جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كليـــــة الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم :العلوم الإجتماعية

الموضوع :

إستراتيجية الترقية وأثرها على رضا العاملين
دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد
- وكالة المدية-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم الإجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالب :
- محمد قلابي
- سارة دبازي

إشراف الدكتور:
- أمين مخفوظي

السنة الجامعية :2017-2018

شكـــــــــــــر و تقديـــــــــــــــــر

الحمد لله ب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء والمرسلين محمد بن عبد الله وعلى اله وصحبه ومن ولاه أجمعين .

يطيب لنا ان نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وخالص الدعاء إلى كل من له الفضل بعد الله سبحانه وتعالى لإتمام هذا البحث.

ونخص بالشكر الأستاذ مخفوظي أمين على التفضل بالإشراف على هذا البحث.

كما نتقدم بوافر الامتنان لكافة الزملاء الذين ساهموا بما قدموا لنا من مساعدة في إمدادنا بالمعلومات التي احتجنا إليها،ومن مد لنا يد العون محل الدراسة .

كما أتقد بالشكر لكل من سعى الى إثراءهذه المذكرة بالنصح و الإرشاد و على رأسهم أعضاء لجنة

المناقشة المحترمين.

كما تقديري وعرفاني كذلك لكلية العلوم الاجتماعية.

إهـــــــــــــــداء

إلى من إذا شكرتهما.....تنحني لهما الكلمات

و لا ينصف حقهم .....إلا رب السموات

كما قلتها أول مرة في حياتي.....

و كما أقولها كل يوم في حياتي.....

و بكل بســـــــاطة

أمـــــي الحبيـــــــة و أبـــــــي العزيـــــــــــز

إلى كل أفراد أسرتي

إلى كل أصدقائي و زملائي

فهرس المحتويات

_الفهرس

_شكر وتقدير

_اهداء

_قائمة الجداول

_قائمة الأشكال

_مقدمة.....ت

_الفصل الأول:الفصل المنهجي.....ث

_الإشكالية.....ج

_الفرضيات.....ح

_أسباب اختيار الموضوع.....ح

_أهداف الدراسة.....خ

_أهمية الدراسة.....خ

_الدراسات السابقة.....د

_تحديد المفاهيم.....ر

الفصل الثاني :الترقية.....1

_تمهيد.....2

_المبحث الأول:ماهية الترقية.....3

_المطلب الأول:التعريف بالترقية وأهميتها.....3

_المطلب الثاني:شروط الترقية.....6

-المطلب الثالث: أنواع الترقية.....7

المطلب الرابع:أسس ومعايير الترقية.....8

_المبحث الثاني:نظريات الترقية.....12

_المطلب الأول:النموذج البيروقراطي لماكس فيبر.....12

_المطلب الثاني:الادارة العلمية لفريدريك تايلور.....13

_المطلب الثالث:مدرسة العلاقات الانسانية.....14

المطلب الرابع:المدرسة السلوكية.....15

_المبحث الثالث:برامج ونتائج الترقية.....17

المطلب الأول:برامج الترقية.....17

المطلب الثاني :الاثار المترتبة عن عدم الالتزام بمعايير الترقية.....18

المبحث الرابع:الترقية في التشريع الجزائري.....20

المطلب الأول:الترقية في الأمر 06-03.....20

المطلب الثاني:الترقية في القانون 90-11.....23

خلاصة.....26

الفصل الثالث:الرضا الوظيفي..... 27

تمهيد..... **28**

المبحث الأول :ماهية الرضا الوظيفي..... 29

المطلب الأول:مفهوم الرضا الوظيفي.....29

المطلب الثاني:أهمية الرضا الوظيفي.....31

المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....32

المبحث الثاني:نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه ومؤشراته.....37

المطلب الأول:نظريات الرضا الوظيفي.....37

المطلب الثاني:طرق قياس الرضا الوظيفي.....41

المطلب الثالث:مؤشرات الرضا الوظيفي.....43

المبحث الثالث:الرضا الوظيفي وميكانيزمات تحقيقه في المنظمة.....46

المطلب الأول:البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.....46

المطلب الثاني:مسببات الرضا الوظيفي..... 49

المطلب الثالث:نتائج الرضا الوظيفي.....51

خلاصة.....53

الفصل الرابع:الفصل التطبيقي.....54

تمهيد.....55

المبحث الأول:الإطار المنهجي لدراسة.....56

المطلب الأول: مجالات الدراسة.....**56**

المطلب الثاني:منهج الدراسة وطرق وأدوات جمع المعلومات.....57

المطلب الثالث:مجتمع و عينة الدراسة.....58

المبحث الثاني:نظرة عامة حول الصندوق الوطني للتقاعد.....59
المطلب الأول:تقديم المؤسسة محل الدراسة.....59
المطلب الثاني :مهام الصندوق الوطني للتقاعد.....62
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة الصندوق الوطني للتقاعد.....66
المبحث الثالث :عرض و تحليل النتائج.....67
المطلب الأول: تحليل نتائج البيانات الشخصية.....67
المطلب الثاني:تحليل نتائج الفرضية الثانية.....74
المطلب الثالث:تحليل نتائج الفرضية الثالثة.....78
الاستنتاج العام.....83
اقتراحات و توصيات.....84
خاتمة.....86
قائمة المراجع
الملاحق

قائمـــــــــة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	السن	67
2	الوضعية المهنية	67
3	الوظيفة	68
4	الأقدمية في العمل	68
5	الاطلاع على قوانين الترقية في المؤسسة	69
6	مدى توافق التخصص مع الوظيفة	70
7	توفر فرص الترقية وعلاقتها بالأقدمية	71
8	المسار المهني وعلاقته بالوظيفة	72
9	العلاقة بين الأقدمية ونوع الترقية المتحصل عليها	73
10	الحصول على ترقية	74
11	سبب الحصول على ترقية	74
12	وقت أخر ترقية	75
13	معايير قياس كفاءة العامل داخل المؤسسة	76
14	المعيار الأفضل للترقية حسب رأي العمال	76
15	دو الروابط الاجتماعية في التأثير على موضوعية تطبيق معايير الترقية	77
16	الرضا عن ظروف العمل داخل المؤسسة	78
17	التفاهم والانسجام وروح التعاون داخل المؤسسة	78
18	طبيعة العلاقة مع الرئيس جيدة	79
19	تقديم العمل المنجز داخل المؤسسة	79
20	العمل خارج أوقات الدوام	80
21	الرضا عن الأجر	80
22	الرضا عن آليات الترقية ووقت الحصول عليها	81
23	دو الترقية كعامل محفز على زيادة مجهودات وتحسين الأداء	82
24	الولاء للمؤسسة	82

قائـــــــــمة الأشكـــــــــــال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	مدة الترقية	21
2	سلم ماسلو للحاجات الإنسانية	38

قائـــــــمة المراجـــــــع

1- أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999 .

2-إحسان دهش حلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2011،

3-الإتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الإجتماعي، 2013

4-السيد الحسين :النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف للنشر، ط2 ، القاهرة، 1977

5-زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط1

6- زكي محمد هاشم :تنظيم طرق العمل، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1984

7-سالم تيسير الشرايدة ،الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،2008،ط1،-سامر بطرس جلدة ،السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ،دار أسامة لنشر ،عمان ،2007،.

8-سهيلة محمد عباس ،إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر مدخل استراتيجي ،عمان ،2006،ط2،

9-سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي ،إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر ،عمان ،ط،2001،

10-صلاح الدين عبد الباقي :إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،ص280

11-صلاح الشناوي ،إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1973

12-عادل مصطفى و حسن زهير :الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، 1973

13-على عبد الرزاق جلي :علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999

14-علي السلمي :تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، ط2 ، الكويت، 1980 ،

15- علي السلمي :إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، د س ن،

16-عمار بوحوش ،دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية،موفم للنش والتوزيع ،الجزائر 2002.

17–فاروق عبد فلهيه ،السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ،دار المثيرة للنشر والتوزيع ،الأردن ،ط1 .2005

18–فايز محمد رجب بهنسي،الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،مصر ،ط1، 2011.

19ليدل هارت،الإستراتيجية و تاريخها في العالم،الطليعة للطبع و النشر،ب ط

20–محمد الصيرفي ،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،دار قنديل للنش والتوزيع ،الأردن ،2003.

21–محمد أنس و قاسم جعفر :نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة.

22–محمد سعيد أنور سلطان ،السلوك التنظيمي ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،مصر 2003.

23–محمد سليمان العميان :السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3 ، عمان، 2005

24–محمد شحاتة ربيع ،أصول علم النفس الصناعي ،دارغريب للنشر والطباعة ،القاهرة ،ط 3 2006

25–مصطفى عيشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992

26–ناصر محمد العديلي،ادارة السلوك التنظيمي،الدار الدولية للنشر و التوزيع ،الرياض،1998

27–نبيل الحسيني النجار و راغب مدحت، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر، القاهرة،1992 .

قائـــــمة المذكـــــــرات:

1-عبد النور ارزقي، محددات الرضا الوظيفي عند العمال الجزائريين، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع1997.

2-عزيون زهية،التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة،مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ،جامعة سكيكدة،كلية العلوم الاقتصادية ،قسم تسيير المؤسسات 2007.

3-عيساوي وهيبة ،اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ،مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ،جامعة تلمسان ،مدرسة دكتوراه،إدارة الأفراد ،حوكمت الشركات ،تخصص حوكمت الشركات 2012.

4-محمد بن مسفر الشمراني ،معايير ترقية الأفراد للدفاع المدني ومدى رضاهم عنها،دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،2006.

5-حنان السائح و رزيقة قعمور, « نظام الترقية في الإدارات العمومية ». مذكرة تقني سامي في تسبير الموارد البشرية, المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حاسي مسعود , مركز التكوين المهني و التمهين سليماني محمد عين البيضاء –ورقلة- 2009/2006.

المراجع باللغة الفرنسية:

1-Periti .j.m ressource humaine et gestion ou personnel.edition .viber .paris .1998

المواقع الإلكترونية :

WWW.CNR.DZ

مقدمـــــــــة:

تمثل الموارد البشرية موردا مهما و أصلا من الأصول التي تمتلكها المنظمة، فالإنسان هو المورد الحقيقي لأي منظمة نظرا لما يملكه من قدرات و مهارات تمثل العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة في العمل،بينما تضل الموارد الأخرى عبارة عن عوامل مساعدة.

لهذا أصبح من الضروري ترشيد استغلال العنصر البشري،الذي أصبح أكثر طموحا و تنوعا فيما يرغب في تحقيقه من أهداف،كما أصبح أكثر اهتماما بتخطيط مستقبله المهني من اجل بلوغ أعلى المراتب و الوصول إلى أهم المناصب.

وهذا لا يتأتى بطبيعة الحال إلا من خلال تطبيق إستراتيجية فعالة للترقية،تساهم من جهة في بلوغ أهداف عمالها و تحقيق رضاهم الوظيفي و هذا بدوره يؤدي من جهة أخرى إلى زيادة إنتاجيتهم و مردودهم في العمل.

و لذلك ركزت العديد من الدراسات على الاهتمام بسبيل تحقيق الرضا الوظيفي عند المورد البشري، حيث يتمثل هذا الأخير في الشعور النفسي لدى الفرد بالقناعة و الارتياح أو السعادة عن العمل الذي يؤديه.

ومن هذا المنطلق تنبع أهمية الدراسة الراهنة التي عالجت ظاهرة تنظيمية هي :الترقية و الرضا الوظيفي . إذ حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من الباحثين ضمن إطار نظري واسع النطاق، بدءا من النظريات الكلاسيكية مرورا بالنيوكلاسيكية ووصولا إلى الحديثة؛ وقد حاولت مختلف المقاربات النظرية تقديم تفسيرات لطبيعة العلاقة القائمة بين الترقية و الرضا الوظيفي .وقد رافق هذا التنوع النظري تنوع في البحوث الإمبريقية التي إنطلقت من رؤى وتصورات متباينة أكدت على أهمية الترقية في حياة المؤسسة والعامل على حد سواء؛ على إعتبار أن هذا المتغير قد يحقق الرضا والإستقرار مما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

وعليه تحاول الدراسة الراهنة التشخيص الفعلي لواقع الترقية بمختلف أبعادها من معايير، إمتيازات وعمليات .في علاقتها بأبعاد الرضا الوظيفي ، وذلك من خلال مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد (وكالة المدية) الذي كان ميدانا للدراسة.

من هنا كان تناولنا لموضوع الترقية والرضا الوظيفي من خلال جانبين نظري وآخر ميداني، فالنظري يتضمن ثلاثة فصول، أما الميداني فيتضمن فصل واحد:

الجانب النظري:

الفصل الأول : وهو الفصل المنهجي العام للدراسة والذي يشمل كل من الإشكالية و تحديد الفرضيات، ، تحديد أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة،أهمية الدراسة، الدراسات السابقة، مفاهيم الدراسة .

الفصل الثاني:قد خصصناه للترقية من خلال أربع مباحث وهي:

المبحث الأول:ماهية الترقية و قد تطرقنا فيه الى التعريف بالترقية و أهميتها ثم شروط الترقية و أنواعها و كذلك أسسها و معاييرها .

المبحث الثاني:نظريات الترقية و قد تطرقنا الى جملة النظريات التي عالجت هذا الموضوع و هذا وفق الترتيب التالى: بدءا بماكس فيبر من خلال النموذج البيروقراطي ثم فريدريك تايلور من خلال الإدارة العلمية ،وصولا الى مدرسة العلاقات الإنسانية ، و ختاما بالمدرسة السلوكية .

المبحث الثالث:نتائج الترقية ،و لتوضيح الصورة بشكل أكبر عالجنا هذا المبحث من خلال نقطتين رئيسيتين وهما:

الأولى و هي برامج الترقية و الثانية هي الأثار المترتبة عن عدم الإلتزام بمعايير الترقية.

المبحث الرابع: الترقية في التشريع الجزائري و هذا من خلال الأمر06-03 و القانون 90-11.

الفصل الثاني:خصصناه الى الرضا الوظيفي و هذا من خلال ثلاث مباحث مفصلة كالأتي:

المبحث الأول:ماهية الرضا الوظيفي و قد عالجنا فيه المفهوم و كذلك الأهمية و العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني:نظريات الرضا الوظيفي و مؤشرات و طرق قياسه

المبحث الثالث:الرضا الوظيفي وميكانيزمات تحقيقه في المنظمة موضحين في هذا المبحث البرامج الداعمة للرضا الوظيفي ثم مسببات و نتائج الرضا الوظيفي.

الجانب التطبيقي:

الفصل التطبيقي: حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث و كانت كالتالي:

المبحث الأول:الإطار المنهجي للدراسة و قد شمل النقاط التالية:الإطار المنهجي للدراسة و مجتمع و عينة البحث ثم حدود الدراسة الرمانية و المكانية و صولا إلى أدواة الدراسة.

المبحث الثاني:نظرة عامة حول الصندوق الوطني للتقاعد بدءا بتقديم المؤسسة محل الدراسة ثم مهامها و هيكلها التنظيمي.

المبحث الثالث:عرض و تحليل النتائج لكل من البيانات الشخصية و كذلك الفرضيات الثلاثة بالترتيب.

الإشكالية:

شهدت المجتمعات الحديثة نموا تنظيميا كبيرا غزا كافة وجوه الحياة الاجتماعية، حيث يعيش العالم المعاصر فترة من التحولات و التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية،مما تسبب في عدة مشكلات و ظواهر تنظيمية تتطلب بالضرورة دراسة و تحليلا معمقا.

فالمؤسسة الحديثة تستند إلى فلسفة محددة قوامها تحقيق أعلى درجات الرشد بهدف الوصول بإنتاجية المؤسسة إلى أقصى حد ممكن من الفعالية و النجاح.

وهذا بطبيعة الحال لا يتأتى إلا من خلال ما تمتلكه المؤسسة من كفاءات و مهارات بشرية، حيث أنه منذ نهاية القرن قبل الماضي و بالتحديد في عصر النهضة الصناعية ساهمت هذه الأخيرة في إظهار الحاجة الملحة إلى وجود إدارة متخصصة تهتم بشؤون العاملين في المنظمة، كما يتحصل العامل فيها خلال مساره المهني على عدد من الحوافز التي تدفعه و تساعده على تنمية و إثبات جدارته كالترقية.[1]

وتعد الترقية من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في سلوك الأفراد فمن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على مدى نجاح الإدارة في تحقيق القدر الكافي من الإشباع و وضع برنامج ترقية وفق معايير موضوعية تسمح بالوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى أفرادها.

حيث يعد الرضا الوظيفي من بين أهم العوامل التي تبنى عليها تنمية المنظمات و زيادة إنتاجيتها و بذلك أصبحت المنظمات تعمل على كسب رضا العاملين بها و تنمية السلوك الإنتمائي لديهم و إيجاد الدفع لبذل مزيد من الجهد و الأداء.[2]

و نظرا لأهمية هذا الموضوع فقد تعاقب العديد من الباحثين و الدارسين على دراسته من جميع الجوانب ،و هذا من اجل إثرائه بالشكل اللازم .

---

[1] .أحمد زكي بدوي :معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978 ، ص332

2 ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، الدار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، 1998 ، ص 19 .

و باعتبار الترقية و الرضا الوظيفي متغيرين من المتغيرات المتسببة في تنمية و رفع أداء المنظمات ، وبناء على كل ما سبق كانت الإشكالية العامة لهذا الموضوع كالأتي:

هل تؤثر الترقية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة؟

و للإجابة على هذه الإشكالية نقوم بطح الأسئلة الفرعية التالية:

1-هل توجد إستراتيجية موضوعية للترقية بما يضمن الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة ؟

2-ما هي المعايير التي تعتمدها المؤسسة في الترقية ؟

3- ما مستوى اهتمام المؤسسة بالرضا الوظيفي للعاملين ؟

الفرضيات:

تؤثر الترقية على الرضا الوظيفي للعاملين.

الفرضيات الفرعية:

1-توجد عدة برامج للترقية تضمن الرضا الوظيفي للفرد داخل المنظمة.

2-تعتمد المؤسسة على معياري الأقدمية و الكفاءة في عملية الترقية.

3-هناك مستوى عال من اهتمام المؤسسة بالرضا الوظيفي للعاملين.

أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار هذا الموضوع إلى ما يلي :

1-الأسباب الذاتية:

- ارتباط الموضوع و ملاءمته لتخصصنا.

- الرغبة الذاتية و الميل الشخصي في معالجة و دراسة موضوع الترقية و علاقته بالرضا الوظيفي .

– محاولة معرفة و فهم إستراتيجية الترقية و علاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة.

2– الأسباب الموضوعية:

– توسع و تطور مجال إدارة الموارد البشرية و الذي أصبح مؤخرا يهتم أكثر من السابق بتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد.

إمكانية البحث متوفرة ، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة، نظرا لإمكانية الوصول إلى المعلومة المتصلة بالموضوع.

– إفادة المنظمات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات و الأبحاث المفيدة و الواقعية من اجل التغيير و التحسين.

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة فيما يلي :

– فهم موضوعي الترقية و الرضا الوظيفي من جميع الجوانب.

– محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين إستراتيجية الترقية المتبعة و الرضا الوظيفي للعاملين.

– إبراز أهمية إستراتيجية الترقية و مدى مساهمتها في تحقيق رضا العمال.

– الربط بين الأسس النظرية و الواقع العملي من خلال دراسة المؤسسة الجزائرية.

– الخروج بنتائج يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية و هذا للرفع من إنتاجيتها و كفاءتها.

أهمية الدراسة:تنبع أهمية هذا البحث من حيث انه يدرس مدى تأثر الرضا الوظيفي للأفراد بإستراتيجية الترقية المتبعة في المؤسسة ،حيث أن هذا الموضوع حضي باهتمام العديد من المفكرين و لا يزال يحتاج إلى دراسات جديدة نظرا لارتباطه بالمورد البشري الذي يعتبر أساس نجاح أي منظمة.

معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة المدروسة من خلال ما ستتوصل إليه الدراسة الميدانية من نتائج، و ما ستطرحه من مقترحات و توصيات قد تستفيد منها جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة، وهذا من خلال فهم النقائص و الإختلالات و محاولة معالجتها و لفت الانتباه إلى أهمية إستراتيجية الترقية المتبعة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، و بالتالي زيادة إنتاجيتهم و ولائهم للمؤسسة و هذا يساهم في بقاها و نموها.

