته والتزامه وخلقه.

وهذا التقرير يكشف مواطن القوة والضعف لدى الموظف حيث تخول الترقية إلى الموظف الذي يتمتع بإيجابيات المهنة فتصبح الوظيفة العليا الشاغرة له.

و- **تقييم إنجازات الموظف المرشح للترقية:** ويتبع هذا الأسلوب عادة في الوظائف القيادية للحكم على كفاءات المدراء وكبار الموظفين من خلال تقييم الإنجازات خلال ممارستهم للوظائف السابقة و وظائفهم القيادية ، وهذا ما يطلق عليه إسم الإدارة بالأهداف، حيث أن الوظيفة القيادية تتمثل في مجموعة الأنشطة و المسؤوليات التي تأخذ شكل أهداف عامة يتعين على الموظف المسؤول تحقيقها ويتم تقييم الموظف على أساس هذه الأهداف.(صلاح عبد الباقي، 2000، ص323).

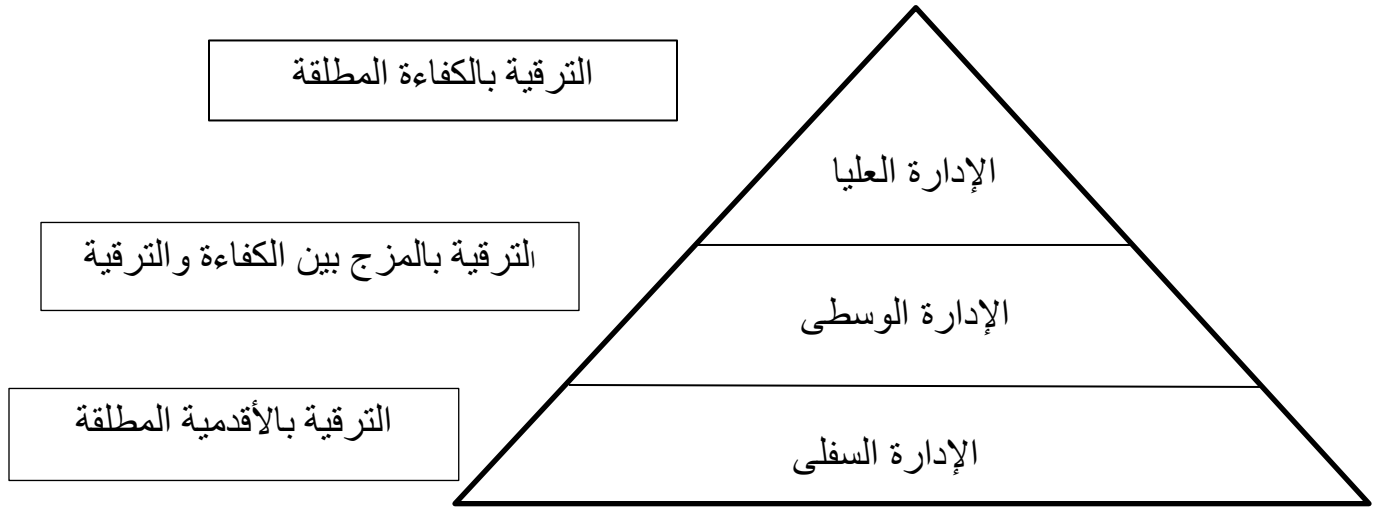
8-3- الجمع بين الأقدمية والكفاءة:

تعتمد أغلبية أنظمة الخدمة المدنية الطريقة الخاصة بالجمع بين معياري الأقدمية والكفاءة المهنية فمثلا: المؤسسة تختار بين ألف شخص أقدم العاملين ويفضل الشخص أطول خدمة.

فالوظائف الصغرى في الإدارة لا تتطلب بقدر ما تتطلب الخبرة والممارسة التي إكتسبها الموظف بحكم خدمته الطويلة في الوظيفة ،أما الوظائف العليا فهي تتطلب مهارات وقدرات وكفاءات عالية لا تكتسب فقط بالأقدمية والممارسة لذلك يفضل أن تشغل هذه الوظائف عن

طريق الكفاءة و الإستحقاق. والشكل الموالي يوضح كيفية تطبيق أسلوب المزج بين الأقدمية والكفاءة في الترقية.

والشكل الموالي يوضح كيفية تطبيق أسلوب المزج بين الأقدمية والكفاءة في الترقية.



شكل رقم (1)- تطبيق أسلوب المزج بين الأقدمية والكفاءة في الترقية.(يوسف حجيم الطائي، 2006،ص499).

9- الترقية الوظيفية في ظل التشريع الجزائري:

نتطرق فيما يلي إلى الترقية من الجهة القانونية فالترقية حسب سليمان حمية هي الجزاء المعنوي والمادي على الكفاءة والقدرة على إتقان العمل والتفاني فيه ، وهي الإشراف لإنجازه ومهارة العامل في قيامه بعمله والتشجيع المستمر له على الرفع من المستوى التقني والمردودية

المرتفعة وهي تشكل الحافز المعنوي للعامل للرفع من مستواه المهني والاجتماعي. (سليمان حمية، بدون سنة، ص 120).

في حيث أن الترقية تتجسد في التدرج داخل سلم التأهيل أو داخل الترتيب السلمي المهني وتكون حسب المناصب المتوفرة وتبعا لأهمية العامل واستحقاقه وهذا حسب المادة 61 من القانون رقم 90. 11 المؤرخ في 26 رمضان 1410 هـ ، الموافق ل 21 أبريل 1990 ، والترقية من الناحية العملية والمهنية هي رفع المستوى الوظيفي للعامل من درجة إلى درجة أعلى منها سواء كان ذلك من منصب إلى منصب آخر أهم من الأول.

فبالنسبة للحالة الأولى : أي الطريقة داخل السلم الوظيفي فيتم نقل العامل من درجة أعلى ضمن السلم المهني المصنف ، حيث أن كل منصب عمل مصنف ومرتب ضمن سلم مهني أو وظيفي بقرار من السلطة العامة وهذا حسب المادة 68 من المرسوم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس 1986 المتعلق بالقانون الأساسي لعمال الإدارات العمومية المعدل بالمرسوم 88 - 250 المؤرخ في 13 ديسمبر 1988 وهذا مأخوذ عن الجريدة الرسمية العدد الأول 1989 ص 10 11. أو بقرار من صاحب العمل أو المؤسسة المستخدمة حسب كل نظام، حيث يقسم كل سلم وظيفي إلى مجموعة من الدرجات ابتداء من درجة الإلتحاق بالمنصب إلى نهاية الحياة المهنية للعامل.

ينتقل العامل من درجة إلى أخرى وفق تسلسل زمني معين إلى أن يصل إلى الدرجة الأخيرة مع إتمامه المدة القانونية التي تمكنه من حق التقاعد و هو ما يعرف بالترقية الداخلية وتترجم هذه الترقية من الناحية المادية بحصول العامل على زيادة في الأجر ،تحدد وفق النظام المعمول به في حساب الترقية كإضافة نقاط إستدلالية للرقم الإستدلالي المحصل عليه في السلم الوظيفي ثم تترجم هذه النقاط بنفس النظام المعمول به في حساب الأجر على أساس الرقم الإستدلالي.

أما بالنسبة للحالة الثانية فنتمثل في نقل العامل من منصب عمل إلى منصب آخر أعلى وأهم من المنصب الأول حيث يتم هذا النوع من الترقية إما عن طريق الإختيار بناء على معايير ومقاييس أو اعتبارات وكفاءات أو خبرات معينة وإما عن طريق تحصيل مؤهل علمي أو مهني بعد فترة تكوين علمي أو مهني يمكن العامل من الحق في الترقية إلى المنصب الأعلى عن الذي كان يوجد فيه.

وقد تضمنت المادة 55 من القانون الأساسي النموذجي مختلف الطرق التي تتم الترقية

ضمنها وحدد في الكيفيات التالية:

✓ عن طريق المسابقات و اللامتحانات المهنية التي تنظم إذا إقتضى الحال عقب

التدريب التكويني أو لتحسين المستوى.

✓ بالإختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط كالأقدمية وثبوت الخبرة المهنية الكافية عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية بعد إستشارة لجنة الموظفين.

✓ على أساس الشهادات من بين الموظفين الذين أحرزوا المؤهلات و الشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد وبصفة إستثنائية إذا ثبت تأهيلا خاصا وهذا حسب المادة 57 من القانون الأساسي النموذجي.

10- مشاكل أنظمة الترقية الوظيفية:

- تصادف أنظمة الترقية في تطبيق بعض الصعوبات نذكر أهمها:
- عدم توفر وصف وظيفي ومواصفات وظيفية للوظائف.
 - ✓ عدم اتباع آلية و اجراءات المفاضلة و تحديد الموظف الأفضل تأهيلا و إستحقاقا للترقية.
 - ✓ ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة و الجدارة في العمل و تعذر وضع المعايير لبعض الوظائف .
 - ✓ رفض الرؤساء لترشيح الموظفين لترقية خوفا من خسارة خبراتهم و عدم تعويضهم بأخرين .

✓ عدم التكافؤ في فرص الترقية الناتجة إما عن إساءة استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين و التحيز في الحكم على المرؤوسين و قلة الفرص المتاحة للفنيين نظرا لبعدهم عن السلطة العليا و عدم إتاحة الفرصة لهم لتكوين علاقات شخصية مؤثرة و توافر تلك الفرص للعاملين في وظائف الإدارية نظرا لما تتيح لهم وظائفهم من إحتكاك قد يكون مباشر في بعض الأحيان مع العاملين في مناصب العليا و تكوين صداقات و علاقات شخصية تساعدهم في الحصول على ترقيات .(يوسف حجيم الطائي،2006،ص500).

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أنه لتكون الترقية صحيحة وفعالة لابد من أن نأخذ بمعياري الأقدمية والكفاءة لأن الأقدمية وحدها لا يمكنها أن تخول للعامل درجة مهارة عالية وكافية تتوافق بالضرورة مع متطلبات المرقى إليها، وكذلك الكفاءة وحدها لا تسمح للعامل بالترقي إلا إذا كان يملك قاعدة صلبة في المهنة لتحقيق معيار التوافق بين الفرد في قدراته ومهاراته وإستعداداته وبين الوظيفة في مكوناتها وما نحتاجه من مواصفات فردية.

وللترقية عدة أنواع منها الترقية في الفئة، في الدرجة، الترقية السائلة. وتستند إلى شروط ترتكز في أساسها على ضرورة وضع سياسات محكمة للتكوين والتدريب وعلى وجوب توفر منصب شاغر وتهدف الترقية في الأساس إلى تحفيز العاملين للرفع من مستوى الإنتاج وتحسينه، والرفع من كفاءة العامل ومهاراته لأن كل منصب أعلى يعرض مسؤوليات أكبر تتفاوت في الصعوبة والأهداف.

ومهما كانت معايير الترقية فإن على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أن تولي إهتمام كبيرا بالأفراد الذين سوف تتم ترقيتهم بتهيئة الظروف المناسبة ومتابعتهم في تأديتهم لمهامهم الجديدة.

الفصل الثالث: الإستقرار المهني .

تمهيد.

1- تعريف الإستقرار المهني.

2- علاقة الإستقرار المهني ببعض

المصطلحات.

3- أهمية الإستقرار المهني.

4- عوامل الإستقرار المهني.

5- الإستقرار المهني في المؤسسة.

6- محددات الإستقرار المهني.

7- مظاهر الإستقرار في العمل.

8- مظاهر عدم الإستقرار في العمل.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

الإستقرار المهني من المواضيع التي شغلت و لا تزال تشغل بال المفكرين و العلماء من مختلف التخصصات و الفروع العلمية التي تهتم بدراسات المؤسسات الصناعية بإعتبار أن نجاح هذه الأخيرة يتوقف إلى حد بعيد على مدى نجاح فعالية مواردها البشرية و إستقرارهم المهني في الأعمال التي يمارسونها.

و يهتم هذا الفصل بتقديم تعريف للاستقرار المهني و مدى أهميته و العوامل المؤثرة على عملية الإستقرار و مظاهر الإستقرار في العمل.

1- تعريف الإستقرار المهني :

إهتم الكثير من الباحثين الإجتماعيين في الميدان الصناعي بموضوع الإستقرار المهني و غالبا ما يربطونه بعوامل الرضا عن العمل و الحوافز، و من هنا جاءت بعض التعاريف التي حاولت تحديد مصطلح الإستقرار داخل المؤسسة و يمكن ذكر منها:

تعريف محمد علي محمد : " الإستقرار هو ثبات العامل في عمله و عدم تنقله الى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة و أخرى إجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل و الإستقرار". (محمد ماهر عيش، بدون سنة، ص34).

و يعرفه أحمد عبد الواسع على أنه: " لإشعار العامل على الدوام بالأمن و الحماية في عمله و العمل على تحرره المعقول من الخوف، ما دامت الإجراءات التي أتخذت لتشغيله سليمة الخطوات و كان إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن و الراحة و ضمان إستقراره عن طريق تحفيزه و حرية لضمان أمنه الصناعي و ترقيته". (عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، 1973، ص81).

