

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي LMD

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطلبة : - محمود رقايدة

- أولاد العربي كمال

- بن معروف يوسف

بعنوان:

## الترقية الوظيفية والاستقرار المهني

دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية بلدية أنقوسة - ورقلة

لجنة المناقشة

مشرفا

مناقشا

برقية سهيلة

قودة عزيز

السنة الجامعية 2013/2014

## الشكر و التقدير

قبل كل شيء نحمد الله عز وجل ونشكره بأن أنعم علينا بالعلم ووفقنا لإنجاز  
وإعداد هذا العمل وأعاننا عليه فهو القائل:

"ولئن شكرتم لأزيدنكم"

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة برقية سهيلة على قبولها الإشراف على هذه  
المذكرة، وعلى إرشاداتها وتوضيحاتها اللازمة التي أفادتنا فكانت نعم المشرف  
كما نتقدم بالشكر الجزيل للمناقش قودة عزيز.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل عمال وموظفي المؤسسة العمومية لبلدية انقوسة  
بورقة، كما لا يفوتنا ان نشكر كل اساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية  
وفي الأخير نتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام إلى كل من ساعدنا من  
قريب أو من بعيد لإنجاز هذه المذكرة .



# الإهداء

قال تعالى: (( وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا ))

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين , أهدي هذا العمل إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلها إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات , إلى أعلى إنسان في هذا الوجود وأثمن كنز عرفته  
أمي الحبيبة.

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم رحمة الله عليه ,

إلخمي مسعود والطيب وابنائهم واختي و زوجتي وقرّة عيني أولادي, رونق ,شهاب

الدين،الجمعي، محمد الزبير،ايمن، والى أبناء العم عبد القادر وعمار ونور السدات وكل أبناء

العم وأبناء الأخت قدور وصالح واخوالي وخاصة وُشيد ومسعود وجمالويحيى

إلى أساتذتي الكرام خصوصا : عريف , د.خلادي ، بوساحة، عزيز، بوعلي.

إلى كل الأصدقاء : سويقات، مدقن، اسامه،عباس ,منير , يوسف ,ابراهيم ، نور الدين، الشيخ

سامي والى كل الأصدقاء من دون إستثناء.

والحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

.....محمود.....



## اهداء

أهدي ثمرة هذا العمل

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها واقترن رضاها برضا الرحمن  
وارتبطت طاعتها بطاعة الخالق والدي حفظها الله وبارك في عمرها

إلى من رباني على الفضيلة والأخلاق

أي الحنون

إلى إخواني وأخواتي وإلى كل أولادهم وبناتهم، وإلى أعمامي وعماتي وعلى رأسهم  
عمي إبراهيم و عبد القادر، وإلى كل أولادهم ، وإلى أخوالي ، علي  
، الطيب، مسعود، وخالي محمود الذي كان الزميل والعون في الدراسة

وإلى كل أساتذتي: بوزغاية، بوساحة، عزيز، مازن، بوسحلة، عيساوي، بويعلى، بن  
داود، وإلى كل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية وكل عمالها

وإلى كل أصدقائي كل باسمه

إلى كل زملائي، علي، عباس، أسامة، نورا لدين، إبراهيم، منير، وإلى محمد  
سويقات وأبنائه وكل زملائي وزميلاتي في الدفعة

إلى كل من ثابر في سبيل العلم وجعله نورا يستضاء به

## اهداء

أهدي ثمرة مجهوداتي من خلال هذه المذكرة المكملة إلى كل من ساهم من

بعيد أو قريب في إتمامها وخروجها إلى النور.

وعلى رأسهم إلى الذين قال فيهما الله عزوجل:

"وقل ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا" صدق الله العظيم.

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

\*إلى من رعنتي بعيناها و كستني بعطفها إلى أحب الناس إلى قلبي حفظها الله و ابقها لي تاجا

فوق رأسي إلى.....أمي

\*إلى من عرفني الحرف و مسك القلم في المهد إلى من أحسن تربيته

إلى.....أبي العزيز

حفظه الله و أطال في عمره

\*إلى أختايا العزيزتين : فاطمة الزهراء و هاجر وفقهما الله.

\*إلى العم الكريم الذي وقف إلى جانبي: الحاج الأمين.

\*إلى كل أعمامي و أخوالي.

\*إلى الدكاترة والأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

\*إلى جميع زملائي في الدفعة وعمال قسم علم الاجتماع بجامعة قاصدي مرياح بورقلة

\*إلى كل الأحباب والأصدقاء والزملاء من قريب ومن بعيد.

\* إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع.

.....كمال.....

## ملخص الدراسة

ترمي الدراسة الحالية إلى موضوع بالغ الأهمية والذي يعد من أولويات إدارة الموارد البشرية في الإدارة الحديثة، ألا وهو الترقية الوظيفية ودورها في الاستقرار المهني، ونظرا لأهمية هذا الموضوع سوف نتطرق إليه من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

– ما الدور الذي تلعبه الترقية في تحقيق الاستقرار المهني للعامل داخل المؤسسة؟

وبقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر والتحكم في مساره قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية

هل للترقية المهنية دور في رفع الروح المعنوية؟

هل للترقية المهنية دور في تحقيق الرضا الوظيفي؟

ولقد قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول منها الفصل التمهيدي ، وفصل خاص بالإطار المنهجي والذي تناولنا فيه، المنهج

الوصفي التحليلي، وعينة الدراسة التي كانت ، العينة العشوائية البسيطة ، ولقد تمت الدراسة على موظفي المؤسسة العمومية (بلدية

أنقوسة) ، والذي بلغ عددهم (111) عامل دائم ، تمت القرعة الاختيار 67 عينة منهم و كان ذاك يوم . 07 ماي 2014

حيث تم توزيع الاستمارة ، وتم استرداد 60 استمارة ، وتمت الإجابة على جميع الأسئلة فيها ولقد تحصلنا على النتائج التالية :

– بالنسبة للتساؤل الفرعي الأول : وجدنا أن للترقية دور في رفع الروح المعنوية داخل المؤسسة محل الدراسة.

– بالنسبة للتساؤل الفرعي الثاني : تبين لنا أن للترقية تأثير كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة.

ومن هذه التساؤلات استخلصنا أن الاستقرار المهني مرهون بالحصول الترقية الوظيفية.

### Résumé de l'étude

La présente étude visait à un sujet d'une grande importance et qui est l'une des priorités de la gestion des ressources humaines dans la gestion moderne , à savoir l'avancement de carrière et son rôle dans la stabilité de la formation professionnelle , et étant donné l'importance de cette question, nous allons remédier à travers la prochaine grande question:

Quel est le rôle de la promotion dans la stabilisation de l'ouvrier professionnel au sein de l'organisation?

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

Avez-vous une mise à niveau sur le rôle professionnel dans la réalisation de la satisfaction au travail?

L'étude a été divisée en trois chapitres , y compris le chapitre d'introduction , et le chapitre sur le cadre méthodologique , qui nous avons eu affaire avec elle , la méthode d'analyse descriptive et l'échantillon de l'étude , qui était , échantillon aléatoire simple , et a été l'étude sur le personnel de l'établissement public (municipalité Onqosh) , qui comptait ( 111 ) facteur permanente , la loterie a sélectionné 67 d'entre eux et a eu un échantillon de ce jour . 7 mai 2014 où il a été distribué sous la forme , a été récupéré 60 forme , et a répondu à toutes les questions que j'ai et où nous avons acquis les résultats suivants:

Pour la première sous- question : Nous avons constaté que pour la mise à niveau dans le rôle de moral au sein de l'institution anéanti l'étude.

Pour la deuxième sous- question : nous montrer que de mettre à niveau un impact significatif sur la réalisation de la satisfaction au travail parmi le personnel de l'institution.

C'est à ces questions qui ont attiré la stabilité dépend de l'obtention de l'avancement de carrière professionnelle.

# فهرس الدراسة

# الفهرس

الإهداء.....	
شكر وتقدير.....	
ملخص الدراسة.....	
الفهرس.....	
قائمة الجداول .....	
قائمة الملاحق.....	
مقدمة..... أ	

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي

تمهيد.....	03
إشكالية الدراسة.....	04
أسباب اختيار الدراسة.....	06
أهمية الدراسة.....	07
أهداف الدراسة.....	07
تحديد المفاهيم.....	08
الدراسات السابقة.....	14
خلاصة الفصل.....	23

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد.....	24
المنهج المستخدم.....	25



25.....	مجتمع الدراسة.....
27.....	عينة الدراسة.....
28.....	أدوات جمع البيانات.....
32.....	خلاصة.....

### الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة

35.....	تمهيد.....
36.....	عرض و تحليل الجداول .....
36.....	عرض وتحليل البيانات الشخصية.....
43.....	دور الترقية في رفع الروح المعنوية.....
53.....	دور الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.....
62.....	نتائج تساؤلات الدراسة.....
62.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي(1).....
63.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي(2).....
65.....	النتيجة العامة.....
67.....	خاتمة.....
69.....	المراجع.....
72.....	الملاحق.....

# قائمة الجدول والملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	الجدول(أ) يبين: توزيع عدد العمال الدائمين حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة	أ
28	الجدول (ب) يبين: المصالح التي ينتمي إليها أفراد العينة	ب
36	توزيع العينة حسب الجنس	1
37	توزيع العينة حسب السن	2
38	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	3
39	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	4
41	توزيع العينة حسب طبيعة الوظيفة	5
42	توزيع العينة حسب الاقدمية في العمل	6
43	تطبيق المؤسسة لنظام الحوافز	7
44	يبين حصول العمال على الحوافز	8
45	يبين شعور العامل أثناء دخوله للمؤسسة	9
46	يبين اتجاه العمال بين الفردي والجماعي	10
47	يبين شعور العمال رفقة زملاء.	11
47	بين محاولة بذل العامل لجهد أكبر لتحسين العمل	12
48	بين مدى حصول العاملين على الترقية	13
49	يبين سبب الحصول على الترقية	14
50	تأثير عدم العدل في الترقية على رضا العاملين	15
51	حال العامل عند الفشل في أداء العمل المكلف به	16
52	بين قيام المؤسسة بدورات تكوينية وفترات القيام بها	17
53	بين مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول من طرف العامل	18



54	يبيّن الحالات التي ترغب العامل على التغيب.	19
55	يبيّن شعور العامل أثناء اداءه لعمله	20
56	يبيّن دور الحوافز في رضا العمال	21
57	يبيّن دور زيادة المسؤوليات في تحفيز وإقبال العامل على العمل أكثر	22
57	يبيّن رضا العامل من خلال مساعدة الزملاء	23
58	يبيّن توافق المستوى مع المنصب.	24
59	رضا الموظفين عن عملهم داخل مؤسسة.	25
60	يبيّن مدى مواجهة العامل للصعوبات في العمل	26
61	يبيّن تفكير العمال في مغادرة المؤسسة	27
62	الجدول (ج) يبيّن العبارات الدالة على الروح المعنوية	ج
63	جدول (د) يبيّن نسبة المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي في المحور الثالث	د

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
71	يتضمن الإلتحاق برتبة أعلى عن طريق الترقية الاختيارية	01
73	يتضمن الإلتحاق برتبة أعلى عن طريق التأهيل المهني	02
75	يتضمن الترقية عن طريق الامتحان المهني	03
77	يتضمن الترقية عن طريق الفحص المهني	04
79	قرار المصادقة على جدول الترقية	05
80	الهيكل التنضمي للبلدية	06
81	استمارة الاستبيان	07

مَقْدَمَةٌ



## مقدمة:

يعيش العالم المعاصر فترة من التحولات والتغيرات الإقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، التي ساهمت في محاولة إستبدال الكثير من الهياكل الإدارية بهياكل أخرى أكثر حركية، و ذلك للتوصل إلى أصلح الطرق في تسيير وتنمية الموارد البشرية، باعتبارها من أهم حلقات التنمية الإدارية والإنسانية، ولتكونها من طاقات كفؤة وقدرات فكرية بإمكانها أن تتحول إلى عنصر فعال في المؤسسات إذا أحسن استثمارها، فالعنصر البشري هو من أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم والقوة الرافعة لنجاحه، وقصد تنمية المورد البشري تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها لتطوير أفضل الطرق والآليات لاستثمار طاقاته وتنميتها من خلال عدة عمليات تنظيمية :

التدريب، التكوين الاستقطاب بنوعيه الداخلي والخارجي، الاختيار المهني، التعيين، تقييم أداء العاملين، التحفيز بأنواعه، الترقية... الخ والدراسة الراهنة تعالج ظاهرة تنظيمية تحت عنوان "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني" وقد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من المفكرين والباحثين حيث نجد عدة دراسات اهتمت بالترقية والاستقرار والجدير بالذكر أن هذه الظاهرة قد حظيت باهتمام نظري واسع النطاق، كما شهدت هذه الدراسة اهتماما إمبريقيا كشف عن دور وأهمية الحوافز المعنوية كعنصر فعال في تنمية الأفراد، وتعتبر من بين أهم الأهداف التي يسعى العمال لتحقيقها من خلال الوظيفة، وهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في المؤسسة العمومية بلدية انقوسة بولاية ورقلة.

ولتحقيق هذا المبتغى قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول، الأول والثاني منها تناول الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية، أما الفصل الثالث فقد تناول الجانب الميداني للدراسة، وعلى هذا الأساس تناول الفصل الأول الإطار التصوري للدراسة :  
مبررات اختيار الدراسة، أهداف الدراسة، الإشكالية البحثية، الإطار المفاهيمي للدراسة، أما الفصل الثاني فقد تناول الإطار المنهجي من أدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة والمنهج المستخدم وكذا عينة الدراسة، وتعرض الفصل الثالث والأخير إلى عرض و تحليل معطيات الدراسة الميدانية .

# الفصل الأول

## إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي

تمهيد

1. إشكالية الدراسة
  2. أسباب اختيار موضوع الدراسة
  3. أهمية الدراسة
  4. أهداف الدراسة
  5. تحديد المفاهيم
  6. الدراسات السابقة
  7. المدخل النظري السوسولوجي
- . خلاصة الفصل





### تمهيد:

تتناول هذه الدراسة قضية ذات أهمية بالغة في تراث العلوم الاجتماعية، التي تعني بالبناء التنظيمي لمختلف المؤسسات، سواء كانت صناعية أو خدمية، وإذا كانت هذه القضية "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني" ترتبط بالعامل وبوضعه وبمكانته بالمؤسسة من جهة، فإنها من جهة أخرى ترتبط بمدى شعوره بالإرتياح والاطمئنان على تدرجه ومستقبله المهني .

وسنحاول في هذا الفصل تناول المفاهيم المرتبطة بالموضوع في ضوء عدد من المؤشرات المشكلة للمتغيرين الذين تقوم عليهما الدراسة الراهنة، ونبدأ من خلال التعرض إلى المبررات، الأهداف، الإشكالية، وتحديد المدخل النظري للدراسة.

أولاً: - إشكالية الدراسة:

استأثرت إدارة الموارد البشرية باهتمام واسع النطاق من لدن العديد من الباحثين والمفكرين والاختصاصيين، لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة يتسم بها عن سواه من حقول المعارف الإنسانية، سيما أن العنصر البشري في جميع المنظمات الإنسانية وعلى مختلف أنواعها سواء الإنتاجية أو الخدمائية، وحجمها الكبير أو الصغير، والعام أو الخاص يشكل لديها أهمية خاصة، وبما أن العنصر البشري يختلف عن غيره من العوامل الإنتاجية الأخرى، بحيث انه يتميز باعتبارات مختلفة وأكثرها شيوعاً عدم السيطرة على أدائه مطلقاً، فإدارة الموارد البشرية من بين الحقول التي تباينت بشأنها الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به، قياساً بالحقول العلمية الأخرى، وشهدت نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين تركيزاً بالغ الأهمية على العنصر البشري وإعطائه أولية أكثر من بين العناصر الإنتاجية الأخرى على وجه الخصوص.

إن هذا الاهتمام الملموس على العنصر البشري، أوجب على الإدارة أن تستجيب لحاجات الأفراد ومتطلباتهم، ودمجهم وتكليفهم، فهي بذلك تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعامل على حد سواء، ولتحقيق ذلك، ينبغي عليها أن تنتهج عدة أساليب وطرق في التعامل مع العنصر البشري ومن ضمن هذه الأساليب المتبعة في المؤسسات نجد الحوافز، والتي تعتبر من ضمن الطرق المتبعة في المؤسسات الحديثة، والتي تنتهجها إدارة الموارد البشرية، فمنها المادية والمعنوية والتي تساهم حسبهم على تشجيع العامل على العمل أكثر، وذلك من خلال الزيادة في الراتب أو إعطائه علاوات، أو تشجيعهم من خلال تنظيم رحلات، أو تقديم عطلات مدفوعة الأجر وترقيتهم في المناصب أو الدرجة، أو الفئة وغيرها من الترتيبات التي تساهم في رفع الروح المعنوية لدى العامل بالمنظمة وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لديه والترقية تعتبر ذات أهمية في أي منظمة من المنظمات، فهي من الأمور الحيوية للتنمية الذاتية، واستعداده لتحمل عبء العمل والمنصب المرفق إليه وبالتالي فهي تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من القوة البشرية، لتشغل الوظائف الأعلى في درجات السلم الوظيفي، والتي تكون وفق متطلبات يستوجب توفرها في العامل كالأقدمية والكفاءة المهنية وغيرها من الامتيازات التي يمتاز بها هذا العامل أو ذاك، عن غيره من العاملين في سبيل تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة على حد سواء .

وهو بذلك ساعياً إلى تحقيق أكبر قدر من الاستقرار المهني لديه، والذي يعتبر الهدف الأساسي لكل عامل داخل ميدان عمله ويرتكز بوجه عام على توفر جو مريح ومرضي داخل المؤسسة، أي مع جماعة العمل، كي يتسنى له بذل الجهد اللازم من

أجل نجاح عمله، الذي يعود عليه وعلى المؤسسة وعلى المجتمع بصفة عامة، بالرضا والرفاهية والاستقرار والقدرة على الاستمرار و التطور.