و من بين الدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع نذكر مايلي :

الدراسة الأولى:

الترقية و الفعالية التنظيمية من إعداد الطالبة نسيمة أحمد صيد و هي مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية للسنة الجامعية 2008/2007و تثير هذه الدراسة إشكالية بحث مفادها أن هناك علاقة بين الترقية و الفعالية التنظيمية و هذا من خلال التساؤلات التالية:

1-هل هناك علاقة إرتباطية بين الترقية والفعالية التنظيمية؟

2-هل هناك إستراتيجية موضوعية للتدرج بما يضمن فعالية المؤسسة؟

3-إلى أي مدى تستند المؤسسة إلى مقولات موضوعية في عملية الترقية؟

4-هل تساهم مترتبات الترقية في زيادة الفعالية التنظيمية؟

و هدفت الدراسة الى:

أ -الأهداف النظرية:

1- محاولة إيجاد ترتيب منظم للتراث المكتوب حول الترقية والفعالية التنظيمية.

2- محاولة صياغة شبكة المفاهيم الإرتكازية التي تحكم عملية الترقية والفعالية التنظيمية.

3- محاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة الترقية والفعالية التنظيمية.

ب -الأهداف الميدانية:

1-محاولة تشخيص الواقع الفعلي للترقية، والتعرف على مدى وجود إستراتيجية لتدرج العاملين.

2- التعرف على مدى إستناد الترقية إلى مقولات موضوعية ومساهمتها في تحقيق الرضا.

3- إبراز مدى مساهمة مترتبات الترقية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

4-تقصي درجة تأثير الصراع حول الترقية على تحقيق أهداف المؤسسة.

و من اجل الوصول إلى أهداف البحث اعتمد الباحث في دراسته هذه على طريقة المسح بالعينة، أما من حيث مصادر جمع البيانات، فقد إعتمدت على:

- التراث المكتوب في جانبه النظري والميداني

-الإحصاءات والسجلات الرسمية.

-عينة من أفراد مجتمع الدراسة.

و أما من حيث أسلوب معالجة البيانات فقد إعتمدت على:

-التحليل السوسيولوجي للمعطيات المتوفرة حول الظاهرة البحثية.

- التحليل الإحصائي للبيانات وفقا لنوعيتها ومطلب التحليل.

وعلى العموم، تجمع هذه الدراسة منهجيا بين تلك الأبعاد التي تلتزم بها الدراسات الإستطلاعية، وبين الأبعاد التي تلتزم بها الدراسات السببية .ويرجع ذلك إلى طبيعة موضوع الدراسة الذي يبحث

في عدد من المتغيرات التي مازالت قيد البحث، أو أنها لم تتبلور بعد في مجال علم الإجتماع.

النتائج المتوصل اليها:

-المزاوجة في الترقية بين المعايير الموضوعية والذاتية.

-أفراد العينة غير راضين عن معايير الترقية المعمول بها.

-هناك هوة بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية مما زاد من حالات التذمر وعدم الرضا.

-كلما زادت الأقدمية كلما زاد التنقيط الذي يحصل عليه العامل.

-عدم وضوح الطريقة التي تتم بها الترقية مما زاد من عدم الثقة ونقص الولاء.

الدراسة الثانية:

أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إعداد الطالب ناصري مختار و هي مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من السنة الجامعية 2016/2015و تثير هذه الدراسة إشكالية بحثية مفادها أن هناك أثر للترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات وذلك من خلال التساؤلات التالية:

-ما مستوى اعتماد المؤسسة على أساليب فعلية و مرضية فيما يخص الترقية؟

-ما مستوى اهتمام المؤسسة بالرضا الوظيفي للعاملين؟

هل توجد دلالة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين و أساليب و أسس الترقية؟

و هدفت الدراسة إلى:

-رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعمال.

-إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية وحاجة العامل إليها.

-معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير والأسس المتبعة وفق استراتيجية الترقية.

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

- إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على أهداف المؤسسة.

و من اجل الوصول إلى أهداف البحث اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي التحليلي و هو أحد المناهج الرئيسية والمستخدمة على نطاق واسع في الدراسات الوصفية بالإضافة إلى دراسة حالة و لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعطيات الميدانية حول موضوع الدراسة قام بالاعتماد على الملاحظة و المقابلة و الاستمارة فتوصل إلى النتائج التالية: وجود ارتباط بين المتغيرين نفسره بأن الترقية لها أثر على رضا العاملين عن عملهم ،و أن نظام الترقية المتبع و المطبق حاليا ينقصه مواكبة بعض الوضوح و الشفافية في مختلف المعايير لأن بعضهم يراه غير عادل و البعض يرى بأنه يعرقل مساره الوظيفي .

تحديد المفاهيم:

1-الترقية:

تعتبر الترقية إحدى السياسات الهامة التى تؤثر على القوة البشرية وعلى معدلات تدفقها من وإلى المؤسسة؛ إذ أن كل فرد عند إلتحاقه بوظيفة ما فإنه يتوقع أن تحقق له كل طموحاته وتشعره بالأمان والإستقرار[1]

[1] احمد زكي بدوي ،مرجع سبق ذكره،ص 332

مفهوم الترقية من مختلف الزوايا:

تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، فمن الناحية اللغوية الترقية مشتقة من كلمة ترقى؛ أي إنتقل من حال إلى آخر، أي إنتقل من درجة إلى درجة أعلى منها بمعنى الإرتقاء والصعود .أما من الناحية الإدارية فالترقية تعني :التكليف بمهمة من الوظيفة الموجود فيها إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من المستوى الأدنى إلى الأعلى .وأما من الناحية الإقتصادية فالترقية تعني :الزيادة في الجوانب المادية أي في الأجر والمرتب .في حين من الناحية القانونية تعني : الإلتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي، وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك .كما أنها تعني من الناحية السوسيولوجية :الصعود إلى أعلى في التسلسل التنظيمي في مجتمع يقوم على التدرج الاجتماعي؛ أي تدرج العامل في السلم التنظيمي نتيجة تفضيل بعض الأشخاص على بعض.

التعريف الإجرائي:

الترقية : هي نقل الموظف من وظيفة أدنى إلى أخرى أعلى من حيث المسؤوليات والسلطات، وفي المقابل يحظى بامتيازات عدة من زيادة الجوانب المادية والمعنوية؛ خاصة زيادة الأجر والمرتب والمركز والاختصاصات، وذلك بارتقائه في التسلسل الهرمي للمؤسسة.

الرضا الوظيفي :

هو حالة من القناعة بإشباع الحاجات و الرغبات ، وهذا الإشباع ناتج عن جملة من المعطيات الوظيفية مما يؤدي الى شعور الموظف بالثقة و الولاء و الانتماء للعمل و المنظمة و ينتج عن هذه الثقة و الولاء المزيد من التفاعل بين الفرد و ما يؤديه من مهام أو أعمال و بيئة العمل المحيطة، و هذا يؤدي في النهاية إلى إتقان العمل و زيادة إنتاجيته بكفاءة عالية.[1]

التعريف الإجرائي:

الرضا الوظيفي هو " الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه ومن بيئة العمل، مع الثقة والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية

[1] ناصر محمد العديلي ،مرجع سبق ذكره،ص 45

ذات العلاقة ".

و يقصد بها في هذه الدراسة قناعة الموظفين والعمال وشعورهم بعدالة وموضوعية الأسس والمعايير المعمول بها للترقية ورضاهم عن تطبيقها.

مفهوم الإستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية بأنّها مجموعة من القواعد والمبادئ التي ترتبط بمجال معين، وتساعد الأفراد المرتبطين به من اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على مجموعة من الخطط الدقيقة، والتي تعتمد على وضع الاستراتيجيات الصحيحة للوصول إلى تحقيق النتائج المسطرة بفعالية و بأقل التكاليف.[1]

التعريف الإجرائي:

الإستراتيجية:

وتعرف أيضاً، بأنها الأفعال، والأساليب التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخطط لها، مع الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل التي تؤثر على إمكانية حدوثها، أو تطبيقها بشكل فعلي، لذلك من المهم الحرص على تعديل الاستراتيجيات المتبعة في حال عدم مناسبتها للأحداث الواقعية المرتبطة بها، وحتى لا تؤثّر على مسار تَحقيق الأهداف بأسلوب صحيح.

[1] ليدل هارت ، الإستراتيجية و تاريخها في العالم (الطليعة للطبع و النشر)بدون طبعة ص 54

تمهيد

تعتبر الترقية إحدى السياسات الهامة التى تؤثر على القوة البشرية وعلى معدلات تدفقها من وإلى المؤسسة، إذ أن كل فرد عند إلتحاقه بوظيفة ما فإنه يتوقع أن تحقق له كل طموحاته وتشعره بالأمان والإستقرار .و من منطلق الأخذ و العطاء نجد أن الموظف يحاول أن يسخر كل طاقته و مجهوداته للقيام بمهامه على أكمل وجه و في المقابل يستفيد من إمتيازات مادية و معنوية حيث يتاتى هذا من خلال الترقية.

المبحث الأول ماهية الترقية.

المطلب 1 : التعريف بالترقية و أهميتها:

تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، فمن الناحية اللغوية الترقية مشتقة من كلمة ترقى؛ أي إنتقل من حال إلى آخر، أي إنتقل من درجة إلى درجة أعلى منها بمعنى الإرتقاء والصعود. أما من الناحية الإدارية فالترقية تعني :التكليف بمهمة من الوظيفة الموجود فيها إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة و من المستوى الأدنى إلى الأعلى .أما من الناحية الإقتصادية فتعني :الزيادة في

الجوانب المادية أي في الأجر والمرتب .في حين من الناحية القانونية تعني :الإلتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي، وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك .كما أنها تعني من الناحية السوسيولوجية :الصعود إلى أعلى في التسلسل التنظيمي في مجتمع يقوم على التدرج الإجتماعي، أي تدرج العامل في السلم التنظيمي نتيجة تفضيل بعض الأشخاص على بعض

وفي هذا الإطار يرى أحمد ماهر أن الترقية هي ":الإنتقال من درجة إلى درجة أعلى أو من مسمى وظيفي أدنى إلى مسمى وظيفي أعلى[1] .

هذا ويرى صلاح الدين عبد الباقي أن الترقية تعني " :نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى يترتب عنها زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل، وزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقي إليها[2] ".

أما علي السلمى فيرى أن الترقية تعني :الترفيع بمعنى نقل الموظف من مستوى تنظيمي أدنى إلى أخرى في مستوى تنظيمي أعلى، وغالبا ما يكون الأساس في تقرير تلك النقلة الوظيفية هو الأقدمية في الوظيفة الأدنى .والجدير بالذكر هنا أن الترفيع هو نفسه الترقية ولكن الترفيع يستعمل عند المشارقة والترقية عند المغاربة[3].

ويرى أيضا أن :الترقية هي في الأساس ترفيع الموظف بنقله إلى وظيفة أعلى لها مسؤوليات وسلطات أعلى ولكن بشرط توفر شروط شغل الوظيفة الأعلى هنا أضاف السلمي مؤشر توافق

1أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999 ، ص 224

[2]صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،ص250،

[3] علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، ط 2، الكويت، 1980 ، ص 39

متطلبات الوظيفة مع متطلبات شاغل الوظيفة، فيما ركز في التعريف السابق على الأقدمية وهو ما يعبر عن تدرج معايير الترقية حسب الزمن.

في حين يعرفها عاطف عبيد على أنها :نقل الشخص من وظيفة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، وفي مقابل ذلك يكون مجال الزيادة في المرتب أمامه أكبر، شريطة أن يقبل الموظف هذا النقل ويسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المنشأة لجهوده أو لمدة خدمته [1].وهنا عاطف عبيد أضاف إلى سابقيه شرط قبول العامل لهذه النقلة الوظيفية لأنه قد يرفضها لعدم قدرته على القيام بمسؤولياتها أو وجود من يراه أحق منه في ذلك، كما أشار إلى إحساس العامل بالتقدير لجهوده من طرف المؤسسة.

وهناك تعريف آخر للترقية يقصرها على أسلوب الاختيار حيث أنها " اختيار أكفأ الموظفين و أصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية و السلطة في التنظيم الإداري الموحد ، على أن يتمتع الشخص في هذه الحالة بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في وظيفته السابقة.

وإنطلاقا من التعاريف السابقة يمكن أن نلاحظ بأن أغلبية الباحثين متفقين على أن الترقية هي الانتقال من منصب إلى منصب يعلوه في الترتيب الهرمي سواء كان هذا في نفس المستوى أو الانتقال إلى المستوى الأعلى، وهذا بالارتكاز على أسس موضوعية عادلة تضمن نجاح الموظف في القيام بالمسؤوليات المرافقة للمنصب الأعلى وبالمقابل الاستفادة من صلاحياته كزيادة الأجر والنفوذ.

و تكمن أهمية عملية الترقية في أنها:

–تهيئة حافز لإشباع حاجات الأفراد إلى الأمن والتقدير وإثبات الذات بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي.

–تلبية احتياجات المنظمة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع، إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية، يمكن إدارة المنظمة من تحقيق خطة العمل المطلوبة واللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الإلتحاق

[1] نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب :إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر، القاهرة،1992، ص4

بهذه المنظمة للإستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها والتي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.

-توفير الظروف التي من شأنها حفز العاملين، لمزيد من العمل وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء والأجر أو الحافز الذي يتلقونه.

-الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم إعطائهم مبررا لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات.

-تعتبر وسيلة تثقيفية يمكن من خلالها أن تصبح الوظيفة أو العمل مدرسة على مستويات مختلفة يتعلم فيها العامل الجيد كل يوم ولا يشعر بالملل أو النهاية لطموحاته أو لقدراته.

-التوصل إلى مستوى عالٍ من الرضا بين الأفراد العاملين عن مختلف الجوانب، الوظيفة،الأجر، فرص النمو والإرتقاء الوظيفي، أسلوب الإشراف والقيادة، مجموعة العمل، النواحي الإجتماعية، وذلك ضمن خطة ترمي إلى تحقيق فعالية المنظمة وزيادة مستوى الإنتاجية بمعدلاتها المخططة.

-وجود نظام ترقية عادل يظهر المؤسسة بصورة مشرفة ويكسبها سمعة واسعة في السوق الخارجي. يمكن أن تتحقق هذه النقاط في حالة قيام نظام الترقية على معايير عملية موضوعية تستبعد الإعتبارات الشخصية، و كافة الطرق اللاموضوعية التي تؤدي إلى وجود فوضى داخل المؤسسة، ونشوب صراع بين الإدارة و العمال و بين العمال أنفسهم، مما يؤثر على التنظيم.[1]

ومن خلال هذه الأهمية أصبح من الضروري القضاء على العشوائية ببرمجة الترقيات لما لها من فوائد تتجلى في:

-متابعة دقيقة لمهارات العمال من خلال سجلات العمال التي تحتوي على معدل الآداء، الغياب، التأخر، الإنضباط، الكفاءة، السلوك...إلخ وهو ما يشكل حافزا قويا لزيادة الآداء وتنمية المهارات.

-ضمان بقاء الكفاءات لأن تحليل الوظائف يستند إلى أسباب موضوعية هي الخبرة وجودة الآداء.

-الإستناد إلى أسس موضوعية يبعد المحاباة والمحسوبية ويقلل من تظلم الأفراد وشكواهم.

[1] راغب مصطفى ومدحت النجار الحسيني نبيل مرجع سبق ذكره،ص 13

–تقييد المشرف في تقييم آداء العمال بالموضوعية لأنه لا يستطيع ترقية العامل دون موافقة مسؤوليه ودون إستشارة مسؤول الموارد البشرية، والهدف من ذلك هو الدقة و تنمية مهارات المخزون البشري.

–خلق علاقات حسنة بين الرؤساء والمرؤوسين لأن الترقية تتم وفق منطق سليم.

– وجود برمجة يجعل العامل مطمئن على مستقبله الوظيفي ويستطيع التنبؤ بمستقبله في المؤسسة

المطلب 2 : شروط الترقية:

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

وتقتضي الترقية شروطًا يجب توافرها في العامل المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة و هذه الشروط هي[1]:

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

–أن يكون هناك إختلاف بين العمليات و المسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها العامل.

–إجتياز الاختبار بنجاح

–إستيفاء شروط الوظيفة المرقى إليها و هي:

–أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة و أن يكون العامل مستوف لشروط الوظيفة المرقى إليها، و هذه الشروط هي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة.

–أن تكون الوظيفة الجديدة موالية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة، وهذا حتى يتسنى الإلمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري

–قضاء العامل فترة زمنية في فئة وظيفية قبل الترقية إلى الفئة الأعلى.

–إجتياز البرامج التدريبية بنجاح إذ يعتبر التدريب من أحدث الوسائل التي تتبعا الإدارة لرفع إنتاجية العمال، بهدف تنمية المعلومات و الخبرات و المهارات و معدلات الأداء و السلوك لديهم، وهذا ما يجعلهم مهيئين للمسؤوليات ولأعمالهم.

1 .صلاح الشناوي ،إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1973 ، ص96

المطلب 3 : أنواع الترقية:

1-الترقية في الدرجة:

ويمثل هذا النوع الترقية الحقيقية، يترتب عنها تغيير في المنصب تبعا لكفاءة العامل، و يتضمن شغل وظيفة ذات إختصاصات و مسؤوليات أعلى و تصحبها زيادة في المرتب، وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية، وتطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة و مستمرة، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة يكون وفق معيارها الأساسي و هو الاختيار على أساس الجدارة و الإستحقاق مما يؤكد أهمية الترقية كنظام إجتماعي عادل[1] .

2-الترقية في المرتبة:

ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات و الواجبات، وتجمع بين الأقدمية و الكفاءة، وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة، بينما تمثل الكفاءة أساسا ثانويا عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها .

3-الترقية في الفئة:

تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف، من حيث نوع العمل و ماهيته و مستوى الصعوبة والمسؤولية و درجة التأهيل المطلوبة، فهي تحيز معاملة موحدة من حيث الأجر و غيره من أوجه شؤون الأفراد .و هذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة و الترقية في المرتبة، أي لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة، و لا تكون هناك زيادة في المسؤوليات و الواجبات، وتستند إلى كفاءة العامل[2].

4-الترقية الجافة:

في هذا النوع من الترقية يرتفع المركز الأدبي للعامل و لا يرتفع الأجر، وهي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على المكافآت، وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز و المستويات العليا من التنظيم .كما أن هذه الترقية لا تتم إلا في أوقات الأزمات، حيث تلجأ إليها المؤسسة بدلا من زيادة الأجور و المرتبات .

1- محمد أنس و قاسم جعفر :نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة،1973 .، ص123

[2]عادل مصطفى و حسن زهير :الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، 1973 ، ص132

5-الترقية الاجتماعية:

و يتضح مفهومها كما يلي :يجب إعتبار الترقية الإجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين والتأهيل، مهما كانت طبيعتها، أو الأسلوب الذي تتبعه، فهي مرتبطة ومتعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل .وسميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على مؤهلات عليا لأن يعينوا في المناصب العليا مباشرة بعد عقد مسابقة، أو إختبارات مخصصة 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.

هذا و تتنوع الترقية من حيث مصدرها فنجد الترقية الداخلية التي تتم من داخل المؤسسة حيث يتم ترقية العامل إلى مركز أعلى من الذي كان فيه سابقا، إضافة إلى الترقية الخارجية، فبعض المؤسسات تفضل الترقيات من الخارج بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة بهدف الإبداع و تجنب جمود الأفكار .

رغم تعدد أنواع الترقية و إختلافها فإنها تنحصر أساسا بين زيادة في الأجر، و تحسين المركز الاجتماعي للعامل، مما يؤدي إلى رفع مستواه المعيشي، بالإضافة إلى زيادة في المستويات والإختصاصات، كما أن المؤسسات تأخذ بأنواع دون أخرى، وهذا تبعا للقوانين والنصوص المعمول بها في هذه المؤسسات.

المطلب – 4 أسس و معايير الترقية:

1- :الأقدمية

تفضل الكثير من المؤسسات الإعتماد على الأقدمية كمعيار للترقية نظرا لدقة ووضوح هذا المعيار وإمتيازاته العديدة، ويقصد بالأقدمية المدة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بِطول مدة الخدمة بالمؤسسة بصفة عامة. وتتمثل مزايا الترقية بالأقدمية في[1]:

-الأقدمية تحقق الموضوعية في شغل الوظائف.