كما أنه أيضا هو "ثبات العامل في المصنع الذي يعمل فيه حتى التقاعد". (Paul al brouir , 1975,p90).

و الإستقرار يعتبر أيضا "درجة و مدى إرتباط الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها و عملهم على تحقيق أهداف المنظمة و إستطلاعهم على الفرص المتاحة من أجل ترقيةهم في وظيفتهم". (محمد علي محمد ، 1972 ، ص162).

2- علاقة الإستقرار المهني ببعض المصطلحات:

2-1- الشعور بالرضا والإرتياح والأمان:

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

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

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الرضا عن العمل يرتبط بعمل الفرد ومدى تناسبه مع نوع العمل الذي يؤديه وقدرته وإستعداداته وطموحه، وهذا ما يجعله أكثر إرتياحا وطمأنينة للتوافق والتلازم بين نوعية العمل وطموحاته والرضا يعبر عن جملة من المشاعر الإيجابية التي تتكون لدى الفرد نحو عمله. (أحمد صغر عاشور ، 1983 ، ص302).

ولقد أثبتت الدراسة التي أجراها "فروم" أن الرضا عن العمل يرتبط بمجموعة من

المحددات أهمها:

- المرتب المرتفع.

- الفرص الحيوية للترقية.

- نظام الإشراف المتزن.

- التفاعل بحرية مع زملائه.

- الواجبات الملائمة بين قدرات الفرد وموقعه في العمل. (معبد المنعم عبد الحي، 1984 ،

ص210).

كما يشترط من أجل رضا العامل وشعوره بالأمن والارتياح، تأمينه ضد الفصل والتهديد بالطرد بين لحظة وأخرى، وطمأنته بأنه باق في موقعه ومتطور إلى مواقع أكثر أهمية كلما أثبتت جدارته ومهارته ومسؤولياته في القيام بأعماله وبالتالي تحقيق الرضا عن الوظيفة والإستقرار فيها.

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

2-2- الشعور بالولاء والانتماء:

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

ويشير "الولاء" إلى الخضوع السياسي المصحوب بالوفاء، (معجم العلوم الاجتماعية

أكاديمية ، بدون سنة، ص 219). وهو يعبر عن تلك الروابط الروحية والقانونية التي تربط

بين الأفراد والمؤسسة ويرتبط الشعور بالانتماء بعوامل منها:

- مدى توافق أهداف العمال مع أهداف المؤسسة.

- مدى إستجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والشخصية للعمال ورغباتهم.

- مدى تفاعل العاملين مع بعضهم والولاء والإرتباط والتفاهم الذي يتوفر بين العاملين.

(عبد الكريم درويش ليلي التكلي ، 1975، ص172).

و ما يمكن قوله هو أنه من أجل تنمية ولاء العمال وإخلاصهم وإنتمائهم للمؤسسة فلا بد من العدل في معاملتهم، ووضع كل واحد منهم في العمل الذي يناسبه. ومشاركتهم في المسؤولية بالإضافة إلى تنمية العلاقات الإنسانية السليمة بين العمال فيما بينهم وبين رؤسائهم عن طريق التعاون والمنافسة.

فإذن يمكن القول أنه لو إستطاعت كل مؤسسة أن تضمن ولاء العمال وإخلاصهم وإحساسهم المستمر بالإنتماء إليها وضمنت بقاء العمال وإستقرارهم في وظائفهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة المنتمي إليها على السواء وذلك من خلال الرغبة المتكونة لدى العمال في تكريس جهدهم ووقتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

2-3- الروح المعنوية:

لقد إتخذت الروح المعنوية مكانا هاما في الدراسات الإجتماعية وقبل محاولة الربط بين مفهوم الروح المعنوية والإستقرار المهني عند العمال ينبغي أن نشير إلى بعض التعاريف لمصطلح الروح المعنوية حتى تكون لدينا ركائز أساسية تبنى عليها هذه العلاقة.

إن تحديد مفهوم الروح المعنوية أمر صعب لأنها تمثل حالة نفسية غير ملموسة وقد عرفها "حيون" على أنها مدى إشباع حاجات الأفراد، ومدى إدراكهم لهذا الإشباع فالروح

المعنوية تشير إلى نوع من القوة الداخلية التي تربط العامل بعمله وتجعله نشيطا فيه، قادرا على العمل الطويل بدون ملل وتتجلى في نوع من التحميس لدى العامل نحو عمله. (نعيم الرفاعي ، 1969 ، ص 493).

ويعرفها محمد عليش في كتابه "إدارة الموارد البشرية " على أنها الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها. (محمد ماهر عليش، بدون سنة، ص534).

إذن فهي إلتزام أدبي من قبل الفرد يبذل فيه الجهد اللازم لتأييد سياسات المؤسسة وتحقيق أهدافها، أما قاموس علم النفس فيعرفها على أنها: إستجابة فردية بفعل الجماعة، بحيث يكون الفرد مستند للتفاعل الملائم لموقف تتعرض له الجماعة. فالروح المعنوية في الوظيفة هي الإلتجاه العقلي عند الفرد نحو كل جوانب عمله ونحو عمله ونحو الأشخاص الذين يعملون معه. (مصطفى زيدان، حسن رشيد الشاودي ، 1974 ، ص 105).

و عليه يمكن ذكر بعض محددات الروح المعنوية فيما يلي:

- الشعور بالإنتماء إلى جماعة العمل والسعي وراء تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة من خلال التعاون والتوافق والإنسجام بين أعضاء الجماعة.

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

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

- أن يؤدي الفرد عملا ذات قيمة ونفع لبلوغ الهدف المذكور. (ابن نوار صالح ، 1995 ، ص220).

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

فإذن يمكن القول أنه لا بد من توفير الجو المريح حتى ينشأ لدى العامل الرضا عن العمل، مما يؤدي إلى تنمية الروح المعنوية لدسه وإدراكه لقيمته داخل المؤسسة وبالتالي تؤدي به إلى شهوره بالإستقرار في عمله.

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

2-4- المواظبة على العمل و عدم التغيب:

بينما تعد الروح المعنوية العالية نتاج للإلتزام من جانب الموظفين، فإن إرتفاع معدل الغياب في العمل ناتج عن فقدان هذا الإلتزام، و هناك أسباب شخصية و أسباب متعلقة ببيئة العمل لكثرة الغياب، كغياب الفرد بسبب المرض أو بسبب الخوف من المشرفين. وعليه فإن إنخفاض نسبة الغيابات عند العمال و الإلتزام بمواعيد العمل المحددة و المضبوطة، تعتبر من المؤشرات التي تدل على إستقرار العمال داخل المؤسسة. بحيث يعبر الحضور الدائم أن العامل لا يشعر بأي تدمير نحو عمله، و أنه يرى مستقبله من خلال مهنته التي يزاولها، و يشعر بأهميته فيها، مما يساعد على رفع معنوياتهم و تحقيق الإستقرار المهني. (أيهاب صبيح، محمد رزيق ، 2001، ص13).

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

3- أهمية الإستقرار المهني:

الإستقرار المهني من المواضيع الأساسية التي حظيت بإهتمام كبير من قبل علماء الإجتماع و غيرهم من العلماء في دراستهم للتنظيمات الصناعية و تحليل بناءاتها الداخلية لمحاولة التعرف على العوامل تساعدنا لتحقيقها و ذلك لما له من أهمية من:

- تأكيد الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة سواء المتعلقة منها بالجوانب الفكرية و الإبتكارية كإتخاذ القرارات، التخطيط الإستراتيجي أو المتعلقة بالجوانب العملية الميدانية المختلفة التي تتم عند المستويات التنفيذية الدنيا و ترتبط خاصة بإنتاج السلع و الخدمات.
- العناية بالعنصر البشري من خلال توفير الظروف المناسبة لعمله، و تحفيزه بالطريقة التي تجعله يبذل مجهودات إضافية من أجل نجاح المؤسسة ككل.
- زيادة ولاء العمال للمؤسسة التي يعملون فيها و الرفع من روحهم المعنوية.
- يرتبط الإستقرار بكل الظروف المحيطة بالعملية الإنتاجية، خاصة في ظل الظروف المتغيرة باستمرار، سواء الظروف البيئية المحلية الخارجية أو الظروف التنظيمية الداخلية.
- يساهم في إنخفاض نسبة الغيابات عند العمال داخل المؤسسة بحيث يعبر الحضور الدائم أن العامل لا يشعر بأي تدمير نحو عمله و أنه يرى مستقبله من خلال مهنته التي يزاولها و يشعر بأهميته فيها.
- رفع معنويات العمال و تحقيق رضاهم المهني.
- شعور العامل بالإنتماء للمؤسسة و العمل على تطويرها و إنجاحها. (سمير حليس، 2008، ص105، ص106).

4- عوامل الإستقرار المهني:

يمكن تعريفها على أنها: مجموعة المؤشرات النفسية ، الفسيولوجية ، الإنتاجية ، والإقتصادية التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية و داخل المؤسسة. (جون يزفون، 1972، ص65)، و منها:

4-1- العوامل المادية: تحتل هذه العوامل أهمية كبيرة بالنسبة للعمال فيما يتعلق بالظروف و شروط العمل داخل المؤسسة التي يعملون بها و هذه الشروط يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

- **الظروف الفيزيائية للعمل:** يقصد بها مجموعة الأحوال الطبيعية و المادية المحيطة بالعمال أثناء أدائه لعمله (أمين عز الدين، 1964، ص23). ولا يمكن حصرها بصورة نهائية، إذ أنها تختلف من صناعية لأخرى و من منطقة لأخرى حسب نوع الخدمات و الآلات المستخدمة في الإنتاج.

- **الضوضاء:** هي من أشد العوامل المؤثرة في سير العملية الإنتاجية، ذلك أنه في معظم المصانع يوجد و لو قدر معين من الضوضاء، هناك نوعان من الضوضاء: ضوضاء مستمرة و ضوضاء متقطعة، فالضوضاء المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة لا تؤثر على نفسية العامل، أما الضوضاء المتقطعة فتحدث على شكل إشارات تزيد من إنتباه العامل فهي تؤثر على نفسيته لأن هذه الحركات التي تحدثها الآلات (مثلا الآلة الراقنة) تجله في حالة لإضطراب نفسي نتيجة لإنشغاله بها. (عبد الرحمان محمد عيساوي، بدون سنة ، ص147،137).

- **الإضاءة:** تختلف الوظائف و الأعمال من حيث إحتياجها لشدة الإضاءة فالأعمال الدقيقة تتطلب إضاءة أشد من الأعمال التي لا تتطلب الدقة في التنفيذ، و الإضاءة الشديدة و الضوء الخافت يؤثران على بصر العامل مما يسبب له التعب في نظره كما أن للإضاءة دور في حوادث العمل، حيث تنشب الدراسة التي قام بها فيرن كون « **FIRN CON** » عن الوقاية من حوادث العمل، أن الإضاءة تسبب زيادة مقدارها 25% من مجموع الحوادث. (عبد الرحمان محمد العيساوي، بدون سنة، ص 182).

- **الحرارة و الرطوبة:** تختلف درجة الحرارة هي الأخرى باختلاف طبيعة العمل، فهناك بعض الأعمال أين يحتاج جو العمل إلى التجديد باستمرار، و من المعروف أن العمل في مكان مرتفع الحرارة يسبب الإرهاق و التعب و زيادة العرق، و هذا ما تؤكدته الدراسة التي قام بها ميرتون « **Merton** » عن تأثير الحرارة على حوادث العمل، فتوصل إلى نتيجة هامة أنه إذا إرتفعت درجة الحرارة عن 75% أدى ذلك إلى إرتفاع حوادث العمل، كما أن هناك بعض الصناعات التي تكثر فيها الرطوبة و الغبار و الأتربة خاصة إذا كانت الصناعة تتطلب درجة عالية من الدقة أثناء العمل بهدف المحافظة على السلع، مثلاً: المواد الغذائية، أو المحافظة على صحة العامل و وقايته من الأمراض. (محمد طلعت عيسى، عدلي سليمان، بدون سنة، ص 282).

- **الأمن الصناعي:** يقصد به كل إجراء يتخذ لمنع و التقليل من حوادث العمل و الأمراض المهنية و تقديم وسائل الوقاية و الإسعاف و العلاج، مع توفير الظروف المناسبة للعمل.

(محمد نجيب توفيق، 1967، ص 491).

لقد شهدت الصناعة تطورا كبيرا خلال القرن الأخير، و قد صاحب هذا التطور عدة مشاكل أدت إلى زيادة حوادث العمل، مما أوجب ضرورة وجود قوانين خاصة بكل مؤسسة، لضمان الأمن الصناعي و سلامة العامل من الأمراض المهنية و صيانة المعدات و الآلات.(صلاح

الشناوي، 1972، ص 214).

-**الأجر:** يعتبر الأجر المصدر الأساسي للدخل بالنسبة للغالبية العظمى من العمال، و عليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته و رفع مستوى معيشته، حيث يتقاضى أجرا مقابل العمل الذي يؤديه و يشارك به في العملية الإنتاجية للمؤسسة. (عبد الباسط محمد حسن

، 1978، ص 359).

