

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم

## سياسة الترقية و علاقتها بالاستقرار المهني "مؤسسة ميناء وهران نموذجا"



إشراف الأستاذ:

روينة ميلود كريم

المشرف المساعد:

بوعلام عبد اللطيف

إعداد الطالبة:

شريف خديجة

السنة الجامعية

2016-2015

# كلمة شكر

نشكر الله عز وجل ونحمده الذي قدرنا على إتمام هذا العمل  
نتقدم بجزيل الشكر الى المساعد المشرف "بوعلام عبد اللطيف" على توجيهاته ومساعدته  
ونصائحه القيمة  
ونشكر كل عمال مؤسسة ميناء وهران وخاصة مديريةية تسيير الموارد البشرية على  
مساعدتهم لنا أثناء القيام بالتربص  
نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة على انجاز هذا البحث

خديجة

# إهداء

الى مثلي الأعلى، الى من لو قلت فيها كل الكلام ما استوفيتها حقها  
الى قرّة عيني وحبّية قلبي الى أمي الحبيبة رعاها الله  
الى رمز الشموخ والصمود، الى من أعطاني الأمان والثقة الى من علمني  
وأضاء نور المعرفة في عقلي وتحمل كل الصعاب من أجلي  
الى أبي الغالي حفّضه الله وأطال في عمره الى من رافقني درب حياتي اخوتي الى  
كل عائلتي  
ومن يحبني من قريب أو بعيد الى كل صديقاتي في قسم علم الاجتماع الى الساهرين  
على حمل مشعل النور ليضيئوا للأجيال طريق التقدم.

## الفهرس:

01.....	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الأطر النظرية للترقية و الاستقرار المهني</b>	
07.....	تمهيد
08.....	النظرية البيروقراطية
09.....	مدرسة الإدارة العلمية
10.....	نظرية العلاقات الإنسانية
10.....	نظرية التكوين الإداري
11.....	نظرية الحاجات الإنسانية
13.....	خاتمة
<b>الفصل الثاني: سياسة الترقية في المنظمة</b>	
14.....	تمهيد
15.....	تعريف الترقية و أنواعها
17.....	شروط الترقية و أهدافها
19.....	مصادر الترقية و برامجها
20.....	أهمية الترقية
20.....	أسس الترقية
23.....	معوقات أنظمة الترقية
24.....	خاتمة
<b>الفصل الثالث: الاستقرار المهني في المنظمة</b>	
25.....	تمهيد
26.....	تعريف الاستقرار المهني
26.....	محددات الاستقرار المهني
27.....	مظاهر الاستقرار المهني
29.....	عوامل الاستقرار المهني
33.....	أهمية الاستقرار المهني
34.....	خاتمة
<b>الفصل الرابع: تأثير الترقية على الاستقرار المهني للعمال بميناء وهران</b>	
35.....	تمهيد
36.....	مجال الدراسة
38.....	منهج و تقنيات البحث
39.....	تحليل المقابلات
43.....	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## مقدمة عامة

تعتمد المنظمة بمختلف أنواعها سواء إنتاجية منها او الخدماتية على عدة سياسات لتوظيف التكوين الأجور الترقية هذه الأخيرة أصبحت تشكل أهمية كبيرة في تسيير المواد البشرية لا نها تمس بصفة مباشرة المسارة المهني للعمال فهي حق من حقوقهم المهنية وتعد من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الافراد فمن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء.

اذ حضي هذا الموضوع باهتمام العديد من الباحثين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية ضمن الاطار النظري واسع النطاق بدءا من النظريات الكلاسيكية ووصولاً الى الحديثة بالإضافة الى هذا فلقد تعددت البحوث الامبريقية التي أكدت على أهمية الترقية في حياة المؤسسة والعامل على حد سواء على اعتبار أن هذا المتغير قد يحقق الرضى والاستقرار المهني ويشكل الطابع التنظيمي أبرز سمات العصر الحديث اذ شهد هذا القرن نموا تنظيميا واسعا النطاق فرضية التغيرات الاجتماعية والاقتصادية الآتية ولقد تعددت وجهات النظر حول المقولات النظرية والعملية التي تحكم سياسة الترقية محاولة فهم وتحديد مكوناتها وعلاقتها بمتغيرات أخرى المشكلة للبناء التنظيمي وفي مقدمتها الاستقرار المهني كآلية من آليات تدرج العامل فهي تعتبر وسيلة من وسائل الترغيب والاغراء والتفاني في خدمة المؤسسة أما الاستقرار المهني هو محصلة عناصر يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله وهو مرتبط بإشباعه التي يحصل عليها الفرد من الوظيفة التي يشغلها وبالتالي بقدر ما تمصل هذه الوظيفة مصدر اشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد بالتالي تمسكه وارتباطه بها وهذا ما يرفع من مستوى أدائه فان الدراسة الراهنة تحاول تقصي العلاقة الارتباطية بين عناصر الترقية وعناصر الاستقرار.

ومن هذا المنطلق تتبلور إشكالية بحصنا وتتلخص في:

كيف تؤثر سياسة الترقية على الاستقرار المهني للعمال؟

و لموضوع الترقية اتجاهات و أفكار مختلفة باختلاف إشكاليات الباحثين المتطرقين لهذا الموضوع و الزوايا التي عولج منها دراسة جبلي فاتح التي تعالج ظاهرة تنظيمية تحت عنوان الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني التي شخّصت الواقع الفعلي للترقية في مؤسسة

الوطنية للتبغ و الكبريت و التي أسفرت نتائجها عن أهمية الحوافز في رفع الروح المعنوية للعمال و دفعهم على العمل و تحسين الأداء و اكتساب الاحترام و التقدير.

و لكل بحث اجتماعي دوافع تشجع الباحث للقيام بدراسة ما فمن أهم السباب التي دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع هي أسباب ذاتية و لتي تتمثل في اندراج الموضوع ضمن الاختصاص الدراسي أيضا الميول الشخصي حول هذه الدراسة و كذا الاطلاع على هذا الموضوع و المواضيع المتشابهة بالإضافة إلى دراسته و التعمق فيه، أما الأسباب الموضوعية. فهي تنحصر في أهمية و دور الترقية المهنية و دور الترقية المهنية بالنسبة للعامل و نظرا لنقص الدراسات والتي تتناول موضوع الترقية على اعتبار ان الموضوع له علاقة بالاستقرار المهني و الهدف من هذا البحث هو التعرف على واقع الترقية المهنية وعلاقتها بالاستقرار المهني و حاجة العامل إليهما و حاجة العامل إليهما أيضا التعرف على الطريقة التي من خلالها تتم عملية المهنية

و هناك عدة مفاهيم تطرقنا إليها من خلال هذا البحث كالترقية- الاستقرار المهني، المؤسسة.

بالنسبة للترقية فلقد تعددت التعاريف فمعجم العلوم الاجتماعية يرى أن الترقية هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية يرى أن الترقية هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية و السلطة من مركزه الحالي و في معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في أجور و المراتب<sup>1</sup>.

و يعرفها محمد أنس وقاسم جعفر على أنها تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن ذلك من نمو الاختصاصات و تغيير في الواجبات و زيادة في المسؤوليات و يصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر<sup>2</sup>.

و عرفها الدكتور محمد أبو زيد بأنها نقل الموظف من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أعلى و هي قسمين الترقية بالدرجة، و الترقية بالوظيفة<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات علوم الاجتماعية، مكتبة الإيمان، بط 1978.

<sup>2</sup>- محمد أنس و قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة و اثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة 2001.

<sup>3</sup>- فهمي مصطفى أبو زيد "الوجيز في القراء"

و إذا نظرنا إلى الاستقرار المهني و هو يعرف بأنه "درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم و تواجدهم به و تمثيلهم لأهدافه و إدراكهم فرص التقدم المتاحة أمامهم أو مبلغ اعتقادهم بأن عضويتهم تشكل مستقبلا مهيباً لهم<sup>1</sup>

أما حبيب الصحاف فيعرفه بأنه "استقرار الموظف في الوظيفة و يتبين من معدلات البقاء فب العمل و تحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار المهني و تعمل على تكريسه"<sup>2</sup>.

و تعريف آخر يرى أن الاستقرار المهني يعني قدرا جيدا من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل بالمؤسسة و عدم تعرضه لتقلبات أو الهزات المختلفة<sup>3</sup>

المؤسسة في علم الاجتماع هي مجموعة أحكام و قوانين ثابتة التي تحدد السلوك والعلاقات الاجتماعية في المجتمع<sup>4</sup>

أما ماكس فيبر فينظر إلى المؤسسة على أنها أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف و الواجبات و الحقوق و المسؤولية و التسلسل الإداري و التنسيق بين المسؤوليات التنظيمية<sup>5</sup>.

و تعتبر الترقية مطلب أساسي وظيفي فب كل بناء تنظيمي يحتاج عليها العامل من أجل الرفع من مستوى أدائه و منه ما هي المعايير التي تعتمد عليها الترقية؟.

و ما هو موقف العمال منها؟

و لإشكالنا هذا فرضية تحاول الإجابة عنها في بحثنا هذا: تعتبر الترقية عامل من عوامل الاستقرار المهني للموظف في المؤسسة.

حسب مميزات مجتمع البحث و طبيعة الموضوع نستعمل المنهج الوصفي التحليلي لأنه الطريق الأمثل للتعامل مع الموظفين بواسطة مقابلة و الملاحظة المباشرة لجمع المعطيات لنحاول أن ندرك كيفية تأثير الترقية على الاستقرار المهني للعمال و قد أجرينا مقابلات استطلاعية حرة بعد قراءات أولية حول الموضوع للخروج بصفة عامة عن الترقية و واقعها في مؤسسة ميناء وهران.

<sup>1</sup> - محمد علي محمد. مجتمع المضع، هيئة مصرية للكتاب، الإسكندرية، 1972

<sup>2</sup> - حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، بيروت، ط1.

<sup>3</sup> - إبراهيم رمضان الجيب دليل إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2006.

<sup>4</sup> - من مجموعة محاضرات مقياس تنظيم المؤسسة أقيمت على طلبة سنة الثالثة تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم جامعة منتوري قسنطينة.

<sup>5</sup> - محمد جوهري و آخرون، دراسة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2000.

و تتكون عينة الدراسة من 12 مبحوث منهم 10 مبحوثين تحصلوا على ترقية بالدرجة و مبحوثين لم يترقوا و هي محصورة في مؤسسة ميناء وهران بالتحديد في مديرية تسيير الموارد البشرية لغرض أن تكون العينة محدودة و تخدم الموضوع و الإشكالية التي نحن بصدد القيام بجمع المعطيات و المعلومات لمحاولة الإجابة عن فرضياتها و مجتمع بحثنا هو الموظفين الإداريين ممن تحصل منهم على ترقية بالدرجة، و اخترنا من الجنسين 08 ذكور و 04 إناث ينقسمون حسب الفئة السوسيو مهنية إلى 08 موظفين و 04 إطارات و سنحصر ميدان البحث في مديرية تسيير الموارد البشرية التابعة لمؤسسة ميناء وهران و تقوم هذه الأخيرة بمهام من بينها تسيير الإداري و تنسيق و مراقبة لحركات العمال من تحولات في مناصب العمال و ترفيتهم إلى جانب ترتيب كل العلاقات و الوثائق التي تخص العمال و استعملنا المقابلات النصف الموجهة و استعملنا الملاحظة كتقنية إضافية لملاحظة تصرفات و سلوكيات الموظفين.