-يفضل العاملون الأقدمية لأنها تجعل الأقدم يُشرف على الأحدث.

-لايتيح هذا الأسلوب للإدارة إساءة إستعمال السلطة.

[1]صلاح الدين عبد الباقي،مرجع سبق ذكره،ص280، ص 292

-الأقدمية آلية مريحة لا تتطلب من الإدارة أكثر من حساب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية.

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

-الأقدمية دلالة واضحة على خبرة العامل المكتسبة وكفاءته .

غيرأننا لا نستطيع الجزم بأن طول الفترة الوظيفية تعكس في كل الأحوال إرتفاع في مستوى آداء الفرد مع الزمن، إذ أنه كثيرا ما نجد أفرادا لا يأبهون بإنتاجيتهم وآدائهم قدر إهتمامهم بقضاء مدة خدمتهم اليومية.

عيوب الترقية على أساس الأقدمية:

بالرغم من المزايا العديدة التي يحققها نظام الترقية بالأقدمية إلا أنه لا يخلو من عيوب و مساوئ نورد ذكرها كالأتي:

- تطبيق مبدأ الأقدمية المطلقة يؤدي إلى حرمان أكفئ القيادات الإدارية كما يغلق الطريق أمام الكفاءات الممتازة التي كان يمكن الاستفادة منها كثيرا لو تسلقت السلم الإداري بسرعة.
- تطبيق مبدأ الأقدمية في الترقية يؤدي إلى المساواة بين جميع الموظفين دون التفرقة بين المجد و غيره، و من ثم فهو لا يحقق العدالة للموظفين الأكفاء.
- إذا كانت الأقدمية فقط هي أساس الترقية فإن الموظفين لم يبذلوا أي جهد لتحسين كفاءتهم أي أن إتباع بصفة مطلقة يؤدي إلى انعدام الحافز لدى الموظفين على الجهد و الاجتهاد و تصبح الترقية آلية [1]

2-الكفاءة:

تفضل إدارة الأفراد إعتبار المقدرة كأساس للترقية، أي أن كفاءة الفرد هي بمثابة جواز سفر للوصول إلى الوظيفة الأعلى في السلطات والمسؤوليات والأجر. ومما يؤخذ في الحسبان أن القائم بالإختيار للترقية يقوم بتقييم الآداء الحالي للعاملين بصورة أكثر عمقا وشمولا لتتناسب مواصفات شاغل الوظيفة مع متطلباتها .ويساعد هذا المعيار على تحفيز العاملين على تحسين آدائهم في وظائفهم الحالية؛ لأنه من المنطقي أن يرقى العامل على أساس قدراته ومهاراته بالإحتكام إلى تقارير الكفاءة التي توضع بمعرفة

[1] عادل مصطفى و حسن زهير :الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، 1973 ، ص132

القيادات الإشرافية في المؤسسة، ويشترط لنجاحها تقنين قواعد ومعايير الكفاءة داخل كل وحدة إدارية بما يتفق وطبيعة العمل داخل الوحدة .

ومن المحددات المتعلقة بهذا المعيار نجد ما هو مرتبط بالمؤهلات التعليمية والتدريبية، وما هو مقترن بالآداء السابق للعامل، وما هو متعلق بخبراته المختلفة والتي يمكن على أساسها توقع آدائه.

ويمكن إجمال مزايا الترقية بالكفاءة في النقاط التالية:

-ترفع كفاءة وفعالية المؤسسة نتيجة لإسناد الوظائف الأعلى للأكفاء القادرين على تحمل المسؤولية والقيام بواجباتهم بدرجة عالية من الدقة والإتقان.

-دفع العاملين إلى مزيد من العمل وبذل الجهد والإخلاص لإقتناعهم بأن تولي المناصب الإشرافية مرتبط بمدى كفاءتهم و بذلك تصبح الترقية إحدى الحوافز الهامة.

-ترفع مستوى الوعي لدى الموظفين بتنمية قدراتهم ومعلوماتهم العلمية.

-تنمية روح المنافسة بين الكفاءات و هذا ما يشجع على التطوير والإبتكار.

-الرفع من مستوى الإهتمام بتقارير تقييم الآداء.

-تحقق الموضوعية في شغل الوظائف حيث يتيح هذا الأسلوب الفرصة للموظف الكفء فرصة الارتقاء دون أن يكون قلقًا بشأن الموظف الذي سبقه بسنوات خدمة أكثر لكونه يقل عنه كفاءة.

-3الأقدمية و الكفاءة معاً:

أصبحت المؤسسات تزاوج بين معياري الأقدمية والكفاءة، لأن كل منهما يكمل الآخر ويخفي عيوبه.

ولقد لقي هذا القرار الإستحسان من طرف العاملين وذلك لإيمانهم الكبير أن تطبيق هذين المعيارين معا سوف يضمن تحفيزهم المستمر، ولا سيما على مستوى الأفراد الذين ستتم ترقيتهم بالكفاءة لقاء إستحقاقهم للمنصب الأعلى .لكن هناك حدود لهذا المزج يتبين فيما يلي[1]:

[1] نبيل الحسيني النجار و راغب مدحت، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر، القاهرة،1992 ص512

–في المستويات الوظيفية العليا يجب أن تتم الترقية على أساس الكفاءة وحدها ، باعتبار أن هذه الوظائف تتطلب قدرات ومهارات إدارية لا تتوفر بالضرورة في كافة المرشحين على أساس الأقدمية وحدها ، مع انه إذا تساوت كفاءة المرشحين للترقية يفضل الأقدم منهم.

–في المستويات الوظيفية الأدنى يفضل الجمع بين عاملي الأقدمية والكفاءة، ويكون ذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ونسبة أخرى على أساس الأقدمية وذلك في كل مستوى وظيفي، على أن تزيد نسبة الأقدمية على الكفاءة في الوظائف الدنيا، ثم تأخذ نسبة الأقدمية بالتناقص تدريجيا كلما ارتفع المستوى الوظيفي وخاصة في مستوى الإدارة العليا.

وتتجلى مزايا الجمع بين معياري الأقدمية والكفاءة في:

–يحفز الموظفين على الإستمرار في المؤسسة و على جودة الآداء.

–يساعد في إختيار الموظفين الأكفاء ذوي الخبرات الطويلة والقدرات والمهارات الممتازة.

–يحقق الرضا الوظيفي لقناعة العمال بعدالة الترقية.

–يحد من التمييز والمحاباة والمؤثرات الشخصية.

–الإعتماد على أكثر من مقياس في الترقية بدلا من الإعتماد على مقياس واحد يزيد من درجة الموضوعية[1].

4–التوافق بين قدرات الفرد و متطلبات الوظيفة:

إن المعيارين السابقين ينظران إلى الماضي بينما الترقية تتم في المستقبل .أي أن الكفاءة في الوظيفة السابقة أو الأقدمية لا تضمنان أن يقوم الموظف بآداء فعال في الوظيفة المراد ترقيته إليها.ومنه أصبح من الواجب الإعتماد على معيار أكثر نجاعة وهو التوافق بين مواصفات شاغل الوظيفة ومتطلباتها، وعليه فالمؤسسة الفعالة هي التي تحاول أخذ مجمل المعايير بعين الإعتبار حتى تكون ترقيته عادلة وموضوعية وتسمح للعامل بأن يبدع في وظيفته الجديدة لأنها تتوافق مع مهاراته وطموحاته .ومنه رفع الآداء وزيادة الإنتاجية بمقاييس إتقان وجودة عالية.[2]

[1] نبيل الحسيني النجار و راغب مدحت،مرجع سبق ذكره،ص 543

3– نبيل الحسيني النجار راغب مدحت :مرجع سابق ذكره،ص 515

المبحث الثاني : نظريات الترقية.

نظرا للأهمية البالغة لموضوع الترقية بالنسبة لأي مؤسسة أو منظمة، فقد حضي هذا الموضوع بعناية كبيرة من قبل جميع المدارس و المفكرين الذين بحثوا في مجال الإدارة بدءا بماكس فيبر من خلال النموذج البيروقراطي وهذا كمطلب أول ثم فريدريك تايلور من خلال الإدارة العلمية كمطلب ثاني ،وصولا الى مدرسة العلاقات الإنسانية كمطلب ثالث، و ختاما بالمدرسة السلوكية كمطلب رابع.

المطلب الأول:النموذج البيروقراطي ل" ماكس فيبر ":

يعد النموذج البيروقراطي أحد النظريات الكلاسيكية التي وضعت الأسس والمبادئ لنظرية التنظيم العلمية فكان ماكس فيبر أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي وعلمي، و أبرز أهميتها في تنظيم الأنشطة الإجتماعية وتأثيرها على الآداء والسلوك التنظيمي .وبإزدياد تعقد العمل الإداري أصبح من الضروري تقسيم العمل والتخصص ووضع القوانين والأسس المحددة للعلاقات بين الأفراد وبينهم وبين المؤسسة، وخاصة التحديد الواضح للواجبات والأداء وفقا للمستندات الرسمية وإلغاء الطابع

الشخصي بالفصل بين الطابع الإجتماعي للعامل ووضعه المهني. ومنه فالنظام البيروقراطي يحقق أعلى قدر من الكفاءة والفعالية من خلال خصائص نموذجه المثالي الذي وضعه فيبر على درجة عالية من الضبط والرشد والعقلانية[1].

و المتأمل لعناصر النموذج البيروقراطي يجد أنه أعار أهمية كبيرة لمتغير الترقية الذي يرتبط في تصوره بالاحتكام إلى محاكاة موضوعية وهذا ما دفع ب"فيبر "إلى القول أن التوظيف لابد أن يكون في ضوء الشهادات و الخبرة بحيث يتم اختيار المترشيحين للتعيين في هذا المناصب على أساس الخصائص الفنية التي يتحقق منها بواسطة إختبارات أو بما يضمن أنهم قد حصلوا على شهادات أو كليهما، ويحصلون على مكافأتهم في صورة مرتبات ثابتة[2] .و رغم هذا التركيز على المحاكاة الموضوعية إلا أن فيبر لم يهمل مسألة الأقدمية في التدرج المهني، فوجود قواعدواضحة تنظم العمل يجعل متغير الترقية يصبح مسألة تستند إلى رشد المؤسسة و عقلانية قواعدها .

[1] علي السلمي،مرجع سبق ذكره ، ص29

[2] على عبد الرزاق جلي :علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999 ، ص43

وتنظر هذه النظرية لمسألة التدرج المهني على أنه مطلب أساسي من متطلبات الوظيفية بحيث يتم تحديد منزلة العامل و المسؤوليات التي تقع على مكانته في التدرج ومتطلبات مكانته الوظيفية و الاجتماعية بما يضمن حدود استقراره في الوظيفة و يعتمد نظام الترقية على الأقدمية أو الكفاءة أو كليهما وفقا لحكم الرؤساء بغض النظر عن المكانة الاجتماعية و العلاقات الشخصية والقرابة و غيرها من العوامل الذاتية.

إذن نستنتج أن هذه النظرية اهتمت بالترقية واعتبرتها مطلبا من متطلبات الوظيفة و ركزت من خلالها على الكفاءة بالإضافة إلى الأقدمية وارتأت إلى أن الترقية تقوم بتحديد مكانة العامل في المؤسسة وموقعه في التدرج الوظيفي وهذا ما يحقق له الاستقرار في العمل وبالتالي الرضا الوظيفي.

المطلب 2 : الإدارة العلمية ل" فرديريك تايلور: "

هي إحدى المدارس التي تشترك مع التنظيم البيروقراطي ل"فيبر "في الرشد والعقلانية .وقد سادت في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ، إذ ركزت على أن هناك مباديء علمية للإدارة متى تعلمها وطبقها الإداريون في مؤسساتهم تزيد من فعاليتها وكفاءتها. وينظر رواد هذه المدرسة للمؤسسات على أنها راشدة ومغلقة لا تتأثر ببيئتها الخارجية، ويمكن فقط عن طريق إعادة تنظيمها تحقيق مستوى من الفعالية .ومن هذا المنطلق نجد أن " فريديريك تايلور "قد ركز على دراسة الحركة والزمن وإعتبر الإنسان العامل ملحق بآلته أو تابع لها في آداء الأعمال الإنتاجية الروتينية، وعلى هذا فقد كان الهدف من دراسته هو تحويل آلة متعددة الأغراض)الإنسان (إلى آلة متخصصة على درجة عالية من الكفاءة، وقد نظر "تايلور "إلى الترقية في ضوء وجود قواعد و لوائح محددة تحكم العمل و تدرجه؛ وهذا ما جعله يقر حقيقة مفادها أن التنقل المهني للعامل يرتبط بالخبرة والإنجاز أي كلما أنتج العامل كلما حصل على مكافآت وكلما شعر بالرضا كلما إرتبط بعمله أكثر[1].

ومن خلال هذا ركزت الإدارة العلمية على إختيار العاملين وترقيتهم حسب الجدارة مع الأخذ بتقييم المشرف، لأن " تايلور "ركز على تدريب العاملين بإستخدام الأساليب العلمية في إختيارهم.

[1]زكي محمد هاشم :تنظيم طرق العمل، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1984 ، ص20

المطلب3: مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت في آواخر العشرينات وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي تركز على العمل وأهملت العامل وإعتبرت طاقته هي المؤثر على الإنتاجية. وقد جاءت هذه المدرسة ببعض المباديء والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المباديء التايلورية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه، الإضرابات، الغيابات وعدم ضمان ولاء العمال...إلخ. و يتناول أنصار هذه النظرية المؤسسة بإعتبارها نظام إجتماعي مفتوح، كما أعطوا أهمية لمعايير وقيم الجماعة و الحاجات الإجتماعية، وهذا التناول جعلهم ينظرون إلى المتغيرات التنظيمية ليس في ضوء القواعد الرسمية فقط و إنما أيضا في ضوء التفاعلات الإجتماعية؛ الشيء الذي دفعهم إلى إقرار حقيقة أن الترقية مرتبطة لا محالة بطبيعة العلاقات السائدة على مستوى الجماعة .لذلك ركز رواد هذه النظرية وعلى رأسهم "إلتون مايو "على العنصر البشري و أهميته في المؤسسة كأحد العوامل الحيوية لبقاء وإستمرار المؤسسة، فأكد على ضرورة الإهتمام بدفع الأفراد وتحفيزهم والتركيز على علاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيهم، وكذلك مختلف المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في سلوك العاملين كالقيادة، الإتصال، والمشاركة بمعنى الإهتمام بالفرد أكثر من العمل. كما تنظر هذه المدرسة إلى الفرد كونه عضو في جماعة عمل يتأثر سلوكه بالعلاقات المباشرة التي تربطه بزملائه، فالعمال لا يقومون بالعمل طلبا للمال فقط و إنما إستجابة لعلاقاتهم الإجتماعية، وهذا ما أكدته ظاهرة تقييد الإنتاج التي يلجأ العمال بمقتضاها إلى تحديد كمية الإنتاج عند مستوى أقل مما حددته الإدارة بغض النظر عن المكافآت المقدمة، وقد كان الهدف الأول من دراسات" الهاوتورن "هو دراسة العلاقات بين نوعية الظروف الفيزيقية وفعالية العمال لينتقل الإهتمام فيما بعد إلى المشاكل الإنسانية لأن الإحتياجات الإجتماعية أهم من الحاجات الإقتصادية.[1]

وقد بحثت العلاقة بين العلاقات الإجتماعية والترقية بمختلف جوانبها المهنية والنفسية والإجتماعية، ومدى مساهمتها في خلق البيئة الإجتماعية الملائمة للعمل أو ما يطلق عليه ببيئة الرضا الوظيفي .مما يضفي نوعا من الإستقرار ومنه الولاء ومن ثم زيادة الكفاءة والفعالية.

[1] السيد الحسين :النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف للنشر، ط2 ، القاهرة، 1977 ، ص135

المطلب4: المدرسة السلوكية

تعتبر دراسات و أبحاث هذه المدرسة إمتداد لما قامت به مدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أن هذه المدرسة تعمقت في دراسة سلوك الفرد بالمؤسسة وإمكانية التنبؤ به بالشكل الذي يسمح بإستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للآداء الناجح في الأعمال. فبينما ركزت العلاقات الإنسانية على الإهتمام بمشاعر العمال، فإن السلوكية تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الإعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الإدارة والأفراد حتى يمكنها إستخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم.

وقد أكدت النظريات السلوكية على أهمية الترقية في حث الموظفين على العمل وحسن الآداء، ولعل من أهمها نظرية التدرج الهرمي ل" ماسلو "التي تقوم على أن للإنسان حاجات متعددة تتمثل في الحاجات الفيزيولوجية وهي الحاجات الأكثر إلحاحا وتشبع بالأجر الكافي و الإمتيازات العينية، ثم حاجات الأمن التي تشبع من خلال الوظيفة الدائمة ومختلف التأمينات، ثم الحاجات الإجتماعية من خلال تنمية روح الفريق وفعالية الإتصال، ثم حاجات التقدير و الأحترام والتي تحقق عن طريق الإعتراف بالإنجازات وتحسين المستوى بالترقيات، ثم الحاجة إلى تحقيق الذات التي تحتل قمة الهرم على إعتبار أن العامل يشعر بسعادة كبيرة إذا ما أشبع رغبته في الوصول إلى درجة متميزة من الكفاية والمكانة الإجتماعية. أي أنها الحاجة التي تنزع بالفرد إلى النمو والتقدير والوصول إلى أعلى المناص .

أما" هرزبرغ "فقد جاءت نظريته لتؤكد أيضا على أهمية الترقية بوصفها أهم العوامل الدافعة للعمل التي تبرز رضا الموظفين عن العمل ويسبب غيابها التذمر بينهم، وهي تتمثل إضافة إلى الترقية في الإعتراف، الإنجاز، النمو الوظيفي، المسؤولية، طبيعة العمل، والمركز الوظيفي. وهي تقابل حاجات التقدير وتحقيق الذات عند "ماسلو"، أما العوامل الصحية فتتمثل في سياسة المؤسسة، الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر، تأمين الوظيفة و الظروف المادية للعمل. وهي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا و لكنها ليست مسؤولة عن الشعور بالرضا وهي تقابل الحاجات الأساسية في هرم "ماسلو."

.ويدعو "هرزبرغ "إلى ترقية الأفراد لدفعهم للعمل أكثر من خلال ما أسماه بإغناء مراكز العمل[1]

[1] محمد سليمان العميان :السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3 ، عمان2005 ص47

أما "فيكتور فروم "من خلال نظرية التوقع فيرى أن الأفراد يعيشون على أمل الحصول على منافع إثر سلوكهم في العمل، فمثلاً هم يعتقدون أنهم إذا قدموا مستوى آداء مرتفع فسوف يحصلون على مكافآت مادية أو ترقية .وعليه فنظريته تقوم على ثلاثة عوامل هي :العزم : و يشير إلى العلاقة بين المجهود المبذول و النتيجة.

-**التوقع** : و يشير إلى العلاقة بين النتيجة المتوقعة والمكافأة التي يحصل عليها الفرد.

-**قوة الجذب** : وتعني درجة إلحاح الحاجات غير المشبعة وفعالية المكافآت في إشباعها.

المبحث الثالث:برامج و نتائج الترقية

بما أن النتائج هي أداة قياس نجاح أي شيئ أو فشله،فإن نتائج الترقية هي التي ستقيس لنا مدى نجاح برامج الترقية المتبعة في أي مؤسسة أو فشلها،و لتوضيح الصورة بشكل أكبر قسمنا مبحثنا هذا الى مطلبين ، الأول و هو برامج الترقية و الثاني هو الأثار المترتبة عن عدم الإلتزام بمعايير الترقية.

المطلب الأول: برامج الترقية

لا شك أن إدارة المؤسسة ستواجه مشاكل كثيرة إذا تمت الترقية دون أن يكون هناك برنامج واضح ومحدد يضبط هذه العملية ومن أخطر هذه المشكلات إنخفاض معنويات العاملين وبالتالي إنخفاض إنتاجيتهم ، لذلك يكون من الضروري وضع برامج الترقية المناسبة والتي تحدد بوضوح قواعد وأسس الترقية من وظيفة إلى أخرى وكذلك تحديد ما هي مجالات الترقية المتاحة لكل وظيفة.