4-2-العوامل الإجتماعية:

لكي تحافظ المؤسسة على كوادرها البشرية لابد لها من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية و التداخل الذي يتم بين الأفراد و الجماعات، و تعرف العلاقات الإنسانية بأنها: ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم و يحفزهم إلى العمل يتعاون من

أجل إشباع حاجاتهم الطبيعية و النفسية و الإجتماعية. (منصور فهمي، 1976، ص271).

- القيادة: فالقيادة الناجحة هي القدرة على التأثير، و هذا من أجل رفع الروح المعنوية للعمال فهي تساعد على الإنسجام و التفاهم بموضوعية مع الإدارة، و تقوي شعورهم بالإنتماء إلى مؤسستهم، و هذا من شأنه أن يجعل العمال يشعرون بالرضا عن أعمالهم بالتالي البقاء و الإستمرار فيها. (عبد الكريم درويش، 1975، ص99).

فمنط القيادة السائدة داخل المؤسسة يؤثر تأثيرا بالغا سلبيا أو إيجابيا، ليس فقط على توازن المؤسسة، بل أيضا على إستقرار العمال في مهنتهم. وولائهم و شعورهم بالتقدير للمؤسسة التي يعملون فيها.

- الإتصال: لقد عرف الإتصال بتعريفات عديدة منها تعريف وردر « Wour Der » : بأنه تبادل الأفكار و الإتجاهات و الخواطر و الآراء. (صلاح الشتاوي، 1972، ص214).

4-3-العوامل النفسية:

للعوامل النفسية أهمية كبيرة في حياة العامل المهنية إذ لا تعتمد حاجاته على تلبية الحاجات المادية و الإجتماعية فحسب، بل يتعدى ذلك إلى الحاجات النفسية، و هذه الحاجات أغلبها مكتسبة، نتيجة تفاعلها مع خيارات الفرد خلال حياته و عوامل البيئة التي يعيش فيها و الوسط الذي يعمل فيه مثل الحاجة إلى الإحترام و التقدير و المكانة

الإجتماعية و عدم حصول العامل عليها قد يؤدي إلى التوتر النفسي و عدم التوافق مع البيئة التي يعمل فيها فيفكر في ترك المؤسسة و مغادرتها و من هذه العوامل نذكر منها:

- الشعور بالرضا عن العمل و الإلتناء و الأمن داخل المؤسسة: إن الرضا عن العمل يتبع إحساس العامل بالراحة عند أدائه للعمل و الإشباع الذي تحققه المؤسسة له، كما أثبتت الدراسات أن دراسة سلوك العاملين لا يمكن أن تتم بعيدا عن دراسة مشاعرهم و إحساسهم الشخصي و ما تنطوي عليه هذه النواحي من تناسق و تكامل الشخصية و الولاء للجماعة و المؤسسة. (إبراهيم العمري، 1978، ص 70).

- الإحساس بالتقدم : إن العمال بصفة عامة يتطلعون للمستقبل المهني الأفضل الذي يعتبر ضمن المسائل الرئيسية التي تلعب دورا فعالا في التوجيه المهني و تحديد التطلعات لدى كل عامل و توضيح إمكانية تلبية هذه التطلعات إذا ما إنتقل إلى نوع معين من الأعمال. (طلعت عيسي، عدلي سليمان، ص 209).

فالعامل الذي لا تتبع له المؤسسة فرص التقدم، يحس برغبة في تغيير مكان العمل و البحث عن غيره في مكان آخر يضمن له تلبية هذه الحاجة. و الفرد يكون راضيا عن عمله و أكثر استقرارا فيه متى علم أنه سيحقق له مستقبلا مهنيا مضمونا يمكن من التقدم في الوظيفة و إكتساب الخيرات و الإحترام و التقدير.

5- الإستقرار المهني في المؤسسة:

في ظل التغير الدائم و التحديث يتطلب من المنظمات قدرا كبيرا من الإنفتاح و التواصل و المرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها، فحركة الإبتكارات المستمرة تلزمها يتوافر الكفاية اللازمة لتحقيق الإستقرار و التوازن اللازم لأجل تحدي المنافسين و البقاء في السوق، فإستقرار المؤسسة من إستقرار العمال و العكس صحيح.

و لكي تضمن المؤسسة وجودها ضمن السوق الإقتصادية و ثباتها ،عليها التخطيط و الإعداد الجيد لتوفير الإحتياجات من موارد بشرية و مادية لتضمن إستقرارها و فيما يلي مجموعة من النقاط على المؤسسة أن تأخذها بعين الإعتبار لأجل ثباتها و إستقرارها :

1- قدرة إدارة الموارد البشرية على الإتصال و التواصل و التفاعل المستمر في سوق العمل.
2- التخطيط و الإعداد المستقبلي لتوفير الإحتياجات المستقبلية للمؤسسة.
3- توافر القدر الكافي من العناصر البشرية في الوقت المطلوب مع عدم وجود عمالة زائدة عند حاجة العمل.

4- قدرة هذه العمالة على إستيعاب المتغيرات و التحديثات الفنية المستمرة في الوظائف الجديدة مع ضمان تدريبها المستمر لإكتساب المرونة في العمل.

5- ضمان بيئة سليمة للعمل لسيادة روح الحب و التعاون و التكامل بين العاملين و ضمان قدر كاف من الإتصال بأنواعه بين العمال فيها بينهم و بين العمال و الإدارة لضمان ولائهم التام للمؤسسة مما يسمح لهم بالعطاء المستمر .

فنوفر القدرة المستمرة لإدارة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية و توافر كفاية لازمة لسير العمل و مواكبة التحديات في مجال نشاطها يضمن بقائها و إستمرارها في السوق الإقتصادية. (الديب، 2006، ص85).

6- محددات الإستقرار المهني :

محددات الإستقرار المهني هي مجموعة العوامل التي تؤثر سلبيا أو إيجابيا في رضا الموظف عن عمله و إستقراره فيه.

يحددها فروم " VROOM " بالعوامل الستة الآتية:

الإشراف، جماعة العمل، محتوى العمل، الأجر الذي يتقاضاه العامل، فرصة الترقية ساعات العمل. (ز، الصمادي، ف، الرواشدة، 2009، 332).

فإذن محددات الإستقرار الوظيفي : هي "مجموعة الإشباعات التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة" و بالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة و يزداد إرتباطه بها.

و يعد الإستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت فلا توجد منظمة ناجحة و ذات إنتاجية مرتفعة إلا و كان الإستقرار الوظيفي متحقق فيها و يتمتع به جميع موظفيها، إذ أن عدم تحقق الإستقرار و تدني درجته في المنظمة دائما ينعكس على إنتاجية تلك المؤسسة و نجاحها حتى و إن كانت تضم كفاءات عالية و متخصصة في مكان عملها.

7- مظاهر الإستقرار في العمل:

يعد إستقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه و بالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة و زيادة أرباحها، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا و تضمن إنتاجية عالية دون الإهتمام بمواردها البشرية و المحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي، و ذلك بتوفير كافة الظروف ظاهرة التسرب الوظيفي، و ذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة للإستقرار الوظيفي للعمال و سير العملية الإنتاجية و يمكن التعرف على أهم مؤشرات الإستقرار فيما يأتي حيث نذكر منها:

7-1- تماسك جماعة العمل:

تعتبر المجموعات العمالية متعددة و شديدة التعقيد، حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث في: جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء و جماعة الإدارة. (أ شتا، 1997، ص336).

والتي يمثلها المديرون و يمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض، و لكل جماعة أهدافها و نشاطاتها لكن من جهة أخرى لابد من تحقيق التعاون و التنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم و تحقيق الإستقرار.

7-2- الراحة النفسية و الشعور بالأمان الوظيفي:

يعد الإحساس بالأهمية و الإنتماء لبيئته و الإطمئنان و الإستقرار بكافة أنواعه.

فالعامل يبقى محاطا بشعور الخوف و عليه أن يلبي حاجة الأمان لكي يتولد لديه شعور بالراحة النفسية فهو محاط بضروب مختلفة من التأمينات الإجتماعية مثل: التأمين ضد العجز و حوادث العمل و أمراض المهنة و الشيخوخة و البطالة الوفاة و عند تحقيقه هذا المتطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه، لأن للإحساس بالأمن شرط من شروط الصحة النفسية و إذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس الإصلاح الإجتماعي. (الصرايرة، خالد أحمد، 2009، ص6).

7-3- المشاركة العمالية في إتخاذ القرارات:

إن الإتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العاملين في وضع أهداف الجماعة و تحديدها و في رسم الخطط و تنفيذها مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي و النقد و المشاركة الفعلية و التعاون في النشاطات. (لطفي، طلعت إبراهيم، 2008، ص236).

و على المنظمة أن تعتبر العامل كنوع من الشريك أو المتعاون له الحق في إبداء رأيه في سير العملية الإنتاجية حتى لا يشعر أنه مجرد آلة تحرك من طرف الإدارة كما شاءت، بل هو العضو الفعال في المنظمة فهذا يزيد من إنتمائه وولائه لهذه المنظمة و يقوي روابط التضامن و التعاون بين جماعات العمل.

7-4- تخطيط و تنمية الموارد البشرية:

يرى والكر "WALKER" أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة ليس جزء من وظيفة التوظيف حيث أنها تتعلق بتحليل إحتياجات المنظمة من الموارد في ظل الظروف المتغيرة و تطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات. (القحطاني، محمد بن ديام، 2007، ص73).

و يساهم تخطيط القوى العاملة في رسم و ترشيد سياسات و برامج الإستقطاب و الإختيار و التعيين و تخطيط المسار الوظيفي و التدريب و النقل و الترقية على مستوى المنظمة.

8- مظاهر عدم الإستقرار في العمل :

إن مظاهر عدم الإستقرار في المؤسسة كثيرة و متعددة فشعور العمال بعدم الرضا و الإستياء يعبرون عنه بسخطهم و رفضهم للعمل و مقاومتهم للقوانين التنظيمية في المؤسسة و عدة أساليب أخرى. فمن مظاهر عدم الإستقرار في العمل مجموعة المؤشرات التالية:

8-1-التغيب: في البداية يجب التفريق بين الغياب و التغيب. حيث الأول يعني إنقطاع العامل عن العمل لسبب خارج إدارته، أما الثاني فيعني عدم حضور العامل للعمل بإرادة منه.

و يعرف "تاجي سفير" التغيب على أنه الظاهرة التي يشكلها غياب العامل من مكان العمل في الوقت الذي يفترض فيه وجوده بصفة طبيعية لتأدية المهام الموكلة إليه. (ناجي سفير، 1989، ص151).

و يعتبر التغيب ظاهرة مرضية و هو نوع من المقاومة يلجأ إليها العمال هروبا من ضغوط و الجو المشحون في المنظمة و هو تعبير لرفض ظروف العمل.

8-2- الشكاوي و التظلمات: تظهر حالة الشكاوي و التظلمات في التنظيمات لدى العمال في عدة مناسبات حيث يعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع على العامل بالفعل و أحيانا أخرى تظهر نتيجة لإضطراب نفسي يهدف به العامل الدفاع عن نفسه مثلا. (بلعيد طاهر، 1994، ص26).

و ذلك نتيجة ظروف العمل غير المواتية كالعلاقات السيئة بين العمال أنفسهم أو بين المسؤول المباشر عليهم.

والشكاوي هي نوع من المقاومة يلجأ إليها العامل كتعبير لعدم رضاه و إرتياحه لمحيط العمل، كما تعد أيضا وسيلة جذب نظر الإدارة إلى ظروفه محاولا بذلك حل المشاكل قبل إنفجارها و تحويلها إلى أزمات.

8-3- الإضراب و الإحتجاج:

يعد الإضراب نوع من أشكال الصراع التنظيمي و هو خرق للعادات و الأعراف و كسر للنظام و هو مؤشر على الوعي الكامل للعمال إتجاه ظروف العمل و مظهر من

مظاهر عدم الرضا و الإستقرار يلجأ إليه العمال متى إستعصت عليهم التسويات السلمية للنزاعات مع الإدارة و الإضراب تسبقه حركة إحتجاجية عننية. (موسى فتحي محمد، 2009، ص 81).

8- 4- ترك العمل إراديا: و يعتبر من سلوكيات الإنسحاب المرتبطة على ضغوط العمل، وقد أسفرت البحوث التي أجريت على العمال في مصنع أمريكي للطائرات أن الأسباب التي يمكن إعتبارها مثلا لأسباب التترك الإرادي 50% منها تتعلق بالعمل و ظروفه و أن النصف الأخر أسباب شخصيته. أما الأسباب المهنية عدم رضا العامل عن مركزه في عمله، الرغبة في عمل آخر. عدم الرضا عن العمل بوجه عام. قلة الأجور صعوبة العمل، الإشراف غير الموفق، سوء ظروف العمل الفيزيائية.

أما الأسباب الشخصية فهي على حسب أهميتها: أسباب صحية، رعاية الأطفال، أسباب تتعلق بالموصلات و تبعات المنزل. (موسى فتحي محمد، نفس المرجع، ص 211).

8- 5 - التغير التكنولوجي:

إن التغير التكنولوجي يدخل ضمن الرهانات الكبرى التي تواجهها المنظمات خاصة في ظل التغيرات التي يعرفها العالم جراء العولمة و لهذا فالمنظمات مجبرة على تغيير أنساقها الفنية بإستمرار للتكيف مع البيئة الخارجية و لتضمن لنفسها شروط البقاء و الإستمرار.