و من بين الصعوبات التي واجهتنا في بحثنا هذا صعوبة إجراء المقابلات مع المبحوثين بسبب اللغة المستعملة و كذا ضيق الوقت لإجراء المقابلات زيادة على التعب و الإرهاق طول مدة الدراسة الميدانية.

و قد تمت معالجة الموضوع حسب أربع فصول للإجماع بأغلب المعلومات التي أردنا التطرق إليها في هذا البحث ضمن جانبين: جانبي: و يضم ثلاث فصول و ميداني يضم الفصل الرابع، فالفصل الأول خصص للأطر النظرية للترقية و الاستقرار المهني بينما خصص الفصل الثاني لسياسة الترقية بالمنظمة و التي عرضنا فيها تعريف الترقية و شروطها، أهدافها و أهميتها، معاييرها، معوقاتنا. أما الفصل الثالث فقد خصص للاستقرار المهني و قد تم فيه التعريف بالاستقرار، محدداته، مظاهره، عوامله، و أهميته. أما الفصل الميداني تحت عنوان تأثير سياسة الترقية على الاستقرار المهني لعمال ميناء وهران.



# الفصل الأول

الأطر النظرية للترقية والاستقرار المهني

**تمهيد:**

ان تناولنا موضوع الترقية والاستقرار المهني يعتبر من بين الأمور المهمة كونه يجسد العلاقات التشاركية بين الادارة والعمال، هذا ما يفرض علينا تحليل الكثير من هذه الاسهامات النظرية لمختلف أدوار التنظيمية ومدى تأثيرها على استقرار العامل في منصبه والرفع من أدائه.

ومن خلال هذا نحاول التطرق لمختلف النظريات التي اهتمت بالترقية وعلاقتها بالاستقرار المهني على مستوى المؤسسات الادارية والهدف يتمثل في صياغة تصور نظري يوجهنا لتوضيح دراستنا الحالية الموسومة ب "الترقية وعلاقتها بالاستقرار المهني في المؤسسة".

## 1- النظرية البيروقراطية:

- يعتبر "ماكس فيبير" مؤسس النظرية البيروقراطية التي أسماها بالنموذج المثالي ومن أهم كعناصر كهذا النموذج التي وضعها ماكس تتمثل في:
- نظام ثابت من القواعد والاجراءات المحددة لأداء العمل وكيفية انجازه مع تمييز هذه القواعد بصرامة وتكون مسجلة ومكتوبة ولها صفة الاجبار والالزام على على الموظف في العمل.
  - يجب أن يكون المعين في المنظمة مؤهلة وتكون له شهادات أو اجتياز مسابقات للحصول على منصب عمل فالترقية هنا تكون على أساس الكفاءة الأقدمية وليس على أساس المصالح الشخصية.
  - توزيع النشاطات والمهام يتم بشكل رسمي، شرط تأديتها وفق الطريقة المحددة من قبل الإدارة.
  - يميز التنظيم البيروقراطي بالفصل بين الملكية الفردية وملكية المؤسسة، فالموظف في تنظيم البيروقراطي يملك فقط أجره والمكافئة الممنوحة له وهذه هي أهم الخصائص تنظيم البيروقراطي الذي جاء به فيبير والذي يعتبر الطريقة المثلى لتحقيق الكفاءة والفعالية هي الالتزام الصارم في التنظيم.
  - ومن خلال نموذج البيروقراطي لفيبير نجد أنه اهتم بعامل الترقية الذي يرتبط في تصوره بالاحتكام الى المحاكاة الموضوعية وهذا ما دفعه الى القول أن التوظيف لا بد أن يكون في ضوء الشهادات والخبرة بحيث يتم اختيار المترشحين للتعين في هذه المناصب على أساس الخصائص الفنية التي يتحقق منها بواسطة اختبارات أو بما يضمن أنهم حصلوا على شهادات، أو كليهما، ويحصلون على مكافئاتهم في صورة مرتبات<sup>1</sup> وتتنظر هذه النظرية كذلك لمسألة التدرج المهني على أنه مطلب أساسي من متطلبات الوظيفة والاجتماعية بما يضمن حدود استقراره في الوظيفة ويعتمد نظام الترقية على القيمة أو الإنجاز أو كليهما وفقا لحكم الرؤساء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- علي عبد الرزاق جلي، علم الاجتماع عمل وتنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، بدون طبعة 1999.

<sup>2</sup>- الطاهر بلعير، الاستقرار في العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة 1995.

- ومن خلال هذا نستخلص أن النظرية البيروقراطية اهتمت بالترقية واعتبرتها من أساسيات الوظيفة بحيث ركزت فيها كعلى الكفاءة، ورأت أن الترقية تحدد مكانة وموقع التدرج الوظيفي للعامل في المؤسسة وهذا ما يحقق له الاستقرار المهني.

## 2- مدرسة الإدارة العلمية:

يعتبر تايلور مؤسس نظرية التaylorية (1856-1915) والتي صاغها في بداية القرن 20.

وقد حدد تايلور مجموعة من المظاهر التي كانت سائدة في جل المؤسسات الصناعية والتي تتمثل في ضعف الإنتاج سوء ظروف العمل، تباطؤ في انجاز العمل، ضعف العلاقات بين الإدارة والعمال، انخفاض نسبة الحوافز ...

وهذا ما دفع تايلور الى البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت الى ظهور هذه المؤثرات السلبية في المنظمات وخاصة مسألة المتعلقة بانخفاض نسبة الحوافز، وقد قامت هذه النظريات على مجموعة من المبادئ تتمثل في:<sup>1</sup>

### أ- تقسيم العمل:

حسب تاتيلور تقسيم العمل يكون وفقا لطبيعة الأعمال والمهام فالعمال يتولون التنفيذ والإدارة تتولى التخطيط لتجزئة الأعمال والمهام الى كعناصر بسيطة وفقا لطريقة التنفيذ

### المثلي one best way.

### ب- تقليص الوقت:

هدف تايلور للوصول الى مردودية انتاج عالية مع مستوى أداء رفيع فقد اهتم بدراسة وتحليل لكل من الوقت والعمل عن طريق قياس الزمن للحركات وتحديد الوقت اللازم للتنفيذ مع التخلي عن الحركات الزائدة التي يعتبرها مضيعة للوقت.

### ت- نظام الحوافز:

وضع نظام المكافآت كحافز مادي للأفراد من أجل أن يطبقوا الأوامر والإجراءات المتعلقة بأداء الأعمال، فالأجر مرتبط بحجم العمل المنجز فكلما زاد حجم العمل كلما حصل على مكافآت وحوافز زائدة وهذا يعتبر كنوع من الاغراء التي تمارسه الإدارة على العمال

<sup>1</sup> - على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة مطبوعات الكويت 1980.

وقد ركز تايلور على الوظيفة ومحدداتها الدقيقة كميكانيزم لتدرج المهني داخل المؤسسة وتحقيق الاستقرار ومن خلال هذا نستخلص أن هناك علاقة بين كل من الترقية والاستقرار.

### 3- نظرية العلاقات الانسانية:

"ايلتون مايو" الرائد الرئيسي لهذا الاتجاه من خلال الدراسات التي قام بها في مصانع شركة "وسترن الكتريك" بمدينة شيكاغو" الأمريكية ولقد ركزت النظرية على فكرة أن المنظمة بناء اجتماعي وليس اقتصادي ولقد أعطت الأولوية الأولى للجماعات الغير الرسمية التي تتكون داخل التنظيم.

ويربط "ايتون مايو" الترقية بطبيعة العلاقات الاجتماعية الغير الرسمية التي تنشأ وتتكون من خلال العلاقة الاجتماعية الطبيعية بين العمال والمشرفين والتي تنعكس في التقارير التي ترفع الى الإدارة عن أداء العمال مما يؤثر بشكل مباشر على الترقية. ونستنتج من خلال هذا أن مدرسة العلاقات الإنسانية ترى أن الترقية والاستقرار يتواجدان في اطار علاقات التعاون والرضى المتبادل بين العمال ومنه نجد أن الحوافز المعنوية هي بين المؤشرات ترقية العامل وشعوره بالأمان وبالتالي استقراره.

### 4- نظرية التكوين الاداري:

رائد هذه النظرية العالم الفرنسي "هانري فايول" ويتركز اهتمام هذه النظرية بالوظائف الإدارية.

وقد أكد فايول على ضرورة توفر مبادئ والتي يجب أن يرتبط أداء المؤسسة بتطبيقها والتي تتمثل في:

أ- وحدة الأمر: ضرورة أن يتلقى المرؤوس الأوامر الصادرة اليه من رئيس واحد فقط.

ب- وحدة التوجيه: ضرورة أن تجمع الأنشطة التي تهدف الى تحقيق هدف واحد وتكون تابعة لرئيس واحد.

ت- التدرج: يستخدم هذا المبدأ في عملية الاتصالات في المنظمة سواء كانت صاعدة أو نازلة فهذا المبدأ يربط فقرات التنظيم ببعضها البعض.

ث- النظام: ضرورة أن يكون كل شيء في مكانه سواء كان بشريا أو ماديا.