وما يساعد في وضع برامج الترقية المناسبة أن يكون هنالك وصف دقيق للوظائف يبين واجباتها ومسئولياتها ويبين المستلزمات الواجب توافرها فيمن يشغلها . كما أنه من الضروري تهيئة فرص متكافئة أمام العاملين الذين يصلحون لشغل الوظائف الأعلى لتنمية قدراتهم وزيادة كفاءتهم من أجل إعدادهم للترقية ، كما أن أسلوب الترقية سواء كان بأسلوب الاقدمية أو الكفاءة أو مزيجا منهما ، يجب أن يكون محددا وواضحا في سياسات المؤسسة كما يراعى ضرورة إعلان برامج الترقية لجميع العاملين في المؤسسة والإلتزام بتطبيق قواعدها كي يطمئن كل فرد بأن الترقية تتم في ضوء أسس وأساليب واضحة .وعلى المسؤول عن إعداد برامج الترقية أن يحدد أيضا الوظائف التي ليس هناك مجال أمام شاغليها للترقية ، وذلك كي تقرر إدارة المؤسسة إما فتح مجالات جديدة لهم بإنشاء وظائف جديدة، أو السماح لهم بترك العمل، مع الحصول على كافة حقوقهم والإنتقال إلى مؤسسات أخرى[1].

[1] مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائ 1992 ، ص108

المطلب الثاني: الآثار المترتبة عن عدم الالتزام بمعايير الترقية

نظرا لأن الترقية جزء مهم من مهام إدارة الموارد البشرية فإن الإلتزام بعدالة الترقية يؤثر إيجابا على العاملين، بينما عدم الإلتزام بمعايير الترقية يولد شعورا بالظلم والجور لدى من يشعرون أنفسهم الأكثر أهلية للترقية، ويزيد الشعور بالإحباط من جراء ذلك، ويعمل على زيادة الخلافات بين العاملين لذا فقد ينتج جراء عدم الإلتزام بمعايير الترقية بعض المظاهر السلبية و هي:

-ضعف الأداء :

تقع هذه المشكلة نتيجة عدم الرضا الوظيفي الذي ينشأ من جراء الشعور بالظلم أو الإحباط من إنعدام العدالة النسبية بين العاملين أو ناتج من ظروف وبيئة العمل السيئة. أو نتيجة تكليفه بأعمال أكثر من غيره من العاملين، وتبدأ مؤشرات ضعف الأداء حين ينتاب العمل شعور اللامبالاة بالعمل لدى العامل، فلا يشعر بالمسؤولية عن نتائج العمل، ويختفي الانتظام الجيد للموظف وكذلك يختفي الإنجاز السريع والتعاون مع الزملاء فلا يقدم مقترحات جديدة لتطوير العمل ثم في مرحلة متقدمة من ذلك، ويبدأ الموظف بخلق المبررات لعدم الإنجاز، كما ويختلق المبررات للفشل والتراجع الإنتاج. كما يزيد معدل غيابه وتأخره عن العمل تحت مبررات واهية وهذا الأمر يكلف الشركة ساعات عمل ضائعة[1].

-نشوء الصراعات بين العاملين :

عندما يبدأ العامل مساره الوظيفي وهو متأمل في النمو الطبيعي لحياته الوظيفية، فيبدأ في تخطيط مساره ليتناسب مع قدراته ويتكيف مع ذلك، وعندما يفاجأ ذلك الموظف بأن مساره الوظيفي مهدد من أشخاص غير مؤهلين للترقية، يسبقونه في النمو الوظيفي، وتكون تلك الحادثة كارثة كبرى عليه، فقد كان يتوقع بأنه الأجدر من بين زملائه، لهذا سيكون لهذه الواقعة أثرها السيئ على ذلك العامل، فيدخل في صراع مع الأشخاص الذين يعتقد بأنهم سبب ذلك الظلم الواقع وقد تتطور به الحالة إلى العنف.

-فشل السياسات :

هذه المشكلة تنشأ من عدم قدرة متخذي القرار على التعرف على البديل الملائم وخاصة عندما تطرح أمامهم وجهات نظر عديدة ومتباينة يرون في كل منها جانبا من الصحة حيث لا

[1] مصطفى عيشوي،مرجع سبق ذكره،ص125

يستطيعون تغليب وجهة نظر على أخرى على حساب الأفراد وذلك بسبب عدم تمكنهم من الموضوع المطروح ذاته ومحدودية معلوماتهم وهذا الموقف قد يواجه الكثير من المديرين عندما يحاولون الإختيار بين قرارات لصالح العمل الجزئي أو لصالح المنظمة ككل، في الوقت الذي يجهلون فيه النتائج السياسية والاقتصادية لقراراتهم.

-إرتفاع معدل الشكاوي وحوادث العمل : في المواقف الشديدة من العمل يتعرض العاملون إلى توتر فيلجأ إلى إتخاذ قرارات لحل المشكلات التي تواجهه دون أن يعطي نفسه الفرصة لإيجاد عدة بدائل وجمع المعلومات المناسبة، ومن ثم تقييم هذه البدائل لإختيار البديل الأكثر مناسبة للمشكلة وخاصة

عندما يواجه مشكلة صعبة أو جديدة على تجربته فيقع في القرار الأسوأ من جميع البدائل الأمر الذي يزيد المشكلة تعقيدا وتزيد الشكاوي على صاحب القرارات الفاشلة من جراء تعدي تلك القرارات على حقوق ومصالح الآخرين من الزملاء العاملين معه أو من الزبائن الخارجيين[1].

-تدني مستوى الإنتاج :

تبدأ العلاقة بين عدم الإلتزام بمعايير الترقية و تدني حجم الإنتاج من خلال ما تولده من مشاعر الظلم بين العاملين، حيث تنعدم دافعية العاملين للإنتاج ويتولد شعور باللامبالاة وعدم الحرص على الانجاز في العمل، والخطير في الأمر أن هذا الشعور ينعكس في حجم الإنتاج المتدني ومن ثم يقل عدد الوحدات المنتجة وعلى ذلك تقل الأرباح للشركة وتؤدي إلى ضياع الفرص الشركة المحتملة للمنافسة والنمو، و لهذا السبب تعطى الشركات تلك المشاعر السلبية إهتمام كبير فتعمل على إستدراك التجاوزات الإدارية في الترقية على أساس الكفاءة وحجم الإنتاج وليس فقط على أساس الأقدمية.

[1] مصطفى عيشوي،مرجع سبق ذكره،ص153

المبحث الرابع:الترقية في التشريع الجزائري

لقد أولى المشرع الجزائري و على غرار كل التشريعات المقارنة عناية كبية في نصوصه القانونية بالموظفين العموميين و العمال، من خلال الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتظمن القانون الساسي للوظيفة العمومية ، و القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل ،قد نظم كل ما يخص الترقية خلال المسار المهني للموظف و العامل.

المطلب الأول : الترقية في الأمر 06/ 03

تعتبر الترقية بجميع أشكالها بالنسبة لكل موظف العمود الفقري في مسار حياته الإدارية وحافزا ماديا ومعنويا يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت وترسيخ دوافع الاستقرار والاستمرارية بالمرافق العمومية ، وهي تعني في مضمونها القانوني تغيير في الوضعية الإدارية للموظف من خلال انتقاله من رتبة إلى أخرى أو من درجة لأخرى. وقد حددت النصوص التشريعية والتنظيمية للوظيفة العمومية نمط أنساق الترقية ونظمها وشروطها، وذلك لضمان التوازن بين مختلف الأسلاك الإدارية، وتتدرج الترقية في إطار تدبير الحياة الوظيفية لكل موظف وتشكل في نفس الوقت العنصر الأساسي المحفز بالدرجة الأولى ، وهي بذلك تجسد اعتراف الإدارة بالقيمة المهنية لمستخدميها أثناء تنفيذ الأعمال الموكولة إليهم . ويتطلب موقع الترقية في حياة الموظف من الإدارة المزيد من العدالة والإنصاف بالإضافة إلى شفافية قراراتها، من خلال اعتماد مقاييس موضوعية ومنصفة تستهدف بالأساس الكفاءة والاستحقاق.[1]

نصت المادة 38 من الأمر 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على:« للموظف الحق في التكوين و تحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية»

حيث تم إعادة تغيير التصنيف بترتيبهم إلى أربعة (04) فئات (أ ، ب ، ج ، د) تحتوي على عدد من الرتب و كل رتبة يقابلها صنف من أصناف الأجور الـ 17 : د(1، 2 ، 3 ، 4، 5 ، 6) ، ج(7،8)، ب (9 ، 10)، أ (11 ، 12 ،13 ، 14 ،15 ،16 ،17 +الشعب الفرعية السبعة(7) المدرجة خارج الصنف) . و يشمل كل قسم على رقم استدلالي و على اثني عشرة

[1] قاانون 03/06 المتعلق بالوظيفة العمومية

(12) درجة استدلالية تمثل الترقية بالأقدمية. حسب المادة 02 من المرسوم الرئاسي رقم 07 – 304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.بعد تعيينه يخضع الموظف الجديد لفترة تجريبية محددة بسنة واحدة (01) كاملة في جميع مستويات الوظائف, و يمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكوينا تحضيريا لشغل وظيفته.حسب المادة 84 من الأمر 03/06 .[1]

1الترقية في الدرجة :

نصت المادة 106 من الأمر 03/06 على: « تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة و تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم. »

فالترقية في الدرجة تتمثل في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة حسب المادة 10من المرسوم الرئاسي 07-304[2].

و يلاحظ أن مدد الترقية تختلف, فالمدة الدنيا تكون 2سنة و 6 أشهر و المتوسطة 3 سنوات , و القصوى 3 سنوات و 6 أشهر . انظر الشكل 1

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و 6 أشهر	3سنوات	3 سنوات و6 أشهر
المجموع:12 درجة	30 سنة	36 سنة	42سنة

الشكل 1 – مدة الترقية–

و حتى يرقى الموظف بهذه الطريقة على أن يجب أن لا تقل الخبرة عن ثلاثة سنوات للموظف الجديد , وهذا بالنسبة للترقية من الدرجة 0 إلى 1.

1حنان السائح و رزيقة قعمور, « نظام الترقية في الإدارات العمومية ». مذكرة تقني سامي في تسبير الموارد البشرية, المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حاسي مسعود , مركز التكوين المهني و التمهين سليماني محمد عين البيضاء –ورقلة– 2009/2006.ص73

[2] قانون 03/06 المتعلق بالوظيفة العمومية

يستفيد الموظف من ترقية في الدرجة إذا توفرت لديه الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا و المتوسطة و القصوى و تكون حسب النسب 4 و 4 و 2 ضمن 10 موظفين . و تبعا للقانون الأساسي الخاص كرس وتيرتين للترقية في الدرجة و فإن النسب تحدد بالشكل 6 و 4 ضمن كل 10 موظفين .و هذا حسب المادة 12 من المرسوم 07-304.

و يعاد تصنيف الموظف الذي رقي إلى رتبة أعلى في الدرجة الموافقة للرقم الاستدلالي الذي يساوي أو يعلو مباشرة الرقم الاستدلالي للدرجة التي كانت يحوزها في رتبته الأصلية , مع احتفاظه بباقي الأقدمية و تؤخذ بالحسبان عند الترقية في الرتبة الجديدة. حسب المادة 15 من المرسوم السابق.

و تجدر الإشارة إلى أن أصحاب المناصب العليا أو الوظيفة العليا في الدولة , يترقى في الدرجة بقوة القانون حسب المدة الدنيا خارج النسب المنصوص عليها سابقا .حسب المادة 14 من نفس المرسوم.[1]

كما أن تقييم الخبرة يختلف بحسب القطاع فإذا جاء من القطاع الخاص فتحسب له نسبة 0.7 % من الراتب الأساسي عن سنة نشاط أما إذا جاء الموظف من قطاع الوظيفة العمومية فتحسب له نسبة 1.4% من الراتب الأساسي عن سنة نشاط. حسب المادة 16 من المرسوم.

2الترقية في الرتبة:

نصت المادةَ 107 من الأمر 03/06: « تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني و ذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة , حسب الكيفيات الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة.

بعد تكوين متخصص.

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.

- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل , بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء , من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.

[1] حنان السائح و رزيقة قعمور, مرجع سابق،ص 77

لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتن.
تحدد القوانين الأساسية الخاصة كيفيات تطبيق أحكام هذه المادة. »

جدول الترقية:

هي قائمة تعدها السلطة التي لها صلاحيات التعيين و يسجل فيها الموظفون حسب الأولوية في النقطة الاستدلالية , و قد يكون عدد المسجلين أقل من المناصب المفتوحة و الإدارة ملزمة بإعداد هذه القائمة قبل 15 ديسمبر و تكون صالحة للسنة التي أعدت من أجلها و يجب تقديمها للجنة المتساوية الأعضاء لإعطاء رأيها و هذه الترقية تكون كل سنة و في حالة التساوي في النقاط يؤخذ بالأقدمية كمعيار فاصل , و يكون الحرمان من التسجيل في جدول الترقية لمن يتعرض لعقوبة من الدرجة الثانية و يحذف اسمه من القائمة إن كان مدرجا فيها.[1]

قائمة التأهيل:

هي قائمة تعدها الإدارة للالتحاق بسلك أو رتبة عن طريق الترقية الداخلية و تعد بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء و يجب أن تكون محل نشر للإطلاع عليها و يعدها الرئيس المباشر للموظفين حسب الأولوية في تسجيلهم , حيث نجد أنه من الشروط المطلوبة للتسجيل في جدول الترقية أو قائمة التأهيل توفر الشروط المذكورة سابقا من أقدميه و نقاط و الترقية عموما يترتب علبها زيادة في الأجر.

المطلب الثاني:الترقية في القانون 11/90

يعين العامل حال توظيفه بمنصب العمل الأكثر موافقة لقدراته البدنية و الفكرية و المهنية مثلما يخدده عقد العمل،كما تحدد و بصفة حصرية الرتبة و الدرجة و القسم الذي يصنف فيه العامل ،وفق مستوى التأهيل أو المنصب الذي يشغله فعليا.كما يستفيد العامل خلال مساره المهني من التدرج في منصب عمله و كذلك الترقية التي تتجسد في الإنتقال الى منصب عمل اعلى تسلسليا.

[1] حنان السائح و رزيقة قعمور, مرجع سابق، ص 84

1-التدرج:يستفيد العامل خلال مساره المهني من التدرج في منصب عمله،بناء على الأقدمية(منحة الخبرة المهنية) و كذاالتدرج الأفقي المكلل للجدارة. و هذا وفق المادة 38من قانون 11/90.[1]

المادة39:يستفسد كل عامل، نهاية كل سنة عمل فعلي أو مايماثاها، من تدرج يجسد عن طريق منحه لنسبة أقدمية ، غير أن العطلة المرضية طويلة المد،تعلق الإستفادة من التدرج.

المادة 40:يتم سنويا اعداد جدول الأحقية في التدرج لفائدة المستخدمين الذين يستجيبون للشروط المحددة ادناه:

-ألا يكون العامل قد تعرض لعقوبة تأديبية و مهما كانت درجتها خلال الفترة المذكورة أعلاه ،و خلافا لذلك يتم تأجيل التدرج بسنة.

- خلال هذه الفترة يجب أن لا يقل متوسط تنقيط منحة المردودية الفردية عن اربع اخماس (5/4) التنقيط الأعلى المقرر.

تجسد الأحقية في التدرج عن طريق منح درجة للمستخدمين الواردين ضمن جدول التدرج الذي ينشر عن طريق الإلصاق لإعلام المستخدمين.

تحدد قيمة الدرجة بخمسة و ثلاثين(35) نقطة استدلالية و في حدود خمسة عشر(15) درجة.

و يتم التدرج وفق المدد التالية:

-التدرج متوسط المدة:سنتين(02) و في حدود خمسة عشر (15) درجة.

-التدرج طويل المدة:ثلاث (03) سنوات و في حدود خمسة عشر (15) درجة.

يمكن للعامل الذي يرى أن هناك اجحاف في حقه،تقديم طعن وفق الشروط التي تقرها هذه الإتفاقية الجماعية.

المادة 41:يتم الإنتقال من درجة الى اخرى بنفس منصب العمل في ظل احترام الشروط المذكورة أعلاه،دون أن يطرأ أي تغيير على مؤهل و صنف و قسم منصب العمل.

2 الترقية:

المادة 42:تتجسد الترقية في الإنتقال الى منصب عمل الأعلى تسلسليا.

المادة 43:لا تتم الترقية الا اذا توفرت الشروط التالية:

- استحداث منصب أو شغور منصب.

[1] الإتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الإجتماعي، 2013 ،ص12

– هيكلة المنصب ضمن التنظيم الهيكلي.

– أن يكون قد استوفى مسبقا مدة عمل يفرضها المنصب المشغول،تحدده مدونة مناصب العمل الخاصة بهيئات الضمان الإجتماعي.

المادة 44:يتم اعلام المستخدمين بمناصب العمل الشاغرة، بواسطة مذكرة كما تحدد فئة المستخدمين الذين يمكن لهم طلب الوظيفة.[1]

المادة 45:يخضع العمال الذين يستجيبون للشروط المبينة أعلاه ، الى اختبار مهني،بغرض تحديد المترشحين الذين تم انتقاؤهم.

المادة46:يتم منح الأولوية للعمال الحائزين على شهادة،للحصول على مناصب العمل الشاغرة التي تشترط التعيين على أساس الشهادة.

عند الإقتضاء بتم فرز هؤلاء العمال بواسطة اختبار مهني.

[1] الإتفاقية الجماعية ،مرجع سبق ذكره ،ص13

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج مدى أهمية و شساعة مفهوم الترقية في المؤسسة و هذا لتعدد تعاريفها و مفاهيمها من مدرسة لأخرى و من عالم لأخر ،كما حضيت بدراسة أغلب المدارس و المفكرين من جميع جوانبها، بالإضافة الى التشريع الجزائري الذي عالجها من جميع الزوايا القانونية بحسب أنواع المؤسسات.

تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي من ابرز المواضيع التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة والعمل،لما هذا الموضوع من اثر على أداء الأفراد وأحاسيسهم ومشاعرهم اتجاه العمل،فهو يعمل من خلال مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر الداخلية التي تعطي صورة واضحة عن الرضا عن العمل الذي يقوم به ،حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء لدى الأفراد في ظل الإمكانيات وظروف العمل الجيدة والملائمة.

وقد بدا الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين ،إذ يشير الكثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية،وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد،فكانت أولى المحاولات هي محاولة مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة،وان أصحاب هذه المدرسة هم أول من فكروا عمليا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من اجل المزيد من العطاء ،مما أدى إلى ظهور عدد من النماذج والنظريات التي تستخدم في تفسير الرضا الوظيفي.

ولقد جاء هذا الفصل محاولا التعرف على الرضا الوظيفي، وذلك بتحديد مفهومه، وعناصره الأساسية والنظريات التي تناولته.

المبحث الأول:ماهية الرضا الوظيفي

للعمل دور هام في استمرار الحياة ونموها فهو ذوقيمة عظيمة بالنسبة للفرد والمجتمع ،فالعمل للأفراد وسيلة لإشباع حاجاتهم وتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي،ففي العمل تقضي معظم الأوقات ربه يحقق الأفراد ذاتهم ويشعرون بقيمتهم وأهميتهم ، ويشاركون في صناعة القرارات الخاصة بعملهم ويسهمون في تنفيذ القرارات .

ومما لاشك فيه أن الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء بالنسبة للعمال ،وعليه سنعرض في بداية هذا الفصل مفهومه وأهميته،بالإضافة إلى المتغيرات المرتبطة به والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .

المطلب الأول:مفهوم الرضا الوظيفي

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف شامل للرضا الوظيفي نظرا للمصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن مشاعر الأفراد تجاه وظائفهم،وان اختلفت مدلولاتها الان تشير عن الاتجاهات التي يحملها العاملين.

ويشار إلى الرضا في اللغة العربية بأنه ضد السخط،وفي اللغة الانجليزية يعرف بأنه التعويض أو التحسن أو الإشباع لرغبة أو حاجة ،كما يشير إلى الحاجة أو الكيفية التي تشبع الكائن فهو مصدر ووسيلة لتحقيق الرغبة.[1]

وفي قاموس العلوم السلوكية يشار إلى الرضا بأنه عبارة عن حالة السرور لدى الكائن عندما يتحقق الهدف والميل لديه.

كما ينظر للرضا في علم النفس بأنه الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ماأو وصوله إلى هدف معين يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ الغاية ،وتعقب إشباع الحاجات والرغبات لدى الفرد.[1]

[1]فايز محمد رجب بهنسي،الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،مصر ،ط1، 2011،ص39.