ولكن الأمر اللافت للانتباه، ومن خلال الملاحظة البسيطة في أرض الواقع، نجد أن هذه المعادلة لا تتحقق دوماً، وإلا ما سمعنا عن مشاكل بين بعض المؤسسات وعاملها في هذا الخصوص أم أن هناك عوائق تعيق هذه العملية، وبالتالي عدم تحقيقها على أرض الواقع، بالرغم من وجود قوانين وأعراف تبين كيفية الترقية وأسسها.

ولمعرفة دور الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي، وخلق الروح المعنوية وبالتالي تحقيق الاستقرار للعاملين في المؤسسة، والفائدة التي تعود على المؤسسة جراء ترقيتها للعاملين بها، وغيرها من الأمور المتمحورة حول الترقية والاستقرار .

تمحورت إشكالية الدراسة والتي مفادها:

ما الدور الذي تلعبه الترقية في تحقيق الاستقرار المهني للعامل داخل المؤسسة ؟ .

وبقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر والتحكم في مساره قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل للترقية المهنية دور في رفع الروح المعنوية؟ .

- هل للترقية المهنية دور في تحقيق الرضا الوظيفي؟.



ثانيا . أسباب اختيار الدراسة:

تعد عملية اختيار موضوع الدراسة عملية صعبة ومعقدة على الباحث، حيث يكون في حيرة من أمره أي المواضيع سيتناول بالدراسة، بحيث يجد صعوبة كبيرة في تحديد ما يريد أن يدرسه بالضبط، لذا كثيرا ما يقع الباحثون خاصة المبتدئون منهم في إشكاليات كبيرة أثناء إنجازهم لبحوثهم يكون السبب فيها عادة هو سوء اختيار الموضوع الذي يكون قد اختير في لحظة سريعة لم يطلع الدارس فيها على مدى توفر أو ندرة ما كتب حول ذلك الموضوع، أو قد يكون مقترحا أو مفروضا من جهات أخرى غير نابع من فكر الباحث وتجاربه الخاصة وقراءاته، فيمكن أن يكون فوق حدوده وإمكاناته العلمية والنفسية.

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

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

#### أولا- المبررات الذاتية:

- اختصاصنا الدراسي والذي هو علم الاجتماع تنظيم وعمل، وهو الشيء الذي دفعنا لاختيار موضوع يدخل تحت اختصاصنا العلمي، فوقع اختيارنا على هذا الموضوع لأنه ينتمي فعلا لاختصاصنا العلمي.
- الاهتمام بدور العلاقات العامة الداخلية كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، حيث أنها تعمل على تدعيم الجانب الإنساني في المؤسسة باعتباره دافع أساسي لزيادة وكفاءة الأداء التنظيمي واستقرار القوى العاملة.
- قابلية الموضوع للدراسة العلمية الإمبريقية، وإمكانية تجسيده وملاحظته في الأفعال والمظاهر التنظيمية.

ثانيا: - المبررات الموضوعية

- إضافة إلى الأسباب الذاتية تتوفر لهذا الموضوع بعض الأسباب الأخرى الموضوعية ساهمت في اختياره وتمثل في:
- قلة الاهتمام بوظيفة الأفراد وبالأفراد أنفسهم في المؤسسات الجزائرية واعتبارهم كباقي عناصر العملية الإنتاجية.
  - قابلية الظاهرة للدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل حيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع المعلومات والبيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح، وبالتالي معرفة إلى أي مدى يحقق نموذج الترقية الاستقرار لدى العامل.
  - الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الدراسة في تراث العلوم الاجتماعية.

ثالثا: أهمية الدراسة: وتكمن أهمية الدراسة ما يلي:

- وضع موضوع الترقية وعلاقتها بالاستقرار المهني في الإطار النظري .
- التأكيد على أهمية الترقية باعتبارها الحافز والدافع الذي يحرك العاملين داخل المؤسسة للعمل أكثر.
- التحسيس بدور إدارة الموارد البشرية في صيانة مواردها .
- تضمنها إشارة لأهم التصورات والمعالجات الحديثة التي تطرقت إلى هذا الموضوع خاصة فيما يخص الترقية وعلاقتها بالاستقرار المهني.

رابعا: أهداف الدراسة:

- إن أي باحث يقوم بإنجاز أي بحث علمي في أي مجال كان لا بد وأن يكون له هدفا، أو مجموعة أهداف محددة يرجو بلوغها وتختلف الأهداف وفقا لاختلاف الأسباب التي دفعت بالباحث إلى إنجاز البحث، فمنها الأهداف الخاصة به كفرد ومنها الأهداف العلمية وقد تكون الأهداف إما قريبة أو بعيدة المدى.
- وعليه تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:
- رصد واقع الترقية الوظيفية، والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني للعامل من خلال:
  - إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية، وحاجة العامل إلى هذا النموذج.

- معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة ، مع المعايير والأسس المتبعة في سياسة الترقية.
- الاطلاع والتحقق من كيفية توزيع القوى داخل المؤسسة ميدان الدراسة ، وذلك على أصعدة التوجيه، الانتقاء، التوازن بين مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذه الأخيرة تعد بمثابة مرتكزات لنظام الترقية.
- إبراز أهمية الاستقرار في العمل في المجال الخدماتي وتأثيره على أهداف المؤسسة.
- محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا وكيفية الربط بين الخلفية النظرية والعمل الميداني.

### خامسا: تحديد المفاهيم:

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية النظرية والمنهجية التي تقود الباحث وتوجهه في تعامله مع المعطيات النظرية والميدانية نظرا إلى أن المفهوم يمثل أداة للتعامل العلمي ، وسنحاول في هذه الفقرة توضيح معنى ودلالة وحدود المفاهيم التي نستخدمها. وتتضمن دراستنا الراهنة خمسة مفاهيم أساسية هي الترقية الوظيفية، الاستقرار المهني الرضا الوظيفي، المؤسسة الروح المعنوية بالإضافة إلى الدور والمهنة.

وتتضمن دراستنا الراهنة خمسة مفاهيم أساسية هي الترقية الوظيفية، الاستقرار المهني، الرضا الوظيفي المؤسسة، الروح المعنوية ،بالإضافة إلى الدور والمهنة.

### 1- مفهوم الترقية:

أولاً: لغة: تفيد معنى الصعود ولارتقاء

ثانياً: اصطلاحاً:

تناولها المعجم للعلوم الاجتماعية ، هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي وفي معظم الأحوال و تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجر والمرتبة<sup>1</sup>.

تعريف مصطفى «أبو زيد» 1966. «إنها نقل الموظف من وضع وظيفي أقل ،إلى وضع وظيفي أعلى ،وهي قسمين ترقية في

الدرجة وترقية بالوظيفة»<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، "معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية"، مكتبة لبنان، بيروت، ب ط ، 1976 ص 332

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 332

تعريف "الطماوي" « | تعني أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية ، ويترب على الترقية زيادة المزايا المادية و المعنوية للعامل وزيادة اختصاصاته الوظيفية . »

أما الدكتوران: " عادل حسن وعبد المنعم فوزي " يعرفانها « هي نقل الفرد من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى ذات واجبات و مسؤوليات أضخم و مستوى تنظيمي أعلى ، و شرط عمل أفضل كزيادة المرتب و ارتفاع مركزه الإداري بصفة عامة . »<sup>1</sup>

ثالثا: التعريف الإجرائي:

ومنه يمكن استنتاج تعريف إجرائي للترقية: " على أنها هي اختيار أكفأ العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، أي أن شاغل الوظيفة الجديدة يتحمل واجبات ومسؤوليات أكبر في مقابل ذلك يتمتع بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في الوظيفة السابقة .

2- الرضا لغويا:

فقد جاء في معجم متن اللغة: أنا راضي ضد سخط فهو راضي، أما معجم التراث الأمريكي: فعرف على أنه تحقيق وإشباع رغبة أو حاجة أو شهوة أو ميل.

اصطلاحا:

يعرفه "شلول" « هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والإرتياح والذي يستمده الموظف من وظيفته، وجماعته في العمل (الرؤساء، الزملاء ومرؤوسيه). و مما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية، ومعنوية واستقرار ومن الإدارة المباشرة (الإشراف) ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي »<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، مرجع سبق ذكره ،ص333  
<sup>2</sup> سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي وتطبيقات علمية، أطر ونظرية، دار للتوزيع عمان ط1، 2008، ص64

3- مفهوم المؤسسة:

أولاً: لغوياً:

كلمة مؤسسة في اللغة العربية مشتقة من فعل أسس وهو يدل على بناء حدود الشيء وهو لفظ مشتق من

**institution** وإقامة هو رفع قواعده، ويقابلها في اللغات الأجنبية لفظ يدل معنى هذا الفعل على البناء تماماً كما

**établir** بمعنى **institer** فعل لاتيني الأصل يبدو الأمر في اللغة العربية، وبالتالي فإن المؤسسة في هذه اللغات كلها إنما

تدل على معنى التأسيس والبناء والتشييد، وبناء أعلى ذلك جاء تعريفات مختلفة لمفهوم المؤسسة في التفاصيل الضمنية المعنى لكنها في معناها العام تخرج جميعها عن مضمون البناء والتشييد و التأسيس... الخ<sup>1</sup>.

ثانياً: اصطلاحاً:

لقد تعددت التعريفات حول المؤسسة والتي سوف نتطرق لبعضها كما يلي:

نجد عبد الرزاق بن حبيب يعرف المؤسسة بأنها "منظمة اجتماعية واقتصادية نوعاً ما، تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني<sup>2</sup>.

وأما وليام غراهام سمن "Graham . S" فيعرف المؤسسة بأنها وليدة الفكرة والهيكلة الذي ينسجم أحدهما مع

الأخر ويعتقد بأن أغلب المؤسسات تنمو من السلوك التبعي الذي يتغير ويصبح عادات إجتماعية إلى أن تتحول إلى عرف

اجتماعي، وهذا سرعان ما يتحول إلى أحكام وقوانين ثابتة تفسر طابع المؤسسة الاجتماعية<sup>3</sup>

في المقابل نجد يونس إبراهيم حيدر يعرف المؤسسة " بأنها كينونة منظمة تسعى من خلال سلوكها إلى القيام بمهام إجتماعية

معينة، وتحقيق أهداف محددة وهي تنظيمات معقدة ذات وظائف متعددة وذات أهداف معينة وواضحة ، أي أن المؤسسة نظام

اجتماعي تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض، بغرض إشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى".

<sup>1</sup> مروهة بولحبال نوار، محاضرات في علم الاجتماع التربوية، دار الغرب للنشر والتوزيع ، ط 1، الجزائر، 2005، ص38

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 1

<sup>3</sup> إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1996، ص14



ويُجد عمر صخري يعرف المؤسسة فيقول هي "القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم البعض والمؤسسة جهاز عمل، وأجهزة العمل وتشتمل على تركيبات، ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع"<sup>1</sup>.  
أما شين فيعرفها "بأنها عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به مدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة، وذلك بواسطة نظام لتقييم العمل وهيكله السلطة"<sup>2</sup>.

#### ثالثا: التعريف الإجرائي:

يمكن القول أن المؤسسة هي الوحدة الأساسية التي تتجمع فيها الموارد البشرية، والموجودات المادية والأصول المالية، بغرض تحقيق أهدافها من جهة، وإشباع حاجات أفرادها من جهة أخرى، وذلك عن طريق تبنيها لمجموعة من العمليات كالتسيير الفعال القيادة الناجحة، التدريب، الاتصال، التحفيز... الخ.

#### 4- الروح المعنوية:

##### أولا: اصطلاح:

لقد إتخذت الروح المعنوية مكانا هاما في الدراسات الاجتماعية وقبل محاولة الربط بين مفهوم الروح المعنوية والاستقرار عند العمال ينبغي أن نشير إلى بعض التعاريف لمصطلح الروح المعنوية حتى تكون لدينا ركائز أساسية تبنى عليها هذه العلاقة.  
إن تحديد مفهوم الروح المعنوية أمر صعب لأنها تمثل حالة نفسية غير ملموسة وقد:  
عرفها "حيون" على أنها مدى إشباع حاجات الأفراد، ومدى إدراكهم لهذا الإشباع<sup>3</sup>.  
فالروح المعنوية تشير إلى نوع من القوة الداخلية التي تربط العامل بعمله وتجعله نشيطا فيه، قادرا على العمل الطويل بدون ملل وتتجلى في نوع من التحميس لدى العامل نحو عمله.  
ويعرفها محمد عليش في كتابه "إدارة الموارد البشرية" على أنها الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> يونس إبراهيم حيدر، الاستراتيجية للمؤسسات والمنظمات، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، 1999، ص 23

<sup>2</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 25

<sup>3</sup> محمد ماهر عليش، مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، شارع فهد الكويث ب ط، ص 34

<sup>4</sup> عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الرياض، ب ط 1973، ص 81

5- الاستقرار المهني:

أولاً: لغة: معنى استقرار في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي

1. إِسْتَقَرَّ: فعل ( استَقَرَّ / استَقَرَّ ب / استَقَرَّ على / استَقَرَّ في يستَقِرُّ ، اسْتَقَرَّ / اسْتَقَرَّ ، استقرارًا ، فهو مُسْتَقَرٌّ والمفعول مُسْتَقَرٌّ به إِسْتَقَرَّ سُكَّانُ الصَّحْرَاءِ : تَبَتُّوا فِي مَكَانِهِمْ بَعْدَ تَرْحَالٍ هُوَ لَا يَسْتَقِرُّ عَلَى حَالٍ : لَا يَتَّبَثُ عَلَى وَجْهِ وَلَا عَلَى قَرَارٍ إِسْتَقَرَّ رَأْيُهُ عَلَى السَّفَرِ : أَقَرَّ رَأْيُهُ ، رَضِيَهُ ، أَمْضَاهُ اسْتَقَرَّ بِالْمَكَانِ : (تَمَكَّنَ وَسَكَنَ اسْتَقَرَّ) : اسم مصدر اسْتَقَرَّ عَرَفَ الطَّقْسَ اسْتَقَرَّارًا : لَمْ يَطْرَأْ عَلَيْهِ تَغْيِيرٌ ، أَي بَقِيَ ثَابِتًا عَلَى مَا كَانَ عَلَيْهِ عَرَفَتِ الْبِلَادُ اسْتَقَرَّارًا وَأَطْمَئِنَّا : هُدُوًا وَتُبُوتًا وَسُكُونًا ي
2. استقرار: اسم استقرار : مصدر إِسْتَقَرَّ<sup>1</sup>

ثانيا: اصطلاحا:

إهتم الكثير من الباحثين الاجتماعيين في الميدان الصناعي بموضوع الاستقرار المهني، وغالبا ما يربطونه بعوامل الرضا عن

العمل وحافزه، ومن هنا جاءت بعض التعريف التي حاولت تحديد مصطلح الاستقرار داخل المؤسسة ويمكن ذكر منها:

تعريف محمد علي محمد"الاستقرار هو ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار"<sup>2</sup>.

من هذا التعريف يعتبر الاستقرار بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم دون التفكير في تغيير عمله إلى المؤسسة

أخرى، مادام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية، ويجعله مطمئنا على مستقبله المهني وراض عنه.

و يعرفه أحمد عبد الواسع على أنه :إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف

مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في

كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمأن أمنه الصناعي وترقيته<sup>3</sup>.

ومعنى ذلك خلق جو مناسب للعمل، وتهيئة الظروف الملائمة حتى يشعر العامل بالأمن والطمأنينة في عمله ومستقبله المهني

وتدرجه، و الاستقرار أيضا هو ثبات العامل في المصنع الذي يعمل فيه حتى التقاعد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معجم المعاني الجامع <http://www.almaany.com>

<sup>2</sup> محمد علي محمد، مجتمع المصنع، الهيئة المصرية للكتاب ، الاسكندرية ، ب ط ، 1972،ص162

<sup>3</sup> Paul al broir :problèmes humains de l'entreprise 1975p 90

ويشير الاستقرار هنا إلى بقاء العامل في المؤسسة التي يعمل فيها حتى خروجه منها عند التقاعد، والاستقرار يعتبر أيضا درجة ومدى إرتباط الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها وعملهم على تحقيق أهداف المنظمة وإمامهم بمختلف الإجراءات المطبقة في عملهم، وإطلاعهم على الفرص المتاحة من أجل ترقيةهم في وظيفتهم، ومن خلال التعريف التالي يمكن استنتاج ان الاستقرار: هو درجة ارتباط الأعضاء بالنظم وتواجدهم به وتمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم .

### ثالثا التعريف الاجرائي:

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

### 6 - المهنة:

#### أولا: لغة:

المهنة حسب المعجم الفلسفي: هي العمل الأساسي المعتاد الذي يتقاضاه المرء ويحتاج في ممارسته إلى خبرة ومهارة<sup>2</sup> وهي أيضا مجموعة من الأعمال المتشابهة في المؤسسة مختلفة، وعليه فإن المهنة ترتبط بعمل الفرد التي من خلالها يحصل على أجر مقابل المهام التي يؤديها، ويشترط توفر الخبرة والمهارة لممارسة العمل المكلف به.

#### ثانيا: اصطلاحا:

ويعرفها ريشارد هول: المهنة العنصر المحدد لمكانة الفرد في المجتمع وقد اهتم في هذا التعريف بتحديد العلاقة بين المهن والبناء الاجتماعي<sup>3</sup>.

ويرى تايلور أن المهنة هي ذلك النشاط النوعي الذي يرتبط بسوق العمل بمهدف إشباع الحاجات الأساسية للأفراد وهذا النشاط المهني يحدد أيضا الوضع الاجتماعي للفرد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد علي محمد: مجتمع المصنع، الهيئة المصرية لكتاب، الإسكندرية ب ط، 1972، ص 162

<sup>2</sup> جميل صليبا، المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني ط 1، 1973، ص 302

<sup>3</sup> كمال عبد الحميد الزيات: العمل و علم الاجتماع المهني، الأسس النظرية و المنهجية، دار غريب لطباعة والنشر و التوزيع، جامعة القاهرة، ب ط، 2002، ص 142

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 31

ثالثا: التعريف الإجرائي

ونستخلص أن المهنة هي عبارة على مجموعة أدوار اجتماعية، ترتبط بمكانة الأفراد في المجتمع المحلي، بحيث أنها هي الرابطة بين الفرد و البناء الاجتماعي و العمل الأساسي الذي يتقاضاه المرء ويحتاج في ممارسته إلى خبرة و خبرة و مهارة.