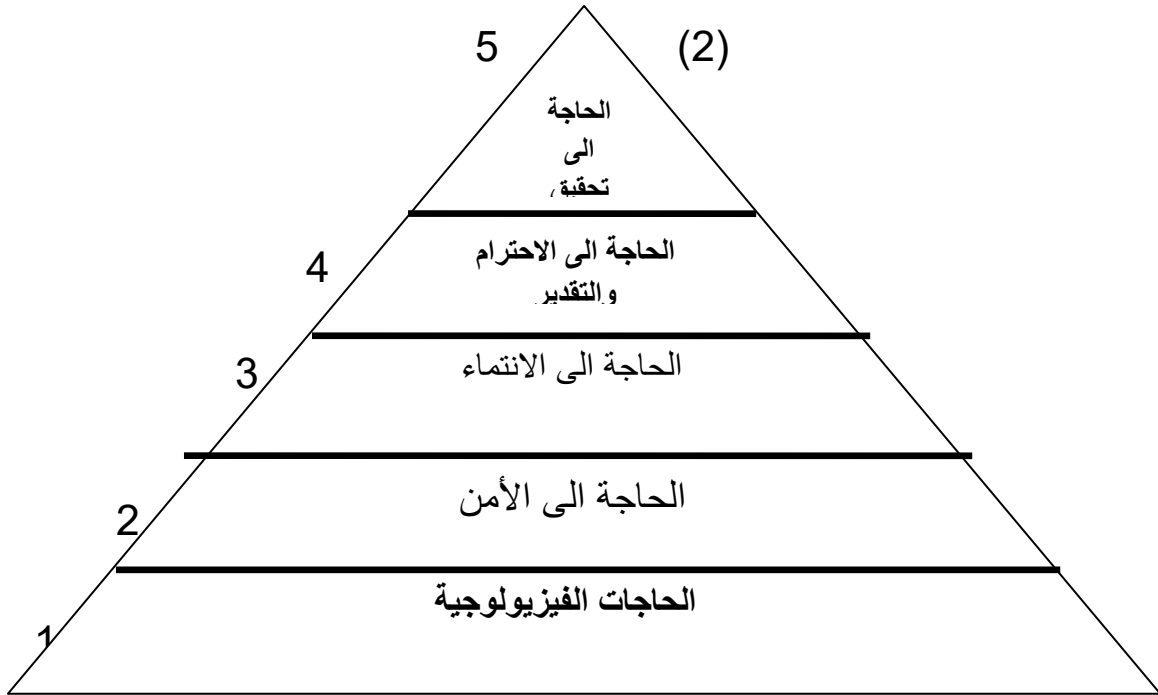
- ج- **مكافأة الأفراد:** ضرورة توزيع مكافآت على جميع أفراد المنظمة حتى يضمن الفعالية والكفاءة في أدائهم غير أن هذه المكافآت يجب أن ترتبط بالجهد المبذول.
- ح- **المساواة:** طريقة التعامل مع الأفراد يجب أن تكون متساوية وهذا ما يضمن وفاء الأفراد للمنظمة وبالتالي زيادة مستوى أدائهم.
- خ- **تقسيم العمل:** التخصص في العمل أمر ومطلب أساسي في أي منظمة.
- د- **المبادرة والابتكار:** يجب أن تشجع المنظمة أفرادها على التحلي بروح المبادرة والابتكار فالالتزام بهذا الشرط يضمن مساهمة الأفراد في العملية الإنتاجية.
- ذ- **روح التعاون:** ضرورة وجود مبدأ التعاون والعمل بروح الجماعة بين أفراد المنظمة.

ومن خلال هذا نصل الى نتيجة أن فايول ألح على ضرورة ربط مكافآت ممنوحة للأفراد مقابل انجاز عمل مع تأكيده على تحقيق مبدأ المساوات في توزيع هذه المكافآت على الأفراد ولقد أولى اهتماما بالغا للأقدمية في تحقيق تدرج العامل والى تحقيق تطلعاته من حيث تحسين أوصاعه الاجتماعية والاقتصادية مما يحقق رضاه عن العمل وبالتالي استقراره المهني.<sup>1</sup>

##### 5- نظرية الحاجات الانسانية:

صاحب هذه النظرية هو "أبرهام ماسلو" ويوضح الشكل التالي سلم الحاجات الإنسانية كما وضعه صاحب النظرية.

<sup>1</sup>- جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب، قسنطينة، مذكرة ماجستير علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، تنمية وتسيير الموارد البشرية 2000.



واهتم ماسلو بالترقية وبين لها دورها في دفع الأفراد نحو العمل وتحسين أدائهم وبالتالي توفير الاستقرار المهني.

## خلاصة:

تمثل هذا الفصل في عرض بعض النظريات الاجتماعية التي تناولت مسألة الترقية والاستقرار والعلاقة بينهما فتطرقنا في البداية الى نظرية البيروقراطية التي تعتبر الترقية من متطلبات الوظيفية وبين بأن الترقية العامل وتدرجه الوظيفي بالمؤسسة ثم مدرسة الإدارة العلمية التي ركزت على العلاقة بين الترقية، التدرج المهني واستقرار العامل من خلال حصوله على المكافآت النقديو وعلاوات، وكل هذه تعتبر حوافز وبالتالي تزيد من استقرار العامل، نظرية العلاقات الإنسانية حيث أرجحت مسألة الترقية والاستقرار المهني في اطار العلاقات التعاون والرضا المتبادل بين العمال، فالترقية متطلب تابع لطبيعة العلاقات ومن تم فالحوافز المعنوية من المؤشرات الدالة على ترقية العامل وشعوره بالأمان وبالتالي استقراره في عمله، ثم نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو واهتم بالترقية بوضع الحاجة الى الاحترام مع تحقيق الذات منطلقا من أن الفرد يجب اشباع حاجاته الفيزيولوجية والأمنية والاجتماعية واذا تمت ينتقل الى اشباع الحاجات المعنوية التي لها أثر إيجابي في بذل الجهود ومنه تحقيق الاستقرار المهني.



# الفصل الثاني

## الحمد الثاني

سياسة الترقية في المنظمة

**تمهيد:**

لقد حظي موضوع الترقية باهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مختلف المجالات والتخصصات نذكر منها الاقتصادية والقانونية وعلى رأسها الاجتماعية التي تخص المجال التنظيماتي والمؤسساتي.

بحث مسألة الترقية ضرورة وجد هامة في خلق الرغبة لدى العاملين ورفع من أدائهم، ومنه ينبغي على المؤسسات وضع برامج ترقية وفق معايير موضوعية لتحقيق فعالية التنظيمية.

### تعريف الترقية وأنواعها:

1 . تعاريف: يرى صلاح الدين عبد الباقي أن الترقية تعني " نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى يترتب عليها زيادة في الدخل في الوقت الحاضر أو في المستقبل وزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقي إليها"<sup>1</sup> إيهاب صبيح يعرفها على أنها تعيين مهام أكبر وتفويض سلطات أعلى للفرد في منصبه الجديد وتستلزم ضمان الارتقاء في التسلسل الهرمي الإداري ، أو زيادة الراتب أو الوضع الوظيفي أو الاجتماعي للفرد"<sup>2</sup>

المليجي يعرفها على أنها نقل موظف أو عامل إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة ، أي نقله إلى وظيفة أكثر أهمية وأكثر صعوبة ويستتبع ذلك غالباً زيادة الأجر وهي لا تتم بناءاً على الأقدمية وإنما لا بد أن تتوفر شروط شغل الوظيفة تبعاً لما تحتاج من مؤهلات وخبرة.<sup>3</sup>

محمد خاطر وآخرون: هي نقل العامل إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة<sup>4</sup> سعاد نائف البرنوطي عرفتها على أنها تغيير في وظيفة الفرد إلى وظيفة ذات درجة وظيفة ومسؤوليات أعلى.<sup>5</sup>

تعرف كذلك على أنها: " نقل الفرد من مركزه الحالي إلى مركز وظيفي أعلى يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدب ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أكثر صعوبة ومسؤولية كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، ادارة موارد بشرية، دار الجامعية للنشر اسكندرية 2000.

<sup>2</sup> - إيهاب مسيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية، القاهرة 2001.

<sup>3</sup> - ابراهيم عبد الهادي المليجي، استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث للنشر اسكندرية 2001.

<sup>4</sup> - محمد مصطفى خاطر وآخرون ادارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية للنشر 2001.

<sup>5</sup> - سعاد نائف البرنوطي، ادارة الموارد البشرية، ادارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر عمان 2001.

<sup>6</sup> - فادي أحمد أبو شيخة، ادارة المواد البشرية، الأردن دار الصفاء للنشر والتوزيع طبعة الأولى 2000.

أما الأستاذ الطماوي فإنه يرى بأن الترقية تعني أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل ترقيته، ويترتب على الترقية زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل وزيادة اختصاصاته الوظيفية.<sup>1</sup>

أما الدكتور عادل حسن وَعَبْد المنعم فوزي فإنهما يعرفان الترقية بأنها: " نقل الفرد من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى ذات واجبات ومسؤوليات أضخم ومستوى تنظيمي أعلى وشروط عمل أفضل كزيادة المرتب وارتفاع مركزه إداري بصفة عامة".<sup>2</sup>

## 2- أنواع الترقية:

### تصنيف الترقية حسب المكان

أ. الترقية الرأسية: في الكثير من المنظمات تطبق ما يعرف بسياسة الترقية الرأسية أي أن يرقى العامل من مستوى تنظيمي أدنى إلى مستوى تنظيمي أعلى منه في نفس الإدارة وتقتضي إعطاء فرصة للفرد العامل لزيادة الخبرات ال تحتاح إليها في كل مركز من المراكز التي سيرقى إليها.

ب. الترقية الأفقية: انتقال الفرد من مركز إحدى الإدارات إلى مركز أعلى في إدارة أخرى وتطبق هذا النوع من الترقية في المنظمات التي بها عدد الوحدات من أحجام مختلفة تؤدي أنشطة متشابهة. مثال: مساعد مدير عام في فرع كبير إلى مدير عام في فرع صغير.<sup>3</sup>

### تصنيف الترقية حسب الأجر:

أ. الترقية في الدرجة: يمثل هذا النوع الترقية الحقيقية ويترتب عنها تغيير في المنصب تبعا لكفاءة العامل وتتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتصحبها زيادة في الأجر.

ب. الترقية في الرتبة: يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب دون زيادة في المسؤوليات والواجبات وتجمع الكفاءة والأقدمية معا حيث تحل أقدمية وتمثل الكفاءة أساسا ثانويا.

<sup>1</sup> - سليمان الطماوي، الأسس العامة لنظم الترقية، مجلة السياسية الدولية المجلد الرابع، العدد 13-1968.

<sup>2</sup> - حسن عادل، وفوزي عبد المنعم، الإدارة العامة، القاهرة، دار المعارف بمصر بدون سنة النشر.

<sup>3</sup> - علي الشرفاوي، إدارة الأعمال والوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية للنشر.

- ج. الترقية في الفئة: تجمع معايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة والرتبة حيث يتم الاختيار وفقا لدرجة كفاءة العامل ولا تصحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات.
- د. الترقية المادية والمعنوية: هي انتقال العامل من منصب أدنى إلى منصب أعلى داخل الإدارة ويرتبط هذا النوع بزيادة في الأجر وزيادة في مسؤوليات والاختصاصات ويترتب على هذا الشعور بالرضى والاطمئنان فتتقصر انشغالاته الخارجية ويتفرغ لوظيفته فيبتقنها ويطلق على هذا النوع تسمية الترقية السائلة.
- هـ. الترقية الجافة: لا يصحبها زيادة في أجر وإنما تنطوي على رفع المركز الأدبي للعامل ويكون الاهتمام بمركز أكثر من الزيادة المادية ويتطلب الأمر وجود أسس علمية للترقيات ومعايير واضحة لاختيار الأفراد المستحقين لها.<sup>1</sup>

### الترقية الاجتماعية:

سميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين الغير المؤهلين أي غير الحاصلين على مؤهلات عليا لأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة او اختبارات متخصصة أساسا لهذا الغرض بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة وتتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب العليا.<sup>2</sup>

### شروط الترقية وأهدافها:

أ. شروط الترقية: إن لنظام الترقية شروط أساسية يجب توفرها ويمكن حصرها فيما يلي:

- ضرورة توفر وظيفة شاغرة.
- تواجد فرق بين الوظيفة التي كان يشغلها والوظيفة التي رقي إليها وذلك من حيث الواجبات والمسؤوليات.
- توفر المؤهلات العلمية في الموظف المرشح للترقية وفق القانون.
- موافقة العامل على ترقيته.