و من جهة أخرى نوشر التكنولوجيا تأثيرا كبيرا في الإستقرار الوظيفي و ذلك من خلال
من خلال العلاقة بين العنصر البشري و الآلات و المعدات المستخدمة في العملية
الإنتاجية.

خلاصة الفصل:

نستخلص أن الإستقرار المهني هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المنظمة دون التفكير في التغيير من منظمة لأخرى ما دامت الأولى توفر له مختلف إحتياجاته المادية و الإجتماعية و النفسية و تجعله يشعر بالإطمئنان على مستقبله المهني. فإذن على المنظمة أن تتطلع على المحافظة على مواردها البشرية و تنظر إليهم على أساس أنهم المكونون الأساسيون الذين يتطلب على إدارة الموارد البشرية توجيههم و إرشادهم من أجل تحقيق التنظيم لأهدافه المسطرة. فعلى الإدارة أن تتفهم الإحتياجات و المتطلبات المعنوية و المادية لتوفير نوع من الرضا الوظيفي لعمالها بشكل يولد لديهم الشعور بالإستقرار المهني.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : إجراءات المنهجية للدراسة

الميدانية.

تمهيد

1- الدراسة الإستطلاعية.

2- منهج الدراسة.

3- كيفية إختيار عينة الدراسة و خصائصها.

4- أدوات جمع البيانات.

5- الأساليب الإحصائية المستعملة .

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تحتاج البحوث العلمية في العلوم الإنسانية و الإجتماعية على غرار بقية العلوم الأخرى إلى إستخدام منهاج علميا محدد و مناسباً يوجه الدراسة نحو تحقيق الأهداف العلمية التي أجريت من أجل تحقيقها، و يعتبر الجانب التطبيقي جزء مكملاً للجانب النظري حيث حاولنا فيه الإلمام بمختلف المفاهيم و المتغيرات المرتبطة بموضوع دراستنا، و مما لا شك فيه أن لكل دراسة علمية منهج و أسلوب يتبع لكي تكون الدراسة سليمة.

سنعرض في هذا الفصل للمنهج المتبع، مكان و زمان الدراسة، كيفية إختيار عينة

الدراسة و خصائصها، الوسائل و الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1- الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية إجراء هاماً و أساسياً لتحديد الموضوع و الإحاطة به عن طريق التقرب إلى الميدان كما يعتبرها بعض الباحثين كدراسة مسحية إستكشافية مما يضيفي صفة موضوعية للدراسة و هي أساس جوهري لبنائه، و الهدف منها هو جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الموضوع.

بالإضافة أنها تساعد على ضبط متغيراته و التأكد من توفر العينة في الميدان و مدى تطابقها للمفاهيم التي تم تناولها. (Guillet et endure ,200,p165) .

1-1- المجال المكاني للدراسة:

قمنا بإجراء هذه الدراسة في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء و التي تقع في نهج "مالولي أحمد"، "مدوحة"، و التي تتواجد في وسط مدينة تيزي وزو.

1-2- المجال الزمني للدراسة :

إستغرقت هذه الدراسة 3 أشهر بداية من تولي الإتصال بالمديرية و موافقة المدير على إجراء الجانب التطبيقي لدراستنا و ذلك بداية من شهر أفريل 2016 إلى غاية شهر جوان 2016، و قد إشتملت على 3 مراحل أساسية هي :

المرحلة الأولى: دامت حوالي 15 يوم و فيها تم القيام بالعديد من الجولات الإستطلاعية على مراحل منقطعة و تم من خلال هذه المرحلة التعرف على المديرية ككل و جميع أقسامها و مهامها ، و أجرينا محادثات أولية مع خبراء في ادارة الأفراد على رأسهم رئيسة

مصلحة "التعمير" و التي كانت همزة وصل بيننا و بين المدير من أجل الحصول على موافقته لإجراء الدراسة الميدانية بالمديرية.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تم التقرب من مصلحة "إدارة الأفراد" و هذا في أواخر شهر أبريل إلى غاية منتصف شهر ماي 2016، أين تم إستقبالنا من طرف " السيدة جابري دليلة " رئيسة هذه المصلحة و التي أطرتنا و وجهتنا خلال مرحلة دراستنا الميدانية حيث ساهمت في تهيئة جو ملائم لنا ساهده نوع من الإحترام و تبادل الأفكار و الآراء، بالإضافة إلى إسهامها لنا على جمع المعلومات الكافية و التعرف على العديد من المؤشرات و المعطيات التي ساعدتنا كثيرا في صياغة تساؤلات الإستمارة.

المرحلة الثالثة: و تتمثل في المرحلة الأخيرة من دراستنا، إستغرقت حوالي 10 أيام، بدأت في أواخر شهر ماي حيث تمت فيها تطبيق و توزيع الإستمارات على عينة الدراسة والتي تقدر ب 90 عامل و عاملة ثم تم جمعها في أوائل شهر جوان من العام الدراسي 2015-2016.

2- منهج الدراسة :

عند القيام بدراسة ظاهرة معينة لابد من إستخدام منهج يتناسب مع تلك الظاهرة لأن المنهج يعتبر من أساسيات الدراسة و طريقة من الطرق التي يعتمد عليها الباحث لإجراء دراسته و منهج الدراسة قائم على مبدئين و هما:

" طبيعة المشكل المراد دراسته و نوعية الدراسة ".

بما أن موضوع دراستنا يتناول " الترقية الوظيفية و علاقتها بالإستقرار المهني"، فإن المنهج المناسب لدراستنا هو **المنهج الوصفي** الذي يهدف إلى تحديد سمات و خصائص الظاهرة المدروسة تحديدا كميًا و كيفيًا.

يعرف "عطية" المنهج الوصفي على " أنه يحقق هدفين تطبيقي و ميداني ، يتمثل الأول في تزويد العاملين في المجالات الإجتماعية و التربوية و النفسية بمعلومات حقيقية عن الوضع الراهن للظواهر المتنوعة، أما الهدف العلمي فيتمثل في أن الدراسات من الحقائق و التعميمات ما يضيف إلينا المعارف و مما يساعد على فهم الظواهر و التنبؤ بحدوثها". (عطية، 2003، ص157).

3- عينة الدراسة و خصائصها:

يعرف الباحث أنجرس (Angers 1998) العينة أنها مجموعة يتم إختيارها حسب طبيعة البحث العلمي في العلوم الإنسانية، حيث لا يمكن دراسة المجتمع الكلي للأفراد بالتالي يقوم الباحث بإختيار جزء منهم فقط للتأكد من أن الجزء المختار يمثل المجموعة، و هذا الجزء من الأفراد هو عينة الدراسة. (Angers,1998,p11).

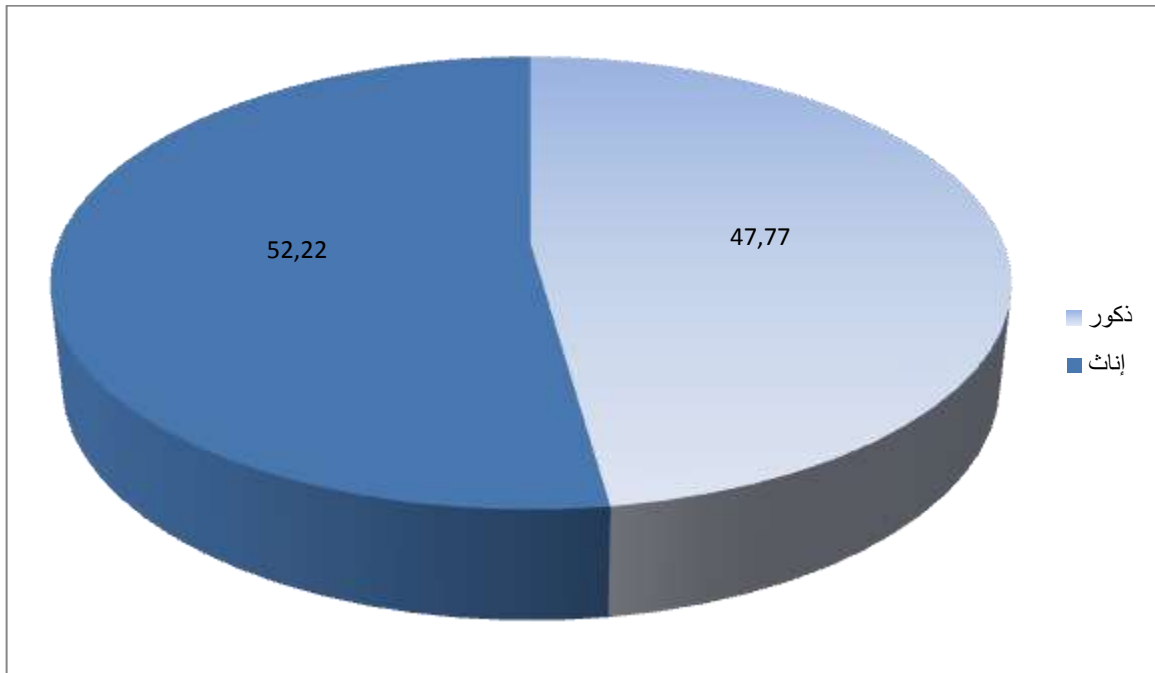
قد تم إختيار عينة دراستنا بطريقة عشوائية و تشمل 90 عامل و عاملة من مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية تيزي وزو.

فيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الخصائص المميزة لعينة الدراسة اعتماداً على الجداول و الدوائر النسبية و ذلك للتعبير بصورة أوضح و أدق عن خصائص عينة البحث من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل.

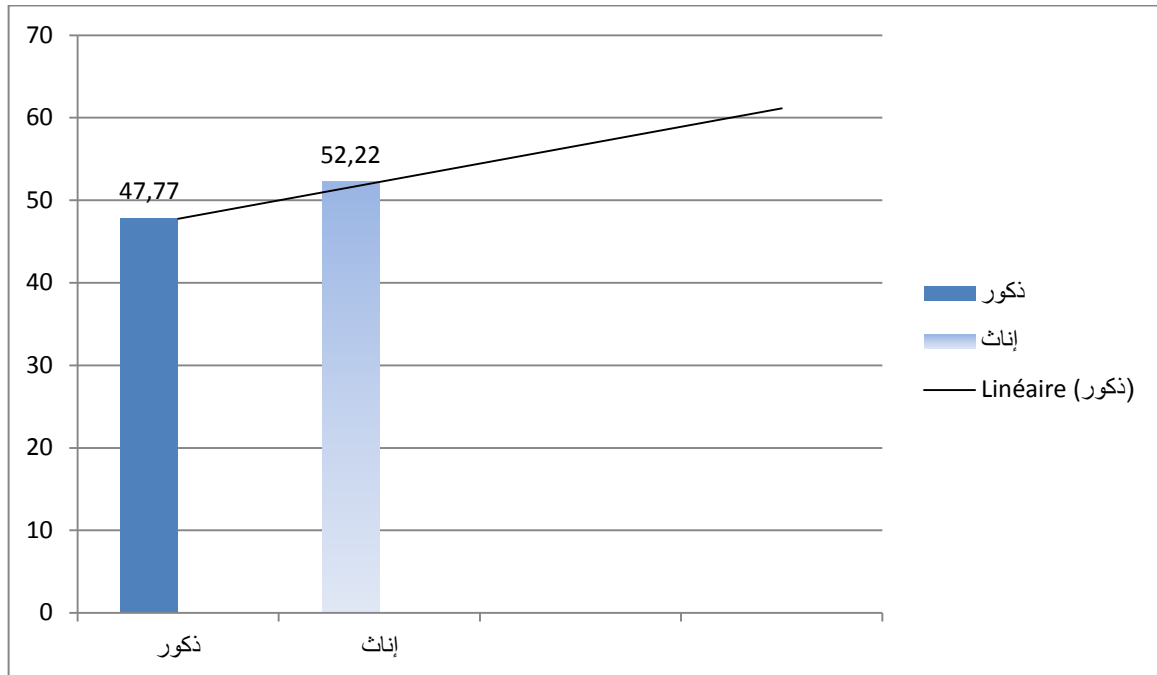
3-1- خصائص العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	43	% 47.77
إناث	47	% 52.22
المجموع	90	%100

جدول رقم (1): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



الشكل رقم (2) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



الشكل رقم (3) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) و الشكلين رقم (2) و (3) أن أغلبية أفراد العينة