6- الدور:

أولا: لغة:

الدَّورُ: الطَّبَقَةُ من الشيء المدار بعضُه فوق بعضه و في معجم الرائد يقال دور الشيء جعله دوار و جمع دور ادوار. الدَّورُ: مهمة ووظيفة.

المعجم العربي: للدور مجموعة من المسؤوليات و الأنشطة و الصلاحيات الممنوحة لشخص أو فريق.<sup>1</sup>  
ثانيا: اصطلاحا:

الدور نمط متكرر من الافعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف. هو نموذج يتركز حول بعض الحقوق و الواجبات، و يرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين و يتحدد دور الشخص في أي موقف، عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشخص نفسه. الدور هو السلوك الذي يؤديه الجزء من اجل بقاء الكل.<sup>2</sup>

ثالثا: إجرائيا:

هو عبارة على المكانة التي يمتاز بها فرد أو جماعة ما في موقف اجتماعي ما، أو نشاطاته وصلاحياته الممنوحة له.

6. الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة إرثا نظريا مهما لبناء البحث السوسولوجي و بناء علميا ومنهجيا، فهي خطوة من أهم الخطوات في عملية البحث الاجتماعي لما تكتسيه من أهمية في تدعيم وتوجيه مسارات البحث، من حيث تزويد الباحث بالمعايير والمفاهيم التي يحتاجها في توضيح أبعاد مشكلته من جهة وبيان موقع الدراسة التي هو بصدد دراستها، وبالتالي تأسيس الموضوع تأسيسا علميا، وعليه سوف نستعرض الآن بعض الدراسات التي تناولت كل من متغيري الترقية والاستقرار على النحو التالي:

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، 2007، ص358.

<sup>2</sup> احسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، دار المعرفة للمؤسسات ط د لبنان، 1999 ص 235

6-1- الدراسة الأولى:

رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة بعنوان: دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مركب محارف والرافعات بعين السمارة - قسنطينة - للباحث لطفى -2003. دنبري والمنجزة في السنة الجامعية 2002

انطلق الباحث في دراسته من محاولة تشخيص واقع تنمية الموارد البشرية من خلال محاولة التعرف على العلاقة التبادلية بين الإدارة وبين مواردها البشرية من حيث متغيرات التكوين التدريب، (التحفيز، والإشراف باعتبارها من أهم عوامل تنمية الموارد البشرية في المؤسسة) .

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

لقد حدد الباحث إشكاليته من خلال صياغة مجموعة تساؤلات كما يلي :

-ما العلاقة بين التكوين وتحسين أداء العمال؟

-ما دور الحوافز والتشجيعات في تحقيق فعالية الموارد البشرية؟

وعلى هذا الأساس وضع فرضياته على النحو التالي:

-يرتبط تحسين الأداء بالتكوين.

-تؤثر الحوافز على تحقيق فعالية الموارد البشرية.

ومن أجل الإجابة عن إشكالية البحث والبرهنة على صحة فرضياته المتبناة فقد اعتمد على طريقة المسح بالعينة وهي إحدى

تطبيقات المداخل الوصفية، وعلى مجموعة من أدوات جمع البيانات تتمثل في:

- الملاحظة: لقد حاول الباحث خلال المدة التي قضاها في المؤسسة جمع كل الملاحظات التي تتعلق بمتغيراته، من خلال مشاركة

أعضاء إدارة المستخدمين المكلفين بعملية التكوين في عملهم اليومي، وبذلك الاطلاع على إجراءات التكوين وطرقه وأساليبه،

هذا ما ساعده على صياغة فروضه، وصياغة أسئلة الاستمارة.



- المقابلة: قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع: العمال، الفنيين، الإطارات، الإداريين أعضاء إدارة المستخدمين ما ساعده على كشف استياء العمال من عملية التنمية وعدم رضاهم على ما تقوم به الإدارة اتجاههم، واعتباره لا يستجيب لمتطلباتهم واحتياجاتهم، كذلك كشفت المقابلة الصعوبات التي تواجه الإداريين باعتبارهم المسؤولين عن عملية التكوين.
- الاستمارة: قام الباحث بصياغة أسئلة الاستمارة بمجموع 50 سؤالاً قسمت على أربعة محاور هي:
- المحور الأول: تضمن أسئلة عن البيانات الشخصية للمبحوثين كالجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي،....
- المحور الثاني: تضمن أسئلة حول التكوين والموارد البشرية.
- المحور الثالث: تضمن أسئلة حول الحوافز.
- وعليه فقد ضبطت الاستمارة نهائياً بعد تطبيق الاستمارة التجريبية على 10 عمال.
- الوثائق والسجلات: استعمل الباحث هذه التقنية للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتعرف على: نشأتها، نشاطها، تحديد عدد العمال وخصائصهم وأقسامهم،.....
- أما فيما يخص العينة فقد اعتمد على العينة العشوائية الطبقية المنتظمة وذلك بإتباع الخطوات التالية:
- قام بتقسيم الأفراد إلى فئات: فئة الإطارات، فئة المشرفين، فئة العمال.
- بعدها كتب الأسماء العشرة الأولى من كل فئة في قصاصات، وسحب منها بطريقة عشوائية رقماً واحداً فكان رقم 4 للإطارات، رقم 6 للمشرفين، رقم 9 للعمال.
- وأخيراً قام بحساب المدى بتقسيم العينة الكلية أي 1232 عامل على العينة المختارة وهي 122 عامل فكان المدى يساوي 10 تقريباً، ثم أضافه إلى كل وحدة اختيرت بطريقة عشوائية.
- وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي:
- توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج، فيما يخص متغيري التكوين والتحفيز نذكر منها:
- أثبت أن نوعية أداء العمال للعمل مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بنوعية التدريب الذي تلقوه، فكلما كان التدريب دقيقاً ويستجيب لاحتياجات العمل والعمال معاً، كلما أدى إلى زيادة مهارة العامل وتحسين أدائه وبالتالي تزداد إنتاجيته وفعاليتها.

- كشفت الدراسة الميدانية مدى اهتمام إدارة المربك بعملية التكوين كعملية أساسية لزيادة كفاءة العمال، حيث تقوم المؤسسة بتدريب أفرادها قبل التحاقهم بالعمل في مركز التكوين التابع لها.
- تهتم المؤسسة بتدريب أفرادها عن طريق برامج ودورات تدريبية كلما سمحت الفرصة، وكلما زاد الاحتياج لتخصص ما.
- للتدريب دور مهم في تحسين أداء العمال حيث ساهم في خلق الدافع لديهم للعمل أكثر، كما ساهم في رفع وزيادة مهاراتهم ويتجلى ذلك في أن مستوى العمال الذين استفادوا من دورات تدريبية أحسن بكثير من أولئك الذين لم يستفيدوا منها.
- تلعب الحوافز دور كبير في تحقيق فعالية أكثر لدى الموارد البشرية في العمل، فكلما تحصل العامل على حوافز وتشجيعات كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر، ويخلق لديه الدافع من أجل زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه.
- سياسة التحفيز المتبعة من طرف الإدارة غير مرضية تماما للعمال، حيث نادرا ما يتحصل العامل على تلك الحوافز سواء المادية أو المعنوية، وعليه فإن طريقة التحفيز هنا لا تحقق الأغراض التي وضعت من أجلها والمتمثلة في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد بما يساعدهم ويدفعهم إلى بذل مجهودات أكبر في العمل.

## 6-2- الدراسة الثانية:

- هي رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة قسنطينة (بعنوان: الحوافز والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمركز التوزيع للكهرباء والغاز التابع لمؤسسة سونلغاز - بجيجل - للباحثة نضرة ميلاط والمنجزة في السنة - 2006. الجامعية 2005)

- انطلقت الباحثة في دراستها من إشكالية مفادها أن هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز والرضا الوظيفي، ولضبط الموضوع أكثر وللتحكم في مساره قامت بطرح مجموعة من التساؤلات على النحو الآتي:
- إلى أي مدى يؤثر الأجر في الروح المعنوية لدى العامل؟
- إلى أي مدى يساهم الاحترام والتقدير في تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي؟
- هل هناك علاقة بين الظروف الفيزيائية واستقرار العامل؟
- هل هناك علاقة بين المشاركة في علاوات التشجيع (الأرباح) والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة؟

ومن أجل الإجابة عن تساؤلات البحث فقد اعتمدت طريقة المسح بالعينة، وهي إحدى الطرق المستخدمة في البحوث الوصفية، واعتمدت كذلك على مجموعة من أدوات جمع البيانات تمثلت في:

الملاحظة: لقد اعتمدت عليها الباحثة في استكشاف الميدان ( الفروع، الهياكل،

المصالح، الدوائر،...)، مع التعرف على واقع وطبيعة وظروف العمل في المؤسسة من خلال اتجاهات العمال والمسؤولين.

\*المقابلة: لقد استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، لتقصي المعلومات عن الهيكل التنظيمي للمركز، عدد العمال والإطارات،

وكذا توزيع هذه الإمكانيات البشرية على مختلف أقسام المركز، كما أجرت عدة مقابلات مع رؤساء بعض الأقسام، كرئيس

مصلحة الموارد البشرية مما أتاح لها الحصول على بعض البيانات والمعلومات عن المشاكل التي تصادف العمال أثناء تأدية مهامهم،

وكذا عن جو العمل السائد بين العمال أنفسهم أو بين العمال ومشرفيهم.

\*الاستمارة: قامت الباحثة بصياغة 48 سؤالاً مقسمة على خمسة محاور كالتالي:

-المحور الأول: يضم البيانات الأولية للمبحوثين ب 6 أسئلة.

-المحور الثاني: يحتوي على البيانات الخاصة بتأثير الأجر على الروح المعنوية

للعمال، وذلك ب 15 سؤالاً.

-المحور الثالث: خاص ببيانات تأثير مشاركة العمال في أرباح المؤسسة على الشعور والانتماء والولاء لها، وذلك ب 5 أسئلة.

- المحور الرابع: يضم بيانات تخص تأثير الظروف الفيزيائية على استقرار العامل، وذلك ب 9 أسئلة.

-المحور الخامس: يحتوي على البيانات الخاصة بتأثير الاحترام والتقدير على الرضا الوظيفي للعامل، وذلك ب 13 سؤالاً.

\*السجلات والوثائق: اعتمدت الباحثة هذه التقنية للحصول على المعلومات الخاصة

بالمؤسسة والتعرف على: النظام الداخلي، الإمكانيات المادية والبشرية، الهيكل التنظيمي، الجانب التاريخي للمؤسسة.

أما فيما يخص العينة فقد اعتمدت على العينة العشوائية المنتظمة وذلك بإتباع الخطوات التالية:

-قامت بتقسيم المجتمع المدروس إلى 11 طبقة أو فئة اعتماداً على عدد المصالح

الموجودة، والتي تضم 171 عاملاً.

-بعدها كتبت الأسماء الأولى من كل مصلحة، ثم سحبت اسماً واحداً من هذه المصالح بطريقة عشوائية.

-وأخيرا قامت بحساب المدى بتقسيم العدد الكلي للعمال أي 171 على العينة المختارة وهي 34 عامل فكان المدى يساوي 5 تقريبا.

لقد توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

-بالرغم من الارتفاع النسبي للأجر الذي يتقاضاه العمال، إلا أنهم يرونه غير كاف ولا يلي حاجياتهم المختلفة، ولا يكافئ الجهود المبذول من قبلهم مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وجعلهم غير راضين عن عملهم.

-لقد أدى تنمية قدرات العامل المهنية وترقيتهم في السلم الوظيفي إلى ارتفاع روحهم المعنوية واستقرارهم في العمل.

-لقد أدى تحقيق المؤسسة لأرباح كبيرة سنويا، مع إعطاء العامل جزء ضئيل جدا

منها، إلى تنمية الشعور لديه بعدم الاستقرار والولاء للمؤسسة، وعدم الشعور بالانتماء إليها.

-لقد اتضح جليا أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ قرارات المؤسسة، تؤدي إلى زيادة الشعور بعدم الانتماء للمؤسسة وعدم

الاستقرار بها.

-لقد أدى احترام العامل بالمؤسسة وتقديره والاعتراف بمهاراته وكفاءته في العمل إلى الارتياح وتعزيز رضاه الوظيفي.

وعليه فإنه توجد علاقة تبادلية بين الحوافز والرضا الوظيفي، حيث أن المؤسسة التي توفر الحوافز المادية والمعنوية بشكل ضئيل تؤدي

إلى عدم ارتياح العامل وعدم رضاه الوظيفي، في حين أن تواجد مغريات كثيرة وحوافز كبيرة بأنواعها المختلفة يخلق نوع من

الالتحام بين العمال والمؤسسة وتجعله لا يفكر في مغادرتها، الأمر الذي يؤدي إلى استقراره وشعوره الدائم بالرضا الوظيفي.

وعلى العموم فإن هذه الدراسات تؤكد على أهمية كل من التدريب والتحفيز في الارتقاء بمهارات وأداء العمال وبالتالي تطوير

قدراته وكفاءته التي تساهم بشكل مباشر في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، وتأتي هذه الدراسة لمحاولة التنقيب على الخطة أو

الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة للوصول إلى تدريب وتحفيز مثالي من خلال معرفة كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وكيفية

تقييم هذه العملية، مع محاولة معرفة وضع نظام الحوافز في المؤسسة.

7. المدخل النظري السوسيولوجي: (L'initiation théorique sociologique):

7-1 نظرية الفلسفة الإدارية:

قدم ماك غريغور في سنة 1960 كتابه الجانب الإنساني للمنظمة<sup>1</sup> والذي أصبح بمثابة أساس وقاعدة فلسفية هامة لوجهة نظر حديثة في مجال دراسة الأفراد داخل التنظيمات، ويعد ماك غريغور من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، ولقد قام بتقديم مجموعة من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل ، لدى فئة المديرين وتمثل هذه الاقتراحات في

- العروض المتعلقة بالنظرية X .

- العروض المتعلقة بالنظرية y

وتقوم على جملة من الافتراضات أهمها X: النظرية

-الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا

-ليس للإنسان طموح ويكره المسؤولية

-يفضل الإنسان أن يقاد بدل من أن يقود

-الإنسان كائن منغلق داخليا فكل ما يهيمه ذاته فقط بحيث لا تحمه بتاتا أهداف المنظمة

ولأجل هذا فإن ممارسة الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب والرقابة اللصيقة على الأفراد وتوجيههم باستمرار هو السبيل الوحيد

لجعل الأفراد يعملون بجدية وفعالية أكثر<sup>2</sup>.

وتستند هذه الفروض على الطبيعة البشرية إلى مفهوم الدافع مفاده أن الإنسان يعمل لقاء الأجر أساسا، أي هناك ارتباطا

وثيقا بين الجهد المبذول للعامل والإشباع المادي الذي يمكن الحصول عليه نظير القيام بهذا العمل، ومن بين الأدوات الفعالة التي

تمتلكها الإدارة في سبيل تحقيق هذا هو استخدام أسلوب الإشراف الدقيق والرقابة اللصيقة على الأفراد ، وهذه النظرية هي التي

كانت سائدة ومسيطر على الكثير من المنظمات، ومن أجل وضع " ماك غريغور " نظرية أكثر حداثة X حد للآثار السلبية الناجمة

<sup>1</sup>حنفي محمد سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة الإشعاع الفنية سنة 1997

<sup>2</sup> كمال عبد الحميد الزيات ، مرجع سبق ذكره، ص 105-106

عن تبني نظرية وإيجابية اتجاه الأفراد والتي أكد على ضرورة تبني مفاهيمها وفروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة وتمثلت في ما يلي:

النظرية:  $y$

وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية:

1- الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه.

2- الإنسان مستعد لتنمية أهداف المنظمة وهذا الاستعداد نابع من تحمل مسؤوليته أمام كل المواقف التي تصادفه.

- إذا قدمت مكافأة للعامل فإنه يلتزم أكثر بالأهداف التنظيمية للمنظمة

- يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار، والإبداع، الخلق والخيال الواسع ويرى **ماك غريغور**

في مجال إدارة المنظمات والأفراد سوف يؤدي إلى زيادة  $y$  أن إتباع نظرية إنتاجيتها، والرفع من مستوى أداء أفرادها غير أنه ومن

أجل تحقيق التكامل والتوافق بين **ماك غريغور** يلح على ضرورة اتخاذ  $y$  أهداف المنظمة وأهداف الفرد في

- تقييم النتائج " كل ما سبق يؤدي به للوصول حتما إلى نتيجة الاطمئنان على مستقبله

المهني وبالتالي استقراره إذن هذه النظرية والتي اهتمت بالترقية والاستقرار في العمل فقد اعتبر **ماك غريغور**

أن الإنسان يجب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف في النظرية  $y$  وأن الزيادة في الأجور والمكافآت المادية ليس

الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين، فهناك طرق أخرى معنوية ومادية في نفس الوقت كالترقية التي تحفز الفرد وترفع مستوى الأداء

والانضباط واحترام القيم التنظيمية وتحقيق الفعالية والاستقرار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فايز الزعبي، محمد عبيدات أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، ب ط، 1997، ص 43



إذن Y نظرية درست الترقية والاستقرار في الجزء الثاني منها، أي نظرية باعتبار أن العامل بطبيعته يجب العمل وقادر على تحمل المسؤوليات وهو على أتم الاستعداد إلى تنمية قدراته، و بإمكانه الابتكار وتطوير عمله إلى الأحسن ملتزما بأهداف المنظمة ما إن كفاؤه على إتقان عمله وتفانيه فيه ويسعى العامل من خلال ذلك إلى رفع مستواه الوظيفي، وتآلقه في مناصب عليا والترقية تعتبر الوسيلة المثلى له ليتدرج في السلم الوظيفي، وهذا ما يرفع من روحه المعنوية وتجعله مطمئنا على مستقبله المهني مما يؤمن استقراره بالمؤسسة ورغم ما قدمته هذه النظرية في مساهمتها في إدارة الأفراد في المنظمة إلا أنها تميل إلى التعميم، فلا نستطيع أن نصف الناس جميعا بالكسل والخمول ولا بالنشاط والطموح والجد فهناك فروق فردية بين الناس<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عيس عامر، علي مجع عبد الوهاب: الفكر المعاصر في تنظيم الإدارة، مركز سريش، القاهرة ، ط2، 1998، ص332.