<sup>1</sup>- صلاح الشناوي، ادارة الأفراد وعلاقات الانسانية، دار النهضة العربية، بيروت بط.

<sup>2</sup>- محمد أنس جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الادارة 2001.

- يجب أن يكون العامل قد قضى مدة زمنية في الوظيفة قبل ترقيته إلى وظيفة أعلى.<sup>1</sup>
- ب. أهداف الترقية: إن نظام الترقية يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
  - تعزيز روح التفاؤل بين الموظفين وزيادة ثقتهم بالمستقبل.
  - تأمين استمرارية العمل من خلال ملاء الوظائف بالموظفين المناسبين من داخل المنظمة نفسها.
  - انتقاء أفضل العناصر من بين الموظفين المرشحين لشغل المناصب الأعلى الشاغرة.
  - إيجاد جو من التنافس بين العاملين مما يساهم في دفعهم وحفزهم لبذل جهد أكبر.
  - شعور الموظفين بالأمان والاستقرار نتيجة تحقيقهم لتقدم في عملهم ومستوى معيشتهم.
  - الترقية تساعد وتشجع الموظفين على الابتكار والتجديد.<sup>2</sup>
  - تخفيض معدل دوران العمل للعاملين.
  - تساهم في تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
  - إن تطبيق برنامج عادل للترقية بعيدا عن المحسوبية والتحيز يضمن رفع معنويات العاملين وينمي ولاءهم للمنظمة ويحد من احتمالات تركهم للعمل.

<sup>1</sup> - نجم عبد اله العزاوي، عباس حسين جواد، وظائف استراتيجية في ادارة موارد البشرية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن 2010 ط 1.

<sup>2</sup> - عاطف محمد عبيد، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار الجامعات المصرية، اسكندرية، بدون طبعة، بدون سنة.

مصادر الترقية وبرامجها:

أ. مصادر الترقية:

- الترقية من الداخل: وتتم من داخل المؤسسة حيث يتم ترقية العامل إلى مركز أعلى من الذي كان فيه سابقاً.

- الترقية من الخارج: تتم الاختيار من خارج المؤسسة وتميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقية من الخارج بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة لتجنب الجمود.<sup>1</sup>

ب. برامج الترقية: لا بد لأي منظمة ناجحة من أن تضع برنامجاً معيناً لترقية مع ضرورة احتواء هذا برنامج على ما يلي:

• توضيح سياسة التي تتبناها المؤسسة حول مصادر تعبئة الوظائف سواء كانت من داخل أو خارج المؤسسة.

• توضيح القنوات التي تمر بها عملية الترقية.

• توضيح عملية اختبار مستحقي الترقية.

• اعتماد سياسة تدريب وتطوير العاملين.

• تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين والإدارة وبين المؤسسة كحل

والبيئة الخارجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - على غربي وآخرون تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر عين مليلة بدون طبعة 2002.  
<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق أساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص تمت بمعرفة دائرة المكتبات والوثائق الوطنية، عمان الأردن ط 2، 1999.

**أهمية الترقية: تنقسم إلى فرعين:**

**بالنسبة لحاجات المنظمة:**

- الكشف عن قدرات الأفراد وإنجازاتهم.
- تحسين أداء ورفع الإنتاجية وتنمية رغبة في الحصول على مركز وظيفي أعلى.
- غرس روح المثابرة والإخلاص والمساعدة على اكتساب معارف والخبرات الجديدة من خلال الاستفادة من الدورات التدريبية والتكوينية المستمرة مما يساعد على رفع المستوى المهني للعاملين.

• تخفيض النفقات وتقليل حجم الموارد البشرية المستخدمة.

**بالنسبة لحاجات العاملين:**

- الحصول على الخبرة من خلال التنمية الذاتية للتدريب.
- ترفع من روح المعنوية في تحسين ظروف العمل.
- تدفع العاملين للتنافس والتميز في الأداء وبالتالي خلق دافعية أكبر للعمل.
- تشبع الحاجات المعنوية للعاملين كالتقدير ومنح الحرية في التصرف والمسؤولية<sup>1</sup>.

**أسس الترقية:**

يعتبر وضع أساس ومعيار علمي سليم لترقية من أهم الصعوبات التي تواجه القائمين على تقييم المناصب فعادة يزيد عدد الموظفين المناسبين لترقية عن عدد الوظائف المتاحة. حيث أن فرص الترقية تكون محدودة لذلك تظهر مشكلة اختيار أنسب الموظفين لترقية وضرورة تحديد الأسس والمعايير التي تم أخذها بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاختيار.

<sup>1</sup> - الموسوي سنان، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار المجدلوي لنشر والتوزيع، عمان الأردن ط 1، 2004.



1. **الترقية على أساس الأقدمية:** طول مدة الخدمة هو الذي يحدد الأولوية في الترقية، بمعنى أن كل عامل قضى مدة خدمة أطول من زملائه في وظيفة أدنى له الحق والأولوية أن يرقى إلى وظيفة وعمل أعلى وذلك وفقا لقواعد معينة تحددها اللوائح والقوانين وعليه فالأقدمية تعني صلاحية الموظف لترقية بعد قضاء مدة زمنية معينة تحددها القوانين واللوائح.

أ. مزايا الأقدمية: إن اتخاذ الأقدمية كمعيار للترقية تحقق المزايا التالية:

- وجود ارتباط وثيق بين طول مدة خدمة الموظف وبين الخبرة والكفاءة التي يكتسبها فيصبح أكثر استعدادا لترقية لوظيفة أعلى.
- تتسم الترقية على أساس الأقدمية بالبساطة والوضوح في التطبيق من قبل العاملين.
- انعدام الخلافات حول الترقية والصراعات الداخلية بين الإدارة والموظفين.
- يكسب هذا النظام ثقة العاملين وتأييدهم نتيجة لشعورهم بعدالة الترقية حيث لأتتهم الإدارة بالمحسوبية والتحيز.

ب. **عيوب الأقدمية:**

1. قد يؤدي هذا المبدأ إلى حرمان العمال من القيادات الإدارية الأكفاء كما سيد الطريق أمام الكفاءات الممتازة التي كان من الممكن الاستفادة منها لو شغلت مناصب عليا.
  2. يؤدي تطبيق مبدأ الأقدمية في الترقية إلى المساواة بين جميع الموظفين المجدين والخاملين وبالتالي فهو لا يؤدي إلى تحقيق العدالة بالنسبة للموظفين الأكفاء.
  3. القضاء على الجهود التي كانت ستبذل من طرف الموظفين من أجل تحسين كفاءتهم في حالة التطبيق الدائم لهذا المبدأ وبالتالي انعدام الحافز وروح المثابرة من طرف العاملين فتصبح الترقية عامل طرد للعاملين ودافع لترك العمل.
- 2 الترقية على أساس الكفاءة:** يساعد هذا الأساس على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية ، ويرقى الشخص على أساس قدراته ومؤهلاته في حين هناك الكثير من صعوبات التطبيق ومن أهمها:

عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف والهدف من هذا الأساس هو تحديد مواصفات الفرد المناسب لشغل هذه الوظيفة على أحسن وجه سواء تعلق الأمر بالمؤهل الدراسي أو نوع وعمق مدة الخبرة اللازمة للكفاءة في أداء العمل والهدف هو أن تشغل الوظيفة الشاغرة بأصلح الأفراد القادرين على أداء مهامها بكفاءة وفعالية وهناك عدة أساليب لتعيين العاملين الأكفاء منها:

أ. **المقابلات:** قد تتم مقابلة المرشحين للترقية من قبل لجنة أو هيئة لتقويم مدى توافر بعض القدرات والاستعدادات المطلوبة لشغل الوظيفة.

ب. **التقارير الدورية:** تقارير توضح من قبل المشرق شهريا أو سنويا وهي متعلقة بالأداء الفعلي للعامل وواجباته الوظيفية.

ج. **الامتحانات:** امتحانات تكون كتابية أو شفوية يخضع لها العامل لتقييم كفاءته لترقيته إلى وظيفة أعلى.

د. **الوضع تحت التجربة لفترة زمنية محددة:** يتولى العامل الوظيفة المرشحة لترقية من قبل المشرفين وهنا يثبت إذ يستحق المنصب أو لا سيستحقه.

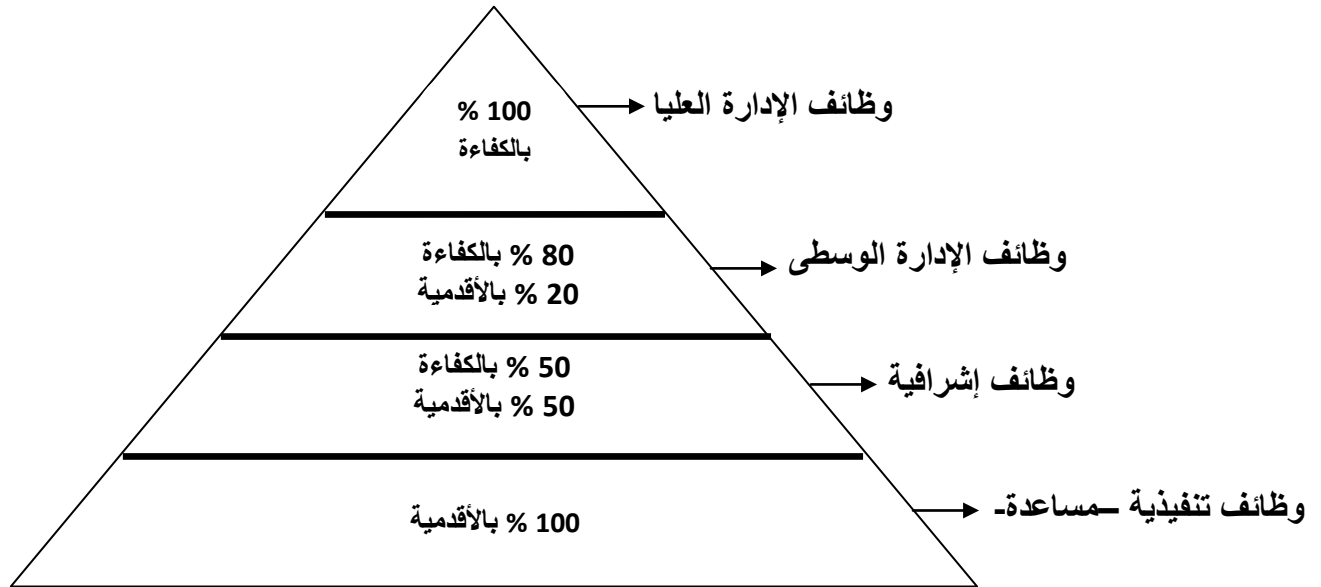
هـ. **تقييم إنجازات المرشح للترقية:** تستخدم هذه الطريقة في الوظائف القيادية للحكم على مديرين وكبار الموظفين من خلال إنجازاتهم في فترة تقلدهم للمنصب.<sup>1</sup>

### 3 الترقية على أساس الدمج بين الأقدمية والكفاءة:

يعتبر هذا الدمج أكثر ملاءمة لطبيعة بناء التنظيمي لأية منظمة فمن المعلوم أن حجم الوظائف التنفيذية والمساعدة هو عادة أكبر بكثير من حجم الوظائف الإشرافية، لذلك فإن نظام الأقدمية قد يكون أكثر ملاءمة في الوظائف الأولى، في حين أن نظام الترقية على أساس الكفاءة والجدارة يكون أكثر ملاءمة للترقية في الوظائف الأولى. في حين أن نظام الترقية على أساس الكفاءة والجدارة يكون أكثر ملاءمة للنوع الثاني.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نصر الله حنا، ادارة الموارد البشرية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان 2002.