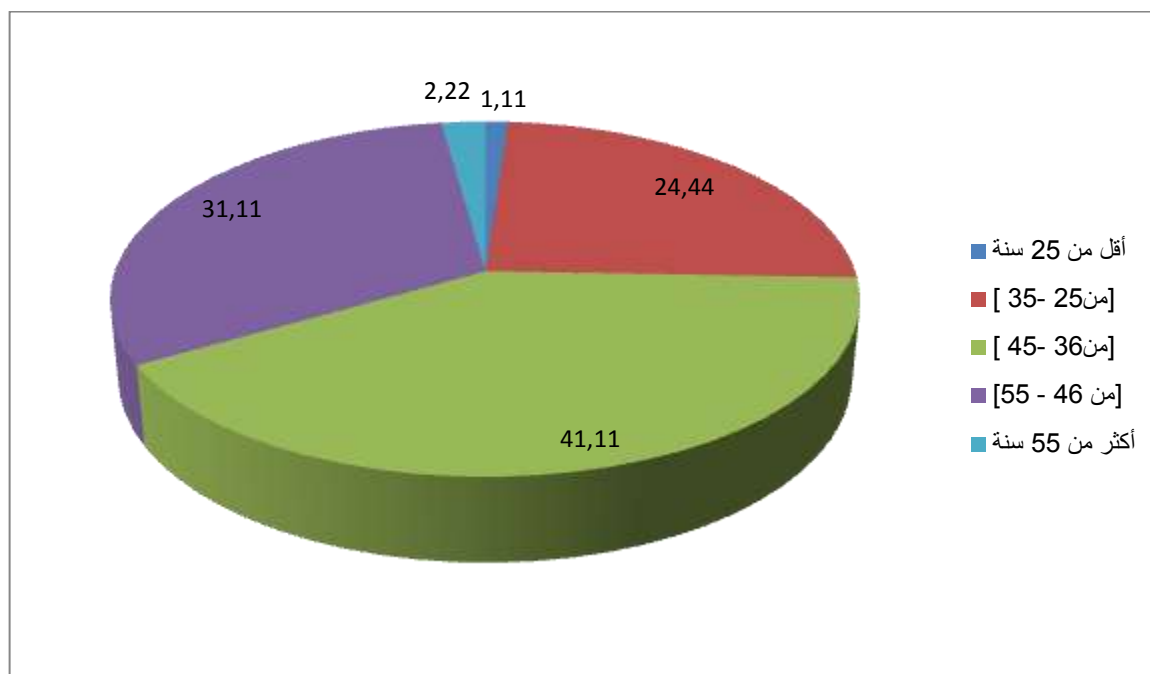
ممثلة من طرف الإناث التي تمثل نسبة مرتفعة بلغت 52.22 % مقارنة بالذكور بنسبة أقل

من الإناث و التي تقدر ب 47.77%.

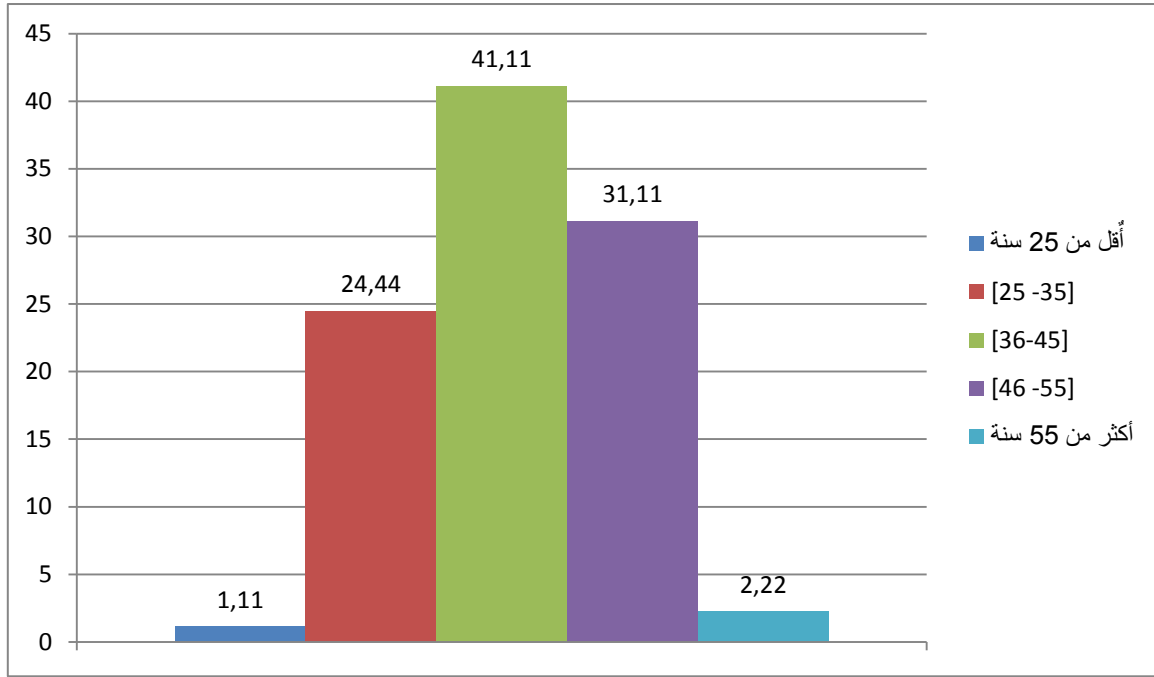
3-2- خصائص العينة حسب السن :

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات العمرية
% 1.11	1	أقل من 25 سنة
% 24.44	22	[35-25]
% 41.11	37	[45-36]
% 31.11	28	[55-46]
% 2.22	2	أكثر من 55 سنة
% 100	90	المجموع

جدول رقم (2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.



الشكل رقم (4) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن .



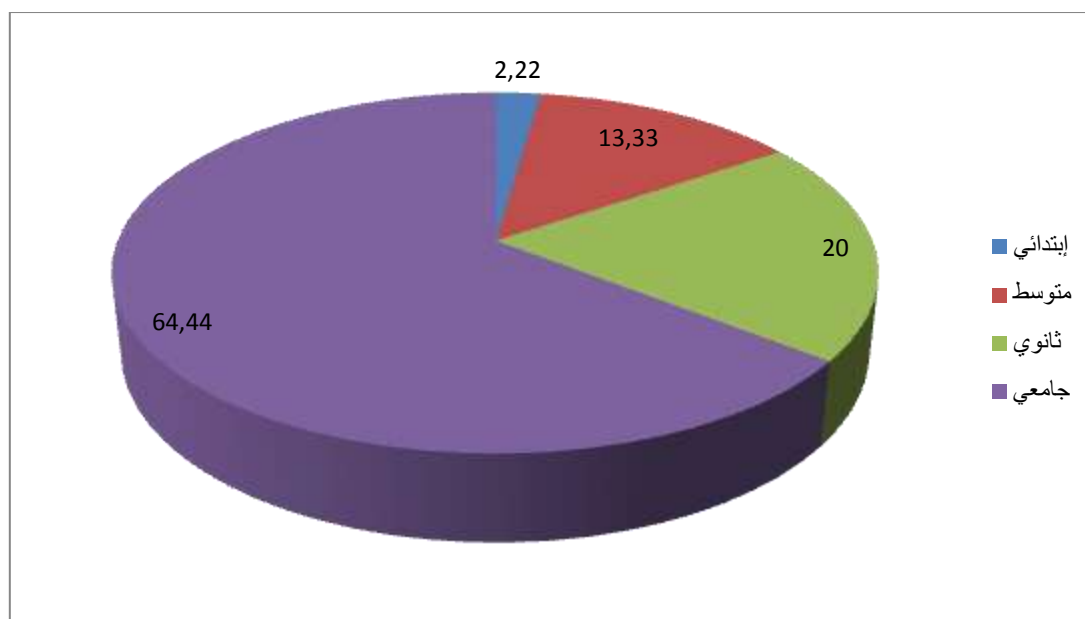
الشكل رقم (5) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن .

من خلال الجدول رقم (2) و الشكلين رقم (4) و (5) نلاحظ أن نسبة أعمار الأفراد التي تتراوح بين (36-45) سنة و التي تقدر ب 41.11% هي أكبر نسبة، ثم تليها فئة (55-46) سنة و التي تقدر ب 31.11%، ثم تأتي بعد ذلك فئة (35-25) سنة ب معدل 24.44% ، و تليها بعد ذلك فئة (أكثر من 55) سنة و هي الفئة التي أمامها مدة زمنية للتقاعد بنسبة 2.22% ، و في الأخير تأتي فئة (أقل من 25) سنة بنسبة 1.11%.

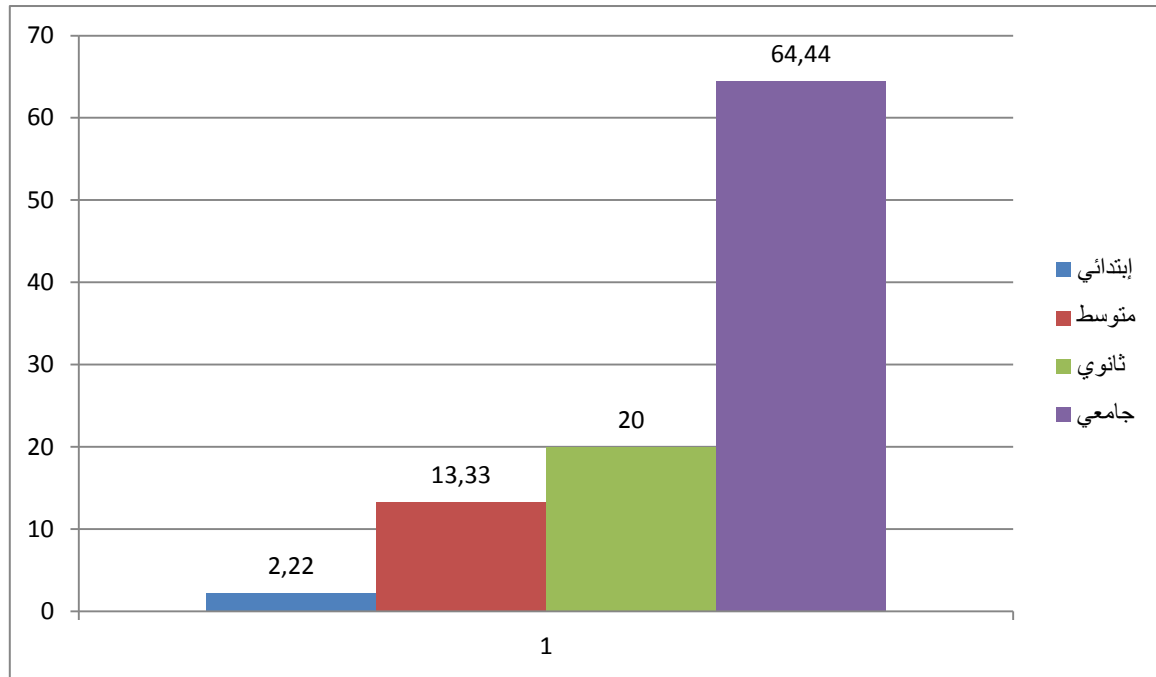
3-3- خصائص العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2.22%	02	إبتدائي
13.33%	12	متوسط
20%	18	ثانوي
64.44%	58	جامعي
100%	90	المجموع

جدول رقم (3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .



الشكل رقم (6) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .



الشكل رقم (7) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) والشكلين رقم (6) و (7) أن معظم أفراد العينة ذات

المستوى الجامعي بنسبة 64.44%، ثم تليه في المرتبة الثانية المستوى الثانوي بنسبة

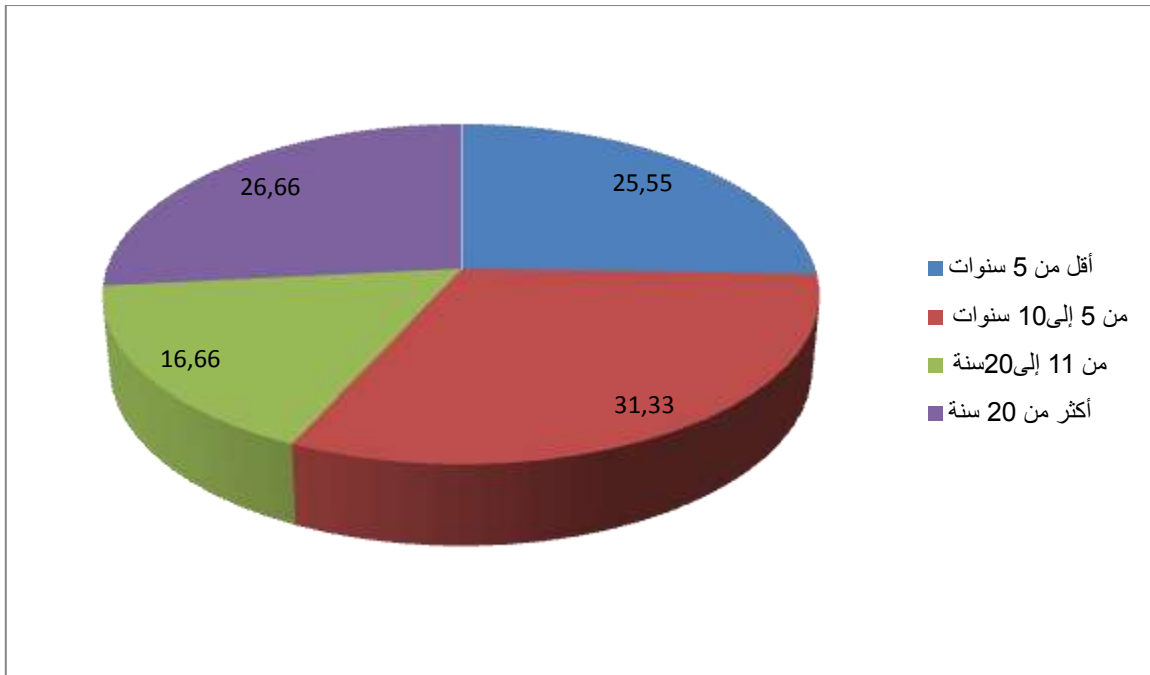
20%، أما في المرتبة الثالثة نجد المستوى المتوسط بنسبة تقدر بـ 13.33% و في المرتبة

الأخيرة يأتي أفراد العينة ذات المستوى الإبتدائي بنسبة 2.22%.