### خلاصة الفصل:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي والذي يعتبران كمدخل تمهيدي للدراسة والتعريف بكافة المفاهيم العامة للدراسة والحالية حول الترقية والاستقرار المهني، ومنه نكون قد وضعنا القارئ في لب موضوع الدراسة من خلال تعريفه بأهم مفاهيم الدراسة والتعرف على الإشكال المطروح، قصد تشويقه إلى الاطلاع على الفصول اللاحقة والتي تحتوي على الجانب المنهجي والميداني.

## الفصل الثاني

### الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1- المنهج المستخدم

2- مجالات الدراسة

1-2 المجال المكاني

2-2 المجال الزمني

2-3 المجال البشري

3- العينة. وكيفية اختيارها

4- أدوات جمع البيانات.

1-4 الملاحظة

2-4 المقابلة

3-4 الإستبيان

5- الأسلوب الإحصائي

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد أن قمنا في الفصل الأول التمهيدي لبحثنا بعرض أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهدافها وتحديد المفاهيم والتطرق للدراسات السابقة والمدخل النظري السوسولوجي لمشكلة البحث و التطرق لأهم الجوانب المتعلقة و المرتبطة بها، نحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات و المعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان، ويعد هذا الفصل نقطة البداية في دراستنا الميدانية حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم خطوات الإستراتيجية المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف السالفة و الإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة، وبناءا على هذا سوف نخصص الجزء الأول من هذا الفصل الى منهجية الدراسة من خلال التعرض لنوع و منهج الدراسة و مجالات الدراسة الثلاث وهي المجال الجغرافي، و البشري، الزمني و العينة كيفية اختيارها أما الجزء الثاني فيتعرض إلى الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي.

## 1. المنهج المستخدم: (METHODOLOGIE):

المنهج في اللغة العربية مصطلح مرادف لكلمتي النهج والمنهاج اللتين تعنيان الطريق الواضح، أما في اللغة الفرنسية فإن كلمة منهج هي METHODE التي تعبر عن الخطوات الفكرية المنظمة والعقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة ما، أما اصطلاحاً يعرف على أنه: "طريقة البحث التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتتبية أو الحقلية وتصنيفها وتحليلها وتنظيمها"<sup>1</sup> والمنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه: "الأسلوب الذي يشمل جميع الدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة والمرتبطة بطبيعة أو بوضع جماعة من الناس أو عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث أو نظام فكري"<sup>2</sup> ، كما يعرف على أنه: "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية"<sup>3</sup>

حيث أن هذا المنهج يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات و تقنيات البحث العلمي، ويقوم هذا النوع من المناهج على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائص إبعادها و توصيف العلاقات القائمة بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها. ومن خلال هذا المنهج سنحاول وصف وتحليل و تفسير آراء عمال بلدية أنقوسة بولاية ورقلة من إداريين ومهنيين وغيرهم من العمال

## 2. مجالات الدراسة (Les cadres d'étude):

### 1-2 المجال المكاني (Le cadre spatial):

يعبر المجال المكاني عن موقع إجراء الدراسة، فلك دراسة موقع جغرافي معين يمثل بعدا من أبعاد الدراسة وقد تم إجراء هذه الدراسة الميدانية في بلدية أنقوسة والتي تعتبر من بين بلديات ولاية ورقلة وتقع أنقوسة شمال الولاية على بعد 20 كلم تقريبا يحدها شمالا العالية والحجيرة وجنوبا ورقلة وسيدي خويلد، وغربا ورقلة وشرقا بلدية حاسي بن عبد الله، تقع بين دائرتي عرض (31°-2) و(32°-39) شمال وخطوط الطول (4°-45) و(5°-44) شرقا إداريا لولاية ورقلة تتبع دائرة أنقوسة وبلديتها انبثقت بلدية أنقوسة عن التقسيم الإداري المحدث بموجب القانون رقم 09/84 المؤرخ في 04 فيفري 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، و باشرت العمل بعد نتائج تنصيب المجلس الشعبي البلدي بتاريخ 1984/12/19 المنبثق عن الانتخابات المحلية ليوم 1984/12/13 ، ثم رقيت إلى مقر دائرة سنة 1991 ، و تبرع بلدية أنقوسة على مساحة قدرها

<sup>1</sup> إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي ، دار وائل، عمان، الأردن، 2005 ، ص11

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000، ص125

<sup>3</sup> عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005 ، ص123.

2740 كلم، و عدد السكان يسكنوا بلدية أنقوسة 16581 نسمة ، حسب نتائج الإحصاء العام الخامس للسكان و الإسكان 2008 يبلغ معدل الكثافة السكانية بأنقوسة حوالي 06 نسمة /كلم ، يتركز أغلب السكان في التجمع الرئيسي أنقوسة أما التجمعات الثانوية فالكثافة السكانية ضعيفة جداً نظراً لنقص عدد السكان بها و شساعة المساحة ، تتكون بلدية أنقوسة من ثلاث تجمعات رئيسية للسكان و هي : أنقوسة مقر البلدية ، البور ، أفران بالإضافة إلى خمس مناطق ثانوية و هي : الحبنة ، غرس بوغفالة ، عقلة لرباع ، ديبش ، الكم، ويتبع لها إداريا فرعين بلديين هما الفرع البلدي بالبور والفرع البلدي بأفران وذلك لتسهيل الخدمات الإدارية للمواطنين في هذه المناطق.

## 2-2 المجال الزمني (Le cadre temporal):

وهي إعداد البحث ذلك ا ناي بحث مقيد بفترة زمنية معينة، كما يوضح كل من منصور نعمان وغسان ذيب النمري في كتابهما البحث العلمي حرفة وفن بانه : (ليس هنالك بحث بلا حدود ,وان كان هناك بحث من هذا النوع فلن ينتهي أبدا فالحدود تحدد مسار الباحث في مجتمع البحث).

لذا فان الفترة الزمنية لهذا البحث تبدأ من 19-02-2014 اين أخذة الفكرة حول الموضوع، حيث أعقبها في هذه الفترة القيام بجمع المادة العلمية التي تدور حول الموضوع، وهذا بعد اللقاء مع المشرف وتوجيهنا إلى عدة أمور تخدم الدراسة . ومنها الإنطلاق في الزيارات الاستطلاعية حول مجتمع الدراسة والتحدث مع أفراد مجتمع الدراسة حول موضوع الدراسة وكان ذلك في الفترة من 25-02-2014 الى غاية يوم 10 مارس 2014 اين التقينا بالأستاذ لمشرف وبدأنا في الحديث حول الإشكالية التي كنا قد احصرنا معنا ومحاولاتنا فيها ونصحنا الأستاذ المشرف بملاحظات فيما يخص الإستمارة فأدخلنا تلك الملاحظات على الإشكالية ،وبعدها صادفتنا أيام العطلة واستمرنا في التحضير وخاصة أسئلة الإستمارة وبعد انقضاء فترة العطلة التقينا أستاذ المشرف .

وفي يوم 05/05/2014/ قدمنا له محاولة في الاستمارة وكان رأيه انه قام بحذف البعض منها 11 و12 وتغير ترتيب

آخرين. 22 الى 26 وكذا تغيير طفيف في معاني بعض الأسئلة الأخرى والموافقة على البقية .

وبعد الموافقة النهائية على كيفية سياقة الإستمارة مع الأستاذ المشرف ،قمنا بطبعها و تقسيمها وذلك بعد اختيار أفراد العينة .

2-3 المجال البشري: (Le cadre humain) :

يعتبر المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفراده مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية و الواقعية منهم، حيث أن مجتمع الدراسة هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحدودة من قبل، و التي تكون مجالات للملاحظة و حتى تكون الدراسة علمية و عملية و لكي يصل الباحث إلى نتائج واقعية و موضوعية لابد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا دقيقا، وواضحا حيث يسمح بتحديد العينة المطلوبة.

للاختبار و بجمع المعطيات من أفرادها عن طريق استخدام الوسائل و الأدوات المناسبة أما مجتمع الدراسة الذي نعمل إلى جمع المعلومات منه فهو عمال بلدية انقوسة كمجتمع للدراسة و البالغ عددهم 234 منهم 111 دائمين و 123 مؤقتين و تم استثناء العمال المؤقتين و الإختيار فقط من العمال الدائمين لأن المؤقتين غير معنيين بالترقية و لذلك فإن مجتمع البحث (العينة) و اختيارها سوف يكون فقط من 111 عامل دائم و لأن العدد ليس بالكبير فقد اخترنا نسبة 60% و هذه النسبة كافية لتعميم الدراسة أي 67 عامل من 111 .

الجدول (أ) يبين: توزيع عدد العمال الدائمين حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الوظيفة	العدد
عمال الإدارة	42
عمال الصيانة	18
عمال حضيرة السيارات و المخزن	23
العمال المهنيين	28
المجموع	111

3- عينه الدراسة و كيفية اختيارها: (l'échantillon d'étude):

تشكل العينة في البحث العلمي عموما و البحث الإمبريقي على وجه الخصوص دعامة أساسية لامناص منها كمصدر لإستقاء المعلومات و المعطيات من الواقع، من المنطلق أن العينات تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصار ملموس في الموارد البشرية، و الاقتصادية في الوقت و دون أن يؤدي إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته. و على هذا الأساس، فإن الدراسة الراهنة المتعلقة بالترقية و الاستقرار المهني اعتمدت على العينة العشوائية البسيطة، و الحقيقة أن هذا الاختيار لهذا النوع من المعاينة لم يكن اختيارا إعتباطيا، بل هو مبني على جملة من المبررات العلمية و الواقعية، فالعينة البسيطة تتوافق مع بحثنا لأن حجمه كبير بالإضافة إلى أنه متجانس.



ولقد تم إختيار العينة على أساس القرعة وذلك بإحضار القائمة الأسمية من عند البلدية وبعدها قمنا بوضع الأسماء في قصاصات ومن ثمة إجراء القرعة لأن كل فرد من أفراد العينة يمكن أن يكون لديه الحظ بأن يكون ضمن أفراد العينة ولقد تم إختيار 67 فرد من 111 الدائمين وذلك وفق العملية الحسابية التالية:

$$\frac{111 \times 60}{100} = 66,60 \text{ أي ما يقارب } 67 \text{ فردا}$$

أي بنسبة 60% ويتضمن الجدول التالي :

الجدول (ب) يبين: المصالح التي ينتمي إليها أفراد العينة :

عدد العمال	المصلحة
03	مصلحة الكتابة العامة
29	التنظيم والشؤون العامة
16	المالية والشؤون الاقتصادية
19	المصلحة التقنية والأشغال الجديدة
67	المجموع

ملاحظة: تجدر بنا الإشارة إلى أننا قد استرددنا 60 استمارة من أصل 67 استمارة قد وزعت على أفراد العينة.

#### 4- أدوات جمع البيانات: (Outils pour rassembler les données):

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

#### 4-1 الملاحظة: (L'observation):

تعرف الملاحظة على أنها: "من أهم الأدوات الرئيسية التي تعتبر مصدرا أساسياً للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وتعتمد على حواس الباحث وقدرته الفائقة على ترجمة ما لاحظته وتلمسه إلى عبارات ذات معاني ودلالات تنبثق منها وضع فروض مبدئية، يمكن التحقق من صدقها أو عدم صدقها عن طريق التجريب"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، دار البعث، قسنطينة، 1999، ص 189.

و تستخدم هذه الأداة في كثير من الأحيان في الدراسات الاستطلاعية والإستكشافية، ومن خلال دراستنا قمنا بالملاحظة البسيطة في جولتنا الاستطلاعية، و التي من جرائها نحتفظ بالحياضية... ودون أن نشارك في هذه الملاحظة ، كما استعنا بما عند قيامنا بمقابلة مع أفراد العينة ، و عند طرح الأسئلة قمنا بالملاحظة هل هذه الأسئلة يجب عليها بالطلاقة أو بعد تخمين أو تجنب الإجابة و ذلك لكي نتفادي طرحها في الإستبيان.

#### 4-2 المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات والبيانات من الميدان، فهي تعرف على أنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف، مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"<sup>1</sup>

وهي عملية اجتماعية صرفة تحدث بين شخصين الباحث أو المقابل الذي يستلم المعلومات ويجمعها ويصنفها، والمبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل، وتنطوي عملية المقابلة على فعل ورد فعل، سؤال وجواب، وعلى سلسلة من التفاعلات الاجتماعية التي تعتمد على مجموعة رموز سلوكية وكلامية يقوم بها أطراف المقابلة، وبعد القيام بما يستطيع طرفا المقابلة تحقيق أهدافهما من عملية المقابلة أولا وهي جمع المعلومات والبيانات والتعرف على الآراء والمواقف والميول والاتجاهات والاطلاع على الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأشخاص الذين يقع عليهم البحث<sup>2</sup> وللمقابلة نوعان المقابلة المقننة والتي تكون فيها الأسئلة محددة، والمقابلة غير المقننة حيث تكون الأسئلة فيها مفتوحة، و حيث اعتمدنا على مقابلة غير المقننة و استناد اعتمدنا هذا من خلال دراستنا الاستطلاعية مع عمال بلدية انقوسة بهدف الاطلاع بعمق على جوانب وخفايا موضوع الدراسة ، حيث قمنا بتحضير مجموعة من الأسئلة وطرحها عليهم:

#### 4-3 استمارة الاستبيان (Le questionnaire):

##### الاستمارة:

تعتبر من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات خاصة في البحوث السوسولوجية فهي " وسيلة للدخول في اتصال بالمبحوثين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحداً واحداً وبنفس الطريقة ، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد، انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليه"<sup>3</sup> ، كما تعرف على أنها : " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية ، أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2008 ، ص 112.

<sup>2</sup> إحسان محمد الحسن :مرجع سابق، ص 247 .

<sup>3</sup> موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، ط2 ، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006 ،ص 204 .

<sup>4</sup> رشيد زرواتي، مرجع سابق ، ص 182 .

وتعرف إستمارة البحث على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل، أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو أن ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد والتي تحقق أهداف الدراسة وتمكنه من الإجابة عن التساؤلات الأساسية للبحث، والاستمارة من حيث طرح الأسئلة نوعان مغلقة ومفتوحة وقد إعتدنا في دراستنا الراهنة على إستمارة إستبائية والتي تكون عبارة على أسئلة موجهة للمبحوث، وبعد الصياغة الأولى للأسئلة الاستمارة وإعدادها في صورتها المبدئية، قمنا بترتيب أسئلة الاستمارة وفق البنود الأساسية لموضع البحث، ثم دراسة الشكل والمحتوى والإجراءات الفنية في صياغة الأسئلة ومحاولة التأكد من مدى ملائمة صياغة الأسئلة للأسلوب الذي يفهمه المبحوثين. وبعد الالتقاء بالأستاذ المشرف في العديد من المرات تم تعديل بعض الأسئلة وحذف البعض الآخر على سبيل المثال تم حذف السؤال: 11 و 12 واستبدالهم بأسئلة تخدم الموضوع أكثر وكذلك تغيير ترتيب البعض الآخر مثل: 22 إلى 26 وتغيير طفيف في معاني بعض الأسئلة وقبول البقية من طرف الأستاذ المشرف.

وبعد عدت تعديلات تم إعداد الاستمارة في شكلها النهائي وعرضها مجددا على الاستادة المشرفة لتبديده موافقتها عليها وتضمنت الاستمارة 27 سؤال موزعة على ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: البيانات الشخصية ويضم ستة أسئلة.

المحور الثاني: دور الترقية فر رفع الروح المعنوية ويضم إحدى عشر سؤالا.

المحور الثالث: دور الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي ويضم عشرة أسئلة.

وقد قمنا بتوزيع الاستمارات على العمال المعنيين بالدراسة وتم مقابلتهم جميعا مما تطلب منا جهد معتبر خاصة وإن عدد أفراد العينة يساوي 67 فرد، ومساعدتهم بالشرح لبعض الأسئلة وحرص على الإجابة على جميع الأسئلة بكل حرية دون أي تخوف .

### 5- الأسلوب الإحصائي:

بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، إعتمدت الدراسة في تحليلها للمعطيات على الأسلوب الإحصائي، والذي يستخدم فيه التكرار والنسبة المئوية وكيفية حسابهما، حيث أن التكرار عبارة على عدد مرات البديل والنسبة المئوية هي القيمة المقدره لهذا البديل من النسبة الكلية لأفراد العينة أما عن طريقة حسابهما، فالتكرار يحسب بعدد مرات تكرار البديل من لدن أفراد العينة .

أما بالنسبة للنسبة المئوية فتحسب وفق العملية التالية:

مثال لحساب النسبة المئوية لـ  $x$

نرمز بـ  $ch$  للعدد الكلي لأفراد عينة الدراسة

ونرمز بـ  $x$  النسبة المئوية لتكرار البديل في العينة

ونرمز بـ  $r$  لعدد تكرارات البديل من العدد الإجمالي لأفراد العينة

$$\%100 \frac{Ch}{R}$$

$$\%x = \frac{R}{Ch} \times 100$$

$$x = \frac{R \times 100}{Ch}$$

Ch

### خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم إستخدامها في الدراسة، والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع و تحليل البيانات الميدانية بالإضافة إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاثة ومدى ملائمة لمنهج المتبع لموضوع الدراسة.

ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سندا منهجيا ساعد في تسيير معالجة الموضوع ميدانيا ،وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه ،وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومن تم الحصول أو التوصل إلى نتائج صادقة وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة .



## الفصل الثالث



## عرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية





تمهيد:

يتعرض هذا الفصل إلى مناقشة و تحليل المعطيات التي جمعت من عمال بلدية أنقوسه ،حول جملة من المسائل المتعلقة

بموضوع الدراسة و متغيريه التابع و المستقل " الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني."