وحسب هذا التعريف نجد أن الرضا الوظيفي يمثل إحساس داخلي للعامل يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة،نتيجة إشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لعمله والذي نتج عنه نوعا من الرضا لديه. ويعرف الرضا الوظيفي كذلك بأنه:عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.

ونلمس من هذا التعريف أن العامل يرضى نتيجة توفر المعاملة الجيدة من المشرف والزملاء وتوفر الظروف المساعدة على العمل، فالرضا يعتبر محصلة الجوانب المهتمة ببيئة العمل والجوانب الشخصية ومقدار العوائد التي يتحصل عليها في شكل عوائد وتوقعاته واتجاهها.

بينما اتفق كلامن ماسلو وبور تر على أن الرضا الوظيفي هو رهن بإشباع الحاجات السيكولوجية ،[2]أي الدرجة التي تتسم بها تلبية احتياجات العمل والانجاز الذي يحققه العاملون.

ونجد أن هيزبرج (hyzebarj) قد أكد على ضرورة أهمية التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بمحيط العمل والبيئة التي تؤثر على الرضا الوظيفي .وخلص إلى أن أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا ويرى آخرون أن الرضا عن العمل هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل التي تجعل الفرد محبا له ،مقبلا عليه في بدء يومه دون أية ضغينة .

وعرفه آخرون على انه قدرة الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شانها أن تشعره بتحقيق ذاته ،كما يتضمن التقدير والانجاز والابتداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من إجراء القيام بالعمل نفسه ،وعليه فان رضا الفرد عن عمله يمكن اعتباره نتاجا لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها. [3]

---

[1]المرجع نفسه،ص ص 40-41.

[2]محمد سعيد أنور سلطان ،السلوك التنظيمي ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،مصر ،2003،ص 195.

[3]فاروق عبد فلهيه ،السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ،دار المثيرة للنشر والتوزيع ،الأردن ،ط1،2005،259.

ويمكننا النظر إلى الرضا الوظيفي كمتغير يمثل محصلة لعوامل فرعية:توضحها المعادلة التالية:

الرضا الوظيفي =الرضا عن الأجر+الرضا عن محتوى العمل +الرضا عن فرص الترقية +الرضا عن الإشراف +الرضا عن جماعة العمل +الرضا عن ساعات العمل +الرضا عن ظروف العمل.

المصدر :محمد الصيرفي ،إدارة الأفراد.

وبالتالي يمكن تعريف الرضا الوظيفي كما يلي :هو شعور ذاتي ايجابي الذي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله(الرضا العام عن الوظيفة)ويتحقق ذلك بالتوفيق بين مايتوقعه الفرد من عمله ومقدار مايحصل عليه فعلا في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله.

المطلب الثاني:أهمية الرضا الوظيفي

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري، الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها.

أن الرضا الوظيفي الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا ،موظفا،أو عاملا صغيرا ، اتجاه مؤشرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به،وعموما فان توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى:

-رفع الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال ،أو بين العمال والإدارة.[1]

-زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.-تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي للنجاح في العمل

1محمد بن مسفر الشمراني ،معايير ترقية الأفراد للدفاع المدني ومدى رضاهم عنها،دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،2006،ص ص31.

،وبالتاليزيادة إنتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لأفراده ، كما يمكن أن لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية.[1]

المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا الوظيفي على انه متعدد الجوانب والمصادر وتؤثر به عوامل كثيرة وان درجة رضا الأفراد العاملين عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى ، وفيما يلي تفصيلا لهذه العوامل التي تؤثر مباشرة أو تعمل على خلق الرضا الوظيفي .

أولا:الأجر:

مايسري في الواقع يؤكد لنا جليا الصدارة التي يحتلها الأجر كحافز مادي ، حيث يعدالاجر دافع لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين ،وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي ،حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما رفع ذلك من مستوى رضاهم عن العمل والعكس صحيح ،ويتجه بعض الباحثين كهرزبرغ وآخرون إلى القول بان الأجر هو من الحاجات الدنيا التي تؤدي إلى الرضا وهذا الرأي عليه بعض من التحفظات التي منها:

أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات ،كما أن المجتمعات والحضارات تؤثر هي الأخرى على الأفراد وحاجاتهم نحو العمل.

أن الأجور تعد أحدى المشبعات لحاجات أخرى مختلفة غير الحاجات الاقتصادية، كالحاجة للتمييز ورمز التفوق والنجاح.[2]

[1] محمد بن مسفر الشمراني ،مرجع سبق ذكره،ص ص 38-39.

[2] عزيون زهية،التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة،مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ،جامعة سكيكدة،كلية العلوم الاقتصادية ،قسم تسيير المؤسسات ،2007،ص 52.

ثانيا:محتوى العمل:

رغم أن طبيعة العمل وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله،إلا أن الاهتمام بدراسة اثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا ،فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل ،وطبيعة أنشطة العمل وفرص الانجاز التي يوفرها ،والنمو الذي يتجه الفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا ،ومن العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي على محتوى الوظيفة مايلي : [1]

1-درجة تنوع مهام العمل:يمكن القول بصفة انه كلما درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس.

2-درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد :تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل ،ويمكن أن نفترض هنا كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل ،وفي اختيار السرعة التي تؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكيف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

3-استغلال الفرد لقدراته :أن استخدامه لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هدم ماسلو للحاجات.

4-خبرات النجاح والفشل في العمل :فتحقيق الفرد العامل لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يشير لديه الإحساس بالفشل وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن طموحه أو يعادله يشير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعره ،واثر النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته.

[1] سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي ،إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر ،عمان ،ط1،2001،ص 187.

ثالثا:فرص الترقية:

كلما شعر الموظف أن مايقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وانه لابد وسيحصل على فرص ترقية تمكنه من تحسين وضعه،كلما أصبح راضيا عن عمله،وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل ويمكن القول بان اثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها ،فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة اكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة والعكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية على الترقية ليه استياء اكبر من حالة كون الترقية غير متوقعة.[1]

رابعا:نمط الإشراف:

حيث انه بالدرجة يكون المدير حساسا بمرؤوسيه ومشاعرهم ،فانه يكسب ولاءهم ورضاهم عن عملهم ،ويتوقف على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم ،فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته،تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل فالمدير الذي يفوض سلطات وحريات واسعة للمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية ،تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا وتوتر لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استيائهم اتجاه العمل.

خامسا:جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم ،أما إذا كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توتر لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله،هذا بالإضافة إلى أن اثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد فلزيادة هذه الحاجة له اثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة

[1]فاروق عبد فلهيه ،مرجع سابق،ص 262.

والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية،أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فان اثر منافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفا.

سادسا:ساعات العمل:يمكننا أن نفرض انه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتجيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.[1]

وتجدر الاشارةالى تأثير ساعات العمل على الإجهاد،فإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد وبالتالي انخفاض محتوى عن العمل ،وطبيعي انه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان اثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء الأكبر.

سابعا :ظروف العمل المادية :

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ،ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة ،الحرارة ،التهوية ،الضوضاء،النظافة،ووضع الفرد أثناء تأديته العمل وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل العديد من الباحثين والعلماء إن العوامل المسببة للرضا تتمثل في انجاز العمل،والمسؤولية،وأنشطة العمل ،وفرص النمو ،وتقدي الآخرين ،في حين أن العوامل المسببة لعدم(إذا لم تتوفر بمقادير كافية)تتمثل في الأجر ،ونمط الإشراف ، وظروف العمل ،وسياسات الإدارة.

وعلى هذا فان مشاعر السعادة تتحقق حسب نظرية العاملين التي قام بوضعها'هرزبرج' إذا توفرت العوامل الأولى التي يطلق عليها العوامل الدافعة ،وان عوامل الاستياء تتحقق بتوفر العوامل الثانية التي أطلق عليها العوامل الوقائية ،لذا فان مشاعر الرضا تختلف في تركيبيها ونوعيتها عن مشاعر عدم الرضا،وان هذين النوعين من المشاعر لايمثلان طرفي نقيض لمتغيرات اوعامل واحد ،وإنما هما في الواقع متغيران أو عاملان مستقلان عن بعضهما .[2]

[1] سهيلة محمد عباس ،إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر مدخل استراتيجي ،عمان ،2006،ط2، ص78

[2] فاروق عبد فلهيه،مرجع سابق ،ص 264.

ثامنا:إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

يؤدي شعور العامل باستخدام قدراته وطاقاته في العمل إلى الشعور بالرضا،لان استخدام العاملين لقدراتهم في أعمال أو مهام تتناسب مع قدرتهم ومعرفتهم يؤدي إلى تدعيم أدائهم ،وهذا ينعكس على الرضا ،والذي يتحقق لهم جراء ذلك ولذلك فان هيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم رهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم. [1]

[1] سهيلة محمد عباس ،إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر مدخل استراتيجي ،عمان ،2006،ط2،ص 178.

المبحث الثاني:نظريات الرضا الوظيفي

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي ،فهناك العديد من النظريات والرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي ،ووضع أسس لقياسه ومؤشراته لدى العاملين ،وفي هذا المبحث سنحاول التوجه وعرض النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي وطرق قياسه ومؤشراته.

المطلب الأول:النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

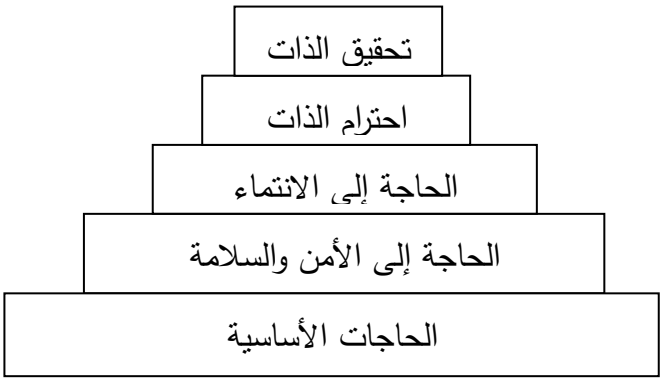
حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي ،وتعد النظريات التي تناولت الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي ،ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكار ترتكز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية ،قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة ،ونظر لأهمية هذه النظريات وفائدتها الدراسية سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات على النحو التالي :

أولا:النظريات الإنسانية:(تدرج الحاجات):

تعد النظرية الإنسانية أو ماتعرف بنظرية تدرج الحاجات ،من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعا منذ أن تم تطورها عام 1943،ومن ثم نشرها في 1954،عند نشر "أبراهام ماسلو" كتابه "الحوافز الشخصية"وترى هذه النظرية أن دوافع الفرد العامل في العمل لاتقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية فقط،وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لاتقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام ،وقد قسم "ماسلو"الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات ،وان حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم ،في إشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد ،ويتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف"ماسلو"إذا ماارياد إشباعها ،وهذه الحاجات يمكن أن تدرج الشكل التالي: [1]

[1] احسان دهش حلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011ص221

الشكل رقم (1):**سلم ماسلو للحاجات الإنسانية:**



المصدر:إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ص 221.

ويمكن وصف الحاجات التي ذكرها "أبراهام ماسلو" كالآتي :

-الحاجات الأساسية:تتضمن مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم، الكساء، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية وأوقات الاستراحة.

-حاجات الأمن والسلامة:تتمثل حاجات الأمن والسلامة في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبل أسرته ،وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة)،الحماية من الإصابات والحوادث في العمل.[1]

-الحاجات الاجتماعية:وتعرف أيضا بالحاجة إلى الانتماء ،وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن والحاجة إلى الحب والصداقة ،ومن مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد إلى

1إحسان دهش حلاب، مرجع سبق ذكره،ص 205

الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات غير رسمية ،الانتماء إلى المنظمة وسيادة علاقات الصداقة مع الرؤوساءفي العمل.

-الحاجةالى الاحترام:تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة ،الاستقلالية ،القوة ،الثقة بالنفس ،والتقدير ،والاعتراف من قبل الآخرين ،ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال اومهام مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالانجاز وتحمل المسؤولية .

-الحاجة إلى تحقيق الذات :وهي أصعب أنواع الحاجات ،وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها والتعبير إلى أقصى حد عن مهارات الفرد وعواطفه وعلى النحو الذي يحقق ذاته فالواقع العلمي ،ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والإبداع والنمو للأفراد ،فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية وتحقيق التقدم في المسار الوظيفي. [1]

ثانيا:نظرية العوامل المزدوجة "لفريدريك هيزبرج":

قدم "هيزبرج" نظريته في الدافعية والتي عرفت بالنظرية ذات العاملين أو العنصرين وتقوم النظرية على تقسيم العوامل إلى الصنفين التاليين :عوامل الرضا (العوامل الدافعة) والعوامل الوقائية ،واعتمدت هذه النظرية على نظرية "ماسلو" كأساس لدراسة الرضا الوظيفي ودلالته ،فالرضا عن العمل ليس عدم الرضا عن العمل فالأسباب التي تؤدي إلى الرضا تختلف عن الأسباب المؤدية إلى عدم الرضا وتقوم فكرة النظرية وفقا لما يلي :

مجموعة العوامل الدافعة :وهي عوامل موجودة داخل الفرد نفسه (أي محتوى الوظيفة) والتي تدفعه نحو العمل والأداء الجيد والإخلاص للعمل والارتباط بالمنظمة والولاء لها ،ومن هذه العوامل :التقدم ،المسؤولية،الانجاز ،واعتراف الآخرين واحترامهم للعمل الذي يمارسه الفرد وقد أطلق "هيزبرج"وزملاءه على هذه العوامل مصطلح "عوامل الرضا"وذلك لان وجودها من شانه أن

[1] إحسان دهش حلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2011،ص ص 218-219.

يجعل الفرد راضيا عن عمله. [1]مجموعة العوامل الصحية (الوقائية):وهي تلك العوامل التي تتعلق بالبيئة التي يؤدي فيها الفرد عمله (كأساسيات المنظمة،نمط إدارتها ، نمط الإشراف ،العلاقة بين الأفراد ، الراتب،ضمان الوظيفة ، والمركز الوظيفي)،فتوفر هذه العوامل بشكل جيد سيؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا لدى العاملين وقد أطلق" هيزبرج"وزملاءه على هذه العوامل مصطلح العوامل الوقائية وذلك لان وجودها من شانه أن يمنع أو بقي من حالة عدم الرضا في العمل.[2]

تعاني نظرية العاملين شانها في ذلك شان النظريات الأخرى ،من عدد من الانتقادات التي وجهت إليها بعدة فترة قصيرة من انتشارها السريع والواضح،ولعل من ابرز الانتقادات كالآتي :

-ضعف المنهجية التي اعتمدت عليها نتائج النظرية سواء كان ذلك من حيث الإجراءات حيث درجة الاعتمادية.

-عدم وجود مقياس شامل لحالة الرضا ،فالفرد قد لايجب جزءا من عمله لكن لازال ينظر إليه على انه مقبول .

-افتراض النظرية لوجود علاقة بين حالة الرضا، وبين الإنتاجية غير أن التطبيق العملي جاء مقتصرا على الرضا دون الإنتاجية.

نظرية اكس (x)و"إي"(y) لدوغلاس ماكر يجور :

قدم العالم "دوغلاس ماكر يجور"وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر ،حيث قام باختيار افتراضات أساسية من السلوك البشري ،كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية اسماهما نظرية " x" و" y" وان هاتين النظرتين يبينان مستوى الدافعية والانجاز لدى العاملين:

1.نظرية اكس (x):

وهذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات أهمها:

[1]نفس المرجع ،ص –ص 220-221.

[2] Periti .j.m ressource et humaine et gestion ou personnel.edition .viber .paris .1998.p29.

-الإنسان بطبعه كسول لايحب العمل.

-الإنسان خامل لايريد تحمل المسؤولية في العمل.

-يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه يشرح له مايفعل .

-الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

2.نظرية(y): هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهذه الافتراضات:

.أن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي.

.أن الرقابة الخارجية ،والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية ،إذ آن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من انجاز الأهداف التي التزم بها. [1]

الإنسان يحب العمل .

وبالنظر إلى هذه النظرية (y) والافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد أنها أكثر مناسبة من النظرية السابقة (x) وذلك لان نظرية (y) ترى أن الأفراد يحبون العمل ويرغبون في المسؤولية وإيجاد نوع من الإبداع والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجه الشخصي.[2]

المطلب الثاني:طرق قياس الرضا الوظيفي

1.طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا،حيث تعتمد على تحليل عددمن الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ،ومشاعره تجاه عمله ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا

[1] سامر بطرس جلدة ،السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ،دار أسامة لنشر ،عمان ،2007ص81

[2] سامر بطرس جلدة مرجع سبق ذكره،ص 95.

الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب ،والتمارض فقد اظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يجدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لايتجاوز غيابهم.

الانسبة ضئيلة ،فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لانجدها بين الذين يجدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي ،ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات وسهولة تصنيفها ،والابتعاد عن التحيز ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات.

2.طريقة هيزبرغ:

وتعتمد هده الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم ،وكذلك الأوقات التي يشعروا بعد الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء ،انعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا وسلبا ،وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي :أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لايؤدي غيابهم إلى عدم الرضا وقد وجهت إلى الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة.[1]

3.طريقة الاستقصاءات:

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي،وتصاغ محتوياتها الذين يتم استطلاع أرائهم وتاحذه هذه النماذج أشكالا عدة مثل :نموذج فروم،نموذج التوقعات ،وكذلك نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات ،وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة ،وقلة التكلفة ،وخصوبة المعلومات.

[1] سامر بطرس جلدة مرجع سبق ذكره،ص 99

4.طريقة الحالات الحرجة:وتعمد هذه الطريقة على سرد القصة ،حيث يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل وان يصف شعوره تجاهها ،فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه وتجمع الإجابات وتحلل من اجل التعرف على رضا الموظف تجله وظيفته .

2.طريقة المقابلة الشخصية:

حيث يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل ،وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين ،وأي عناصر العمل التي ينظر إليها برضاه تام وأي عناصر ينظر إليها برضا اقل .[1]

ويلاحظ أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها، وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق من حيث:

1.ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها.

2.التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.

3.درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه، وطبيعة المؤشرات التي يسعى للوصول إليها، هل هي مؤشرات كمية أم نوعية.

4.نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة.

المطلب الثالث:مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا بالإشارة إلى مظاهر عديدة ،عادة ماتسبق السلوك فنجدها كثيرة ومتنوعة كالتغيب ،دوران العمل ،الإضراب ،والشكاوي، بمعنى أن السلوكيات سواء المرغوب فيها أو غير المرغوب فيها عادة مايسبقها اتجاهات تتلاءم مع نوع السلوك الذي تم ظهوره (على سبيل المثال ،سلوك الغياب المتكرر نتيجة عدم الرضا عن الوظيفة نفسها أو الظروف التي تتم فيها) ومن خلال هذا يمكن إدراج المؤشرات التالية:

[1] سامر بطرس جلدة ،السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ،دار أسامة لنشر ،عمان ،2007ص94

-التغيب :يعتبر مؤشر التغيب من اخطر المشكلات التي تواجه المنظمات لما لهل من اثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي ،داخل المؤسسة من جهة ،وبالنسبة لضعف مستوى الكفاية الإنتاجية من حيث الكم والكيف من جهة أخرى،ولهذا نجد التعاريف المتصلة به تختلف بين الدارسين لمشكلات معدلات الغياب وتكلفتها،واقرها على درجة الرضا من جهة والكفاية الإنتاجية من جهة أخرى،فنجد من يعرف التغيب على انه الحالة التي لايقدم فيها العامل لعمله مبرر أو بدونه ،ومعدل غياب العامل في المنظمة يعتب مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن بعمله،وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حصا على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله.[1]

-التمارض:يبرر كظاهرة من ظواهر عدم الرضا والإحباط النفسي الذي يواجه العامل ،وذلك من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجا إليها العامل للابتعاد عن العمل أو مايمكن تسميته بانسحاب العامل من العمل ،وهذا تهربا من الواقع المعاش داخل المنظمة التي ينتمي إليها والتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لعمله في وظيفته ،وهذا سواء نفورا من الوظيفة بحد ذاتها أومن المشرفين المباشرين له أو لجماعة العمل بصفة عامة.[2]

ويمكن اكتشاف هذا النوع من الأفراد الذين يشتكون دائما ويقدمون أعذارا مرضية لعدم الالتحاق بوظائفهم من خلال السجلات وملفات العاملين بالمؤسسة المعينة.