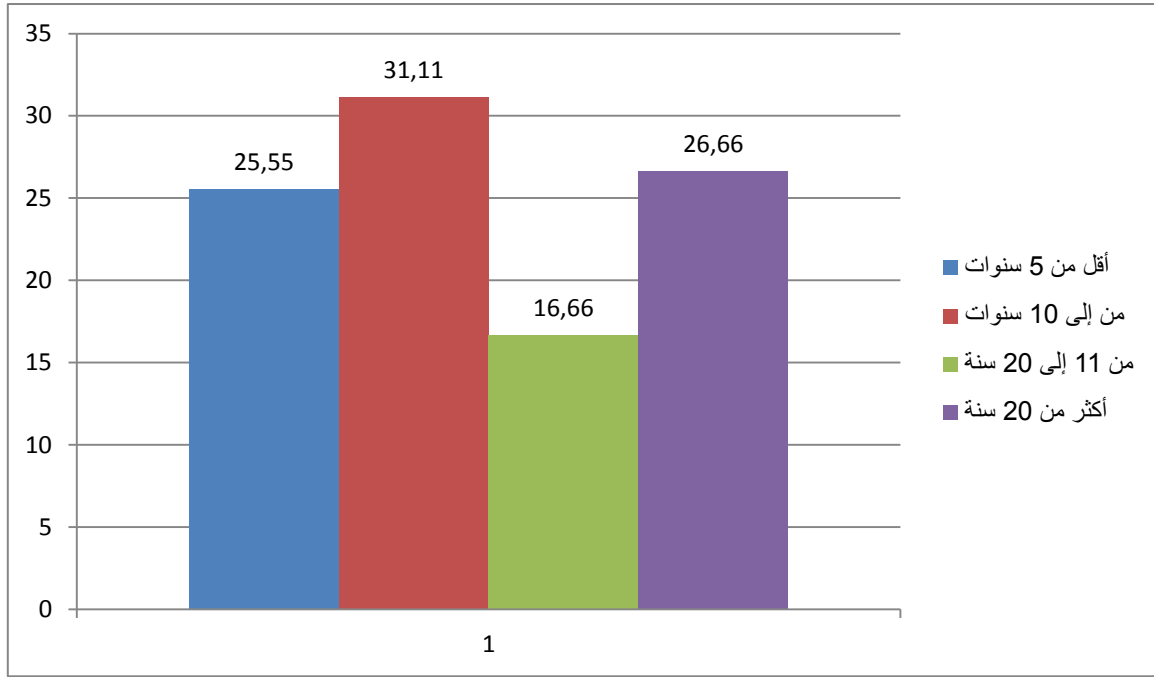
3-4- خصائص العينة حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	23	25.55%
من 5 إلى 10 سنوات	28	31.11%
من 11 إلى 20 سنة	15	16.66%
أكثر من 20 سنة	24	26.66%
المجموع	90	100%

جدول رقم(4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.



الشكل رقم(8) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.



الشكل رقم (9) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل .

يوضح الجدول رقم (4) و الشكلين (8) و (9) أن أغلبية أفراد العينة لديهم أقدمية في

العمل من (5 إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر ب 31.11%، ثم تليها الأفراد ذات الأقدمية (

أكثر من 20 سنة) بنسبة 26.66%، و تأتي بعد تلك الأفراد ذات الأقدمية (أقل من 5

سنوات) بنسبة 25.55%، و في تحتل المرتبة الأخيرة الأفراد ذات الأقدمية من (11 إلى

20 سنة) بنسبة تقدر ب 16.66%.

4- أدوات جمع البيانات:

هي مجموعة من الأدوات التي تستخدم في جمع المادة العلمية و التي تشكل التصور

العام للدراسة، و لها أهمية بالغة نظرا لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها، ولما كان الغرض

من دراستنا الكشف عن العلاقة بين الترقية الوظيفية والإستقرار المهني فقد كان الأساس

الذي بنيت عليه وسيلة جمع البيانات هو أن تسمح لنا هذه الوسيلة المختارة من بجمع

المعلومات الخاصة حوا الدراسة وأن يبدي العمال آراءهم بكل حرية وتتمثل هذه الوسائل في:

الملاحظة , المقابلة و الإستمارة.

4-1- الملاحظة:

تأتي كنقطة البداية في أي دراسة علمية، ذلك كونها تساعد على التعرف على طرق العمل و أنواع الخدمات الإجتماعية و ظروف العمل...الخ. و تعتبر الملاحظة وسيلة من أهم وسائل جمع البيانات و لبحث أي ظاهرة تقريبا. (عماد بحوش، 1990، ص32).

و قد تم إستخدام الملاحظة في هذه الدراسة كأداة من أجل:

- التعرف من خلال الدراسة الإستطلاعية على مختلف فروع و أقسام المؤسسة من خلال

تنقلنا في مختلف الأماكن داخل المؤسسة.

- التعرف على طبيعة العمل , الشروط و مجمل الظروف التي يعمل فيها العمال.

- الوصول إلى بعض الحقائق التي تعذر الوصول إليها بطريقة أو بأخرى حيث إستخدمنا

الملاحظة خصوصا عند شرح أسئلة الإستمارة للعمال حيث تمكنا من ملاحظة و معرفة

التغيرات الفيزيولوجية للعمال و مدى صدقهم عند الإجابة عن الأسئلة، أو تهرب بعض

العمال و تخوفهم من الإجابة على بعض أسئلة الإستمارة فكان لابد من طمأننتهم و شرحهم

محتوى الأسئلة و العرض من الإجابة بكل صراحة عليها و مدى تعاونهم لنا من أجل

التوصل لإعداد بحث علمي مكمل.

4-2- المقابلة:

المقابلة هي حوار لفظي و جها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة و بين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، عن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء و الإتجاهات و الإدراكات و المشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي أو الحاضر. (محمد علي محمد، 1983، ص336).

قمنا بمقابلة مع مدير المؤسسة لشرح الغرض من دراستنا و الحصول على الموافقة من أجل الحصول على جميع المعلومات و المعطيات اللازمة للدراسة، كما أجرينا بعض المقابلات الشخصية مع بعض من المسؤولين منهم رئيسة مصلحة إدارة الأفراد التي قدمت لنا الوثائق و السجلات اللازمة و المستندات التي أفدتنا في إنجاز دراستنا، كما قمنا بإجراء مقابلة مع بعض العمال و ذلك لمحاولة التقرب منهم و التعرف على ظروف عملهم و تطلعاتهم المستقبلية داخل هذه المؤسسة.

4-3- إستمارة إستبيان:

بعد الإطلاع على الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة المختلفة التي لها صلة بدراستنا ،قمنا ببناء إستمارة قسمت إلى جزئين : الجزء الأول تناولنا فيه الترقية الوظيفية و الذي قسم إلى 5 محاور، المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية (من البند رقم 1 إلى البند رقم 7) المحور الثاني حول معايير الترقية (من البند رقم 8 إلى البند رقم 12)، المحور الثالث حول التكوين (من البند رقم 13 إلى البند رقم 17) والمحور الرابع حول

تحقيق الأهداف (من البند رقم 18 إلى البند رقم 22) والمحور الخامس حول الإرتباط بالمؤسسة (من البند رقم 23 إلى البند رقم 26) وقد بنيت محاور هذا الجزء إستنادا إلى الباحثة أحمد الصيد حول " الترقية والفعالية التنظيمية".

الجزء الثاني تناولنا فيه الإستقرار المهني الذي قسم إلى محورين ,المحور الأول حول العلاقة بالعمل (من البند رقم 1 إلى البند رقم 7) والمحور الثاني حول الإنضباط (من البند رقم 8 إلى البند رقم 11) وقد بنيت محاور هذا الجزء إستنادا إلى الباحث سمير حليس حول " التغير التكنولوجي والإستقرار المهني في المؤسسة الصناعية".

4-3-1- طريقة التصحيح :

يرمز للبنود بدرجات (1-2) للبنود التي تكون الإجابة عليها بنعم أو لا والبنود التي تكون الإجابة عليها بإختيار أحد الإقتراحات تعطى الدرجات حسب عدد الإجابات المقترحة وذلك بدءا بدرجة (1).

4-3-2 - الخصائص السيكو مترية للإستمارة :

- الصدق الظاهري:

قمنا بحساب صدق الإستمارة على النحو التالي :

- صدق المحكمين : تم عرض عبارات المقياس على (9) أساتذة مختصين في علم

النفس عمل وتنظيم بجامعة مولود معمري تيزي وزو , لمعرفة مدى ملاءمة العبارات

من صياغتها اللغوية ومدى قياس العبارات ومناسبتها لموضوع الدراسة وأيضاً مدى
مناسبتها للعمال.

وقد تم حساب صدق الإستمارة بإستعمال معادلة كوبر وهي على النحو الآتي :

$$100 \times \frac{n}{N}$$

: عدد الموافقين. n

: عدد الموافقين + عدد اللا موافقين. N

حيث أسفر الإجراء عن إستبعاد بعض العبارات وتغيير بعض العبارات , أما العبارات
الأخرى فهي تشير إلى ان الإستمارة تتمتع بصدق منطقي مرتفع من 88,88 % إلى
100%.

- ثبات الإستمارة (كرومباخ ألفا):

يتم حساب معامل ثبات ألفا كرومباخ باستخدام برنامج Spss والذي من خلاله نحسب
معامل التمييز لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف أو سالب .
ويقصد بالإتصاق الداخلي لأسئلة الإستمارة هي قوة الإرتباط بين درجات كل مجال ودرجات
أسئلة الإستمارة الكلية .

وأسفر الإجراء على أن للإستمارة ثبات مرتفع يقدر ب 80%.

5- الأساليب الإحصائية المستعملة :

لا يمكن لأي بحث أن يستغني عن الطرق و الأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها و نظرا لطبيعة بحثنا إعتدنا على عدة أساليب إحصائية والتي تتمثل في:

5-1- الإحصاء الوصفي:

تم الإعتماد على الإحصاء الوصفي من خلال الرسوم البيانية (الدوائر النسبية والمدرجات التكرارية) و التكرارات و النسب المئوية للتعرف ووصف خصائص العينة.

- النسب المئوية:

تعتبر النسب المئوية أداة مهمة يلجأ إليها الباحث من أجل تحليل البيانات و تفسيرها، كما يلجأ أيضا للمقارنة بين المتغيرات، و لحساب النسبة المئوية لمتغير معين إستعملنا القانون التالي:

$$\frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{عدد أفراد العينة}} = \text{النسبة المئوية}$$

(أحمد محمد الطيب، 1999، ص210).

5-2- الإحصاء الإستدلالي:

بعد مرحلة التطبيق قمنا بتفريغ البيانات و تحليلها و معالجتها، و إعتدنا على برنامج

البرنامج الإحصائية (SPSS) "Statical package for social sciences".

و هذا من أجل تسهيل الحساب و سرعة إظهار النتائج و دقتها و قد إستعملنا أيضا

الأدوات الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط البسيط 'بيرسون':

نعتمد في حساب معامل الارتباط البسيط بين متغيرين بإستخدام القيم الكمية الأصلية،

لغرض تحديد العلاقة بين الترقية الوظيفية و الإستقرار المهني لدى العمال، قمنا بحساب

معامل الارتباط 'بيرسون' و الذي يتم حسابه وفق القانون التالي:

$$R = \frac{N \sum X.Y - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

حيث أن :

=R معامل الارتباط.

=x المتغير الأول.

=y المتغير الثاني.

=N عدد الأفراد.

خلاصة الفصل:

بعد أن تطرقنا للإطار المنهجي للدراسة كونه هو الذي يحدد لنا طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، إنطلاقاً من الدراسة الإستطلاعية و تحديد المنهج المتبع و المتمثل في المنهج الوصفي المناسب لوصف و جمع المعلومات عن دراستنا، كما تطرقنا إلى عينة الدراسة و خصائصها و الأساليب الإحصائية المستعملة... الخ .

الفصل الخامس: عرض و تحليل

ومناقشة نتائج الدراسة.

1- عرض و تحليل نتائج الدراسة.

2- مناقشة نتائج الدراسة.

3- الاستنتاج العام .

خلاصة الدراسة.