<sup>2</sup>- الموسوي سنان، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ط1، 2004.



الشكل التالي يوضح تطبيق أسلوب مزج بين عامل الأقدمية وعامل الكفاءة بالنسبة المئوية في الوظائف العليا والدنيا<sup>1</sup>.

#### 4-التوافق بين الفرد والوظيفة:

الكفاءة في الوظيفة السابقة أو الأقدمية لا تضمنان أن يقوم الموظف بأداء فعال في الوظيفة المراد ترقيته إليها لدى من الواجب اعتماد على معيار أكثر نجاعة وهو التوافق بين مواصفات شاغل الوظيفة ومتطلباتها والمؤسسة الفعالة هي التي تسمح للعامل بأن يبدع في وظيفته الجديدة لأنها توافق مع مهاراته وطموحاته<sup>2</sup>.

#### 5- معوقات أنظمة الترقية: تصادف أنظمة الترقية في تطبيقها بعض الصعوبات

أهمها ما يلي:

- عدم اتباع آليات وإجراءات محددة للمفاضلة وتحديد العامل الأفضل تأهيلا واستحقاقا للترقية.

- ضعف معايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة ف العمل.

- عدم توفر البرامج التدريبية لتأهيل العاملين للترقية.

- عزوف بعض العاملين عن الترقية بسبب التخوف من تحمل المسؤولية أكبر.

<sup>1</sup>- نصر الله حنا. إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع 2002.

<sup>2</sup>- نبيل حسني نجار وراغب مدحت، ادارة أفراد وعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر القاهرة 1992.

- رفض رؤساء ترشيح بعض العاملين للترقية خوفا من خسارة خبراتهم وعدم إمكانية تعويضهم بآخرين.
- عدم التكافؤ في فرص الترقية الناتجة إما عن إساءة استخدام التقارير الأداء من بعض المشرفين والتحيز في حكم على المرؤوسين وقلة الفرص المتاحة للفنيين ، نظرا لبعدهم عن السلطة العليا وعدم إتاحة الفرصة لهم لتكوين علاقات شخصية مؤثرة وتوافر تلك الفرص للعاملين في وظائف الإدارة نظرا لما تتيح لهم وظائفهم من احتكاك قد يكون مباشرا في بعض الأحيان مع السلطة العليا وتكوين صداقات وعلاقات شخصية تساعدهم في الحصول على ترقية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نصر الله حنا، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع عمان 2002.



الاستقرار المهني في المنظمة

**تمهيد:**

يعتبر الاستقرار المهني من بين المواضيع التي درست من طرف علماء الاجتماع التي تهتم بدراسة المؤسسة والعمال على حد سواء، بحيث يتوقف نجاحها على حساب ضمان استقرار مواردها البشرية. تتمثل أهمية استقرار في تحقيق التنظيم وضمان استمرارية الأداء في المؤسسة.

**1. تعريف الاستقرار المهني:**

بتعدد تعاريف الاستقرار في العمل تعددت التعاريف فهو: " ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر ، إذا كان هذا التنظيم بشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار<sup>1</sup> كما هو إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله وراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وحرية وأمنه الصناعي وترقيته<sup>2</sup>.

أما السيد شتافيري: " الاستقرار يرتبط بمستوى الرضى المهني للعامل فالعامل الذي لا يشعر بالرضى والراحة في عمله تحاول دائما تغييره ويعتبر الغياب عن العمل مظاهر من مظاهر عدم الاستقرار المهني<sup>3</sup>.

. يعرف P. ALBOIR : "الاستقرار على أنه ثبات العامل في المصنع حتى

التقاعد<sup>4</sup>.

**2- محددات الاستقرار الوظيفي:**

محددات الاستقرار الوظيفي هي مجموعة الإشباعات التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة " ويعد الاستقرار من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت فلا وجود للمنظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الإستقرار الوظيفي محقق عند جميع موظفيها.

وقد حدد فروم vroom محددات الاستقرار بالعوامل الستة التالية: الإشراق ، جماعة العمل، محتوى العمل، الأجر الذي يتقاضاه العامل ، فرصة الترقية ، ساعات العمل.

<sup>1</sup> - محمد علي محمد: نفس المرجع.

<sup>2</sup> - عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد. الرياض، بدون طبعة 1973.

<sup>3</sup> - السيد شتا: تنمية القوى العاملة في مجتمع العربي، مركز الاسكندرية للكتاب 1997.

<sup>4</sup> - Paul Alboir: problem humain de l'entreprise 1975.

### 3- مظاهر الاستقرار المهني:

يعد استقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه. ويمكن التعرف على أهم مؤشرات الاستقرار الوظيفي والتي تتمثل في:

أ / الشعور بالولاء والانتماء ( تماسك جماعة العمل ) : نجاح جماعة العمل في الوصول إلى الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وإلى زيادة درجة الولاء والانتماء للجماعة. 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 والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بين العاملين<sup>1</sup>.

لو استطاعت كل مؤسسة أن تضمن ولاء العمال وإخلاصهم إحساسهم المستمر بالانتماء إليها ضمنت بقاء العمال واستقرارهم في وظائفهم<sup>2</sup>.

### ب / الشعور بالرضى والارتياح والأمان الوظيفي:

تظهر أهميته الحاجة إلى الأمان عندما سلو فشعور العامل بالاطمئنان على استمراريته في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعائلته فهو محاط بضروب مختلفة من التأمينات: كالتأمين ضد حوادث العمل وأمراض المهنة.....وعند تحقيقه هذا المتطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه. وكذلك الشعور بالرضى يرتبط بعمل الفرد ومدى تناسبه مع نوع العمل الذي يؤديه وقدرته واستعداداته وطموحه وهذا ما يجعله أكثر ارتياحا. وكذلك فرص الاستفادة من المهارات والقدرات يوفر له الأمان وطمأنينة وفرص الترقية في العمل كل هذا يضمن له الاستقرار في العمل.

<sup>1</sup>- عبد الكريم درويش و ليلي التكلي، مبادئ الإدارة العامة. دار النهضة العربية، القاهرة. بدون طبعة 1975.

<sup>2</sup>- محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، شارع فهد الكويت. بدون طبعة. بدون سنة.



**ج / المشاركة العمال في اتخاذ القرارات:** في أية منظمة يجب اعتبار العامل كنوع من الشريك أو المتعاون، له الحق في إبداء الرأي في سير العمل حتى لا يشعر بأنه آلة تحرك من طرف الإدارة بل هو عضو فعال في المنظمة فهذا يزيد من انتماءه وولائه لهذه المنظمة ويقوي روابط التضامن والتعاون بين جماعات العمل.

**د / الروح المعنوية:** تتضح الروح المعنوية في حماس العامل نحو عمله و البقاء فيه لمدة أطول فالاستقرار المهني يعتبر معيار أساسي لارتفاع الروح المعنوية وكما تتجلى أيضا في نوع العلاقة بين العامل نحو عمله وعلاقته مع زملاءه في العمل، و خلاصة القول أنه لا بد من توفير الجو المريح حتى ينشأ لدى العامل الرضى عن العمل وبالتالي تؤدي به إلى الاستقرار.

**هـ / تخطيط وتنمية الموارد البشرية:** الاستخدام الأمثل للموارد البشرية يضمن للمنظمة درجة عالية من رضى الوظيفي من جانب العاملين لأن بعملية التخطيط المسبقة يتم وضع الرجل المناسب بالمكان المناسب.

يرى والكر "Walker" أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليس جزء من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من موارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة ضرورية لإشباع هذه الحاجات<sup>1</sup>.

#### و / المواظبة على العمل وعدم التغيب:

إنخفاض نسبة الغيابات عند العمال والالتزام بمواعيد العمل المحددة والمضبوطة تعتبر من المؤشرات التي تدل على استقرار العمال داخل المؤسسة بحيث يعتبر الحضور الدائم للعمل بأن العامل لا يشعر بالملل إتجاه عمله وأنه يرى مستقبه من خلال المهنة التي يشغلها ويشعر بأهميته فيها مما يساعد على رفع المعنويات وبالتالي زيادة في الأداء ومن تم تحقيق ما يسمى بالاستقرار المهني.

<sup>1</sup> - محمد بن ديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو المنهج الاستراتيجي، طبعة 2، الرياض. مكتبة العبيكان 2007.

**عوامل الاستقرار المهني:****1- عوامل الفيزيائية:**

يقصد بالظروف الفيزيائية تلك " الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أداءه لعمله"<sup>1</sup> و تتمثل الظروف الفيزيائية في:

**أ / الضوضاء:**

الضوضاء تؤثر على العلاقات الاجتماعية بين العمال وخاصة على الاتصالات فيما بينهم ويمتد هذا التأثير السيء للضوضاء إلى الحياة الاجتماعية للعامل خارج المؤسسة عندما تتأثر لديه حاسة السمع، فهي تؤثر بشكل سلبي على الاستقرار المهني للعمال، مما يستدعي المؤسسة إلى البحث عن حلول وذلك بإستبدال الآلات أو بتوفير وسائل وقاية للعامل.

**ب / درجة الحرارة والرطوبة:**

تختلف درجة الحرارة والرطوبة باختلاف فصول السنة ولدى وجب التحكم ف درجة الحرارة والرطوبة في بيئة العمل وذلك بوضع مكيفات ومراوح لكي يتوفى للعمال الجو الملائم للعمل.

**ج / الإضاءة :**

يجب على أي منظمة الانتباه إلى ضبط الإضاءة خاصة إذا كانت تعمل بأسلوب المناوبة الليلية لأجل أن يكون العمل بالصورة المطلوبة من العمال دون إجهاد لبصرهم ودون تعرضهم للحوادث.

**د / الأمن الصناعي: يعرف الأمن الصناعي على أنه " كل إجراء يتخذ لمنع والتقليل**

من حوادث العمل والأمراض لمهنية، وتقديم وسائل الوقاية والإسعاف والعلاج، مع توفير الظروف مناسبة للعمل"<sup>2</sup> فحوادث العمل والأمراض المهنية المختلفة يؤثر على استقرار العامل فواجب على كل مؤسسة صناعية وضع حلول لتفادي هذا ومن بين هذه الحلول توفير وسائل وقاية والأمن بموازاة مع عملية تدريب العمال على كيفية استخدامها.

<sup>1</sup>- أمين عز الدين. مدخل في شؤون العمل و علاقاته. مكتبة القاهرة، مصر 1964.