-الشكاوي :إن الاستياء من طرف المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفهيا لرؤسائهم ،فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا،الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة .

-الإضراب:مما لاشك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقات العمل ،العلاقات الإنسانية ،لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر

[1] عيساوي وهيبة ،اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ،مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ،جامعة تلمسان ،مدرسة دكتوراه،إدارة الأفراد ،حوكمت الشركات ،تخصص حوكمت الشركات ،2012،ص 81.

[2] عبد النور ارزقي، محددات الرضا الوظيفي عند العمال الجزائريين، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، 1997، ص 73.

عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح ،فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم.

-خامسا:الدوران في العمل :يعبر الدوران في العمل على الحركات الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين حدد محلهم ،وهذه الحركة غالبا ماتكون ناتجة عن صعوبة التكيف مع ظروف العمل ،وهو يعبر كذلك تنقل العامل من عمل إلى آخر داخل المؤسسة ،أو من مؤسسة إلى أخرى نتيجة لعوامل نفسية واجتماعية وأخرى مالية .

قد يكون دوران العمل غير مضر إذا كان الهدف منه تنشيط التنظيم ،أو إبدال أفكارباخرى جديدة ،أو أن حدوث هذه العملية تتم بطريقة منتظمة وتكون نتيجة لظروف صحية أو لكبر سن العمال الذين نقلوا إلى أعمال أخرى ،اقل تعبا ويصبح دوران العمل بهذه الطريقة عملية طبيعية يستفيد منها التنظيم .

ولهذا يمكن أن يكون لدوران العمل تأثير سلبي على التنظيم،وقد يكون نتيجة لوقوع حوادث عمل أو صعوبة للتكيف مع المنصب.[1]

[1]محمد سعيد سلطان ،السلوك الإنساني في المنظمات ،دار الجامعة ،الجديدة ،الإسكندرية،مصر ،2004،ص ص 194-195.

المبحث الثالث:الرضا الوظيفي وميكانيزمات تحقيقه في المنظمة

المطلب الأول :البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

-سنتعرض لمجموعة البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي ،حيث لوحظ أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التاثيرفي السلوك الإنساني للعاملين بالمؤسسات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المؤسسات ومن أهم تلك البرامج: [1]

1.برامج صيانة القوى العاملة:

مثل برامج التدريب وتنمية المهارات الإبداعية،برامج إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين إضافة إلى قابليتهم للإبداع والابتكار.

2.برامج تحسين بيئة ظروف العمل:

وتشمل الإجراءات التالية :

-تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة.

-معالجة حالات التعب والإرهاق، وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل ،والاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط ، فمثلا يمكن للمؤسسة أن تلجا إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط.

-تقليل الضوضاء بعزل مصادرها، عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة وتزويد الجدران بالموارد العازلة.

-التقليل من رتابة الأعمال والروتين باللجوء إلى برامج الإثراء الوظيفي.

[1] محمد الصيرفي ،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،دار قنديل للنش والتوزيع ،الأردن ،2003 ،ص 254

3.برامج الرفاهية الاجتماعية:

تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة،وتوفير وسائل مريحة كالمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين ،فهذه الإجراءات سوف تدفع العاملين لأداء أفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين أنفسهم ،كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

4.برامج الأمن والسلامة:

تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة للكثير من الحوادث،ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية :

-تجزئة العمل:ويقصد بها دراسة وتحليل كل عمل على حدة ،منذ بدايته إلى نهايته ،وذلك للتعرف على الكيفية التي تؤدي بها كل جزء والخطورة المصاحبة له.[1]

-تحديد مصدر الخطر :والذي إما أن يكون بيئة العمل المادية وظروفها،بيئة العمل الاجتماعية أو الفرد نفسه كضعف خبرته وتدريبه.

-تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:فالمخاطر المهنية تصنف إلى فئتين :

فئة الحوادث والإصابات الفيزيولوجية: كالجروح والحروق والتي يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية منها بمراعاة الترتيب في مكان العمل ،توفير الإضاءة ،والحرارة ،والتهوية المناسبة.

فئة الأمراض المهنية :الناتجة عن الأعمال التي يمارسونها والتي يمكن الوقاية منها من خلال استخدام الكمامات والألبسة الواقية،وكذا اخذ الإجازات للراحة.....

-تدريب العاملين:لزيادة المهارة وتدريبهم على كيفية التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم للحظر، ولشرح العوامل التي تسبب للمخاطر المهنية وكيفية تجنبها:

[1] محمد الصيرفي ،مرجع سبق ذكره، ص 263

-المتابعة والتفتيش والرقابة المستمرة من طرف إدارة الموارد البشرية، للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم، ومعرفة المخالفات المهنية وكيفية تجنبها.

5.برامج الرعاية الصحية:

في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض التزاما صحيا على المؤسسة، لتقوم من خلاله بتقديم خدمات طبية تهتم بالناحية النفسية والعقلية للعاملين، فالاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب العامل المريض ،كما أن المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.[1]

6-برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال المسؤولين عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة والموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي ،وهي جماعات تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها،ويرتكز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس الجوانب الإدارية ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

7.برامج حلقات الجودة: يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية فيمكن لأي فرد من المؤسسة أن ينضم إليها مهما كانت وظيفته أو منصبه الإداري وتسعى هذه الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها ومن بين أهدافها الأخرى نجد:

.تحسين الروح المعنوية للعاملين.

.تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.

.تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين و رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة[2]

[1] محمد الصيرفي ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 271-276.

[2] نفس المرجع ،صص (281-291)

المطلب الثاني:مسببات الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم مسبب الرضا عن العمل إلى مجموعتين:أولهما مسببات خاصة بالتنظيم، وثانيهما مسببات خاصة بالفرد ذاته.

أولا:المسببات التنظيمية للرضا :على ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساهم غالبا في شعورنا بالرضا الوظيفي ،وأهمها ما يلي:

1-نظام العوائد:مثل الحوافز ،المكافآت،والترقيات ،ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب ،وبالشكل العادل .

2-الإشراف: إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة ،والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون للمرؤوسين وحماية لهم.

3-سياسات المنظمة :وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح ،وإجراءات وقواعد تنظيم العمل ،توضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه.

4-تصميم العمل:حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع،والمرونة،التكامل،الأهمية ،الاستقلال وتوافر المعلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

5-ظروف عمل جيدة:كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ،ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة ،الحرارة ،والتهوية ،وحجم الكتب ،وحجم الاتصالات الشخصية،وحجم الحجرة وغيرها.[1]

6-الرعاية الصحية :تمثل الرعاية الصحية لعامل مسالة بالغة الأهمية ،خاصة مع الارتفاع الهائل في كلفة الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة ،وتتوفر الرعاية الصحية عادة بان تنشئ المنظمة مركزا طبيا يوفر العلاج المجاني أو تتعاقد المنظمة مع احد المستشفيات الخاصة لتتولى علاج العاملين فيه،وقد يكون العلاج مجاني ا وشبه مجاني.

[1] محمد سعيد سلطان، مرجع سابق،ص 202.

7-الرعاية الاجتماعية:تختلف الدول بعضها عن بعض فيما تقدمه من رعاية اجتماعية للعاملين في المؤسسات الصناعية ،ولكن هذه الرعاية تنطوي تحت ما يسمى مؤسسات التأمينات الاجتماعية التي توفر المعاشات التقاعدية للعمال وتصرف لهم التعويضات في حالة الإصابة أو العجز تصرف لهم الإعانات المادية عند تعضهم لازمة من الأزمات .

ثانيا:المسببات الشخصية:

أظهرت الدراسات إن الرضا في العمل يتأثر بشخصية الفرد ،فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم اقرب إلى الرضا والى الاستياء ،ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

1-احترام الذات:كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيه ،واحترام ذاته ،والعلو بقده كلما كان اقرب إلى الرضا عن العمل ،أما أولئك الأشخاص الذين يشعون بنقص في قدتهم أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم.

2-تحمل الضغوط:كلما كان الفرد قادا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان اقرب الر الرضا،أما أولئك الذين ينهارون بسرعة فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.

3-المكانة الاجتماعية:كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية،أو الوظيفة و الاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله ،أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد .

4-الرضا عن الحياة:يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا اسعد في عملهم ،أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.[1]

[1] محمد سعيد سلطان ،مرجع سابق ،ص ص 204-205.

المطلب الثالث: نواتج الرضا الوظيفي

في الواقع إن نتائج الرضا الوظيفي تنطوي على العمل، ويظهر تأثيرها على المعادلات التالية:

أولا:الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل ،وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية ،وقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى انه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

ثانيا:الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بمجالات الغياب بين العمال والرضا عن العمل ،والغرض هنا انه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل،فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس.

يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يقضي إلى الأداء ،وبعبارة أخرى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج ،بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة.[1]

وهناك آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعض :فالعامل الراضي أكثر إنتاجية والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة ،وقد تكون المسالة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد،ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.

ثالثا:الرضا العام عن الحياة: يعتبر الرضا عن العمل احد المؤشرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أن هناك انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة والأدلة

[1] فايزة محمد رجب بهنسي ،مرجع سابق،ص 38

التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين ،وان الرضا عن العمل يمكن اعتباره احد مكونات الرضا عن الحياة.[1]

[1] فايزة محمد رجب بهنسي ،مرجع سابق،ص 43.

خلاصة:

توصلنا من خلال دراستنا في هذا الفصل لموضوع الرضا الوظيفي والذي تم فيه إبراز مجموعة من المفاهيم حول الرضا،حيث تباينت التعاريف المقدمة، حسب وجهات نظر المفكرين ،لكونه ظاهرة سيكولوجية كشف الكثير من الغموض نظرا لتعدد المتغيرات المؤثرة فيه والنتائج المتوقعة ،ويعتبر من احد العوامل الهامة لتعزيز مشاعر وأحاسيس السعادة لدى الأفراد اتجاه العمل الذي يمارسونه ،لذلك ظهرت مجموعة من النظريات التي تفسر هذا الموضوع ولكن من وجهة نظر خاصة بها،كما تم استخلاص طرق قياس وتحليل الرضا الوظيفي المعبرة عن موقف الأفراد عن العمل الذي يقومون به ،والرضا هذا هو ناتج عن مجموعة من الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام.

الفصل التطبيقي:

تمهيد:

لإضافة الصبغة العلمية على موضوع دراستنا ،قمنا بالتوجه إلى الميدان المراد دراسته ،فتم تحديد المنهجية العامة التي من خلالها وجهنا بها مختلف مراحل دراستنا الميدانية ،انطلاقا من المناهج المتبعة في الدراسة وكذا التقنيات المستعملة في جمع المعطيات ،وبعد جمع المعطيات قمنا بتحليلها تحليلا سوسيولوجيا وهذا ما قادنا إلى صياغة استنتاجات جزئية وعامة خاصة بالفرضيات التي انطلقنا منها من خلال هذه الدراسة ،والتي سنتطرق إليها بالتفصيل خلال هذا العرض المتعلق بميدان الدراسة وهي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية لولاية المدية.

المبحث الأول:الإطار المنهجي لدراسة

المطلب الأول: مجالات الدراسة:

المجال المكاني:تمت دراستنا في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد –وكالة المدية– و هذا بحكم نشاط المؤسسة و توافقه مع موضوعنا مما سهل علينا قياس مدى صحة فرضيات البحث بالإضافة الى احتواء المؤسسة على جميع العناصر المطلوبة للدراسة.

المجال الزماني:

بعد تحديد موضوع دراستنا بدأنا بالبحث الاستطلاعي من خلال الاطلاع على ميدان البحث بغية ضبط فرضيات الدراسة،فتم إجراء مجموعة من المقابلات مع بعض العمال من مختلف الفئات المهنية،كما تم تسجيل بعض الملاحظات ،بالموازاة تم الاعتماد على الاستمارة من خلال توزيعها على العمال ،وقد تم إتباع هذه المراحل الخاصة بالبحث الميداني بداية من نهاية شهر نوفمبر 2017 إلى غاية مارس 2018 .

حيث اطلعنا على المراجع والدراسات المتعلقة بالموضوع من اجل ضبط الجانب النظري والمنهجي وفيما يخص البحث الميداني فانطلقت في بداية شهر مارس 2018 إلى غاية نهاية شهر افريل ،وانقسم البحث إلى ثلاث مراحل :

المرحلة الأولى :مرحلة التعرف على المؤسسة والمهام التي تشغلها .

المرحلة الثانية:ضبط الاستمارة مع المسؤول في المؤسسة.

المرحلة الثالثة :توزيع الاستمارة وتم توزيعها في 23 مارس 2018 وتم استرجاعها افريل ،وبعدها قمنا بتفريغ محتوى هذه الاستمارات وبناء الجداول وتحليلها.

المطلب الثاني:منهج الدراسة وطرق وأدوات جمع المعلومات:

المنهج المستخدم:

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك لان طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع ،وفي بحثنا نود معرفة أبعاد الترقية واثر الرضا الوظيفي ومعرفة العلاقة بين متغيري الترقية والرضا الوظيفي ،واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم

محاولة الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم ،فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها،ومحاولة تفسيرها وتحليلها من اجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة.

أدوات جمع البيانات:

الاستمارة:تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية وتوزيعها وتطرقنا فيها إلى أربع محاور :

المحور الأول :البيانات الشخصية.

المحور الثاني:الفرضية الأولى: وطرحنا فيها ستة أسئلة.

المحور الثالث:الفرضية الثانية:طرحنا فيها اثنا عشر سؤال.

المحور الرابع:الفرضية الثالثة:طرحنا فيها تسعة أسئلة.

المقابلة:تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات وآراء ،أو معتقدات أو أشخاص آخرين للحصول على بعض المعلومات

الإضافية التي لم نتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستمارة.[1]

[1]عمار بوحوش ،دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية،موفم للنش والتوزيع ،الجزائر ،2002،ص 29.

الملاحظة:تم كذلك استعمال الملاحظة في دراستنا لما لها من دور مكمل للاستمارة من جمع البيانات حول عينة الدراسة.

السجلات و الوثائق:استعملنا ايضا بعض السجلات و الوثائق الموجودة على مستوى المؤسسة حيث توضح لنا السجلات كيفية أداء الأنشطة المختلفة، بينما الوثائق يتم الحصول عليها من الجهات الوصية ،و هي تحتوي على معلومات في مختلف محاور العمل.وهذه الأدوات مكملة لسابقاتها في جمع المعلومات.

المطلب الثالث:مجتمع و عينة الدراسة

مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لوكالة المدية المتكون من 83 عامل بكل فروع الوكالة.

_العينة وطرق اختيارها:

في كل دراسة ميدانية على الباحث أن يختار العينة التي تعبر عن المجتمع الذي يريد معرفته:

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية لولاية المدية

أخذنا المجتمع ككل والذي يتكون من 83عامل، ولكن عند توزيع الاستمارة أخذنا 60شخص نظرا ولوجود عدة فروع للمؤسسة،في بعض دوائر الولاية وكذلك تزامن فترة توزيع الاستمارة مع عطلة الربيع، قمنا بتوزيع 60استمارة وتم استرجاع 41استمارة فقط.

المبحث الثاني:نظرة عامة حول الصندوق الوطني للتقاعد

المطلب الأول:تقديم المؤسسة محل الدراسة[1]

-لم يتم إنشاء التامين عن الشيخوخة بالنسبة لجميع العمال إلا في بداية 1953، قبل هذا التاريخ كانت بعض القطاعات تستفيد من بعض أنظمة التقاعد وهم الموظفين و العمال المشبهين بهم كعمال قطاع السكك الحديدية و عمال التراموای و كذلك عمال الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز التابعة للدولة.

-أما التأمين عن التقاعد لفائدة العمال الغير الأجراء الحرة أصحاب المهن الصناعية التجار الحرفيين المستقلين و الفلاحين كان سنة 1956 و لم يتم إعداده إلا في سنة 1958 حتى شكل في البداية الفرع الوحيد لهذا النظام التأميني الخاص.

-و من هنا تم في شهر يوليو 1983، وضع حد لأنظمة التقاعد الأساسية و كذا الأنظمة التكميلية حيث تجسد ذلك في انصهار جميع الأنظمة القائمة على أساس مهني في نظام واحد و موحد.

-بتاريخ 02 يوليو 1983 ، أنشأ الصندوق الوطني للتقاعد بموجب المرسوم 85-223 المؤرخ في 20 أوت 1985 الملغى و المستبدل بالمرسوم 07-92 المؤرخ في 04 يناير 1992 و المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي و التنظيم الإداري و المالي للضمان الاجتماعي.

-إن الصندوق الوطني للتقاعد ما هو إلا حصيلة لاندماج سبع صناديق فيما بعضها (صندوق التامين عن الشيخوخة لغير الأجراء الذي تحول في ما بعد صندوق التامين الاجتماعي للعمال الغير الأجراء) المنشأ سنة 1985 و التي كانت تسير جميع أنظمة التقاعد المتواجدة قبل إنشاءها سنة 1983 إلى نظام وطني موحد للتقاعد الذي يمنح نفس المزايا لكل العمال مهما كان قطاع نشاطهم.

و يتعلق الأمر ب:

1-CAAV: الصندوق العام للتأمين عن الشيخوخة نظام عام و المكلف بتسيير المتقاعدين التابعين في نظام التقاعد العام.

2-CGR :كالصندوق العام للتقاعد للموظفين الجزائريين المكلف بتسيير التقاعد الخاص بالموظفين.

3- CNMA : الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي و المكلف بمنح متقاعدي النظام الفلاحي.

4- CSSM : صندوق الضمان الاجتماعي الخاص بعمال المناجم و المكلف بتيسير منح متقاعدي قطاع المناجم.

[1] WWW.CNR.DZ

CAVNOS-5 :صندوق التامين عن الشيخوخة لغير الأجراء و المكلف بتسيير منح التقاعد لغير الأجراء.

L EPSGM-6 :مؤسسة التغطية الاجتماعية لعمال البحر و المكلف بمنح التقاعد لعمال البحر.

CAPAS-7: مؤسسة التامين الاجتماعي لعمال الكهرباء و الغاز المكلف بمنح التقاعد لعمال الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز.

SNTF -8:المؤسسة الوطنية لعمال السكك الحديدية و المكلف لمنح التقاعد للشركة الوطنية للسكك الحديدية.

الطبيعة القانونية:

الصندوق الوطني للتقاعد هو هيئة عمومية ذات طابع خاص تحكمها القوانين الخاصة بها .يؤكد المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 28 جمادى الثانية 1412 الموافق ل 4 يناير سنة 1992 على أن يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستغلال المالي.

التسيير الإداري:

إن الهياكل الأساسية المكلفة بتسيير ضمان الصندوق هي:

- مجلس الإدارة
- المدير العام

مجلس الإدارة/1:

يتولى:

إدارة مراقبة و تنشيط الصندوق و يتكون من 29 عضو موزعين كالتالي:
18*ممثلا عن العمال يتم تعينهم من طرف المنظمات النقابية الأكثر تمثيلا.

9 *ممثلين عن أرباب العمل من بينهم ممثلين اثنين بالوظيف العمومي.

2*ممثلين اثنين عن مستخدمي الصندوق[1].

[1] WWW.CNR.DZ

/2المدير العام

ويتولى الإشراف عن الصندوق و ضمان تسييره تحت رقابة مجلس الإدارة.

و تتولى المديرية العامة ما يلي[1]:

-تنظيم تخطيط تنسيق مراقبة نشاطات الوكالات الولائية والفروع الإدارية للمؤسسات التابعة و تسير المعدات و الوسائل البشرية و المادية للصندوق، وكذا الميزانية مع تنظيم العمليات المالية و مركزية المحاسبة العامة.

-تنسيق تحصيل اشتراكات التقاعد.

-تسير المسارات ا المهنية للمؤمنين اجتماعيا

-تنظيم إعلام المؤمنين لهم اجتماعيا و مستخدميهم.

-متابعة تطبيق الاتفاقيات والعقود في مجال التقاعد

***تتضمن المديرية العامة تحت سلطة المدير العام ومساعدة مدير عام مساعد الهياكل الآتية:**

-مديرية التقاعد.

-مديرية مسارات الحياة المهنية للمؤمن لهم اجتماعيا.

-مديرية المالية أو العون المكلف بالعمليات المالية.