أولاً- عرض و تحليل نتائج فرضيات الدراسة :

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين

والإستقرار المهني وبعد الإجراءات الإحصائية التي قمنا بها تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (5) يمثل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	برسون	الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
التكوين	5,42	1,14	0,052	0,62	0,05	غير دالة.
الإستقرار	11,38	2,42				

بعد معالجة البيانات ببرنامج Spss 20 يستغنى عن الجداول التكرارية ونستدل

بمستوى الدلالة ومنه فإن المتوسط الحسابي للتكوين يساوي 4,42 والانحراف المعياري

يساوي 1,14. أما المتوسط الحسابي للإستقرار يساوي 11,38 و الانحراف المعياري يساوي

2,42 ومعامل بيرسون يساوي 0,16 الذي هو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 منه ترفض

الفرضية البديلة التي مفادها أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والإستقرار

المهني وتقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

التكوين والإستقرار المهني.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف والإستقرار المهني وبعد الإجراءات الإحصائية التي قمنا بها تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (6) يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	برسون	الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
تحقيق الأهداف	9.83	1,42	0,06	0,56	0,05	غير دالة.
الإستقرار	11,38	2,42				

بعد معالجة البيانات ببرنامج Spss 20 يستغنى عن الجداول التكرارية ونستدل بمستوى الدلالة ومنه فإن المتوسط الحسابي لتحقيق الأهداف يساوي 9,83 والانحراف المعياري يساوي 1,42. أما المتوسط الحسابي للإستقرار يساوي 11,38 و الانحراف المعياري يساوي 2,42 ومعامل بيرسون يساوي 0,06 الذي هو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 منه ترفض الفرضية البديلة التي مفادها أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين

تحقيق الأهداف والإستقرار المهني وتقبل بالفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف والإستقرار المهني.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإرتباط بالمؤسسة والإستقرار المهني وبعد الإجراءات الإحصائية التي قمنا بها تحصلنا على النتائج المقدمة :

جدول رقم (7) يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

المتغير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	برسون	الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
الإرتباط بالمؤسسة	5,80	0,78	0,30	0,004	0,05	دالة.
الإستقرار	11,38	2,42				

بعد معالجة البيانات ببرنامج Spss 20 يستغنى عن الجداول التكرارية ونستدل بمستوى الدلالة ومنه فإن المتوسط الحسابي للإرتباط بالمؤسسة يساوي 4,80 والإنحراف المعياري يساوي 0,78. أما المتوسط الحسابي للإستقرار يساوي 11,38 و الإنحراف المعياري يساوي 2,42 ومعامل بيرسون يساوي 0,30 والدلالة المحسوبة تساوي 0,004

وهي أصغر من مستوى الدلالة 0,05 منه تحققت الفرضية التي مفادها انه هناك أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الارتباط بالمؤسسة والإستقرار المهني .

ثانيا- مناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة :

2-1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات الجزئية :

نستنتج من خلال تحليلنا لنتائج الفرضيات الجزئية أن الفرضيتين الجزئية الأولى والثانية تنصان على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، كما توصلنا كذلك أن الفرضية الجزئية الثالثة تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

2-1-1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

تنص على وجود علاقة بين التكوين والإستقرار المهني ,حيث توصلت النتائج إلى عدم وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا ,و تقدر قيمة $r = 0,052$ عند مستوى الدلالة 0,05 منه نستنتج أن الفرضية لم تتحقق.

عكس ما جاءت به دراسة فرانك و ليليان جيلبرت وهنري كانت التي عالجت مسألة الترقية وعلاقتها بالتكوين وتقسيم العمل وحسب هذه الدراسة تؤدي إلى مزيدا من الارتباط بالعمل والإستقرار المهني .

2-1-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

تنص على وجود علاقة بين تحقيق الأهداف والإستقرار المهني ,حيث توصلت النتائج إلى عدم وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا ,و تقدر قيمة $r = 0,06$ عند مستوى الدلالة 0,05 منه نستنتج أن الفرضية لم تتحقق.

2-1-3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

تنص على عدم علاقة بين تحقيق الأهداف والإستقرار المهني , حيث توصلت النتائج إلى عدم وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا ,و تقدر قيمة $r = 0,30$ والدلالة المحسوبة 0.004 عند مستوى الدلالة 0,05 منه نستنتج أن الفرضية تحققت.

وهذا ما تبينه دراسة الباحث بن نوار صلاح بعنوان أسباب الإستقرار في العمل الصناعي بالجزائر , التي توصلت إلى أن 81,88 % من أفراد العينة يقع سنهم ما بين 32 و 21 سنة فهم يتمتعون بطموحات وتطلعات كبيرة فعدم توفر الشروط التي تدفعهم للعمل فسوف يكون هذا مؤشر لترك العمل خاصة أن 42.22 % هم متزوجون فهم يطمحون إلى تحسين أوضاعهم داخل المؤسسة فهم مستوى المعيشة, ويؤكدون على أن الأجر والمكافآت التشجيعية من أهم العوامل التي تساعد على إستقرار العامل في عمله واطمئنانه على مستقبله المهني في المؤسسة (بن منصور رفيقة , 2013, ص 28).

تنص الفرضية العامة على وجود علاقة بين الترقية الوظيفية والإستقرار المهني ,وقد توصلت نتائج هذه الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المستعملة (بيرسون) على وجود

علاقة إرتباطية دالة جزئياً بين الترقية الوظيفية والإستقرار المهني لدى العمال ، و تقدر قيمة $r = 0.16$ عند مستوى الدلالة 0,05 منه نستنتج أن الفرضية تحققت.

حيث تناولت دراسة الباحث **جبلي فاتح (2005)** التي عالجت وضعية ومكانة

العامل في المؤسسة ومدى شعوره بالارتياح والاطمئنان على مستقبله المهني وما للترقية من مساهمة في ذلك وهذا بإسنادها إلى أسس ومعايير سليمة.

توصل الباحث أن للترقية مطلباً وظيفي من أجل تحقيق الولاء والإستقرار في العمل

والإنتماء الفعلي للمؤسسة . (**بن منصور رفيقة، نفس المرجع ، ص 29**).

بعكس دراسة الباحث **جبلي فاتح** نجد دراسة **الدكتور علي الضلاعين و الأستاذ**

الدكتور نجم الغازوي(2010) بقسم إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط للدارسات العليا ،

التي هدفت إلى التعرف على العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية عدم الإستقرار الوظيفي

لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية وتم تصميم استمارة وزعت في الشركات على

عينة من العاملين ، توصلت إلى نتائج أهمها : أنه هناك علاقة واضحة على عدم الإستقرار

الوظيفي لدى العاملين وتدني الأجور وعدم تناسب ساعات العمل وعدم توفر التأمين

الصحي على الإطلاق وعدم ايجابية علاقات الإدارة مع الموظفين من حيث التعامل

وصعوبات متعلقة بطبيعة العمل يوجهها العاملين . (**بن منصور رفيقة، نفس المرجع،**

ص36).

الإستنتاج العام :

تناولت الدراسة الراهنة موضوع الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، ولقد حاولت دراسة الموضوع نظريا وميدانيا، حيث تبين في الدراسة النظرية أن الترقية متطلب وظيفي في كل بناء تنظيمي، تنجر عنه الزيادة في الأجر المكافآت والعلاوات وتحسين المركز المهني والاجتماعي، بالإضافة إلى الزيادة في المسؤوليات والواجبات، ويتخذ عدة أشكال وأنواع الترقية في الدرجة، المرتبة، وفي الفئة... الخ، وعلاقة الترقية بالاستقرار، وحاجة العامل إليها حتى يحقق الاستقرار المعنوي والمادي معا. وفي نفس هذا السياق جاءت الدراسات الامبريقية معالجة للموضوع المدروس، حيث عالجت قضايا مهمة تتعلق بموضوع الدراسة من حيث الحاجة إلى الحوافز المعنوية والمادية على حد السواء، هذا وقد حاولت دراستنا الراهنة دراسة علاقة الترقية الوظيفية بالإستقرار المهني لدى عمال مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية تيزي-وزو .

و تناولت الدراسة الميدانية تبعا للتحليلات الكمية والكيفية التي استندنا إليها لتحليل مؤشرات الفرضيات، بالإعتماد على البيانات الإحصائية المتحصل عليها، من البرنامج الإحصائي Spss حيث قمنا بتطبيق إستمارة حول الترقية الوظيفية والإستقرار المهني في مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية تيزي - وزو على عينة تتكون من 90 عامل وعاملة .

إنطلاقاً من الهدف الرئيسي للدراسة وهو التأكد من وجود علاقة بين الترقية الوظيفية والإستقرار المهني ، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية دالة جزئياً بين الترقية الوظيفية والإستقرار المهني لدى عمال المديرية ، بحيث تقدر قيمة $r = 0,30$ والدلالة مستوى الدلالة 0,05 .

ولكن تبقى نتائج هذه الدراسة محصورة على العينة التي طبقنا عليها الإستمارة ولا يمكن تعميمها .

الإقتراحات و التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا نقترح مجموعة من التوصيات يمكن لكل

المؤسسات أخذها بعين الاعتبار عند إجرائها لعملية الترقية الوظيفية و هي:

✓ الإهتمام الأكثر بتكوين و تدريب الفرد المراد ترقيته لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

✓ توعية الموظفين بأنظمة الترقية و طرق الحصول عليها لخلق باب المنافسة بينهم داخل المؤسسة.

✓ مراعاة العنصر البشري عند القيام بأي نوع من الترقية و الذي يعد الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية والتحكم في سيرورة العمل.

✓ إحترام معايير الترقية من جانب الإدارة للموظفين.

✓ مراعاة كفاءة و خبرة الموظفين قبل حدوث أي نوع من أنواع الترقية.

✓ تحديد النظام المناسب الذي يمكن الإعتماد عليه في إتخاذ قرار الترقية و ذلك لتفادي أي إشكال بين الرؤساء و الموظفين.

✓ تنشيط إدارة الموارد البشرية للموظفين، و ذلك بتحفيزهم و مساهمتها في تحقيق أهدافهم و طموحاتهم و الذي يؤدي إلى شعورهم بالانتماء و الاستقرار المهني و الولاء للمؤسسة.

خاتمة:

لقد توصلت هذه الدراسة عموماً إلى بجانبها النظري والميداني إلى وجود علاقة إرتباطية دالة جزئياً بين الترقية الوظيفية والإستقرار المهني ، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الميدانية بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية تيزي - وزو ، وذلك بالإعتماد على أداة الدراسة التي تم بناءها بعد الإطلاع على الدراسات السابقة .

هذه الدراسة فيما يمكن أن تضيفه إلى الرصيد المعرفي في المجال النظري العلمي تدعونا بحدودها الموضوعية المكانية والبشرية إلى دراسات أكثر عمقا ، تساهم في فهم وتحليل هذه العلاقة الإرتباطية وإلى أبحاث أكثر شمولاً تساهم في التعريف أكثر بدور الترقية الوظيفية وعلاقتها بمختلف المتغيرات في المؤسسات الصناعية ، وهذا ما يستدعي فتح مجال واسع أمام الباحثين للمساهمة بفعالية في تطوير العمل وإثرائه لكي تساهم في تحسين واقع المؤسسات في الجزائر .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

-الكتب:

- كتب باللغة العربية:

1- إبراهيم العمري، (1978). الإدارة دراسة نظرية و تطبيقية، دار الجامعات المصرية، ،

الإسكندرية.

2- أحمد بوزيد، (1965). البناء الإجتماعي، المفهومات، دار القومية للطباعة و النشر،

القاهرة.

3- أحمد ماهر،(2001). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ، الإسكندرية.

4- أحمد صغر عاشور، (1983). إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة

والنشر.

5- أيهاب صبيح، محمد رزيق، (2001). سلسلة الإدارة في أسبوع، دار أنس ، ط4،

سوريا

6- أمين عزدين، (1964). المنحل في شؤون العمل و علاقاته، مكتبة القاهرة، ، مصر.

7- أنس قاسم جعفر،(1973). نظم الترقية في الوظيفية العامة و أثرها في فعالية الإدارة،

دار النهضة العربية.

8- جون يزفون، (1972). علن النفس الإجتماعي، ترجمة هالة شتوت، دار عويدات، ،

بيروت.

9- خيرى خليل الجميلى، (1998). التتمية الإءارىة فى الءءمة الإءءماعية، المكءب الءامعى الءءىء، ، الإسكءءرىة.

10- سللمان مءمء الطماوى،(1973). الوءىز فى القضاء الإءارىى ءار الفكر العربى.

11- شئا سىء، (1997). تءمىة القوى العاملة فى المءءع العربى، مركز الإسكءءرىة للءاب، الإسكءءرىة.

12- صلاء الشناوى، (1972). مفاهم أساسىة فى إءارة الأفراء، ءامعة بىروء، ، لءبان.

13- صلاء الشناوى، (1973). إءارة الأفراء و العلاءاء الإنسانىة، ءار النهضة العربىة، ، بىروء.

14- صلاء عبء الباقى، (2000). إءارة الموارء البشرىة، ءار الءءمة الءامعىة الإسكءءرىة.

15- عاءل ءسن مصطفى زهىر،(بءون سنة). الإءارة العامة، ءار النهضة العربىة، بىروء.

16- عبء الباسط مءمء ءسن، (1978). ءءظىم الإءءماعى فى المءءع، مكءبة ءرىب القاهرة.

17- ءمءى أمىن عبء الهاءى، (1977). الإءارة العامة العربىة و المعاصرة، ءار الفكر العربى القاهرة،.