<sup>2</sup>- محمد نجيب توفيق، الخدمات العمالية بين التطبيق و التشريع. مكتبة القاهرة الحديثة 1967.

## 2- العوامل التنظيمية:

### 1- محتوى العمل: يتضمن محتوى العمل المتغيرات التالية<sup>1</sup>:

- درجة تنوع مهام العمل: كلما كان هناك تنوع في المهام كلما زاد رضا العمل وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار، بمعنى أن التنوع في العمل يجعل عامل مشغول على الدوام
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: يرتبط رضى العامل على الوظيفة التي يقوم بها وأعمال التي يؤديها على مدى سيطرته عليها من خلال مهاراته وخبراته التي اكتسبها في مدة زمنية.
- استخدام الفرد لقدراته: كلما أعطيت فرصة للعامل لاستخدام قدراته ومهاراته وخبراته كلما كان راضٍ عن عمله وهذا ما يؤدي إلى استقراره.

- **خبرات النجاح والفشل:** يمكن ربط خبرات النجاح والفشل لدى الفرد بالاستقرار المهني في المؤسسة، فكلما تعددت فرص النجاح كلما زادت ثقته بنفسه والعكس صحيح.

### 2 / الاتصال: الاتصال في المنظمة ليس فقط بين مراكز أصحاب السلطات مع بعضها

- جل أيضا بين هذه الأخيرة مع المراكز الأدنى والتنفيذية في المنظمة أو المرؤوسين<sup>2</sup>.
- فالمسؤول الناجح هو الذي يفتح قنوات إتصال بين مرؤوسيه ويسهل لهم الاتصال به ويمنحهم فرصة الاحتكاك. لأنه يقوم على الحوار والثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال.
- فالالاتصال من الأسفل إلى الأعلى يمكن القائمين على التنظيم من التعرف على ميول ومشاعر المستويات الدنيا وبالتالي ضمان استقرارهم والاستمرار في العمل.

### 3- الترقية: هي نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤوليات

- والواجبات ويصطحبها في العادة زيادة في المرتب والدرجة وهي تعبر عن نمو وتقدم الفرد في عمله<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - ضياف زين الدين، السلوك الإشرافي و علاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي. أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل غير منشورة. منشوري قسنطينة 2000 - 2001.

<sup>2</sup> - عدون ناصر داداي، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دراسة نظرية و تطبيقية، الجزائر. دار المعجدة العامة 2003.

<sup>3</sup> - إدريس سهيل. المنهل في نسبي-عربي. ط 36. دار الأدب بيروت 2006.

تساهم الترقية في تحقيق الرضى الوظيفي فهي تزيد من حماس العمال ومثابرتهم وترفع لديهم مستوى التمسك بالعمل وإستعداد فكرة ترك العمل فهي تعطي للعمال المزيد من الاستقرار في المؤسسة التي يعملون بها وهي تساهم في تحسين وضعية العمال داخل وخارج المؤسسة.

**2- عوامل اجتماعية:** يمكن لأية مؤسسة أن توفر بيئة اجتماعية سليمة من خلال اهتمام بأمرين.

• **تشجيع تكوين جماعات في العمل:** على المؤسسة أن تشجع على تكوين جماعات غير رسمية وتراقبها باستمرار محاولة كسب ولاء قائد منه الجماعة الذي يعتبر بمثابة القدوة لباقي أعضاء الجماعة.

• **توفير الإشراف الجيد:** يعتبر الإشراف عملية توجيه وتنظيم وتنسيق لعمل الآخرين تحت قيادة وسلطة ترمي إلى تحقيق أهداف مختلفة يحاول المشرف تجسيدها من خلال مهام وأعمال المسندة إليه بحيث يلعب الإشراف دورا أساسيا في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة الصناعية وزيادة مستويات التحكم والضبط للأعمال التي يقومون بها.

**4- النقل:** يقصد بالنقل تغيير الموقع الحالي لعمل موظف إداريا أو جغرافيا أو الإثنين معا إلى موقع آخر<sup>1</sup>.

والغرض من النقل هو وضع الفرد مع مجموعة من الأفراد يستطيع الاندماج معهم وهذا النقل يكون برغبة منه فيزيد من خبراته وينمي قدراته وبالتالي تحقق حاجة الأمن والتقدير وتحقيق الذات.

## 5 / الحوافز:

الحوافز هي نظام من العلاقات المتداخلة ضمن مجموعة متغيرات بيئية داخل وخارج المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، طبعة العربية 2010.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق.

ويمكن عرض أهم الحوافز المادية فيما يلي:

أ. **الأجر:** يعرفه سهيل إدريس أنه " مقابل مادي الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالوقتية سواء كانت لبعض الوقت أو طوالة، إما أن يكون هذا الأجر بالساعة أو اليوم أو بالشهر أو بالقطعة وكما يستخدم مصطلح أجير بدلا من موظف لفترة طويلة من الزمن لدلالة على استخدام الفرد مقابل أجر"<sup>1</sup>.

أما النظام الرأسمالي يعتبر أجر أنه " الثمن أو البديل الذي يتقاضاه العامل مقابل الجهود لوي يبذلها والأعمال لوي يؤديها في خدمة رب العمل"<sup>2</sup>.

ب. **المكافآت التشجيعية:** المكافآت تعتبر وسيلة إغراء للحصول على أقصى إنتاج وأكبر مجهود وتمنح للمكافآت التشجيعية للعامل الذي يقدم اقتراحات أو أفكار مبتكرة لتحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء وبالتالي زيادة فعالية المنظمة.

ج. **العلاوات الدولية:** هي حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء على مستوى الجيد والممتاز.

أما الحوافز المعنوية هي التي تساعد الفرد في تحقيق إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، وتحقيق التعاون والتكامل بين جماعة العمل.

<sup>1</sup> - مرجع قد سبق ذكره.

<sup>2</sup> - حاروش نزر الدين: إدارة الموارد البشرية. دار المة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر طبعة 1. 2011.

## أهمية الاستقرار المهني:

الاستقرار المهني هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المنظمة دون التفكير في التغيير من منظمة لأخرى ما دامت المنظمة الأولى توفر له مختلف احتياجاته وتجعله مطمئنا على مستقبله المهني وراض عنه<sup>1</sup>.

ويمثل الاستقرار أهمية كبيرة بالنسبة للعمال ، إذ يعتبر من أهم الحوافز التي يجب توفرها والاهتمام بها في مجال العمل لما له تأثير على أداء العاملين فعلى المنظمة أن تعمل على إيجاد طريقة للمحافظة على مواردها البشرية وتنظر إليهم على أساس أنهم المكون الأساسي والرئيسي للمنظمة وأن تتفهم الاحتياجات والمتطلبات المعنوية والمادية لتوفير نوع من الرضى الوظيفي لعمالها بشكل يولد لديهم شعور بالاستقرار والأمن الوظيفي.

<sup>1</sup>- ربيعة بن منصور: الاستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص عمل و تنظيم. دراسة ميدانية بمؤسسة خاصة، صرموك للمشروبات الشرقية.

**خاتمة:**

من خلال ما تطرقنا إليه نستخلص أن الاستقرار المهني له دور في بقاء العامل في منصبه الذي يشغله في المؤسسة دون التفكير في التغيير بالانتقال إلى مؤسسة أخرى، ما دامت هذه الأخيرة تحقق له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية وحتى النفسية، فتجعله مطمئنا على مستقبله المهني وراض عنه.

# الفصل الرابع

## البحث

تأثير الترقية على الاستقرار

المهني لعمال ميناء وهران



## تمهيد:

للقوف على مدى تحقيق فرضيات الدراسة والاجابة على السؤال الرئيسي المطروح في إشكالية البحث لم تعتمد هذه الدراسة على الجانب النظري فقط، بل دعمنا بدراسة امبريقية التي تعتبر جانب ضروري ومهم في أية دراسة، وللقيام بها ينبغي الاعتماد على مجموعة إجراءات منهجية التي تحدد كل الأبعاد المتعلقة بالبحث وتتمثل في تحديد مجالات الدراسة والمنهج العلمي الذي اتبعناه وتحديد عينة البحث إضافة الى عرض البيانات المتحصل عليها وتحليلها الى غاية الوصول الى النتائج المتحصل عليها من خلال الميدان.

## مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من بين الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ولقد اتفق العديد من الباحثين والمتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي<sup>1</sup>.

- مجال جغرافي (مكاني).
- مجال بشري.
- مجال الزماني.

## 1- المجال المكاني:

ويقصد به المجال الذي تمت في نطاقه الدراسة التطبيقية وقد وقع اختيارنا على مؤسسة ميناء وهران.

أ- تعريف مؤسسة ميناء وهران: هي شركة تسيير مساهمات الدولة للموانئ وهي مؤسسة عمومية وخدمائية.

مقرها 01 شارع 20 أوت - وهران.

تمتاز بموقعها الجغرافي الاستراتيجي، وتعتبر عنصر حيوي في النمو الاقتصادي لضخامة نشاطاتها، كما تساهم في توسع التجارة الدولية في مجال الصادرات والواردات من خلال تسيير الخدمات والنشاطات كالشحن والتفريغ لسفن المحملة بالبضائع والسلع المتنوعة، تنظيم حركة دخول وخروج السفن بطريقة فعالة وتحتوي على:

- محطة البحرية لنقل السفن
- ميناء الصيد
- أضخم مخزن للحبوب
- أربع قطاعات ضخمة تتكون من 23 رصيف

رقم الهاتف 98 - 24 - 33 / 041

<sup>1</sup>- محمد شقيق، البحث العمي، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، اسكندرية 2001.

رقم الفاكس 97 - 24 - 33 / 041

**مهام مديرية تسيير موارد البشرية لمؤسسة ميناء وهران:**

تقوم هذه المديرية بتسيير أمور الموظفين تسيير اداري وتنسيق ومراقبة لحركات العمال من تحولات في مناصب العمال، ترقية العمال الى جانب ترتيب كل العلاقات والوثائق التي تخص العمال.

**ب- عناصر مديرية تسيير الموارد البشرية:**

• **المدير:** يعمل على تطبيق قوانين النظام الداخلي للمؤسسة، يقوم باعطاء الأوامر ويتخذ الإجراءات اللازمة لسيرورة عمل المديرية.

• **خلية الدراسات:** تقوم بعملية الإحصاءات من بينها:

- ترقية العمال
- زيادة الأجور
- تقديم تقارير شهرية وسنوية

• **قسم الأشخاص:** له رئيس ويقوم بعملية التنسيق والمراقبة.

**2- المجال الزمني:**

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقها الباحث من بداية البحث الى نهايته ويمكن تقسيمها الى مرحلتين رئيسيتين:

• **مرحلة الأولى:** وقد خصصت للبحث في الجانب النظري وجمع المعلومات المرتبطة به من مراجع مختلفة وقد امتدت من شهر ديسمبر 2015 الى غاية شهر أفريل 2016 ولم يشغلنا في هذه المرحلة سوى التصنيف والترتيب للمعلومات النظرية.