-مديرية الإعلام الآلي و التنظيم.

-مديرية الإدارة العامة.

-المتفشية العامة.

-خلية استقبال المواطن ، الاتصال و الإصغاء الإجتماعي.

*كما يساعد المدير العام في مهامه مساعدون مستشارون من اجل التكفل بملفات خاصة و البحث و التحليل التي تمليها الظروف

[1] WWW.CNR.DZ

المطلب الثاني :مهام الصندوق الوطني للتقاعد:

حددت مهام الصندوق بموجب المادة 9 من المرسوم رقم 92-07 المؤرخ في 4 يناير 1992 و هي كالآتي[1]:

-تسيير معاشات و منح التقاعد و كذا معاشات ومنح ذوي الحقوق.

-تسيير المعاشات والمنح الممنوحة بسند التشريع ما قبل الفاتح من يناير 1984 إلى غاية انقضاء حقوق المستفيدين.

-ضمان عملية التحصيل و المراقبة ونزاعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل اداءات التقاعد.
-تطبيق الأحكام المتعلقة بالتقاعد المنصوص عليها في المعاهدات و الاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي.

- ضمان إعلام المستفيدين و أرباب العمل.

-تسيير صندوق المساعدة و الإغاثة تطبيقا للمادة 52 من القانون 83-12 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 المتعلق بالتقاعد.

*يشرع في تطبيق المرسوم من قانون رقم 83-12 المؤرخ في يوليو 1983 المشار إليه في إطار الإجراءات المتبعة ، والقيام بنشاطات في شكل انجازات ذات طابع اجتماعي كالتي نصت عليها المادة 92 من القانون رقم 83-11 و المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 المتعلق بالضمان الاجتماعي و نصوصه التطبيقية.

ملاحظة:

المهام المتعلقة بالانتساب و عملية التحصيل مضمونة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالتنسيق مع المصالح المركزية للصندوق.

مهام أخرى:

-1خلية استقبال المواطن، الاتصال و الإصغاء الاجتماعي.

-2المساعدة الاجتماعية.

[1] WWW.CNR.DZ

خلية الإصغاء و الاتصال:

تم تنصيب خلية الإصغاء و الاتصال في كل الوكالات المحلية للصندوق بغرض التكفل بشكاوي المؤمنين اجتماعيا(النشطين منهم و المتقاعدين).

أهداف خلية الإصغاء:

تتمثل أهداف خلية الإصغاء حسب تحديد وزارة العمل و الضمان الاجتماعي ذلك من خلال الاستجابة لرغبات المؤمنين اجتماعيا:

-انسنة العلاقات و الخدمة العمومية اتجاه المواطن على مستوى هياكل القطاع.

-تلخيص المعلومات المجمعة بين القطاع العام و المواطن.

-إعادة الثقة بين المواطن و الهيئات العامة.

مهام خلية الإصغاء:

-استقبال المواطنين، و مستعملي قطاع الضمان الإجتماعي، الإصغاء إليهم و توجيههم و مرافقتهم بغرض تسوية عرائضهم.

-تلخيص المعلومات المجمعة.

-توجيه المواطنين و مساعدتهم في مساعيهم.

-إعلامهم بشان حقوقهم وواجباتهم.

-تحليل موضوع العرائض قصد كشف الاختلالات المحتملة لاقتراح التدابير الضرورية لتحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى مستعملي قطاع الضمان الاجتماعي[1].

المساعدة الاجتماعية:

في إطار تحسين نوعية الخدمات و انسنة العلاقات مع المتقاعدين ، قام الصندوق الوطني للتقاعد بالتعاون مع وزارة العمل و الضمان الاجتماعي و منذ الفصل الثاني من عام 2003 بحملة مساعدة في البيت لفائدة بعض الفئات من المتقاعدين و لا سيما العجزة، المعاقين منهم و تتمثل هذه العملية بتخفيف الضغوطات على المتقاعدين التي يواجهونها في قيامهم ببعض الأعمال المتعلقة بحياتهم ولا سيما على

[1] WWW.CNR.DZ

مستوى المصالح العمومية هذا من جهة، من جهة أخرى، وفي إطار التقريب من هيئة الصندوق و من منتفعيها، شرع في فتح مراكز الاستقبال،الإعلام و التوجيه اتجاه المتقاعدين على مستوى المراكز الحضرية الكبرى ،وفي المناطق النائية لبعض الوكالات المحلية.

قواعد سير الصندوق الوطني للتقاعد:

1-تقاعد عند 60 سنة

2-منحة التقاعد عند 60 سنة

3-تقاعد نسبي

4-تقاعد من دون شرط سن

انواع التقاعد:

-التقاعد حسب السن الشرعي

-التقاعد بدون شرط السن

-التقاعد النسبي

-التقاعد النسبي

أما شروط الإستفادة من التقاعد فيكون على النحو التالي:[1]

التقاعد حسب السن الشرعي:

-بلوغ العامل 60سنة

-15 سنة اشتراك على الأقل

فيما يخص هذا النوع يمكن للمستخدم ان يحيل العامل بدون اذن أو طلب من هذا الأخير الذي يتوفر فيه الشرطين المذكورين بعدما يكون قد طلب المستخدم من العامل استكمال الملف 6 اشهر من قبل.

نقصد بإستكمال الملف:ربما يكون العامل قد عمل ف مؤسسة اخرى و عليه ان يضيف شهادات عمل في الملف الخاص بالتقاعد الموجود لدى المستخدم.

[1] WWW.CNR.DZ

التقاعد بدون شرط السن:

كل عامل قام بالإشتراك لدى الصندوق الوطني للتقاعد CNR لمدة 32 سنة كاملة يمكنه أن يتقدم بطلب الإحالة على التقاعد المذكور ،هنا يسقط شرط السن بمعنى حتى لو كانت للعامل أقل من 60 سنة يمكنه طلب التقاعد.حيث لا يمكن للمستخدم هنا إحالة العامل إجباريا على التقاعد مادام لم يبلغ بعد 60 سنة.

التقاعد النسبي:

يمكن للعامل أن يستفيد من هذا التقاعد بطلب منه اذا استوفى الشرطين التاليين:

1-بلوغ 50سنة على الأقل

2-قام بالاشتراك لمدة 20 سنة على الأقل.

التقاعد المسبق:

هذا النوع من التقاعد خاص نوعا ما لأنه لا يمس كل القطاعات بل يمس إلا القطاع الإقتصادي.

هناك بعض المؤسسات الإقتصادية قد تلجأ إلى تقليص عدد العمال أو تحل هذه المؤسسة قانونيا و يحال عمال هذه المؤسسات على الصندوق الوطني للضمان على البطالة، ولكن قبل اتخاذ هذا الإجراء هناك اجراءات اخرى لا بد من القيام بها تسمى الجانب الإجتماعي من بين هذه الإجراءات احالة العمال على التقاعد المسبق اللذين تتوفر فيهم الشروط التالية:[1]

-ان يبلغ العامل المعني بهذا الإجراء 50 سنة و عمل لمدة 20 سنة أو قام بالإشتراك لمدة 10 سنوات على الأقل.

ملاحظة:

هل لاحظتم الفرق في الشروط بالنسبة للتقاعد النسبي و التقاعد المسبق، لأن هناك من لا يفرق بينهما.

بالنسبة للنساء العاملات تحذف 05 سنوات من عدد السنين المذكورة في الشروط.

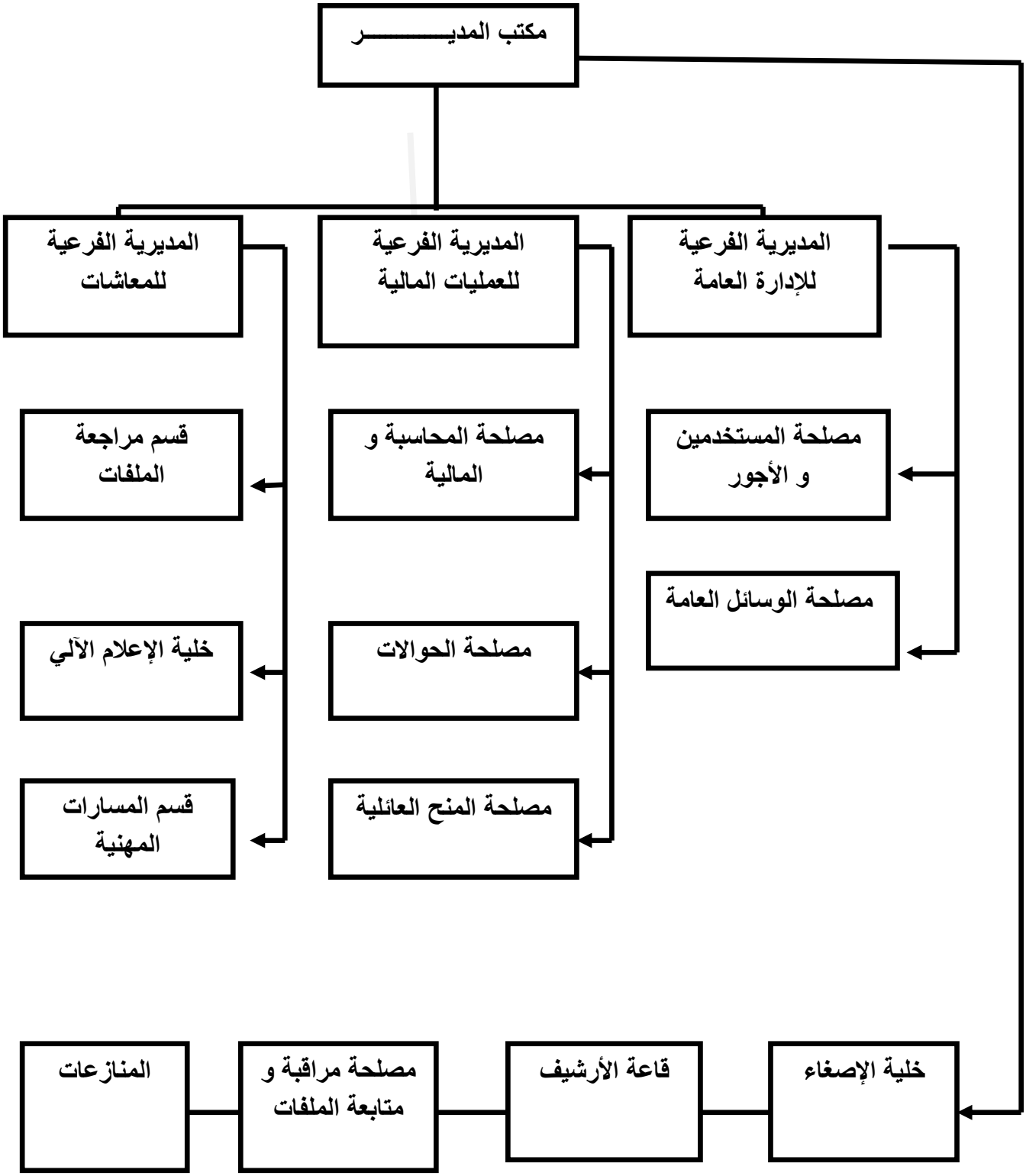
أما فيما يخص الأجر الذي يتقاضاه العامل عند إحالته على التقاعد فيتم احتسابه على النحو التالي:

أ-معدل الجر الخام الخاضع للاشتراك لـ 60 شهرا التي تسبق الإحالة على التقاعد.

ب- 2.5% للسنة الواحدة في حدود 80% .

[1] WWW.CNR.DZ

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة الصندوق الوطني للتقاعد[1]



[1] WWW.CNR.DZ

المبحث الثالث :عرض و تحليل النتائج

المطلب الأول: تحليل نتائج البيانات الشخصية:

الجدول رقم:1: توزيع المبحوثين حسب السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية
20_ 30 سنة	5	%12,19
31_40 سنة	10	%24,40
41_ 49 سنة	19	%46,34
فوق 50 سنة	7	%17،07
المجموع	41	%100

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم(1):الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب السن:نلاحظ أن اكبر نسبة من أفراد العينة يتراوح سنهم مابين (41_49) وتقدر ب46,34% وتليها نسبة 24,39% في فئة مابين (31_40)وتليها نسبة 17,06%المتمثلة في فئة فوق 50سنة ,كما تليها 12,19%في فئة (20_30) وهي الفئة الأقل نسبة.

ومنه نستنتج أن الفئة العمرية (41_49) هي الأكثر تمثيلا للعمال وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة تعتمد على الخبرة وقلة التوظيف داخل المؤسسة.

الجدول رقم (2): توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية:

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
متعاقد بصفة دائمة	35	%85,37
مؤقت	6	%14,63
المجموع	41	%100

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم (2):الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية :نلاحظ أن نسبة 85,37 %من المبحوثين متعاقدون بصفة دائمة وبالمقابل نجد نسبة 14,63%من المبحوثين مؤقتين في الوظيفة .

وحيث نستنتج من خلال تحليل نتائج الجدول :ان المؤسسة تعتمد على التوظيف الدائم للعمال وكذلك راجع إلى متطلبات العمل السائد في المؤسسة والمؤهلات التي يمتلكها العمال.

الجدول رقم (3): توزيع المبحوثين حسب الوظيفة:

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	10	%24,39
عامل تحكم	9	%21,95
عامل تنفيذ	21	%53،66
المجموع	41	%100

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم (3):الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الوظيفة :نجد أن نسبة 53,66% من المبحوثين يشغلون منصب عامل تنفيذ وبالمقابل نجد 24,39%من المبحوثين يشغلون منصب إطار ،وتليها نسبة 21,95%من المبحوثين يشغلون منصب عامل تحكم.

حيث نستنتج من خلال تحليل نتائج الجدول :أن المؤسسة تعتمد على الأعوان التنفيذيين من اجل تحقيق أهدافها وهذا طبيعة عمل المؤسسة حيث لاتحتاج إلى عدد كبير من الإطارات حيث ينحصر دورهم في الإشراف.

الجدول رقم 4: توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في العمل:

الاقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 10سنوات	10	%24,40
10_20سنة	13	%31,71
20_30سنة	16	%39,02
30سنة فما أكثر	2	%4,87
المجموع	41	%100

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم (4):الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في العمل :نجد أن نسبة 39,02% من المبحوثين لديهم الاقدمية في العمل من (20_30سنة)ونجد كذلك نسبة 31,71% من المبحوثين لديهم الاقدمية في العمل (10_20سنة)وتليها نسبة 24,40%من المبحوثين لديهم الاقدمية في العمل اقل من 10 سنوات وأخيرا نسبة 4,87 %من المبحوثين لديهم الاقدمية في العمل 30 سنة فما أكثر .

حيث نستنتج من خلال تحليل نتائج الجدول : ان نسبة الاقدمية لدى العمال (20_30سنة)هي الأكبر ،وبالتالي عدد كبير من موظفي المؤسسة لهم اقدمية في العمل ،وهذا راجع لكون المؤسسة تعتمد على سياسة الحفاظ على العمال من خلال توفير الظروف الملائمة للعمل وهذا للاستفادة من خبراتهم.

الجدول رقم (5):الاطلاع على قوانين الترقية في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	%53،66
لا	19	%46,34
المجموع	41	%100

من خلال من المعطيات الإحصائية للجدول رقم 7الذي يوضح الاطلاع على قوانين الترقية في المؤسسة :نجد ان نسبة 53.66 %من المبحوثين لديهم اطلاع على قوانين الترقية في المؤسسة وبالمقابل نجد 46.34%من المبحوثين ليس لديهم اطلاع عن قوانين الترقية.

حيث نستنتج من خلال تحليل النتائج أما النسبة الغالبة تمثل الأفراد الذين هم على اطلاع لقوانين الترقية الموجودة داخل المؤسسة الموجودة داخل المؤسسة ما يدل على اهتمامهم الملحوظ.

بالإضافة إلى وجود شفافية من طرف المؤسسة في عملية الترقية حيث تعمل على اطلاع العاملين بقوانين الترقية الموجودة في المؤسسة.

كما لا يمكن إهمال نسبة 46.34% الغير مطلعين على قوانين الترقية،وهذا يعود في الغالب إلى تقصير ذاتي من طرف الموظفين الذين لا يكلفون أنفسهم بالاطلاع على القوانين الخاصة بالترقية ظنا منهم انه لاضرورة في ذلك لان المؤسسة ترقي من يستحق الترقية وفق ماتتطلبه الوظائف والمهام .

الجدول رقم(6) مدى توافق التخصص مع الوظيفة:

الوظيفة / الإحتمالات	اطار		عامل تحكم		عامل تنفيذ		المجموع	
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكار	النسبة	تكرار	النسبة
نعم	8	80%	8	80%	12	57.14%	28	68.29%
لا	2	20%	2	20%	9	42.86	13	31.71%
المجموع	10	100%	10	100%	21	100%	41	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 6الذي يبين مدى توافق التخصص مع الوظيفة نجد ان نسبة 68،29 %من العمال تتوافق وظيفتهم مع التخصص منها 80% من الإطارات وكذلك 80 %عمال تحكم وتقابلها 57،14% من عمال تنفيذ في حين نجد نسبة 31،71% من العمال لا تتوافق وظيفتهم مع التخصص ونجد أعلى نسبة عند عمال التنفيذ التي تقدر ب% % 42،86 %وبالمقابل نجد نسبة 20 %عند كل من إطارات وعمال تحكم لاتتوافق وظيفتهم مع التخصص.

حيث نستنتج من خلال تحليل نتائج الجدول : ان المؤسسة تعتمد على توظيف الأفراد حسب التخصص الذي يلائم العمل داخل المؤسسة وذلك يرجع إلى طبيعة ومتطلبات الوظيفة وما يتناسب مع العمل المراد تحقيقه.

فالمؤسسة تحاول وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتسعى إلى تحقيق توافق بين متطلبات الوظائف ومؤهلات شاغليها.

الجدول رقم 07 :توفر فرص الترقية وعلاقتها بالاقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل / الإحتمالات	اقل من 10سنوات		10-20سنة		20-30سنة		30سنة فما فوق		المجموع	
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
نعم	2	20%	3	25%	4	25%	1	33.33%	10	24.39%
لا	8	80%	9	75%	12	75%	2	66.66%	31	75.61%
المجموع	10	%100	12	100%	16	100%	3	100%	41	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 7الذي يوضح توفر فرص الترقية وعلاقتها بالاقدمية في العمل:نلاحظ ان نسبة 75.61% من المبحوثين صرحوا بان فرص الترقية غير موجودة داخل المؤسسة وتمثلها فئة الأفراد الذين لديهم اقل من 10سنوات اقدمية في العمل بنسبة 80 %وتليها نسبة 75%من فئة الذين لديهم اقدمية في العمل من (10-20سنة) ثم فئة الذين لديهم اقدمية في العمل من (20-30سنة)بنسبة 75 %وأخيرا نسبة 66.67%من فئة الذين لديهم اقدمية في العمل 30سنة فما أكثر ،بينما نجد نسبة 24.39% أفادوا بان فرص الترقية متوفرة وتتوزع على نسبة 33.33% عند فئة الذين لديهم 30سنة فما أكثر اقدمية في العمل وتقابلها نسبة 25% عند كل من فئة الذين لديهم من (10-20سنة)و(20-30سنة) اقدمية في العمل وتليها نسبة 20% من لديهم اقدمية في العمل اقل من 10سنوات .

حيث نستنتج من خلال تحليل نتائج الجدول :ان غالبية الموظفين بالمؤسسة لايحصلون على ترقية في عملهم وهذا يدل على ان المؤسسة لاتقوم بتقديم فرص الترقية كافية ترضي جميع الفئات حسب الاقدمية.

الجدول رقم 8.الرضا عن المسار المهني بحسب الوظيفة:

الوظيفة / الإحتمالات	إطار		عامل تحكم		عامل تنفيذ		المجموع	
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
نعم	10	%100	6	% 66.67	13	% 59.10	29	% 70.73
لا	0	/	3	% 33.33	9	% 40.90	12	% 29.27
المجموع	10	% 100	9	% 100	22	% 100	41	% 100

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 8الذي يوضح الرضا عن المسار المهني وعلاقته بالوظيفة:نلاحظ ان نسبة 70.73% من المبحوثين لديهم رضا عن المسار المهني وتمثلها فئة الإطارات بنسبة100% وتليها نسبة 66.67% من فئة عما التحكم ثم نسبة 59.10% من فئة عمال التنفيذ بينما نجد نسبة 29.27%من المبحوثين عبروا عن عدم رضاهم عن مسارهم المهني وتمثلها فئة عمال التنفيذ بنسبة 40.90% وتليها نسبة 33.33% من فئة عمال التحكم وأخيرا نسبة 0%عند فئة الإطارات.