ولتحقيق هذا المسعى اعتمدنا في هذا الجانب الأسلوب الإحصائي الذي اعتمدنا فيه على التكرارات وحساب النسب المئوية

وإعطاء تفسير للواقع المدرس ،و لقد تدرجنا في هذا الفصل من عرض البيانات الشخصية، ثم إلى دورها في رفع الروح المعنوية ثم

إلى دورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

1- عرض البيانات وتحليل الجداول:

1-1 : عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (1): يبين أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63,33%	38	ذكور
36,66%	22	إناث
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال للجدول رقم(1) أن نسبة الذكور قدرة ب63,33% و عددهم 38 ذكر ، ونسبة الإناث كانت 36,66%، وعددهم 22، ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وذلك راجع إلى الروابط الأسرية التي تتحكم في حرية المرأة ، كون أكثر العائلات ليست بالنووية، وتحد من حرية العمل لدى المرأة في المنطقة، إذ نجد أن نسب الرجال في كافة المجالات في المنطقة أكبر من النساء، بالرغم من الانفتاحية التي بدأت تظهر في الفترة الأخيرة، ولكن تظل نسب الرجال أكثر وخاصة في الأعمال التي يكثر فيها الإختلاط بين الرجال والنساء ، حتى وإن كانت نسب النساء أكثر من نسب الرجال في المجتمع ، و من خلال كل ذلك تبقى الأعراف والتقاليد سقفا زجاجيا يعيق كافة الحريات في القوانين العالمية والوطنية بحق المرأة، في بعض المجتمعات إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن كيفية اختيار العينة كان عشوائيا ، وفق عملية القرعة السابقة الذكر في الفصل المنهجي، ومن خلال إطلاعنا على القائمة الإسمية للعمال تبين لنا بشكل عام أن نسبة الرجال أكبر من نسبة النساء بصفة عامة في مجتمع البحث ككل ولذلك كن الأقل حظ في تمثيلهن في عينة الدراسة.

الجدول رقم(2): يبين أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات العمرية
66,66%	40	34-25
23.33%	14	44 -35
10%	06	54 -45
00%	00	60 -54
<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول رقم ( 2 ) تشير المعطيات الواردة أن نسبة الشباب في المؤسسة التي أجري فيها البحث كبيرة جدا مقارنة مع باقي الفئات العمرية الأخرى، حيث تقدر ب 66.66% من إجمالي العينة بالنسبة للفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة في حين كانت الإحصائيات بالنسبة للفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة حيث يقدر عدد العمال في هذه الفئة ب 14 عامل من إجمالي العينة 60عامل، أما بالنسبة للفئة العمرية من 45 إلى 54 سنة، فقد قدرت النسبة المئوية ب 10 % من إجمالي العينة وهذا طبعا يكون له تأثير على الإنتاج، لما تتمتع به هذه الفئة من قوة على التحمل والحركة، خاصة في الوظائف التي تتطلب ذلك فالشباب يتميز بطموح عال ولا يكتفي بالحصول على الأجر المرتفع مقابل قيامه بعمله على أكمل وجه، بقدر ما يطالب بأشياء أخرى كوجود علاقات طيبة مع الزملاء والمشرفين بغض النظر عن المناصب التي يحتلها والمساواة بين العمال، وهذا ما قاله أحد العمال في هذه الفئة "بأن زملائه في العمل كلهم يقاربوه سنا و التوافق في التفكير و في الطموح، و حتى في العمل، وتزايد هذه الفئة في ميدان العمل يكون له أثر إيجابي على المؤسسة، ذلك أن عنصر الشباب يتميز بالحماس والجدية من أجل كسب ثقة ورضا الرؤساء، ويتوقون إلى تحسين وضعهم المهني والاجتماعي قصد بناء مستقبل أفضل وتحقيق الاستقرار سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

أما بالنسبة للفئة العمرية 35- 44 حيث قدرت ب 23,33% من إجمالي العينة فهي تحتل مكانا مهما في المؤسسة لأنها لا تزال تتميز بالجدد و المواظبة من أجل الحصول على ترقية في السلم الوظيفي، وقد حضيت بخبرة وأفرة نتيجة لأقدميتها في هذا الميدان ، أما فئة 45-54 فكانت نسبتها ضعيفة جدا، لأن الأفراد في هذا السن يفضلون التقاعد المبكر على البقاء في العمل وهذه النتيجة الضعيفة في نسبة كبار السن تخدم الصالح العام للمؤسسة من جهة حيث تنقص نشاطات هذه الفئة ورغبتهم في الترقية إلا أنه وفي نفس الوقت يمكن القول أنها تعتبر كنقص خبرة تدعم المؤسسة ومرد هذا النسبة الضعيفة ربما يكون لكيفية إختيار العينة، وبالرغم من قلة هذه الفئة لكنها تبقى مرجع لبقية الفئات العمرية في ميدان العمل بالرغم من كثرة فئة الشباب وأيضا لأن الأفراد في هذا السن يفضلون التقاعد المبكر على البقاء في العمل.

الجدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

البدايل	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	39	65%
متزوج	16	26,66%
مطلق	03	05%
أرمل	02	3,33%
المجموع	60	100%

يبين الجدول رقم (3) المتعلق بالحالة المدنية أن ما نسبته 65% من العينة الإجمالية عزاب وما نسبته 26.66% متزوجين ونسبة المطلقين 05% من إجمالي العينة ونسبة الأراامل قدرة ب 3,33 وكتأويل سوسولوجي لهذه النسب، والتي إحتلت فيها نسبة العزاب أكبر نسبة مردها إلى الواقع الاجتماعي المعاش وغلاء المعيشة وضعف مرتبات عمال الوظيف العمومي بصفة عامة، ومتطلبات العصر والتي تفرض على المقبل على الزواج توفير المسكن، والذي بدوره يتطلب مبالغ مالية كبيرة، حيث يتعذر على العامل في هذا المجال توفيره في فترة زمنية قصيرة، مما يجعله يتأخر في الزواج والذي بدوره يؤثر سلبا على إستقراره داخل المؤسسة وخارجها.

في حين كانت نسبة المتزوجين أقل من نسبة العزاب، وهذا راجع إلى الأسباب سالفه الذكر، مما يجعلهم أكثر ارتباط بعملهم والمحافظة عليه والرغبة في الحصول على الترقية في السلم المهني قصد زيادة الأجر، من أجل التفكير في الاستقرار العائلي وكذلك تحسين المركز الاجتماعي والمهني والشعور بالتقدير والأهمية، وهذا مؤشر جيد للاستقرار النفسي والاجتماعي للعمال وقلت المشاكل العائلية.

أما بالنسبة للعمال المطلقين والأراامل، فكانت متقاربة وضعيفة جدا، وهو مؤشر مساعد على الاستقرار العام للمؤسسة وبصفة عامة من خلال الجدول يتبين أنها تركيبة عمالية مشجعة لخلق جو مهني متوازن ومتعاون.

الجدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	البدايل
25%	17	متوسط
45.58%	31	ثانوي
17.64%	12	جامعي
11.76%	08	مؤهلات أخرى
100%	68	المجموع

\*

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04: أن نسبة المتوسط قدرة ب 28,33% ونسبة الثانوي قدرة ب 51,66% ونسبة الجامعي قدرة ب 20% ونسبة المؤهلات الأخرى قدرة ب 13.33%، ومن خلال الملاحظة البسيطة للجدول والتمعن في القراءة الإحصائية ، يتضح لنا أن نسبة الثانوي إحتلت أكبر نسبة من بين أفراد العينة وهذا راجع إلى متطلبات الوظيفة وطبيعة العمل في هكذا مؤسسات، حيث يكون فيها المستوى الثانوي مطلوب بكثرة، وله الأولوية في الدخول للمسابقات، والالتحاق بمهاته المؤسسات، و الجدير بالذكر أن عملية التوظيف تتم عبر مسابقات خارجية، للالتحاق بمناصب شغل في هذه المؤسسات كالإداريين، مثل أعوان الإدارة، و أعوان المكاتب، وغيرها من المناصب الإدارية، والتي تمثل أكبر نسبة من عمال الإدارة في هذه المؤسسات، في حين كانت نسبة كل من المستويين الجامعي والمتوسط متقاربتين، وهذا راجع بطبيعة الحال إلى أن هكذا مؤسسات، أصبح الجامعيين فقط في الآونة الأخيرة يذهبون للعمل فيها مقارنة بوقت مضي، والذي كانت فيه نسب خريجين الجامعة بنسب قليلة، وخاصة في المنطقة مما يجعلهم يذهبون في العمل في المؤسسات الأخرى، و التي توفر لهم الجانب المادي أكثر من البلدية والمؤسسات العمومية، وأما في الوقت الراهن، ما يلاحظ بالنسبة للمثقفين الجامعيين فهو قلة تواجههم بالمؤسسة و حتى الإطارات داخلها، وذلك يعود إلى عدم توفر مناصب شاغرة أمام المتخرجين من الجامعة بسبب عدم تجديد القوى العاملة

\*\*1 من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عدد التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة لأن لكل فرد في العينة الحق في اختيار أكثر من احتمال.

إلا في حالات قليلة من النسبة العامة هذه الفئة الحساسة، مقتصرة على فئة الإطارات فقط إذ إن استمرار غلق مناصب العمل في وجه المتخرجين من الجامعة، سيكون له الأثر السلبي على فعالية الإنتاج و حيوية العمال و العمل، وأما بالنسبة للمستوى المتوسط فقد بلغ عدد العمال حوالي 17 عاملاً من إجمالي العينة و نجدهم بكثرة في فئة الكهول و الذين التحقوا بالمؤسسة منذ مباشرة عملها تقريباً، وذلك أنه في الفترات السابقة كان الكثير من شرائح المجتمع يتراوح مستواهم بين المتوسط و الثانوي، ولم يكن البحث عن الشهادات بالأمر الهام بقدر ما كان الأهم هو تشغيل العمال العاطلين عن العمل، في إطار سياسات التشغيل للدولة، ولكن مع مرور عدة سنوات من الخدمة و الخبرة تكون عند هذه الفئة رصيد لا بأس من المؤهلات و الكفاءة يجعلها ملزمة بخطوات العملية الإنتاجية و بالعوامل و الشروط الخاصة بالعمل بالمؤسسة.

أما بالنسبة للبديل مؤهلات أخرى، فنجد أنه موجود هو أيضاً والممثل بنسبة 13.33% وهو ما يدل على أن العمال في هذه المؤسسة ولو بشكل بسيط يسعون إلى تحسين مستواهم الوظيفي، وذلك من خلال تحصيلهم على شهادات مهنية ساعدتهم في الالتحاق بمناصب العمل التي يشغلونها، والتي أصبحت اليوم على عكس الوقت الماضي من متطلبات الوظيفة وحاجة المؤسسات الحديثة لهذه الكفاءات، مما يزيد من فاعليتها في المجتمع، ويساعد على إستمراريتها، وكذلك يساعد العامل على تحقيق الإستقرار المهني، لديهم وخلق الروح المعنوية العالية لديه قصد الحصول على ترقية و غيرها من الحوافز المادية والمعنوية .

ولأن هذه المؤهلات تعطي صاحبها حق الأولوية في التنصيب، وكذلك تعطيه الأولوية في الترقية بعد الالتحاق بمنصب العمل، وعليه فإننا اليوم نلاحظ أن جل الشباب يطمح إلى تدعيم مستواهم بالمؤهلات الأخرى، بالإضافة إلى سعي العاملين القدامى في المؤسسة للحصول عليها هم أيضاً، وذلك سعياً منهم لتحسين مستواهم وكفائتهم العلمية فيصبحون بذلك من ذوي الأولوية في الترقية مقارنة بغيرهم، فهم يحوزون الخبرة والمستوى بالإضافة إلى الأقدمية.

الجدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة الوظيفة
66,66%	40	عمال الإدارة
20%	12	العمال المهنيين
3,33%	02	عمال النظافة
10%	06	عمال الصيانة
100%	60	المجموع

إنه وبمجرد القراءة الإحصائية البسيطة للجدول رقم 05 يتبين لنا أن ما نسبته 66,66% مثلتها فئة عمال الإدارة في حين كانت نسبة المهنيين بـ 20% بالإضافة إلى النسبة المثلثة لعمال النظافة والتي قدرتها بـ 3,33%، وأما نسبة عمال الصيانة فكانت 10% من النسبة الإجمالية للعينة.

ومن هذه النسب المئوية للمعطيات الإحصائية أعلاه، يمكن القول أن تداعيات أكبر نسبة للإداريين للدليل واضح على أهم نشاطات هذه المؤسسة، والتي أنشأتها من أجله أي العمل الإداري وخدمات المواطنين، بدءاً من مصلحة الحالة المدنية، إلى مصلحة المشاريع وغيرها من المصالح الإدارية في المؤسسة، والتي في مجملها للصالح العام الخدماتي، أما بالنسبة للعمال المهنيين فنجد أنهم ممثلين بـ 12 عامل من العدد الإجمالي لأفراد العينة، وهذا كما قلنا راجع لطبيعة عمل المؤسسة الذي لا يحتاج بكميات كبيرة لهذا النوع من العمال، والذي يمثل كل الحراس والعمال العاديين، وكذا البستاني وغيره من الأعمال التي تحتاجها المؤسسة، ولكنها تكميلية وليست أساسية، كغيرها من الأعمال في هذه المؤسسة، وكان عدد عمال النظافة وكذا الصيانة بعدد محدود وذلك لكون طبيعة عملهم الذي لا يحتاج توفر عدد كبير منهم في هذه المؤسسة، أو غيرها من المؤسسات الخدمتية، على عكس المؤسسات الصناعية التي تحتاج لهذا النوع بكثرة.

الجدول رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
[05 -01]	29	%48,33
[11 -06]	19	%31,66
[ 17 -12]	08	%13,33
[ 23- 18]	04	%6,66
[29-24]	00	%00
]∞+ 30 ]	00	%00
<b>المجموع</b>	<b>60</b>	<b>%100</b>

يشكل مؤشر الأقدمية أهم مقياس متغير الخبرة ، والذي يكمل طبعا مستوى التحصيل العلمي لإكساب الموظف الكفايات المطلوبة لتأدية مهامه على أحسن وجه، وتمكينه مناصب المسؤولية فيما يسمح به القانون كما أن الأقدمية تمكن من خلق ولاء الموظف اتجاه المؤسسة العمومية بلدية انقوسة ،وتساعد على تشكيل روابط وعلاقات مع الزملاء تطبعها الثقة والتعاون بين العمال، مما يحسن جو العمل الذي يعود بالفائدة على الموظفين والمؤسسة على حد سواء ،و من القراءات للنسب المئوية للجدول رقم 06 والتي كانت: الفئة الأولى والمقدرة ب %48,33 في الجدول فيما تليها الفئة الثانية بنسبة %31,66 وتلتها الفئة الثالثة في الترتيب حسب الجدول والنسب المحصل عليها بنسبة %13,33،فيما كانت الفئة الرابعة والمقدرة ب %6,66،فيما لم يكن هنالك أي تمثيل نسبي لكلا من الفئتين الخامسة والسادسة.

ومن خلال كل هذا نستطيع القول أن الفئة الأولى من [05\_01]و التي شكلت أكبر نسبة ،وهذا راجع إلى كثرة عدد الشباب العاملين في هذه المؤسسة ،والذي أصبح في الأونة الأخيرة يتردد على هذا النوع من المؤسسات للتوظيف العمومي وخاصة بعد التعديلات الذي مسته مقارنة بذي قبل ،وعدم توفر مناصب الشغل في سوق العمل الأخرى مما أرغم الشباب على اقتحام هذا المجال ، من مجالات سوق العمل الذي كان بالأمس القريب يشهد فائض في عروض العمل ويقابله نقص في الطلب وخاصة من



فئة الشباب، وبالنسبة للفئة الثانية من [11-06]. فقد مثلت ب19 عاملا من العدد الإجمالي للعينة وهذه الوسطى بالنسبة للأقدمية في هذه المؤسسة وهي تشكل همزة وصل بين الكبار السن والشباب فهي تمتاز بروح الجماعة لكونها تستطيع التأقلم مع كافة الفئات ، وذات روح معنوية عالية غايتهم في ذلك الحصول على الحوافز والبحث عن الاستقرار والحصول على المكافآت ورضا أرباب العمل ولأسباب أخرى معنوية أيضا إلا أن الفئتين الأخيرتين من [12-17] و [18-23] فقد مثلتا بعدد قليل من العمال وهما الفئات الذي يرتكز فيها الإطارات والمسيرين وهذه المناصب تتطلب الخبرة والاقدمية الكافية لتقلدها، وتكون قليلة العدد في كافة المؤسسات لكونها مسيرة وقيادية .

### المحور الثاني: دور الترقية في رفع الروح المعنوية.

الجدول رقم 07: يبين تطبيق المؤسسة لنظام الحوافز

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
68,33 %	41	نعم
31,66 %	19	لا
100 %	60	المجموع

تمثلت النسب الإحصائية للبدائل في الجدول رقم 07 أعلاه كالتالي: حيث كانت نسبة 68,33 % بالنسبة للذين أجابوا بعم تطبيق المؤسسة نظام الحوافز ، أما الذين أجابوا بلا فكانت نسبتهم 31,66 %، ومن خلال هذه النسب يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تطبق نظام الحوافز وذلك من خلال النسبة الأكبر التي تؤيد الحكم لصالح تطبيق المؤسسة لنظام الحوافز وأما بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بلا فان أغلبهم قليلو الخبرة أو أنهم حقا لم يستفيدوا من هذه الحوافز وبالرجوع إلى الاستمارة والتمعن الدقيق في إجاباتهم تبين أن أغلبهم حديثي التوظيف في المؤسسة ، وبما أن البلدية تعتبر من المؤسسات الحكومية فهي تحكم بنظام موحد بالنسبة للترقية ، ألا إن هنالك فوارق بين من يسعى من المسؤولين لتطبيق حوافز أخرى معنوية كانت أو مادية مثل تنظيم الرحلات والعطل المدفوعة الأجر وغيرها من الحوافز التي تشجع العامل على العمل أكثر وبالتالي زيادة الروح المعنوية لدى

العامل، ومن خلال إجابة الباحثين تبين أن هذه المؤسسة تطبق نظام الحوافز وهي بذلك تحافظ على مواردها البشرية من خلال تحفيزهم كغيرها من المؤسسات في الدول الأخرى.