18- على السلمى، (1980). ءطور الفكر ءءظىمى، وكالة المءبوعات، ط2، الكوىء.

19- عبد الرحمان محمد عيساوي، (بدون سنة). علم النفس و الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، بط، القاهرة.

20- عبد الكريم درويش، (1975). مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة.

21- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، (1973). علم إدارة الأفراد، بط، رياض.

22- علاء الدين عشي، (2010). مدخل القانون الإداري، الجزء الثاني، عين مليلة، الجزائر.

23- علي غربي، بلقاسم سلاطنية، سماعيل قبيرة، (2002). تنمية الموارد البشرية، شركة دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر.

24- عماد بحوش، (1990). دليل للبحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة 2، الجزائر.

25- عمر فؤاد، بركات، (1987). الترقية و أثر الحكم بإلغائها، المكتبة القومية، القاهرة.

26- فوزي حبش، (1982). الموظف العام حقوقه و واجباته، مجلس الخدمة المدنية، بيروت.

27- القحطاني محمد بن ديان، (2007). إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي، مكتبة العيكان، الطبعة 2، الرياض.

28- لطفي طلعت إبراهيم، (2008). علم الإجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة، القاهرة.

29- محمد انس قاسم جعفر، (1989). مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات

الجامعية، طبعة الثانية.

30- محمد طلعت عيسى، عدلي سليمان، (بدون سنة). الخدمة الإجتماعية العملية، مكتبة

القاهرة الحديثة.

31- محمد علي محمد، (1972). مجتمع المصنع، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية.

32- محمد علي محمد، (1983). مقدمة في البحث العلمي، دار النهضة العربية، القاهرة.

33- محمد ماهر عليش، (بدون سنة). مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات،

شارع فهد، الكويت.

34- محمد نجيب توفيق، (1967). الخدمات العملية بين التطبيق و التشريع، مكتبة القاهرة

الحديثة.

35- محمد ماهر عليش، (بدون سنة). إدارة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، شارع

فهد ، الكويت .

36- منصور أحمد منصور، (1996). المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، دار النهضة

العربية للطباعة و النشر، بيروت.

37- - عبد الباسط محمد محسن، (1974). علم الاجتماع الصناعي، مكتبة أنجلو

مصرية.

38- - يونس عبد الغفور، (1977). نظرية التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

39- - صلاح عبد الباقي، (2000). إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية ، الإسكندرية.

40- - عادل جودة، (بدون سنة). الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سورية

41- - عباس محمود عوض، (1977). دراسات في علم النفس الصناعي، الهيئة

المصرية العامة للكتاب الإسكندرية.

42- منصور فهمي، (1976). إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار غريب، الطبعة 3، القاهرة.

43- ناصر محمد العدلي، (1993). السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن، الإدارة العلمية للبحوث، الرياض.

44- نبيل حسيني النجار و مدحت مصطفى راغب، (1992). إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر، القاهرة.

45- هاشمي خرفي، (2010). الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر.

46- - عبد الباسط محمد محسن، (1974). علم الاجتماع الصناعي، مكتبة أنجلو مصرية.

47- - يونس عبد الغفور، (1977). نظرية التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

48- - صلاح عبد الباقي، (2000). إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية.

49- - عادل جودة، (بدون سنة). الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بط، سورية

50- - عباس محمود عوض، (1977). دراسات في علم النفس الصناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب الإسكندرية، بط.

51- - معبد المنعم عبد الحي، (1984). علم الاجتماع الصناعي، المصنع و مشكلاته، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، بط.

52- - عبد الكريم درويش ليلي التكلي، (1975). مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بط، القاهرة.

53- - نعيم الرفاعي، (1969). الصنعة النفسية دراسة في سيكولوجية المهنة، ط2، دمشق.

54- - مصطفى زيدان، (1974). حسن رشيدي الثاودي: الإشراف و الإنتاجية، مكتبة أنجلوا مصرية، القاهرة.

55- عبد الرزاق عبد الحبيب (2000) إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

• رسائل الماجستير:

56- أبو جبر، جلو ريا، (2001). النظام القانوني للترقية في الوظيفة العامة، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

57- بلعور طاهر، (1994). "الإستقرار في العمل"، ماجستير علم الإجتماع والتنمية، جامعة قسنطينة، الجزائر.

58- بن منصور رفيقة، (2013). الإستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين بالقطاع الخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة الحاج لخضر باتنة.

59- سمير حليش، (2008). التغيير التكنولوجي و الإستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية.

60- المعاينة، أحمد حمود، (2009). أحكام ترقية الموظف العام و أثرها في نظام الخدمة المدنية و قضاء محكمة العدل العليا الأردنية، رسالة الماجستير، جامعة مؤتة.

61- نسيمة أحمد صيد، (2006). الترقية و الفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية الموارد البشرية.

62- ابن نوار صالح، (1995). أسباب الإستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجستير

غير منشورة.

• **المجلات:**

63- صمادي، زياد محمد علي، الرواشدة فراس محمد، (2009). محددات الرضا و الإستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 5، عدد3.

• **القواميس:**

64- أحمد زكي بدوي، (1978). معجم المصطلحات الإجتماعية، مكتبة لبنان، بط، بيروت.

65- جمال صيلية، (1973). المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، الطبعة الأولى.

66- فريدريك معتوق، (بدون سنة). معجم العلوم الاجتماعية أكاديميا، بط

67- إبراهيم مذكور وآخرون، (1975). معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب.

• **كتب باللغة الفرنسية:**

68 – Angers, n, (1999). « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », édition le sive, Québec.

69 – paul al broir, (1975). Problèmes humaines de l'entreprise.

الملاحق

ملحق رقم(1):

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
فرع علم النفس عمل وتنظيم

استمارة حول " الترقية الوظيفية وعلاقتها بالإستقرار المهني "

إشراف:

أ.خمنو

إعداد:

- أيت شريف ليدية .
- أوشيش كهينة .

التعليمة:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص تسيير الموارد البشرية تحت عنوان "الترقية الوظيفية و علاقتها بالإستقرار المهني "، نضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي تسعى إلى الإجابة على فرضيات دراستنا .

نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بكل صدق و موضوعية، وبذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة، مع العلم أن هذه الإستمارة تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي .

وشكرا .

استمارة حول الترقية الوظيفية

المحور الأول : البيانات الشخصية .

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن:.....

3- الحالة المدنية :

أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المستوى التعليمي :

إبتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- هل تحصلت على شهادة ما :

نعم لا

6- في حالة نعم ما نوعها :

تعليمية مهنية

7- الأقدمية في العمل :

- أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى 10 سنوات

- من 11 إلى 20 سنة

- أكثر من 20 سنة

المحور الثاني . معايير الترقية .

8- هل حصلت على ترقية أثناء عملك ؟

نعم لا

9- في حالة نعم ما نوعها ؟

في الدرجة في الفئة في الرتبة في المنصب

10- منذ متى كانت آخر ترقية تحصلت عليها؟

- من سنة إلى 3 سنوات

- من 4 سنوات إلى 6 سنوات

- من 7 سنوات إلى 9 سنوات

- 10 سنوات فأكثر

11- ما سبب حصولك على الترقية ؟

الأقدمية الكفاءة التكوين المهني

12- هل الإمتيازات المقدمة إثر الترقية هي زيادة في :

الأجر المكافآت السلطات المسؤوليات

المكانة العلاوات

المحور الثالث : التكوين

13- هل ترى بأنك بحاجة إلى فترة تكوينية ؟

نعم لا

14- في حالة الإجابة بنعم لماذا ؟

- لتحسين الأداء وتنمية القدرات

- الحفاظ على منصب العمل
- الحصول على ترقية
- كلاهما

15- في حالة الإجابة بلا لماذا؟

- لأنك قادر على أداء عملك بأكمله وجه
- لأن التكوين غير مفيد بهذه المؤسسة
- أمور أخرى تذكر

16- هل تمنح الإدارة فرصا لتكوين العمال؟

- نعم لا

17- في حالة الإجابة بنعم هل يساهم ذلك في ترقيةك؟

- نعم لا

المحور الرابع : تحقيق الأهداف

18- من خلال عملك تسعى ل:

- تطوير المؤسسة تحقيق طموحات شخصية كلاهما

19- هل تتوافق أهدافك مع أهداف المؤسسة؟

- نعم لا

20- في حالة عدم حصولك على الترقية يكون رد فعلك :

- تغيب تأخر شكوى لامبالاة

- شغب نقص في الأداء

21- هل عدالة معايير الترقية تجعلك تؤمن بأهداف المؤسسة وتسعى لتجسيدها؟

- نعم لا

22- هل يتم تطبيق معايير الترقية بصورة فعالة وموضوعية؟

- نعم لا

المحور الخامس : الإرتباط بالمؤسسة .

23- هل هناك عدالة في تجسيد وتطبيق معايير الترقية بالمؤسسة ؟

نعم لا

24- هل تعتقد أنه في حالة حصولك على الترقية يساهم في زيادة إرتباطك بالمؤسسة ؟

نعم لا

25 - كيف ترى مستقبل المؤسسة ؟

جيد غامض سيء

26 - هل تفكر في مغادرة المؤسسة ؟

نعم لا

مبنيّة إستنادا إلى الباحثة نسيمّة أحمد الصيد

حول " الترقية والفعالية التنظيمية " .

ملحق رقم (2) :

استمارة حول الإستقرار الوظيفي.

المحور الأول : العلاقة بالعمل.

1- هل تحب عملك ؟

نعم لا

2- في حالة الإجابة بلا لماذا ؟

لتعقيده لم يحقق رغابتك عدم الرغبة في تأديته

3- هل تعتبر عملك مريحا جسميا ؟

نعم لا

4- هل تعتبر عملك مريحا ذهنيا ؟

نعم لا

5- في حالة الإجابة بلا هل هذا راجع إلى :

عدم الإهتمام بالعمل عدم وجود أصدقاء في العمل

تعسف الإشراف

6- هل تتغيب عن عملك؟

نعم لا

7- في حالة الإجابة بنعم هل يؤثر ذلك على مرتبك؟

نعم لا

المحور الثالث : الإنضباط.

8- هل تلتزم بقوانين المؤسسة ؟

نعم لا

9- هل تنجز عملك في الوقت المحدد لإنجازه؟

نعم لا

10- هل تحترم مواعيد العمل؟

نعم لا

11- في حالة الإجابة بنعم ما هي دوافع إحترامك لمواقيت العمل؟

- الشعور بالمسؤولية .
- الإيجار والإحساس بفقدان منصب العمل.
- حب الإنضباط.

مبنيّة إستنادا إلى الباحث سمير حليس حول

"التغير التكنولوجي والإستقرار المهني في المؤسسة الصناعية".

ملحق رقم (3):

Corrélations

		promotion	stabl
promotion	Corrélation de Pearson	1	,161
	Sig. (bilatérale)		,130
	N	90	90
stabl	Corrélation de Pearson	,161	1
	Sig. (bilatérale)	,130	
	N	90	90

Tableau de bord

	promotion	stabl
Moyenne	25,5000	11,3889
N	90	90
Ecart-type	4,01752	2,42966

Corrélations

		formation	stabl
formation	Corrélation de Pearson	1	-,052
	Sig. (bilatérale)		,628
	N	90	90
stabl	Corrélation de Pearson	-,052	1
	Sig. (bilatérale)	,628	
	N	90	90

Tableau de bord

	formation	stabl
Moyenne	5,4222	11,3889
N	90	90
Ecart-type	1,14143	2,42966

Corrélations

		bute	stabl
bute	Corrélation de Pearson	1	,061
	Sig. (bilatérale)		,567
	N	90	90
stabl	Corrélation de Pearson	,061	1
	Sig. (bilatérale)	,567	
	N	90	90

Tableau de bord

	bute	stabl
Moyenne	9,8333	11,3889
N	90	90
Ecart-type	1,42411	2,42966

Corrélations

		relation	stabl
relation	Corrélation de Pearson	1	,302**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	90	90
stabl	Corrélation de Pearson	,302**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	90	90

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau de bord

	relation	stabl
N	90	90
Ecart-type	,78182	2,42966
Moyenne	5,8000	11,3889

ملحق رقم (4):

إسم الأستاذ	درجة العلمية	الجامعة التي يدرس فيها
بن تونس الطاهر	أستاذ محاضر دكتوراه	جامعة مولود معمري تيزي وزو
مخلوف ساجية	أستاذة محاضرة دكتوراه	جامعة الجزائر 2
حديبي سمير	أستاذ مساعد - أ - ماجستير	جامعة مولود معمري تيزي وزو
مجيدر بيلال	أستاذ مساعد - أ - ماجستير	جامعة مولود معمري تيزي وزو
قدور عثمان	أستاذ مساعد - أ - ماجستير	جامعة مولود معمري تيزي وزو
بن لعربي عادل	أستاذ مساعد - أ - ماجستير	جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلتين أحلام	أستاذ مساعد - أ - ماجستير	جامعة مولود معمري تيزي وزو
سعودي	أستاذ مساعد - أ - ماجستير	جامعة مولود معمري تيزي وزو