• **المرحلة الثانية:** وقد خصصت لتحضير الدراسة الميدانية المكملة للجانب النظري من البحث الذي كان تحت عنوان "الترقية وعلاقتها بالاستقرار المهني في المؤسسة" حيث أجريت الدراسة بالمديرية تسيير الموارد البشرية لميناء وهران وقد استغرقت حوالي شهرين من 28 مارس الى غاية 28 ماي 2016 وقد قسمت هذه المرحلة بدورها الى مجموعة مراحل والتي تتمثل في:

- المرحلة الاستطلاعية: امتدت من 28 مارس الى غاية 18 أبريل والتي كانت الغاية منها التعرف على واقع الميدان قبل الخوض في تفاصيله وإزالة اللبس على بعض النقاط من خلال اجراء مقابلات أولية مع بعض المسؤولين وذلك للحصول على بعض البيانات والاحصائيات فيما يخص موضوع الدراسة، كذلك الاطلاع على الهيكل التنظيمي.
- المرحلة الثانية: تم فيها اجراء المقابلات مع بعض موظفين مديرية تسيير الموارد البشرية.

### 3- المجال البشري:

تضم مؤسسة ميناء وهران 6358 عامل وقعا لاحصائيات 2016، ونحن في مجال دراستنا حصرنا الدراسة الميدانية في مديرية تسيير الموارد البشرية لميناء وهران، فالمديرية تضم 20 عامل ونحن اخترنا عينة 12 عامل وذلك لعدم وجود العمال كافة بسبب خروجهم عطل وعطل مرضية.

### منهج وتقنيات البحث:

أي دراسة سوسيوولوجية تتطلب الاستعانة بمنهج وتقنيات تختار حسب طبيعة الموضوع المدروس من أجل تناوله بصورة معمقة وعلمية وتكمن أهمية هذه التقنيات في فعاليتها وثقتها في جمع المادة العلمية التي تشكل التصور العام للبحث، حيث أن جميع نتائج الدراسة تتوقف على سلامة المادة المجمعة.

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدنا على تقنية المقابلة نصف الموجهة باعتبارها الوسيلة الأنجح والأدق للوصول الى معطيات المراد جمعها إضافة الى الملاحظة المباشرة.

أ- الملاحظة: في دراستنا هذه اعتمدنا على الملاحظة كأداة لجمع المعلومات الميدانية وعلى العموم فقد أفادتنا على الخصوص فيما يلي:

- التعرف على أهم المواقع داخل المؤسسة من خلال دراسة استطلاعية.
- ملاحظة تصرفات العمال بطريقة مباشرة.

- التعرف على مدى مصداقية الإجابات والاستفسارات التي يدلي بها الأفراد داخل المؤسسة.

ب- **المقابلة:** استخدمنا أداة المقابلة منذ بداية دراستنا الميدانية حتى نهايتها فقد اعتمدنا على مقابلة مفتوحة مع الإداريين والعمال بغية تحضيرهم قصد التجاوب معنا وتحسيسهم بأهمية موضوع وقد شرحنا موضوع البحث لأفراد العينة حتى يطمئنوا لأهدافه بعدها قمنا بمقابلات رسمية مع أفراد العينة المبحوثة.

### تحليل المقابلات:

1- **واقع سياسة الترقية بميناء وهران:** تعد الترقية من بين الحوافز التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وتدفعهم للعمل، كما تزيد في شعورهم بأهمية العمل، هذا ما نراه في مجمل المؤسسات، إذا كانت تطبق هذه السياسة على أسس ومعايير موضوعية، فتزيد من ولاء والانتماء إليها، وعلى العموم فالترقية لها دور في تحقيق رضى العامل من وضعه داخل المؤسسة وزيادة ارتباطه بها، إضافة الى قيامه بأعمال إضافية ومدى تأثيرها على تحسين أدائه، على اختلاف بعض المؤسسات التي تتم فيها الترقية على أسس غير موضوعية هذا ما تبين لنا من خلال الميدان المدروس بمؤسسة ميناء وهران (مديرية تسيير موارد البشرية)، أن واقع هذه السياسة توجد بداخله ثغرات تعرقل السير القانوني لها، حسب ما صرح به المبحوث رقم (07) خبرة 12 سنة، ليسانس علم النفس عمل وتنظيم "يا أختي شاراكي تقولي تاعش قوانين هنا قاع مكانش قوانين، غير بن عمي الواسطة، المحسوبية كون كاين قانون في الخدمة كون راني ديت ترقية، مين تكون كاين حوافز تخدمي غاية ويشجعوك بصح مين تكوني تخدمي وميطولكش حقا تفشلي وتكرهي".

كما صرح المستجوب رقم (06) خبرة 10 سنوات، ليسانس مناجمت "هي قاع المؤسسات تاع الجزائر راهي بن عمي، وهذا الي تياثر على العمل، كيما نقولك العامل يكون يخدم normal بصح مين يشوف الحقرة والظلم يولي ميخدمش par exemple يكون يخدمك زوج صوالح في النهار يولي يتقل ويخدمك غير نصها".

أما المبحوث رقم (05) 16 سنة خبرة "شيء الي قرينته نهار الي دخلت حاجة واليوم راني نشوف حاجة قاع واحد خرى".

بحيث صرحت المبحوثة في المقابلة رقم (04) 07 سنوات خبرة 3 + bac "هنا الترقية غير بالشئة أنا قاع عطووالي وشفنت اسمي بعيني وقلعوني، الحقرة بزاف بصح غادي نولي كيما كيفهم نقلل في خدمتي".

ومن خلال هذا الترقية هي عامل مساهم في انضباط العامل والرفع من أدائه وتوظيف قدراته وطاقته في العمل.

فالترقية ينبغي أن تخضع لمعايير قانونية تطبق داخل المؤسسة من بينها الأقدمية، الكفاءة، فالأقدمية لوحدها لا يمكنها أن تمنح للعامل درجة مهارة عالية وكافية تتوافق بالضرورة مع متطلبات المهنة المرقى اليها وحتى الكفاءة وحدها لا تسمح للعامل بالترقي الى منصب أعلى وذلك على عكس ما وجدناه بالميدان أن معايير الترقية لا تخضع لهذه الشروط بحيث جاء في تصريح المقابلة رقم (06) "أنا بنسبة لي فضل الحاجة الأولى هي القريا والزوجة هي الكفاءة وزيدي الانضباط والسلوك parce que كاين لخدم 20 عام وكاين لقرا 20 عام لازم نعطيه حقه".

أما في المقابلة رقم (03) 07 سنوات، ليسانس مناجمنت صرح في قوله: "الترقية ليق تكون بالشهادة par exemple أنا ب bac كنت دوكار مين زدت قرينت وديت la licence ترقيت".

وفي مقابلة (04) صرحت المستجوبة في قولها: "الترقية تاكون على أساس الخبرة بصح هنا ميختارموش هذا الشرط".

مقابلة رقم (11)، خبرة 13 سنة، ليسانس علوم تجارية: "المعايير الي نفضلهم باش تكون على أساسهم الترقية الأولى هي الشهادة en plus لازم يكون savoir faire و "savoir être".

وعليه فالترقية تعتبر عند هؤلاء المبحوثين هي مصدر اشباع، فمهما تحصل العامل على ترقية يطمح بأكثر منها ومن خلال تصريحهم نرى أنهم يصدفون الى فئتين، فئة ذات مستوى تعليمي عالي تفضل أن تكون الترقية على أساس الشهادة، بينما الفئة الأخرى تفضلها أن تكون عن أساس الخبرة والأقدمية.

- أما في واقع هذه المؤسسة المدروسة وجدنا بأن هناك ترقية جماعية على أساس الدرجة.

- الترقية تحقق مجموعة من الامتيازات تعود على العامل وعلى المؤسسة بالنفع على حد سواء، فالعامل تهيء له، الظروف المساعدة والملائمة للعمل نذكر على رأسها: الأجرة، السلطة، المسؤولية، المكانة الاجتماعية، مكافآت بالإضافة الى شعوره بالاستقرار في منصبه و الراحة النفسية حسب ما أدلى به المبحوث رقم (01) خبرة 16 سنة، chef service "الحاجة المليحة في الترقية هي الأجر وأنا مين شاف سارفيس زيديني prime responsabilités، وحتى في المقابلة رقم (02) خبرة 20 سنة اداري، "bien sur" الأجر وكون يزيديوني 10 دج نفرح" وهذا ما يدل على أن الأجر هو مصدر اشباع حاجات أساسي والملاحظ في مكان الدراسة أن كل ترقية يصاحبها زيادة في الأجر.

## 2- الاستقرار المهني للعمال بميناء وهران:

ان هدف العامل في ميدان العمل يرتكز على ضرورة وجود جو مريح داخل المؤسسة بحيث يقوم ببذل جهد من أجل إنجاز عمله، فيعود على المؤسسة بالنفع وحتى يصمن العامل استقراره المهني ينبغي على المؤسسة توفير له مجموعة من الحوافز، وهذه الحوافز لا تقتصر فقط طعلى المادية بل هناك أيضا المعنوية وهذا ما أدلت به المبحوثة رقم (04) قائلة: "أنا نخدم خدمتي ونزيد نعاون فوق اللازم وكلمة صحيتي منسمعهاش".

وفي المقابلة رقم (07) "أنا نخدم خدمة ومبعد ليوصل للمدير يقول أنا لي خدمتها و même pas ما يقولش أحنا خدمناها".

أما في المقابلة رقم (05) ذكر قائلا: "ياختي، قاع نبغي نخدم كي نلقى الجو مشي مناسب نكره ونفشل surtout مع زملاء العمل".

فحسب تصريح هؤلاء المبحوثين أنهم أشاروا الى الأهمية الحافز المعنوي وهذا ما يبين أنه عامل من عوامل التي تصمن للعامل بقاءه واستقراره في العمل داخل هذه المؤسسة فتوفير ظروف ملائمة له من جو مريح وحسن معاملة من طرف المرؤوسين والاعتراف وحتى كلمة شكر كلها أسباب يجد فيها العامل راحته في العمل، نضيف الى ذلك الحوافز المادية كالزيادة في الأجر، والمكافآت والعلاوات التي تصاحب الترقية وتضمن استقرار العامل في مكان عمله، وهذا ما صرح به المبحوث رقم (05) "الترقية يشوفها العامل دراهم"، وعند المبحوث رقم (10) "حنا الجزائريين أون جنرال نشوفو الترقية دراهم وزيدي تطلعي فالقراد".

أما في تصريح المبحوث رقم (11) ذكرت: "الترقية يكون عندك الأجر طالع وبزاف les avantages".

اذن كلما تحصل العامل على الترقية كلما ارتفع أجره وطبعا هذا حسب تصريح المبحوثين.

### 3- العلاقة بين الترقية والاستقرار المهني:

حسب الدراسة الميدانية توصلنا الى أن للترقية علاقة وطيدة بينها وبين الاستقرار المهني داخل المؤسسة، فكلما تحصل العامل على الترقية كلما كانت درجة تمسكه بالمؤسسة أكبر، ويصاحبها زيادة في الأجر مما يؤدي للاستقرار المادي وتحسين مستوى المعيشة والاطمئنان على المستقبل المهني والتقدم وكسب احترام آخرين، ففي المقابلة رقم (12) صرحت المبحوثة: "أنا الحمد لله chague fois نتحصل على ترقية وهذا لخلاني نستق في خدمتي".