الجدول رقم 08: يبين حصول العمال على الحوافز .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
لا	30	50%
نعم	30	النسبة المئوية
		التكرار
		البدايل
		مادية
		معنوية
معاً	18	60%
المجموع	30	100%
المجموع	60	100%

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 08 أن النسب المتحصل عليها في الإجابات كانت متساوية حيث قدرت بـ 50% بنسبة لكلا البديلين (نعم) والبديل (لا)، وإن الفئة التي صرحت بحصولها على الحوافز ترى أن هذا الإجراء يمكن أن يدفع بالعامل لبذل المزيد من الجهد لتحسين أدائه داخل المؤسسة، والحوافز المتحصل عليها من طرف هذه الفئة منها ما هو مادي كالزيادة في الأجر، والحصول على علاوات، ومنها ما هو معنوي، كالثناء على العامل أو أخذه في رحلات سياحية مع جماعة العمل قصد الراحة والاستجمام وهذا كله لزيادة نشاطهم داخل المؤسسة، و الفئة التي لم تتحصل على الحوافز والتي تمثل نفس نسبة أفراد العينة الأخرى التي لم تتحصل على الحوافز، والتي تكون قد لم تستوفي الشروط اللازمة لحصولها على الحوافز، أو نظراً لكونها حديثة الإلتحاق بالمؤسسة ولكننا من خلال مقابلة أحد العمال قال لنا بأن كل العمال الدائمين في البلدية يستنفدون من مبلغ مالي عند نهاية كل ثلاثي من السنة، وذلك ما يسمونه بالمردودية، وهي بذلك أحد الحوافز التي يتحصل عليها العامل في هذه المؤسسة وهو ما يؤكد رأي

الأغلبية إلا أن الذين صرحوا بعدم حصولهم على حوافز ، فيرون أن هذه من ضمن رواتبهم، وإلا كيف يصرحون بعد الاستفادة من الحوافز.

الجدول رقم 09: يبين شعور العامل أثناء دخوله للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
53,33%	32	نشاط وحيوية
35%	21	شعور عادي
11,66%	07	ملل
100%	60	المجموع

يوضح الجدول أعلاه والمتضمن النسب المئوية لشعور العمال أثناء دخولهم إلى عملهم حيث جاءت على النحو التالي فلقد مثلت أكبر نسبة من المبحوثين للبدائل (نشاط وحيوية ) بنسبة 53,33% ونسبة البديل (شعور عادي ) ب35% ونسبة البديل الثالث (ملل) ب11,66%، وعليه ومن خلال الملاحظة البسيطة والقراءة الإحصائية، يتبين لنا أن أكثرية العمال في هذه المؤسسة يمتازون بالنشاط والحيوية، وهذه ميزة العاملين من الفئة الشبابية، والدور الهام الذي تلعبه هذه الشريحة في المجتمع، لذلك نجد أنهم يشعرون بنشاط وحيوية عند دخولهم للمؤسسة، وما إن دل هذا فإنما يدل على رغبة وقدرة هذه الفئة كقوة عمالية بارزة لقلة إرتباطهم الأسرية، مما ينعكس على المؤسسة بالإيجاب، وهذا بدوره دليل على حنكة الإدارة في خلق جو يجعل العامل يشعر بهذه الراحة وإستغلال هذا النشاط وتوجيهه لفائدة المؤسسة وذلك باستعمال كافة الطرق الإستراتيجية المنتهجة من طرفها وهذه أحد مؤشرات الإدارة الحديثة، أما في ما يخص الذين أجابوا بشعور عادي عند دخولهم للعمل، فلا بد على إدارة الموارد البشرية أن تتداركهم قبل أن يصابوا بالملل وينحازوا إلى الفئة الأخيرة التي يشعر أفرادها بالملل، وذلك عن طريق إتباع أساليب تحفيزية ومشاركتهم في اتخاذ القرار، مما يدفعهم إلى الإحساس بالمسؤولية التي بدورها تخلق لديهم نوع من الولاء والانتفاء لهذه المؤسسة.

- الجدول رقم 10: يبين إتجاه العمال بين الفردي والجماعي

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
68,33%	41	مع الجماعة
16,66%	10	وحدك
15%	09	مع زميل محدد
100%	60	المجموع

من النسب المبينة أعلاه يتضح لنا أن نسبة العمال الذين يفضلون العمل مع الجماعة قدرة ب 68,33%، ونسبة العمال الذين يفضلون العمل بمفردهم كانت 16,66%، وأما نسبة العمال الذين يرغبون بالعمل مع زميل محدد قدرة ب 15%، وبهذه النتائج الإحصائية يمكننا القول إن معظم أفراد العينة يفضلون العمل الجماعي، على العمل الفردي، ومن خلال ربط الإجابات في الجداول السابقة وخاصة الجدول الثاني في محور البيانات الشخصية، والذي كان يخص أفراد العينة حسب السن، يتبين أن أفراد العينة كانوا في سن عمرية متقاربة، مما يجعلهم يتفهمون بعضهم بسهولة خاصة أنهم من فئة الشباب الذين لديهم روح العمل الجماعي، والدافعية نحو الإنجاز ولكون هذه الأخيرة تمتاز بصفات كالتعاون، والتنافس، وحب الإبداع، والتقليل من الاعتراض الوظيفي لدى العاملين، بالإضافة إلى كونها في حاجة ماسة إلى زيادة معارفها، مما يحتم عليها أيضا الاحتكاك بالفئات الأخرى الأكبر سنا وأكثر خبرة قصد الاستفادة منها، وبالتالي نجد أنهم يفضلون العمل الجماعي، الذي بدوره يوفر الجهد والوقت المبذول في إنجاز العمل على غرار العمل مع زميل محدد أو عمل الفرد لوحده والذي كانت نسبهما متقاربة ومن خلال الرجوع إلى إجاباتهم في الاستمارة، تبين أن معظمهم من العاملات اللواتي يفضلن عدم الإحتكاك بشكل كبير مع بقية العمال، وخاصة المتزوجات منهم مما يخلق لديهن ضغط مهني نوعا ما .

- الجدول رقم 11: بين شعور العمال رفقة زملاء.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
راحة	48	80%
تعب	12	20%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن نسبة العمال الذين يشعرون بالراحة رفقة العمل مع الزملاء كانت 80%، ونسبة العمال الذين يشعرون بتعب رفقة العمل مع الزملاء ب 20%، إن المتمعن في إجابة المبحوثين في الجدول أعلاه والنسبة الكبيرة المتحصل عليها من العمال الذين يشعرون براحة أثناء قيامهم بالعمل رفقة الزملاء، لدليل واضح وجلي ومؤكد لما قيل في الجدول رقم 10 والذي يبين تفضيل العمل الجماعي، على العمل الفردي وهي طبيعة البشرية بصورة عامة وعمال المؤسسات الحديثة بصفة خاصة لكثرة التشجيعات من طرف الإدارة والعلاقات بين العاملين، قصد حصولها على إستقرار مهني للعاملين مما يعود على المؤسسة بالمرودود الجيد و شعور العاملين بالرضا عن المؤسسة .

- الجدول رقم 12: يبين محاولة بذل العامل لجهد أكبر لتحسين العمل .

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	55	91,66%
لا	05	8,33%
المجموع	60	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة العمال الذين يحاولون بذل جهد أكبر لتحسين عملهم قدرة ب 91,66% والعمال الذين لا يحاولون بذل جهد أكبر لتحسين عملهم قدرة ب 8,33%. من خلال الإجابات في الجداول السابقة وبالمقارنة مع الجدول الحالي وخاصة الجدول رقم 07، والذي يبين مدى تطبيق المؤسسة لنظام الحوافز نجد التفسير السوسيوولوجي لهذه

النتائج حيث أن هذه الاخيرة، تدفع العاملين للعمل أكثر كما سبق وذكرنا وحسب المبحوثين فإن الحوافز تنمي الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال لأنها مؤثر على الاهتمام بالعامل و تقدير المؤسسة للمجهودات المبذولة.

كما أن الأجر المرتفع يحسن من مستوى المعيشة و يحقق له نوع من الشعور بالثقة في الإدارة ، ويجعل العامل لا يفكر سوى في الانتماء إليها وهذا يعود إلى الحوافز المادية بالدرجة الأولى، إلا أن هناك ما هو أهم من إشباع الحاجات المادية، ويتمثل في الراحة النفسية و الحاجات المعنوية و الحاجة إلى التقدير والاحترام وتقدير الذات الذي يسعى كل عامل إلى بلوغها وهي الغاية الأسمى والدليل الواضح على إستقرار أي عامل داخل المؤسسة ، إلا أن هنالك فئة قليلة من أفراد العينة والمثلة بـ 05 عمال لا يحاولون بذل أكبر جهد ممكن ، وهم نفسهم الأفراد الذين يشعرون بالملل أثناء دخولهم للمؤسسة والذي سبق ذكرهم في الجدول رقم 09 ، والذي تطرقنا فيه إلى كيفية إستدراكهم وتحسين أدائهم والإستفادة من مجهوداتهم عوض بقائهم عالة على بقية الفئات من العمال داخل المؤسسة .

الجدول رقم 13: يبين مدى حصول العاملين على الترقية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل			
61.66%	37	لا			
38.33%	23	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	نعم
		13,39%	09	المنصب	
		34,78%	08	الرتبة	
		21,73%	05	الدرجة	
		04,34%	01	الفئة	
		100%	23	المجموع	
100%	60	المجموع			

توضح الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نسبة الأفراد الذين لم يحصلوا على ترقية ، و يتضح من خلال الإحصائيات أن هناك 61.66% من النسبة الإجمالية لم يحصلوا على ترقية خلال مسارهم الوظيفي، وقد سجلت نسبة لا بأس بها للذين استفادوا من الترقية حيث تقدر النسبة بـ 38,33%.

وهذا ما يزيد من إحباطهم و عدم مبادلاتهم في العمل و عدم رضاهم عنه، خاصة إذا لاحظوا أن من يحصل على الترقية ليس أهلاً لها، ورغم ذلك تبقى فرص الترقية في العمل من الأهداف التي يرغب العامل في تحقيقها من خلال العمل أو الوظيفة لأنها توفر له إمتيازات إضافية سواء مادية أو اجتماعية أو نفسية، فالأجر يتحسن شيئاً فشيئاً، و أوضاعه الإجتماعية يطرأ عليها هي الأخرى نوع من التحسين، بالإضافة إلى التقدير من طرف المحيطين به داخل المؤسسة أو خارجها، وهذا طبعاً يؤدي لرفع الروح المعنوية في العمل ويزيد من الإنضباط ومعدل الإنتاجية، وعدم التفكير من مغادرة المؤسسة ما دام العامل يشعر أنه محل اهتمام من قبل مسؤوليه ومطمئن على المستقبل المهني، والمشرفون هم الذين يراقبون و يتعاملون مباشرة مع العمال، وهم أكثر دراية بقدرات كل عامل في ميدان العمل، من خلال تقارير العمل و ملاحظة مستوى الأداء و المواظبة و الكفاءة.

وما يلاحظ أن الترقية في المنصب تحتل أعلى نسبة تقدر ب 13.39% من النسبة الإجمالية و يصاحب هذه الترقية زيادة في المسؤوليات و المهام و تغيير في اللقب الوظيفي وزيادة الأجر، و حسب بعض المبحوثين فإن الترقية في المنصب تقوي الشعور بالمسؤولية و تحسن من الوضع المهني و الاجتماعي، وتزيد من إحترام الزملاء وتقديرهم و عليه فإن الترقية في المنصب ترفع من معنويات العمال و تشجعهم، لأداء العمل على أكمل وجه.

ثم تليها نسبة الترقية في الرتبة زيادة في المسؤوليات والاختصاصات، لكن ضمن نفس السلك الوظيفي بحيث تعمل على تحسين المركز الوظيفي للعامل وتصاحبه زيادة في الأجر ونسبتها تقدر ب 34.78%، وتليها نسبة الترقية في الدرجة 21.73% وترتبط هذه الترقية بطول الخدمة في المؤسسة مما يسمح للعامل بالتدرج حتى الوصول إلى الدرجات العليا حتى لو لم يصاحبها تغيير في المرتبة و المنصب و كلما إرتفعت مدة الأقدمية كلما صعد الموظف في الدرجات و يصاحب كل درجة زيادة في الأجر وتليها في الأخير نسبة الترقية في الفئة وقدرت ب 34,04% والتي كانت أضعف أنواع الترقيات المتحصل عليها في العينة، و عموماً فإن الترقية هي مطلب العمال بغض النظر عن مراكزهم و أدوارهم فيؤاسطتها يحسنون من ظروفهم المادية و المعنوية، كما تجعلهم في موضع احترام و تقدير من المحيط الاجتماعي الذي يعيشون فيه داخل المؤسسة وخارجها.

#### الجدول رقم 14: يبين سبب الحصول على الترقية.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
الاقدمية	14	60,86%
الكفاءة	07	30,43%
دورات تكوينية	02	8,69%
المجموع	23	100%

\*

\*نلاحظ أن عدد التكرارات أقل من العدد الإجمالي للعينة في هذا الجدول وذلك لأن التكرارات تخص فئة العمال الحاصلين على الترقية دون سواهم.

نلاحظ من خلال الجدول أن الترقية في هذه المؤسسة تتم وفقا لمعايير الأقدمية والكفاءة و عن طريق الدورات التكوينية حيث سجلت الترقيات بسبب الأقدمية نسبة 60.86%، بعدد 14 إجابة من أصل 23 مبحوث وهو عدد المتحصلين في العينة على الترقية، وذلك يعود إلى مدة الخدمة الطويلة للعامل بالمؤسسة ويرى بعض المبحوثين أن الأقدمية في العمل أكسبتهم خبرة و مهارة و معرفة بتفاصيل العملية الخدمائية، بالمؤسسة و المعرفة بتفاصيل العملية الإنتاجية، وكل مستلزمات العمل ، و لهذا فإن معيار الأقدمية هو المعيار لأمثل لترقية الأفراد حسب رأيهم، ونجد نسبة 30,43% بعدد إجابات يقدر ب 07 يرون أن الترقية تتم عبر الكفاءة ،فالأقدمية وحدها لا تكفي لتكون معيارا محددًا للترقية، وإنما لا بد أيضا من توفر الكفاءة لترقية الأفراد كما نجد نسبة 8,69% المرقون قد تم ترقيتهم عن طريق التكوين في الجوانب التي بها نقص لتولي بعض المناصب ويحدث هذا عند فتح مناصب جديدة، مما يستدعي تدريب وتكوين بعض العاملين الذين يملكون مؤهلات لتولي هذه المناصب ويعد التكوين للعامل جيد لدفع كفاءة العاملين و تحسين مستوى أدائهم إذا أردت المؤسسة زيادة إنتاجها و المحافظة على إستمرارها و من خلال دراستنا الميدانية وجدنا أن بعض العاملين يريدون تعميم الدورات التكوينية وزيادة فاعليتها بالمؤسسة.

### الجدول رقم 15: تأثير عدم العدل في الترقية على رضا العاملين

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
88,33%	53	نعم
11,66%	07	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15، الذي يوضح تأثير التطبيق الغير موضوعي وغير الفعال للترقية على رضا العمال، حيث أن أعلى نسبة كانت لدى العمال الذين يقرون أن التطبيق غير الموضوعي ،وغير الفعال للترقية يؤثر على رضاهم فعلا والذي بلغ نسبة 88.33% من النسبة الإجمالية، أما الذين يرون أن التطبيق غير الموضوعي لا يؤثر على رضاهم فبلغت نسبتهم 11.66% وهم يرون أن لا علاقة لهم ما إن تم إعطاء منصب لموظف لا يستحقه ،فكل ما يهمهم أنهم يعملون و يقبضون أجرا وغير مهددين بالطرد فقط، و لا يدرك أحد منهم أنه في يوم من الأيام سيأخذ أحد غير كفى منصب كان من المفروض أن يكون له فهذا الإهمال يقتل فيه حب العمل وإذا عدنا إلى العينة التي ترى أن التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على رضاهم وكانت أعلى نسبة فالتطبيق غير الموضوعي و غير الفعال للترقية ،يولد نقص الثقة بين العمال و مرؤوسيهم و النفور من العمل ويخلق نوع من الحقد بينهم مما ينتج عنه جو مكهرب يؤثر بالسلب على رضا العاملين، فنرى أن التطبيق الموضوعي و الفعال للترقية مهم جدا لتنظيم العمل و توفير الاستقرار للمؤسسة والعامل على حد سواء .



الجدول رقم 16: حال العامل عند الفشل في أداء العمل المكلف به

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
تعيد المحاولة	41	68.33%
تصاب بالفشل	03	5%
لا تبالي	16	26.66%
المجموع	60	100%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن النسب المئوية كانت كالتالي بالنسبة للأفراد الذين يعيدون المحاولة قدرة ب68,33%، أما بالنسبة للذين لا يباليون في حال فشلهم لأداء العمل فلقد كانت 26,66%، أما بالنسبة للذين يصابون بالفشل كانت 5% ومن خلال هذه النسب المتحصل عليها يمكننا القول، أن أغلبية العمال يعيدون المحاولة في حالة فشلهم عند تكليفهم بعمل ما وهذا دليل على حيوية ونشاط العاملين في هذه المؤسسة، وهذا ما يؤكد صدق الإجابات في الجدول رقم (09) والذي تمحور حول شعور العامل عند دخوله لمكان العمل، والذي كانت أغليته لصالح النشاط و الحيوية أي أن للعمال روح معنوية عالية تدفعهم إلى معاودة المحاولة حتى بلوغ الهدف المنشود دون كلل، وهم في هذه الإعادة يكتسبون معرفة عملية تجنبهم عدم الوقوع في نفس الأخطاء في المرات القادمة، مما يكسبهم الكفاءة المهنية وبتشجيع من طرف الإدارة مقابل هذا الجهد والنشاط والحيوية بتقديم الحوافز المادية والمعنوية، قصد المحافظة على حيوية عمالها وتجسيد نظرية الفلسفة الإدارية ل" ماك غريغول" في أهم ما جاء في نظرية (Y) والتي ترى أن الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه، ومستعد في تنمية أهداف المنظمة وهذا الاستعداد نابع من تحمل مسؤولياته أمام كل الموافق التي تصادفه .