حيث نستنتج من خلال تحليل نتائج الجدول ان نسبة كبيرة من الموظفين لديهم رضا عن المسار المهني داخل المؤسسة وهذا مايفسر ان توفير الجو الملائم للعمل داخل المؤسسة حسب مايتطلبه العمل وطبيعة النشاط ،وهذا مايؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

كما نستنتج من خلال تحليل نتائج الجدول أيضا ان نسبة الرضا عن المسار المهني لدى فئة الإطارات تقدر ب100%وهذا مايو ضح ان هذه الفئة تحضى اهتمام أكثر من بقية الفئات.

الجدول رقم 9:العلاقة بين الأقدمية و نوع الترقية المتحصل عليها.

الأقدمية / الترقية المتحصل عليها	اقل من 10 سنوات		(10-20)سنة		(20-30) سنة		30سنة فما فوق		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الدرجة	6	60 %	7	53.84%	10	62.5%	2	100%	25	60.97%
الفئة	1	%10	0	/	3	18.75%	0	/	4	9.75%
المرتبة	3	30 %	6	46.15%	3	18.75%	0	/	12	29.26%
المجموع	10	100%	13	100%	16	100%	2	100%	41	100%

ان الإتجاه العام اهذا الجدول يبين أن نسبة الترقية في الدرجة قدرت ب 60.97 % موزعة بين فئات الأقدمية كالتالي: 60% عند الفئة اقل من 10 سنوات و 53.84% عند الفئة المحصورة بين (10-20)سنة و 62.5% عند فئة الأقدمية (20-30) سنة و 100% لدى فئة العمال ذوي أقدمية 30 سنة فما فوق.

اما نسبة الترقية في الفئة قدرت ب 9.75 % موزعة على فئات الأقدمية بالشكل التالي:

10% لدى فئة العمال ذوي الأقدمية اقل من 10 سنوات و 0 % لدى الفئة (10-20) سنة ثم تليها 18.75 % لدى فئة الأقدمية (20-30) سنة و 0 % لدى فئة الأقدمية 30 سنة فما فوق.

أما نسبة الترقية في المرتبة فقدرت ب29.26% موزعة كالأتي بين فئات الأقدمية:

-30% خاصة بفئة اقدمية اقل من 10 سنوات.

-46.15 % خاصة بفئة اقدمية محصورة بين (10-20) سنة

18.75 % خاصة بفئة اقدمية محصورة بين (20-30) سنة.

0% خاصة بفئة اقدمية 30 سنة فما فوق.

نستنتج من تحليل هذه النتائج أن امكانية الترقية في الدرجة تكون اكبير من الترقية في المرتبة و هذه الأخيرة بدورها تكون اكبر من الترقية في الفئة. و هذا منطقي نظرا لمتطلبات و شروط كل نوع من الترقية حيث أن الترقية في الدرجة تحتاج فقد الى اقدمية دون أي شروط معقدة،عكس الترقية في المرتبة التي تتطلب بالإضافة الى الأقدمية اجراء مسابقة،اما اصعب انواع الترقية فهي الترقية في الفئة التي تتطلب اجراءات معقدة و نوعية حيث انها ليست متاحة للجميع نظرا لما يقابلها من مسؤوليات و مهام.

المطلب الثاني:تحليل نتائج الفرضية الثانية.

الجدول رقم 10:الحصول على ترقية

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	%70
لا	16	30%
المجموع	41	%100

-من خلال تحليل نتائج الجدول رقم 14 المتعلق بمدى الحصول على ترقية تبين أن نسبة 70% من العمال تحصلوا على ترقيات بينما 30% لم يتحصلوا على ترقيات.

حيث نستنتج من خلال هذا التحليل ان المؤسسة تقوم بترقية عمالها نظير جهودهم و هذا لتحفيزهم على المزيد من العطاء و العمل.

الجدول رقم 11:سبب الحصول على ترقية

سبب الترقية	التكرار	النسبة المئوية
الأقدمية	19	%46.34
الكفاءة	7	%17.07
الشهادة	13	%31.7
التكوين	2	%4.8
المجموع	41	%100

ان الإتجاه العام اهذا الجدول يبين ان نسبة 46.34% تحصلو على ترقية بسبب الأقدمية تليها 31.7% تحصلوا على ترقية من خلال الشهادة،بينما 17.07% تحصلوا على ترقية من خلال الكفاءة ،في حين لم تتعدى نسبة الذين تحصلوا على ترقية بسبب التكوين 4.8% .

نستنتج من خلال تحليل نتائج هذا الجدول الخاص بسبب الحصول على ترقية أن مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد تعتمد على معيار الأقدمية في عملية الترقية ثم معيار الشهادة تليها الكفاءة و أخيرا التكوين، حيث لا تولي اهتمام كبير لمعيار التكوين و الكفاءة في عملية الترقية.

الجدول رقم 12:وقت الحصول على اخر ترقية

وقت اخر ترقية	التكرار	النسبة المئوية
3 سنوات	20	%48.78
4-6 سنوات	10	%24.39
7-9 سنوات	7	%17.07
10 سنوات فأكثر	4	%9.75
المجموع	41	%100

ان الإتجاه العام لهذا الجدول يبين ان نسبة 48.78% من عدد العمال يعود وقت اخر ترقية تحصلوا عليها الى 3 سنوات تليها نسبة 24.39% كانت اخر ترقية تحصلوا عليها من (4-6)سنوات ثم 17.07% الى (7-9)سنوات و اخيرا 9.75 % تعود الى اكثر من 10 سنوات.

نستخلص من تحليل نتائج هذا الجدول الخاص بوقت اخر ترقية ان اغلب عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لم يمضي عليهم وقت كبير على اخر ترقية.دون اغفال ان هناك نسبة لم تترقى منذ اكثر من 10 سنوات.

ومنه نستنتج ان المؤسسة حريصة على ترقية عمالها في الآجال و هذا ضمانا لتحقيق نوع من الرضا الوظيفي لديهم.

الجدول رقم 13:معايير قياس كفاءة العامل داخل المؤسسة.

معايير قياس الكفاءة	التكرار	النسبة المئوية
الانضباط	14	%31.14
الأداء	18	%43.9
الشهادة	9	%21.95
التكوين	00	/
المجموع	41	%100

يتضح لنا من خلال تحليل نتائج هذا الجدول ان معيار قياس الكفاءة الأكثر اخذا بعين الإعتبار هو الأداء و هذا بنسبة 43.9% ثم يليه معيار الإنضباط بنسبة 34.14% ثم معيار الشهادة بنسبة 21.95% اما معيار التكوين فهو غير مأخوذ بعين الإعتبار في قياس كفاءة العمال.

و عليه نستنتج ان مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد تهتم بالأداء و الإنضباط في قياس كفاءة عمالها ثم تأخذ بمعيار الشهادة و لكنها تهمل معيار التكوين في قياس كفاءة عمالها.

الجدول رقم 14:المعيار الأفضل للترقية بحسب رأي العمال

المعيار الأفضل للترقية	التكرار	النسبة المئوية
الأقدمية	2	%4.8
الكفاءة	5	%12.2
الأقدمية و الكفاءة	34	%82.92
المجموع	41	%100

يتبين لنا من خلال هذا الجدول ان نسبة 82.92% من العمال يفضلون معيار الأقدمية و الكفاءة معا في عملية الترقية ،تليها 12.2% يفضلون الكفاءة و أخيرا 4.8%من العمال يفضلون الأقدمية.

حيث نستخلص أن المعيار الأنسب بحسب رأي العمال هو الجمع بين الأقدمية و الكفاءة معا،و هذا لأنه يأخذ بعبن الإعتبار أقدمية العامل و خبرته المكتسبة و كذلك كفاءته حيث يمتاز هذا المعيار بالعدالة من جهة كما يشجع على روح المنافسة و الإبتكار من جهة أخرى.

الجدول رقم 15:دور الروابط الإجتماعية في التأثير على موضوعية تطبيق معايير الترقية.

تأثير الروابط الإجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	%73.17
لا	11	%26.82
المجموع	41	%100

ان الإتجاه العام لهذا الجدول يبين ان نسبة 73.17% من عمال المؤسسة صرحوا بأن للروابط الإجتماعية دور كبير في التأثير على موضوعية تطبيق معايير الترقية.

أما نسبة 26.82% صرحوا بأن الروابط الإجتماعية لا تؤثر على موضوعية تطبيق معايير الترقية.

و عليه نستنتج أن القرابة و الصداقة يلعبان دور كبير في عملية الترقية،و هذا مايعزز مفهوم المحسوبية في تطبيق استراتيجية الترقية داخل المؤسسة.

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثانية و المتمثلة في اعتماد المؤسسة على معيار الأقدمية و الكفاءة في عملية الترقية فإنه يمكن اثباتها.

المطلب الثالث:تحليل نتائج الفرضية الثالثة

الجدول رقم 16:الرضا عن ظروف العمل داخل المؤسسة.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	%70
لا	16	%30
المجموع	41	%100

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم 21 الذي يوضح الرضا عن ظروف العمل في المؤسسة،اتضح أن نسبة 70% من عمال المؤسسة راضين عن ظلروف العمل داخل المؤسسة بينما نسبة 30% تمثل العمال الغير راضين عن ظروف العمل.

حيث نستنتج أن المؤسسة توفر ظروف العمل الجيدة داخل المؤسسة و هذا لضمان رضا العمال من اجل رفع مردودهم و بالتالي تحقيق اهدافها المسطرة.

بالإضافة الى كون المؤسسة ذات طابع اقتصادي و لها أرباح و أريحية مالية و هذا ما أمكنها منها من توفير ظروف العمل الجيدة التي ساهمت في تحقيق الرضا لدى العمال.

الجدول رقم 17:التفاهم و الانسجام و روح التعاون داخل المؤسسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	%58.53
لا	17	%41.46
المجموع	41	%100

ان الإتجاه العام لهذا الجدول يبين أن نسبة 58.53% من العمال يؤكدون أن المناخ السائد في المؤسسة يسوده نوع من التفاهم و الإنسجام و روح التعاون بينما 41.46% من العمال يرون عكس ذلك.

حيث نستنتج من هذا التحليل أنه مؤشر ايجابي على مدى الرضا الوظيفي الذي يشعر به عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

الجدول 18: طبيعة العلاقة مع الرئيس

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	35	%85.36
ليست جيدة	6	%14.63
المجموع	41	%100

يظهر لنا هذا الجدول ان نسبة 85.36% من العمال لديهم علاقات جيدة مع رؤسائهم بينما 14.63% فقط لا تربطهم علاقات جيدة مع رؤسائهم.

ومنه نستنتج أن العلاقات داخل المؤسسة بين العمال و الرؤساء جيدة وهذا يحسب للمؤسسة التي تسعى الى تحقيق الرضا الوظيفي لعمالها من خلال تحسين العلاقة التي ترط العامل برئيسه و هذا ما يدفعه الى تهسين ادائه و زيادة ولائه لمؤسسة عمله.

الجدول رقم 19:تقدير العمل المنجز داخل المؤسسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	%82.92
لا	7	%17.07
المجموع	41	%100

تبين لنا نتائج هذا الجدول أن نسبة 82.92% من العمال يشعرون بالإحترام و التقدير من جراء أعمالهم المنجزة، في حين 17.07% من العمال لا يشعرون بالإحترام و التقدير جراء أعمالهم المنجزة داخل المؤسسة.

و منه نستخلص من هذا التحليل أن مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد تولي اهتمام كبير للرضا الوظيفي لعمالها من خلال تقدير أعمالهم المنجزة.

الجدول رقم 20:العمل خارج أوقات الدوام

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	%68.29
لا	13	%31.7
المجموع	41	%100

تبين لنا نتائج هذا الجدول أن نسبة 68.29% من العمال مستعدون للعمل خارج أوقات الدوام، في حين أن 37.70% ليست لديهم الرغبة و الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام.

و منه نستنتج أن هذه النسب مؤشرات جيدة على مدى ولاء عمال الصندوق الوطني للتقاعد لمؤسستهم،و هو بدوره مؤشر جيد عن مدى الرضا الوظيفي للعمال.

الجدول لرقم 21:الرضا عن الأجر

الوظيفة / الرضاعن الأجر	اطار		عامل تحكم		عامل تنفيذ		المجموع	
	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	9	%90	6	%66.66	15	%68.18	30	%73.17
لا	1	%10	3	%33.33	7	%31.81	11	%26.82
المجموع	10	%100	9	%100	22	%100	41	%100

ان الإتجاه العام لهذا الجدول يبين لنا أن 73.17% من العمال راضين عن الأجر و هم موزعين كالأتي:90% من الإطارات و 66.66% من عمال التحكم ثم 68.18% من عمال التنفيذ.

بينما 26.18% من العمال غير راضين عن الأجر المقدم لهم و هم موزعين بين فئات العمال كالتالي:

10% من فئة الإطارات و 33.33% من فئة عمال التحكم ثم 31.81% من عمال التنفيذ.

نستنتج من تحليل نتائج هذا الجدول ان مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد تقدم أجور جيدة لعمالها بمختلف فئاتهم(اطارات،عمال تحكم،عمال تنفيذ) و هذا حرصا منها على تحقيق الرضا الوظيفي لهم من أجل رفع مردودهم و ادائهم في العمل.

الجدول 22:الرضا عن آليات الترقية ووقت الحصول عليها

الوظيفة / الرضا عن اليات الترقية	اطار		عامل تحكم		عامل تنفيذ		المجموع	
	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	6	%60	3	%33.33	11	%50	20	%48.78
لا	4	%40	6	%66.66	11	%50	21	%51.22
المجموع	10	%100	9	%100	22	%100	41	%100

إن الاتجاه العام لهذا الجدول يوضح أن 48.78% من العمال عبروا عن رضاهم عن آليات الترقية ووقت الحصول عليها و هم موزعين بين فئات العمال كالتالي:60% من الإطارات ثم 50% عند عمال التنفيذ و بعدها 33.33% عند عمال التحكم.

بينما 51.22% من العمال عبروا عن عدم رضاهم عن آليات الترقية و وقت الحصول عليها و هم موزعين كالتالي:66.66% من عمال التحكم و 50% عند عمال التنفيذ ثم 40%عند الإطارات.

و منه نستنتج ان نصف عمال المؤسسة غير راضين عن آليات الترقية ووقت الحصول عليها و هذا ما يبعث على عدم الرضا الوظيفي لديهم.

الجدول 23:دور الترقية كعامل محفز على زيادة المجهودات و تحسين الأداء

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	%100
لا	00	/
المجموع	**41**	**%100**

يتضح لنا من تحليل نتائج هذا الجدول أن 100% من العمال صرحوا بأن حصولهم على ترقية سيكون عامل محفز لهم من أجا زيادة مجهوداتهم و تحسين أدائهم.

و منه نستخلص أن الترقية تلعب دور كبير في التحفيز على زيادة المجهودات و تحسين الداء و بالتالي تبعث على تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول 24:الولاء للمؤسسة(التخيير بين البقاء في المؤسسة و تغييرها مع نفس الأجر)

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	%17.07
لا	34	%82.92
المجموع	41	%100

يبين لنا هذا الجدول أن 82.92% من العمال غير مستعدين لتغيير المؤسسة مقابل نفس الأجر بينما 17.07% فقط من صرحوا بإمكانية تغيير المؤسسة مع نفس الأجر.

و منه نستنتج أن هذه النسب هي مؤشر جيد على مدى ولاء العمال لمؤسستهم ووفائهم لها،و هذا يحسب للمؤسسة من خلال توفير مختلف العوامل التي تساهم في زيادة ولاء العمال لها.

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثالثة و المتمثلة في المستوى العالي من اهتمام المؤسسة بالرضا الوظيفي للعاملين نستطيع اثبات صحة الفرضية.

الإستنتاج العام:

توصلنا من خلال هذه الدراسة أن الإهتمام بالمورد البشري أصبح ضرورة ملحة نظرا للدور الذي يلعبه في نجاح المؤسسات،فتحقيق هذه المؤسسات لأهدافها يتوقف في كثير من الأحيان على اهتمامها بهذا المود لأن اي تقصير في تنميته يترتب عليه سوء استخدامه،بإعتباره المتحكم و المحرك الأول لكل موارد المؤسسة،كما ان الإهتمام بالعامل و بطرق تحفيزه و البحث عن مستوى رضاه قصد تحسينه يرفع مستوى أدائه.

حيث يمكن اعتبار الترقية من بين أحسن الأساليب التي تستخدمها أغلبية المؤسسات كوسيلة لتحفيز عمالها ماديا و هذا من ناحية الأجر و المنح المرافقة للترقية و معنويا من حيث المكانة و تسلق السلم الإداري في المؤسسة و بالتالي الرضا عن المسار المهني.

اذا اثر الترقية على الرضا الوظيفي يكون ايجابيا اذا تم احترام المعايير الموضوعية و إتباع الأساليب العادلة في ذلك.

على العكس من ذلك فإن عدم احترام المعايير الموضوعية في الترقية و الإعتماد على الجهوية والقرابة و المحسوبية يؤدي الى عدم شعور الموظف بالرضا في وظيفته و هذا ينعكس سلبا على أدائه في العمل.

كما استنتجنا أيضا أن إتباع معيار الأقدمية و الكفاءة معا في عملية الترقية و هذا لكونه يجمع بين الخبرة المكتسبة و الكفاءة ، يضفي نوع من العدالة و المساواة بين جميع العمال و هذا بدوره يزيد من رضاهم الوظيفي وولائهم للمؤسسة.

الإقتراحات و التوصيات:

في ضوء الدراسة الميدانية و بناء على النتائج المتوصل إليها فإنه يمكن وضع بعض الاقتراحات و التوصيات و هي كالتالي:

توظيف عدد أكبر من الشباب.بإعتبار هذه الفئة هي الأقل مقارنة بالفئات الأخرى.

– ضرورة اطلاع العمال على قوانين الترقية بشكل أكبر.

–توفير فرص أكثر للترقية مقارنة بالأقدمية

– ضرورة أخذ عملية التكوين بعين الإعتبار في عملية الترقية و هذا من أجل تثمين الجهود المبذولة خلال التكوين و اعطائه أهمية و قيمة أكبر .

– مراعاة الترقية في الفئة بإعتبارها قليلة في المؤسسة مقارنة بالترقية في الدرجة و المرتبة.

– ضرورة أخذ التكوين بعين الإعتبار في قياس كفاءة العمال.

– شفافية ووضوح معايير الترقية في المؤسسة بمراعاة كل الجوانب كالقدرات و المؤهلات العلمية و كذا الكفاءة و الخبرة مع تفادي كل أشكال المحسوبية و القرابة و كذا الجهوية أثناء القيام بعملية الترقية.

خاتمة:

باعتبار المورد البشري المحرك الأساسي لأي مؤسسة،فإنه ينبغي تفعيل هذا الأخير من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة و المنشودة عن طريق توفير جميع الظروف المادية و المعنوية التي تضمن له رضاه الوظيفي و هذا من خلال تطبيق أنظمة إدارية فعالة من بينها نظام الترقية.

فنظام الترقية يشغل موضعا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية من منطلق أن العامل بحاجة إلى الرقي و التقدم في مساره المهني بهدف إثبات ذاته من جهة ،و هذا من الجانب المعنوي ،أما من الجانب المادي فإن الترقية تساهم في تحفيزه ماديا و هذا ما يساعده في الإبقاء على كفاءته و تحقيق قدر عال من الرضا الوظيفي لديه.

عكس أي تقصير الذي يترتب عليه سوء في استخدام الموارد البشرية و بالتالي قدر قليل من الرضا الوظيفي الذي يؤثر على أداء العامل و مردود يته، وهذا ما يساهم في انهيار المؤسسة و عجزها عن تحقيق أهدافها بذلك القدر المسطر.

و عليه فإن الترابط الوثيق بين الترقية و الرضا الوظيفي و الذي كان محل دراستنا قد أكد صحة الفرضيات المقدمة في بداية الدراسة،حيث نستخلص العلاقة القوية بين إستراتيجية الترقية و أثرها على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

و في الأخير يمكن القول أن هذا البحث كان فرصة جيدة و مفيدة من الناحية العلمية و قد مكننا هذا الموضوع من الإطلاع على اثر الترقية في الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، وفيما لاشك فيه أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا العمل فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص.إلا أننا نرى انه يساهم ولو بقليل في إثراء المكتبة و أن يكون تمهيدا لمواضيع أخرى يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث أخرى.