كما جاء في تصريح المبحوث رقم (09): "وا، الترقية والاستقرار عندهم علاقة مع بعضهم البعض".

وما يتبرهن أن هي مطلب أغلبية العمال فعن طريقها يتم تحسين الظروف المادية والمعنوية بزيادة الأجر واكتساب مركز اجتماعي، مما يضمن لهم التقدير والاحترام داخل وخارج المؤسسة وبالتالي تحقيق الرضى ومن تم الاستقرار.



## خاتمة عامة:

تناولت الدراسات الراهنة موضوع "واقع الترقية وعلاقتها بالاستقرار المهني في المؤسسة" ولقد حاولنا قدر الامكان الالتزام بخطوات البحث العلمي والسير وفق لقواعد والخطوات الأكاديمية حتى تكون الدراسة معبرة عن واقع الامبريقي، بالإضافة الى هذا تم دراسة الموضوع نظريا وميدانيا وقد ناقشنا مختلف القضايا النظرية والامبريقية التي عالجت مسألة الترقية كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي، هذه العلاقة دفعتنا الى تقصي علاقة محددة بين الترقية والاستقرار المهني، ومن هذا المنطلق تمت صياغة، الاشكالية المتمثلة في:

-كيف تؤثر سياسة الترقية على الاستقرار المهني؟

-ماهي الأسس والمعايير التي تعتمد عليها؟

-ما موقف العمال منها؟

والاجابة عنها في الفرضية التالية: تعتبر الترقية عامل من عوامل الاستقرار المهني للموظف في المؤسسة ولقد توصلنا الى أهم النتائج من خلال الدراسة الميدانية والمتمثلة في:

-الترقية هي سياسة من السياسات تسيير المواد البشرية، يتحصل عليها العامل في مساره المهني وتعتمد المؤسسة على هته السياسة لتحفيز العمال وهذه الأخيرة تتم وفق قوانين ومعايير موضوعية ولكن ما تبين لنا من ميدان الدراسة أن جل المبحوثين يرونها عكس ذلك بحيث صرحوا أن واقع السياسة هو آخر عن طريق المحسوبة، الوساطة وكما يسمونها "بن عمي" غير مراعية أسس التي تخضع لها كما تعرفها كالأقدمية والكفاءة وغيرها.

-الاستقرار المهني يرتبط ارتباطا وثيق بالحوافز المادية والمعنوية فمهمة المؤسسة أن توفر للعامل ظروف الملائمة في مقابلها هو أن يفجر كل طاقتها في العمل وسيقر في مكان عمله دون التفكير في المغادرة وهذا ما أدلى به معظم المبحوثين.

- ان علاقة الترقية بالاستقرار المهني متداخلة، متكاملة فالعامل عند ترقيته يحس بنوع من الانتماء في المؤسسة وهذا ما يجعله يستقر في عمله فالترقية متطلب وظيفي من أجل الولاء والاستقرار في العمل والانتماء الفعلي هذا ما جاء في تصريح أغلب المبحوثين.

-وفي الأخير أود أن أعرج عن نقطة لفتت انتباهنا في الميدان أن هذه المؤسسة تمارس سياسة الترقية الجماعية (promotion collective) وأن معظم المبحوثين تحصلوا على الترقية بالدرجة.



# قائمة المراجع

قائمة المراجع

# قائمة المراجع

## الكتب:

- إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2006.
- إبراهيم عبد الهادي المليجي، استراتيجيات و عمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث للنشر اسكندرية، 2001.
- أمين عز الدين، مدخل في شؤون العمل و علاقاته، مكتبة القاهرة، مصر، 1964.
- إيهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2001.
- حروش نورالدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، ط1، 2011
- حسن عادل و فوزي عبد المنعم، الإدارة العامة ، القاهرة، دار المعارف بمصر، بدون سنة النشر.
- سعاد نائف الرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2001.
- السيد شاتة، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي مركز الاسكندرية للكتاب، 1997.
- شاويش محمد نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الجامعة الأردنية للنشر و التوزيع، ط1، 2007.
- صالح الشناوي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، بدون طبعة.
- صلاح الدين بن عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2000.
- ظاهر بالعيور، الاستقرار في العمل، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 1995
- عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، بدون طبعة، بدون سنة النشر.
- عبد الكريم درويش و ليلى التكلي، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون طبعة، 1975
- عبد الوهاب، أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الرياض، بدون طبعة، 1973
- عدون ناصر دادي، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دراسة نظرية و تطبيقية، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2003.
- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي وكالة المطبوعات الكويت، 1980
- علي الشرقاوي، إدارة الأعمال و الوظائف و الممارسات الإدارية، دار النهضة العربية للنشر.

- علي عبد الرزاق الجبلي، علم الاجتماع عمل و تنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، بدون طبعة، 1999.
- فهمي مصطفى أبو زيد، الوجيز في القانون الإداري، ج1، دار المعارف بمصر، 1966.
- محمد الجوهري و آخرون، دراسة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2000.
- محمد أنس و قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة، 2001.
- محمد بن ديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو المنهج الاستراتيجي الطبعة الثانية، الرياض، العبيكان، 2007
- محمد شفيق، البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية المكتبية، الاسكندرية، 2001
- محمد علي محمد، مجتمع المصنع، الهيئة المصرية للكتاب، بدون طبعة، 1972.
- محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية لإدارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص، عمان ، الأردن، ط2، 1999.
- محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، شارع فهد، الكويت، بدون سنة، بدون طبعة.
- محمد مصطفى فاطر و آخرون، إدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية للنشر، 2001.
- محمد نجيب توفيق، الخدمات العمالية بين التطبيق و التشريع، مكتبة القاهرة الحديثة، 1967
- المساوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار المجدلوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، مكتب المطبوعات الجامعية، الكويت، 1979.
- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، 2000.
- نبيل الحسني نجار و راغب مدحت، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992.
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ط1.
- نصر الله حنة، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران للنشر و التوزيع، عمان، 2002.

### المعاجم:

- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بدون طبعة، 1978.
- إدريس سهيل، المنهل الفرنسي العربي، ط36، دار الأدب، بيروت، 2006.

### رسائل:

دياف زين الدين، السلوك الإشرافي و علاقته بالرضا الوظيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل، غير منشورة، منتوري، قسنطينة، 2001-2000  
رفيقة بن منصور، الاستقلال الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص عمل و تنظيم، دراسة ميدانية بمؤسسة خاصة، سرموك، مشروبات شرقية، 2012-2013  
سليمان الطموي، الأسس العامة للترقية، مجلة سياسة الدولة، المجلد الرابع، العدد 13، 1968.

فاتح جبلي، الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، الخروب، قسنطينة مذكرة ماجستير علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، تنمية و تسيير الموارد البشرية، 2006.  
مجالات:

### محاضرات:

مجموعة محاضرات مقياس تنظيم المؤسسة أقيمت على طلبة السنة الثالثة تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة.

### مراجع باللغة الأجنبية:

PAUL ALBOIR, Problème humain de l'entreprise , 1975 .

الأملاحق



مقابلة بحث حول واقع الترقية وعلاقتها بالاستقرار المهني في المؤسسة.

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس
- 2- السن
- 3- مستوى الدراسي
- 4- الحالة المدنية
- 5- المنصب
- 6- الخبرة
- 7- مقر السكن

الترقية:

- 1- هل تحصلت على ترقية وما نوعها؟
- 2- على أي أساس تمت ترقيتك؟
- 3- هل أنت على علم كيف تطبق الترقية بالمؤسسة؟
- 4- قوانين تطبق بصورة فعالة وموضوعية؟
- 5- هل التطبيق الغير موضوعي يؤثر على استقرارك؟
- 6- ما هي الأشياء الإيجابية التي تحصلت عليها بعد الترقية؟
- 7- متى تحصلت على آخر ترقية؟
- 8- ما هي المعايير التي تفضل أن تتم الترقية وفقها؟

الاستقرار:

- 1- هل أنت راض عن المهام التي تقوم بها؟
- 2- ما هي الصعوبات التي تواجهك أثناء القيام بمهامك؟
- 3- هل تقوم باقتراح حلول هذه الصعوبات على مسؤولك؟
- 4- هل يقوم المسؤول بأخذ هذه الحلول بعين الاعتبار؟
- 5- في حال تطبيق هذه الحلول هل تتم مكافأتك عليها؟
- 6- في حالة عدم حصولك على الترقية ماذا يكون رد فعلك؟

- 7- من خلال تجربتك هل الترقية لها علاقة باستقرار العامل؟
- 8- هل تفكر بمغادرة المؤسسة (نعم لماذا / لا لماذا)؟

ملاحظة: أجوبة هذه المقابلة سرية تستعمل الى لأغراض علمية

رقم المقابلة	الجنس	السن	الحالة المدنية	مستوى الدراسي	المنصب	سنوات الخبرة	شهادات التأهيلية	الإقامة
01	ذكر	43 سنة	متزوج	1 ثانوي	Chef service (contrôle de presence)	16 سنة	اعلام آلي - شهادة تسيير موارد البشرية	وهران
02	ذكر	46 سنة	متزوج	3 ثانوي	اداري	20 سنة		وهران
03	ذكر	25 سنة	أعزب	لسانس تسيير وإدارة أعمال	مسير gestionnaire	07 سنوات	ليسانس مناجمت، تسيير ادارت أعمال، اعلام آلي	وهران
04	أنثى	29 سنة	متزوجة	3 جامعي حقوق	ملحقة اداري	07 سنة	اعلام آلي	وهران
05	ذكر	37 سنة	أعزب	03 ثانوي	رئيس خلية أساسي	16 سنة	تقني سامي	وهران

			(personal)					
وهران	مناجمنت - اعلام - شهادة محيط الميناء	10 سنوات	رئيس خلية أساسي (personal)	لسانس مناجمنت	متزوج	47 سنة	ذكر	06
وهران	اعلام آلي	12 سنة	رئيس خلية أساسي (service personal)	ليسانس علم النفس عمل وتنظيم	متزوج	44 سنة	ذكر	07
وهران	اعلام آلي	31 سنة	Chef service personal	03 ثانوي	متزوج	56 سنة	ذكر	08
وهران	اعلام آلي، تقني سامي، شهادة محاسبة	22 سنة	Chef département	03 ثانوي	متزوج	44 سنة	ذكر	09
وهران		36 سنة	سكريتارة رئيس قسم	متوسط	عزباء	55 سنة	أنثى	10

وهران	اعلام آلي	13 سنة	Chef service cellule etude	ليسانس علوم تجارية	عزباء	40 سنة	أنثى	11
وهران	اعلام آلي	25 سنة	Chef cellule moyens génereaux	03 ثانوي	متزوجة	45 سنة	أنثى	12

خصائص السوسيو المهنية لعمال ميناء وهران