بيدا أن فئة العمال الغير مباليين بالفشل عند أدائهم لعملهم قدرة ب16 عامل من إجمالي أفراد العينة راجع لعدم إستفادة هذه الفئة من الحوافز، مما يخلق لديهم حالة من عدم الاكتراث بمدى بنجاح العمل من عدمه، وعلى نفس المنوال نجد أن الذي يصابون بالفشل والذي كان عددهم ضعيف مقارنة بالفئات الأخرى، وهذا الفشل راجع إلى عدم الثقة في قدراتهم وكذلك خوفهم

من تكرار الفشل مرة أخرى مما يولد لديهم نوعاً من الإحباط يؤثر على دافعيتهم، وهذا دليل على أن عمل الجماعة يسوده روح التعاون مما يعود الفرد إكتساب الثقة في النفس وينمي فيه روح المبادرة و الشعور بالحيوية .

الجدول رقم 17: بين قيام المؤسسة بدورات تكوينية و فترات القيام بها

النسبة المئوية	التكرار	البدائل			
		النسب المئوية	التكرار	الاحتمالات	
60%	36	لا			
40%	24				نعم
		62,50%	15	دورية	
		4,16%	01	شهرية	
		33,33%	08	سنوية	
		100%	24	المجموع	
100%	60	المجموع			

تؤكد البيانات الإحصائية المتعلقة بفرص التكوين أن 36 فرداً من إجمالي العينة أي بنسبة 60 %، يؤكدون أن الإدارة في هذه المؤسسة لا تعتمد على منح فرصاً للتكوين للأفراد العاملين بها، ونسبة 40% منهم يرون أن المؤسسة تعتمد على دورات تكوينية، وعليه فإن عددهم 36 فرداً قد صرحوا بأن إدارتهم لا تمنح لهم فرصاً للتكوين، ولإعدادهم لكي يصبحوا عمال ذو كفاءة ولا تقدم لهم الإعانة لتحسين أداؤهم، وقد يكون هذا راجع إلى عدم إكتسابهم الأقدمية في العمل التي تعطيهم فرص الأولوية في التكوين، وهذا ما يفسره الجدول رقم 06 الذي يبين الأقدمية في العمل حيث إحتلت فئة العمال حديثي التوظيف أكبر نسبة من باقي الفئات ومن جهة أخرى نجد أن ما عدده 24 عامل من إجمالي أفراد العينة أجابوا بقيام المؤسسة بدورات تكوينية، وذلك التكوين غالباً ما يساهم في ترقية العمال وتسلقهم السلم الوظيفي، فهي تركز فقط على الأمور الضرورية و المفيدة فعلاً في العمل، وذلك أمر يكون بعد دراسة الأوضاع و إختيار من يستفيد من هذه البرامج التدريبية.

وأما عن فترات القيام لهذه الدورات منهم يذهب إلى الاختيار الأول وهو دورية بنسبة 62,50% من إجمالي العمال المخبين بالبديل نعم بينما نسبة 33,33% منهم فتراها دورات سنوية، ولعله يرجع ذلك إلى عدة أسباب حسب ملاحظناه ووفقا لما تؤكدته مقابلة بعض العمال في المؤسسة، حيث صرحوا لنا بأن فرص التكوين غالبا متكررة عند أصحاب الإختصاصات الحساسة، خاصة منها القيادية التي تتغير دائما وتتطلب درجة واسعة هذا من جهة ومن جهة أخرى، فإن عملية التكوين لها تكاليف كبيرة، قد لا تكون لدى المؤسسة القدرة على القيام بها بصفة منتظمة، وهذا ما جعل المبحوثين يتباينون في إجاباتهم بين الدورية والسنوية والشهرية، هذه الأخيرة التي كانت نسبتها ضعيفة جدا مثلت بفرد واحد فقط، وربما يكون غير مدرك لفترات الدورات التكوينية أصلا.

### المحور الثالث : دور الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الجدول رقم 18: يبين مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول من طرف العامل

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
35%	21	نعم
65%	39	لا
100%	60	المجموع

تبين البيانات الإحصائية رأي المبحوثين حول إرتباط الأجر بالجهد المبذول من طرف العامل داخل للمؤسسة، حيث توضح الإحصائيات أن 65% من النسبة الإجمالية أجابوا بعدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول، ونسبة 35% للذين أجابوا بتناسب الأجر مع الجهد المبذول.

وبما أن الأجر يعد من أهم الحوافز المادية التي يسعى كل عامل لتحقيق أكبر قدر منه، وهو بذلك باحث عن إشباع الجانب المالي مما يحقق له الإستقرار، وبالتالي رضاه عن عمله داخل المؤسسة وهذا ما يجعل التنافس الحاد وبذل الجهود بين العاملين للحصول على ترقية، وبالتالي الزيادة في الأجر حتى يتوافق مع الجهود المبذولة، ومرد إجابة المبحوثين على عدم رضاهم عن الأجر المتقاضى مقارنة مع الجهد المبذول، يعود إلى قلة الأجور في هذه المؤسسات بالإضافة إلى كونها مؤسسات خدمتية تتطلب بذل جهد كبير والأجر يكون منخفض ودور الأجر في المؤسسة ومدى تأثيره على نفسية العامل، وذلك بزيادة الولاء و الانتماء وتحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي، وحسب المبحوثين فإن الحوافز المادية تنمي الثقة المتبادلة بين الإدارة و العمال لأنها مؤشر على الإهتمام بالعمال و تقدير المؤسسة للمجهودات المبذولة، كما أن الأجر المرتفع يحسن من مستوى المعيشة و يحقق الرضا الوظيفي.

وبالنسبة للعمال الذين يرون أن أجرهم يتوافق مع جهدهم، فمن خلال التحقق من الإستمارة تبين أن هؤلاء الموظفين ذو مراتب عليا وأصحاب هذه الفئة ليس همهم الوحيد هو الأجر، لأن هذا الأخير محقق لديهم بل يرون أن هناك ما هو أهم من إشباع الحاجات المادية، وتتمثل في الراحة النفسية والحاجات المعنوية، والحاجة إلى تقدير و الاحترام، ووجود علاقات طيبة مع الزملاء.

الجدول رقم 19: يبين الحالات التي ترغب العامل على التغيب.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
70%	42	مرض
25%	15	ظروف عائلية قاهرة
5%	03	أخرى تذكر
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة الموظفين الذين يتغيبون في حالة المرض كانت 70%، فيما كانت نسبة الظروف العائلية القاهرة هي 25% وأخيرا كانت نسبة الموظفين الذين أجابوا للبدائل أخرى تذكر ب5%.

وحسب الدراسة الميدانية فإن النسبة الساحقة من إجمالي نسب العينة لا يتغيبون على العمل، إلا في حالة المرض الذي ترغبهم على الغياب لكون مرض العامل في حد ذاته أكبر عائق له عن مواصلة العمل، وهذا الحق في الغياب الذي يكفله له قانون العمل دون أن يتعرض لأي عقوبات من طرف مسؤولي المؤسسة، وبالرغم من وجود بدائل أخرى كانت هي الأخرى حساسة كانت ضئيلة مقارنة بما كنا نتوقعه من المبحوثين، حيث أننا وجدنا 15 موظف فقط ترغبهم الظروف العائلية القاهرة عن التغيب كمرض أحد من أفراد العائلة أو وفاة أو مشاكل عائلية أو الزواج وغيرها من الظروف التي تحتم على الموظف الحضور الشخصي فيها، و3 موظفين أجابوا بالبدائل الأخرى فمنهم من يرى، أن إحساسه بالقلق يمثل لديه ظرف يرغبه على التغيب، فيما يرى آخر أن إحساسه بالتعب السبب الذي يجعله يتغيب عن العمل، فيما كان جواب الثالث أن النزاع مع المسؤول هو ما يرغبه عن الغياب .

ومع كل هذا وكما ذكرنا فيما سبق تبقى نسب قليلة مقارنة مع نسبة أغلبهم في حالة المرض، وبتركيز الموظفين أنهم لا يتغيرون على عملهم إلا في الحالات المرضية بالنسبة الأغلبية منهم، للدليل واضح على مدى إرتباط الموظفين بالمؤسسة، وحرصهم على عدم التغيب حتى وإن كانت هنالك ظروف مهمة، كالظروف العائلية وذلك راجع لكون أن الغياب يعود سلبا على الموظف في مرتبه، وكذلك سيرته المهنية مما يقلل له في فرص الترقية في مستقبله المهني.

الجدول رقم 20 يبين شعور العامل أثناء أدائه لعمله

النسبة المئوية	التكرار	البدائل			
25%	15	لا			
75%	45	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	نعم
		77.17%	08	ذهني	
		55.15%	07	جسمي	
		66.66%	30	معا	
		100%	45	المجموع	
100%	60	المجموع			

تبين الشواهد الإحصائية مدى إعتبار العمل غير مريح وسبب عدم الإرتياح في العمل ، وتشير البيانات أعلاه بأن أكثر من نصف العينة المبحوثة يشعرون بالتعب أثناء قيامهم بعملهم وقدرة نسبتهم ب 75% ، أما نسبة الذين أجابو بأنهم لا يشعرون بتعب أثناء قيامهم بعملهم فقدره ب 25% ومن خلال القراءة الاحصائية فإنه يمكن القول أن العمال يشعرون بتعب أثناء قيامهم بعملهم لكون هذا العمل يحتاج لبذل مجهود مضاعف من طرف هؤلاء الموظفين وخاصة إذا كان التعب جسمي وذهني معا وهي أكبر نسبة ممثلة في البدائل للمجيبين على شعورهم بالتعب والتي قدره ب 66.66% لأن الموظف في المؤسسات الخدمائية يكون على إتصال مباشر مع المواطنين وهؤلاء يصعب التعامل معهم مما يشكل ضغط نفسي لدى الموظف يؤثر على ذهنه والذي بدوره يعكس على الجسم .

بالإضافة إلى طبيعة العمل والتي تتطلب الدقة مع الوثائق وما يستلزم من تركيز ذهني كبير لذلك و هذا بالنسبة للإداريين ناهيك عن عمال الصيانة وكذا العمال المهنيين الذين يبذلون الجهد العضلي أكثر من الجهد الذهني لما تتطلبهم مناصبهم العملية .

أما الموظفين الذين لا يشعرون بالتعب أثناء أدائهم للعمل فمرده إلى أن مناصب عملهم ليس فيها إتصال مباشر مع المواطنين أو لكون مصالحهم قليلة النشاط مثل مصلحة الإحصاء ،ومكتب الانتخابات، التي يكون فيها التعب إلا في فترات موسمية كالانتخابات الرئاسية أو التشريعية أو المحلية ، وكذا القيام العمليات الإحصائية للسكان حيث تكون الفترة طويلة بين العملية والأخرى ،حيث تصل إلى قرابة العشر سنوات وهكذا عمال هذه المصالح يكونون في راحة.

- الجدول رقم 21: يبين دور الحوافز في رضا العمال.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	55	91,66%
لا	05	8,33%
المجموع	60	100%

تشير الشواهد الإحصائية المتحصل عليها في الجدول رقم 21، أن نسبة 91.66% من إجمالي العينة أجابوا بأن للحوافز دور هام في رضاهم عن العمل ،ونسبة 8.33% أجابو لعدم إكترائهم للحوافز وليس لها دور في تحقيق رضاهم عن العمل. ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول ،فأنه يمكن القول أن للحوافز دور جد هام في تحقيق رضا العاملين ،وهذا ما أثبتته الاجابة الساحقة للموظفين ،حيث يؤكدوا على أن الحوافز و التشجيعات غالبا ما تدفع العمال للعمل أكثر، ومن شأنها أن تحقق لهم الرضا عن العمل، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم،ومهما كان نوع هذا الحافز لأنه إعتراف الإدارة بمجهودات العمال ويزيدهم من تحقيق الروح المعنوية لديهم وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة و زيادة الارتباط بها ، أي أنها تلعب دورا بارزا في تحقيق الاستقرار المهني،أما أولئك الذين أجابوا بأن ليس للحوافز دور في تحقيق الرضا الوظيفي ،فربما هذا راجع إلى عدم معرفتهم كيف تطبق أنظمة الحوافز أو أنهم أفراد غير فاعلين في هذه المؤسسة.

وأخير يمكن القول أنه لو لم تكن هنالك حوافز تقدم للعاملين من طرف الإدارة لما كانت هنالك الأغلبية تشعر بدور الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة وذلك من خلال إجابة الأغلبية من العاملين لصالحها.

الجدول رقم 22: يبين دور زيادة المسؤوليات في تحفيز وإقبال العامل على العمل أكثر

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	53	88,33%
لا	07	11,66%
المجموع	60	100%

إن الانسان محب للمسؤولية حسب نظرية (Y) وهذا بالفعل ماتم التوصل إليه من خلال إجابة الباحثين في الجدول أعلاه والذي تبين من خلال النسب المئوية والتي كانت بنسبة 88,33% الموظفين الذين يرون بأن زيادة المسؤوليات تزيد من تحفيزهم على العمل أكثر، وهذا الأمر راجع لحب الموظفين لعملهم والروح المعنوية العالية التي يمتازون بها، والتي تجعل منهم يتقلدون المسؤوليات أكثر وهذا الحماس والنشاط والحيوية والذي يثبتته أيضا الجدول رقم (21)، وكل هذا نابع من مقاصد وراء طلبهم لتلك المسؤوليات فزيادة المسؤولية تعني الزيادة في الأجر وكذلك إكتساب مكانة إجتماعية داخل المؤسسة وخارجها مما يؤدي بالعمال إلى إثبات الدور الفعال في أداءهم الى وظائفهم، في حين نجد الأقلية من العاملين ليحبذون الزيادة في المسؤوليات، ورغبة منهم في معرفة الأسباب وراء ذلك كان إلزاما علينا الرجوع الى الاستمارات وأجوبة الباحثين ومحاولة إعطاء تفسيرات على هذه الاجابات ، فتبين لنا أن أغليبيتهم نساء متزوجات ، وقد يكون هذا راجع لارتباطهن بمسؤوليات خارج العمل كالمسؤوليات المنزلية التي تزيد من الأعباء عليهن هذا ما يتركنهن لا يحبذون الزيادة في المسؤوليات خوفا منهن على عدم التوفيق بين العمل والمسؤوليات الأخرى.

الجدول رقم 23: يبين رضا العامل من خلال مساعدة الزملاء

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
نعم	54	90%
لا	06	10%
المجموع	60	100%

إن الإنسان إجتماعي بطبعه عبارة لا طالما تكررت وخاصة في مجال العلوم الاجتماعية، وعليه هذا ما تثبته إجابة الأغلبية الساحقة من موظفي هذه المؤسسة والذي قدرة ب 90%، والذين يفضلون العمل مع الجماعة والتي يرون بأنها تزيد من رضاهم على عملهم أكثر وهو ما يتوافق مع ما جاء في الجدول رقم 10، والذي بين أفضلية العمل مع الجماعة من طرف الباحثين، وهذا التطابق للدليل واضح وضوح الشمس، وهذا راجع إلى ما يجنيه الموظفون من هذا التعاون فبالعمل الجماعي والتعاون يحقق الموظف نوع من الاستقرار النفسي، والذي ينعكس عليه وعلى المؤسسة إيجابا، ولذا كانت الأغلبية تؤيد مساعدة الزملاء وهو أيضا دليل على عدم الصراعات في هذه المؤسسة بين العاملين .

وبالنسبة للذين أحابوا بأنهم لا يرغبون بمساعدة الزملاء فقد تعود لأمر شخصية تربطهم بجماعة العمل أو أن مناصبهم تختم عليهم ألا يدخلون الآخرين في أعمالهم، خوفا منهم على إفسادها وعدم إتقانهم لها أو أنها أعمالهم تتطلب الانفرادية وعدم تدخل الآخرين فيها.

الجدول رقم 24: يبين توافق المستوى مع المنصب.

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
75%	45	نعم
25%	15	لا
100%	60	المجموع

من المعلوم كما سبق ذكره أن هذه النوعية من المؤسسات يتم الإلتحاق بها عبر المسابقات سواء بالنسبة للإداريين أو حتى بالنسبة لأعمال الآخرين، وعليه فإن غالبية المناصب تكون مدروسة مسبقا مع المستويات وهذا ما بينه الجدول أعلاه من خلال النسبة المئوية المعبرة على توافق مناصبهم ومستواهم بنسبة 75%، وما عدده 45 موظف من إجمالي أفراد العينة وهي نسبة عالية تدل على مدى فائدة التخطيط الاستراتيجي المسبق للإدارة الموارد البشرية لهذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات الحديثة، التي تقوم فيها إدارة الموارد البشرية بتوصيف وتحليل الوظيفة، وذلك بوضع كل المعايير الأخرى التي ينبغي أن تتوفر في شاغلها، ولذا كانت إجابات الباحثين دليل على مدى نجاعة هذه العملية، وما لها من فوائد في تحقيق التوازن بين الموظف ووظيفته .

أما الموظفين الذين أحابوا أن مستواهم لا يتوافق مع مناصبهم، فقد يكونوا ذوي مستويات جامعية، لم تسمح لهم الفرصة في الارتقاء إلى المناصب العالية في حين يرون أن من أقل منهم مستوى يتقلدونها، هم بذلك متناسين الاقدمية لهؤلاء وما إكتسبوه



من خبرات طيلة سنوات عملهم بالمؤسسة ما جعلهم يكونون في المناصب العليا ، أو قد يكونوا من بينهم من يشعر بالخشوية في تولي الوظائف ، أو غيرها من الأمور التي تجعلهم يرون أن مستواهم أعلى من مناصبهم.

- الجدول رقم 25: يبين رضا الموظفين عن عملهم داخل مؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	البدائل
86,66%	52	نعم
13.33%	08	لا
100%	60	المجموع

إن الحديث على المعطيات في الجدول أعلاه، وبعد الرد الصريح والواضح من طرف أغلبية الموظفين بالرضا على عملهم، للدليل يزيد الجداول السابقة مصداقية وتأكيد، على أن العمال في هذه المؤسسة راضون على أدائهم في هذه المؤسسة، وذلك من خلال النسبة المئوية المبيته في الجدول رقم 25، والذي بين إن مانسبته 86.66% جاءت لصالح الموظفين الراضين على عملهم داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى مدى إرتباطهم بها وكذلك إرتباطهم بجماعة العمل والذي بينه الجدول رقم 10، والمبين لتفضيل العاملين للعمل الجماعي على غيره من الأعمال الفردية، ومن خلال هذا يمكننا الربط بأهمية جماعة العمل في رضا العاملين، وكذلك ربما يعود إلى اهتمام المؤسسة بمؤلاء العاملين وذلك من خلال التشجيع والتحفيز والرعاية، مما يحقق لديهم الاستقرار والرضا على المؤسسة وذلك قصد تحقيق أهداف المؤسسة والعمال معا، والتي تساعد في خلق وزيادة الولاء إلى المؤسسة، والذي بدوره يحقق عدم هروب الموظفين والكفاءات من المؤسسات، ويزيد من دافعية الإنجاز لدى العامل .

وأما بالنسبة للموظفين الذين هم غير راضين على عملهم فكانت نسبتهم ضئيلة جدا ، وذلك الأمر يزيد من إستقرار المؤسسة ككل متكامل ، وكتأويل سوسيولوجي لردهم هذا يمكن القول إن هؤلاء العمال لديهم ظروفهم الخاصة خارج نطاق العمل تؤثر سلبا على رضاهم على عملهم ، أو أنهم يرون أن هذه المؤسسة لا تحقق لهم كافة متطلبات المعيشة ، خاصة وكما قلنا أن هذه المؤسسات معروف عليها أنها ذات دخل ضعيف، مقارنة بغيرها من المؤسسات الصناعية، والمهم بالنسبة للمؤسسة ، أن أكثرية العاملين راضون على عملهم ، مما يساعدها على الاستمرارية والبقاء.

الجدول رقم 26: يبين مدى مواجهة العامل لل صعوبات في العمل

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
نادرا	38	63,33%
أحيانا	13	21,66%
دائما	09	15%
المجموع	60	100%

إنه ومن خلال التمعن في الجدول أعلاه ، وما تبينه النسب المئوية ، أن ما نسبته 63,33% كانت لصالح المجيبين نادرا ما يواجهون صعوبات في العمل، وبنسبة 21,66% بالنسبة للموظفين الذين أحيانا ما يواجهون صعوبات ، وأما بالنسبة للموظفين الذين هم دائما ما يواجهون صعوبات ، في العمل فكانت نسبتهم مقدرة بـ 15% ، إن خلق الجو الأمثل للعامل يشعره بعد الشعور بالصعوبات حتى وإن كان ذلك العمل فيه نوع الصعوبات الأمر الذي يجعل من العاملين بعد الشعور بوجود صعوبات في العمل وما يرتبط مع ذلك من تشجيعات تحفيزية تساهم في راحة العامل داخل مكان عمله، وهو الأمر الذي أصبحت جل المؤسسات الصناعية وحتى العمومية ، لأنه الطريق الأمثل للمحافظة على الموارد البشرية ، والحفاظ على المهارات لأن المؤسسة أصبحت اليوم تستثمر في مواردها البشرية ، من خلال التأهيل وهي بذلك تصرف الوقت والمال الكثير قصد زيادة مهارتهم كما سبق وأن تطرقنا إلى ذلك ، وعليه لا بد للمؤسسة أن توفر الجو المناسب لهذه الموارد والمحافظة عليها خوف من تسربها إلى مؤسسات أخرى ، وهذا الجو ربما هو الذي أدى بالموظفين للتعبير بعدم الشعور بالصعوبات إلا نادرا بنسبة الأغلبية.

وأما بالنسبة للمجيبين بأنهم أحيانا ما يواجهون الصعوبات فرمما يكون ذلك راجع لطبيعة عملهم ، وذلك من خلال المصلحة التي يعمل لها الموظف ، فهي تختلف عن غيرها من المصالح، فمثلا العمال في مصلحة الإنتخاب ، وحسب ما أجاب به أحد العاملين من خلال مقابلة أجريناها معه وفي خضم الحديث معنا قال لنا أنه يعمل في مصلحة الإنتخابات ، وأن هذه المصلحة يواجه عمالها صعوبات أيام الإنتخابات ، ولأنها تبقى أنية في مدة معينة فقط، وربما يكون غير ذلك فمن المستحيل توقع عمل خالي تماما من الصعوبات .

وأما الموظفين الذين أجابو بأنهم دائما يواجهون صعوبات في العمل فقد يكون هذا راجع أيضا إلى طبيعة عملهم، الذي يحتم عليهم بأن يتعرضوا للصعوبات في العمل وذلك مثلا بالنسبة للموظفين في المصلحة المالية، التي تحتاج إلى التدقيق الجيد في الحسابات والمراقبة الدورية للعمل والمتابعة الجيدة، وهو ما يجعل الموظف يشعر بنوع من الصعوبات داخل مكان العمل، أو أنهم ربما يكون من النساء المتزوجات، اللواتي يشعرن بالصعوبات دوما وذلك لعدم تمكنهن، من التوفيق بين العمل في البيت والعمل في المؤسسة، مما قد يسبب لهن صراع في الأدوار من خلال هذا الضغط النفسي الداخلي اللواتي يشعرن به.

الجدول رقم 27: يبين تفكير العمال في مغادرة المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل			
		الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	
78,33%	47	لا			
21,66%	13	الأجر	09	69,23%	نعم
		تغيير العمل	03	23,07%	
		تطبيق القانون	01	7,69%	
		المجموع	13	100%	
100%	60	المجموع			

تؤكد الشواهد الواردة في الجدول رقم 27 أن ما نسبته 78,33% والذين هم لا يفكرون في مغادرة المؤسسة حتى ولو أتيحت لهم فرص أفضل، حسب رأي بعض الباحثين، والسبب في ذلك يعود إلى تعودهم على جو العمل في المؤسسة، مادام حسب رأيهم يستطيعون تحسين مستواها الاجتماعي والمهني عن طريق تدرجه في السلم الوظيفي، فمن الأفضل له أن يبقى في نفس المؤسسة، ويضيف بعض الباحثين أنهم لا يستطيعون الإستغناء عن زملائهم في العمل، حتى لو وجدوا وظائف أخرى وبأجور مغرية، بالإضافة إلى أن العمل في المؤسسات الخدمائية يكون فيها العمل بأقل جهد مقارنة بغيرها من المؤسسات الصناعية والتي تحتاج إلى بذا أكبر جهد ممكن من طرف العامل وبالإضافة إلى العامل الأخر والذي يشجع العامل على البقاء كون هذه

المؤسسة قريبة من مكان سكنهم أي العاملين ، وهي ميزة تمتاز بها هكذا مؤسسات ، والتي عادة ما يكون فيها أبناء المنطقة يشكلون أغلبية العاملين ، وعليه فذلك يكون أيضا حافز مشجع لزيادة الإرتباط بالمؤسسة ، بالإضافة إلى الحوافز الأخرى، وهذا ما جعل أغلبية المبحوثين لا يفكرون في مغادرة المؤسسة .

أما العمال الذين يفكرون أو يريدون مغادرة المؤسسة فأغلبيتهم يرجعون السبب إلى سببين رئيسيين هما الحصول على أجر أعلى بمجموع إجابات 09 من أصل 13 إجابة تفكر في الحصول على أجر أعلى في المؤسسات الأخرى ، قد تتاح لهم فرصة العمل فيها ، وما عدده 03 موظفين يفكرون في المغادرة من أجل تغيير العمل ، وهذا ربما راجع لحب البعض من التغيير الدائم في العمل، والذي يعد عند بعض الأفراد عادة برغم من عدم توفر أماكن في سوق العمل بالكمية الكافية ، أو أن هؤلاء لديهم مستويات عليا ، يرون أن مستوياتهم هاته لا تتوافق مع الوظائف التي يشغلونها بصفة عامة، وأما بالنسبة للينة محل الدراسة فكان لدينا مبحوث واحد فقط .

## 2- نتائج تساؤلات الدراسة

### 2-1 نتائج التساؤل الفرعي الأول:

- هل للترقية المهنية دور في رفع الروح المعنوية؟

إن الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه ، ومستعد لتنمية أهداف المنظمة وهذا الاستعداد نابع من تحمل مسؤولياته أمام كل المواقف التي تصادفه .

وقد إعتدنا طريقة الجداول وحساب نسبة العبارات الدالة على كل محور، وكانت في المحور الثاني العبارات الدالة على الروح المعنوية وحساب نسبتها ومن ثم الخروج بالنتيجة.

### الجدول (ج) : يبين العبارات الدالة على الروح المعنوية

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية
- النشاط والحيوية	32	18,93%
- العمل الجماعي	41	24,26%
- بذل جهد أكبر في الأداء	55	32,54%
- إعادة المحاولة بعد الفشل	41	24,26%
المجموع	169	100%

من خلال الدراسة الميدانية يمكننا القول أن هناك علاقة إرتباطية ، بين الترقية ورفع الروح المعنوية لدى العامل في عمله حيث يتضح ذلك بعد الإطلاع على إجابات الباحثين في الاستمارة والمقابلة أيضا، إن الترقية تلعب دورا هاما في خلق الروح المعنوية للموظف داخل المؤسسة، فكلما تحصل العامل على الترقية وتشجيعات ، كالعلاوات، المكافآت التي تمنحها المؤسسة من حين لآخر، كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل، ويخلق لديه روح معنوية عالية ، مما تدفعه إلى زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه في العمل، وهذا ما تؤكدته نسبة 53,33% من إجمالي العينة في الجدول رقم(09) حول شعور العامل عند دخوله للمؤسسة وهم بذلك ساعون إلى الحصول على الترقية مما يخلق لهم الروح المعنوية العالية وإزدياد إبتاطهم بالمؤسسة وهذا ما تؤكدته نسبة 91,66% من إجمالي العينة في الجدول رقم (12) ، حول بذل الجهد الأكبر لتحسين العمل من طرف الموظفين ومساهمة الحوافز والتشجيعات بأنواعها على دفع العامل للعمل أكثر، ولكن ما لاحظناه أن عدم العدل في الترقية يؤثر سلبا على أداء العاملين وهذا ما بينه الجدول رقم (15)، الذي يتمحور حول عدم العدل في الترقية وإنعكاساته على رضا العاملين عن عملهم بالمؤسسة محل الدراسة حيث شكلت نسبة 53% من إجمالي أفراد العينة على أن عدم العدل في الترقية يؤثر سلبا على أدائهم ويقلل لديهم من مستوى الروح المعنوية، وذلك ما اوضحته التكرارات في الجدول أعلاه كنتيجة نهائية للمحور الثاني بين الترقية ودورها في رفع الروح المعنوية .

- ومن خلال كل هذا نجد أن للترقية دور كبير في رفع الروح المعنوية للموظفين.

## 2-2 نتائج التساؤل الفرعي الثاني

- هل للترقية المهنية دور في تحقيق الرضا الوظيفي؟

جدول (د): يبين نسبة المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي في المحور الثالث:

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية
- علاقة الرضا بالحافز	55	25%
- علاقة المسؤولية بالرضا	45	20%
- مساعدة الزملاء للعمال	48	21,81%
-علاقة المستوى بالمنصب	31	14,09%
- عدم التفكير في مغادرة المؤسسة	41	18,63%
المجموع	220	100%

- من خلال الدراسة الميدانية يمكننا القول ، أن هناك علاقة إرتباطية أيضا بين الترقية ورفع الروح المعنوية لدى العامل في عمله حيث يتضح ذلك بعد الإطلاع على إجابات المبحوثين في الاستمارة والمقابلة أيضا.
- وهذا ما تبينه النسب المئوية للتكرارات و المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي في الجدول أعلاه والمبين للنسب التي مثلت في جداول الدراسة الميدانية، ولقد كانت النتائج كالتالي :
- فيما يخص علاقة الحافز بالرضا نجد ما نسبته 91,66%، في الجدول رقم (21) والمبيت لدور الحوافز برضا العمال حيث تحصلنا على أن للحافز دور جد هام في رضا العاملين في هذه المؤسسة محل الدراسة.
- وبالنسبة لزيادة المسؤوليات للعاملين والموضحة في الجدول رقم (22) ، والذي يتمحور حول زيادة المسؤولية وعلاقتها بتحفيز العامل على العمل أكثر تبين أن ما نسبته 75% ، من إجمالي أفراد العينة يؤيدون الزيادة في المسؤولية التي تحفزهم على العمل أكثر .
- وأما مساعدة الزملاء لبعضهم في العمل فكانت مبينة في الجدول رقم (23) ، حيث وجدنا ما نسبته 80% من أفراد العينة يرغبون في مساعدة الزملاء لهم مما يدل على العلاقة الجيدة بين العاملين في المؤسسة محل الدراسة جعلتهم لا يرفضون مساعدة جماعة العمل لهم .
- أما عن علاقة المستوى بالمنصب والموضحة في الجدول رقم (24) فكان نسبة الموظفين الراضين على منصبهم مقارنة بمستواهم، وهذا ما يحقق لهم الرضا على عملهم داخل مكان العمل بنسبة 51,33%.
- وفي ما يخص التكفير في مغادرة المؤسسة فلقد دلت نتائج الجدول رقم (27) ، على أن جل العمال لا يفكرون في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى بنسبة 68,33%، وهو لدليل قاطع على رضا العاملين على عملهم داخل المؤسسة ، ولكن تجدر الإشارة إلى النسبة التي تفكر بالمغادرة فقد ردت السبب إلى قلت الأجر ب 14موظف من أصل 19 موظف يفكرون في المغادرة.
- ومقارنة دراستنا بالدراسة السابقة للباحثة " نظرة ميلاط " القائلة بأن هنالك علاقة تبادلية بين الحوافز والرضا الوظيفي حيث إن المؤسسة التي توفر الحوافز المادية والمعنوية بشكل ضعيل تؤدي إلى عدم إرتياح العامل وعدم رضاه الوظيفي، في حين أن توجد متغيرات كثيرة وحوافز كثيرة بأنواعها المختلفة ، يخلق نوع من الإلتحام بين العمال والمؤسسة وتجعلهم لا يفكرون في مغادرتها ، الأمر الذي يؤدي إلى استقرارهم وشعورهم بالرضا الوظيفي .
- فنجد هذه النظرة صحيحة إلى حد كبير فالحوافز المادية والمعنوية لها دور ايجابي في أغلب الأحيان وهذا ما أكده الجدول رقم (08) الذي يبين حصول العامل على الحوافز فكانت نسبة 60% من اللذين تحصلوا على الحوافز المادية والمعنوية معا مما يدل على أهميتهما معا بالنسبة للعمال في المؤسسة قيد الدراسة.
- وما يمكن قوله عموما أن للترقية دور هام في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

3-2 النتيجة العامة:

ومن خلال الدراسة ككل ومن خلال الإجابة على التساؤلين الفرعيين، نستنتج أن للترقية الوظيفية دور كبير في الاستقرار المهني للعامل من عدة جوانب منها تأثيرها الكبير على الروح المعنوية للعامل وهذا ما تفسره الإجابة على التساؤل الفرعي الأول في المحور الثاني وكذلك تأثيرها على رضا العمال على عمله بالمؤسسة حسب المحور الثالث والإجابة على التساؤل الفرعي الثاني للإشكالية تبين لنا أنه كانت هنالك حوافز زادت من تحفيز العمال للعمل أكثر وبالتالي يتحقق لهم هذا الرضا. ومع تحقق كل من الرضا الوظيفي وخلق الروح المعنوية لدى العامل في المؤسسة يؤديان بدورها إلى تحقيق الاستقرار المهني للموظف وهذا كله بدوره يأتي من خلال تحفيزات التي تقدمها المؤسسة منها الترقية والتي من خلال دراستنا نستطيع القول كإجابة على التساؤل الرئيسي إن للترقية دور فعال في الاستقرار المهني.

3-التوصيات:

إن من أهم التوصيات والاقتراحات من خلال قيامنا بهذه الدراسة، والتي كانت بعنوان: دور الترقية في الاستقرار المهني، والتي تندرج تحت إبطار البحث العلمي عموماً الذي لن يختفي ما دام العنصر البشري يؤدي أدواراً و وظائف معينة، و بالتالي على الباحث تقبل أي ظرف كان أثناء دراسته للخروج بنتائج وتوصيات .  
والتوصيات التي نراها نحن كمبتدئين في هذه الدراسة كما يلي :

- توعية العاملين بأنظمة الترقية وطرق الحصول عليها لخلق باب المنافسة بين الموظفين داخل المؤسسة .
- مراعاة العنصر البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية.
- تنشيط إدارة الموارد البشرية للعاملين وذلك بتقديم الحوافز بأنواعها لمواردها .
- محاولة إعطاء فرص أكثر للتكوين أمام للعاملين .
- محاولة إشراك الشباب في تولي المناصب والمسؤوليات.
- إحترام معايير الترقية من جانب الإدارة للموظفين
- من الأحسن للإدارة أن تراعي كفاءة الموظفين قبل حدوث أي نوع من أنواع الترقية أي معرفة مدى إنجاز أعمال أكبر من التي يقومون بها .

الخاتمة



## الخاتمة:

تناولت الدراسة الراهنة موضوع الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، ولقد حاولت دراسة الموضوع نظريا وميدانيا حيث تبين في الدراسة النظرية أن الترقية تتطلب وظيفي في كل بناء تنظيمي، تنجر عنه الزيادة في الأجر المكافآت والعلاوات وتحسين المركز المهني والاجتماعي، بالإضافة إلى الزيادة في المسؤوليات والواجبات، ويتخذ عدة أشكال وأنواع، الترقية في الدرجة، المرتبة، وفي الفئة... الخ، ومدى تأثير الترقية على الاستقرار، وحاجة العامل إليها حتى يحقق الاستقرار المعنوي والمادي معا. ولقد أصبحت هذه التحفيزات من أكبر إهتمامات الإدارة المعاصرة، وقطاع الوظيف العمومي، ومن هذا الجانب فإن المؤسسة الجزائرية تسعى إلى تحسين هذا الجانب من الحوافز، وذلك من أجل إعطاء دفعة جديدة، يتجسد من خلالها التغيير والحركة والفاعلية، داخل وخارج المؤسسة، من حيث معالجة قضايا مهمة، تتعلق بموضوع الدراسة، والحاجة إلى الحوافز المعنوية والمادية على حد السواء، هذا وقد بينت دراستنا الراهنة مدى أهمية الترقية وتأثيرها على إستقرار العمال، خاصة إذا كانت مصحوبة بتكوين وتدريب ودراسة مناسبة لإختيار أكفأ العاملين "الرجل المناسب في المكان المناسب". والدور الفعال الذي أصبح تحتله الموارد البشرية من إهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، يتجلى ذلك من خلال توفيرها للكثير من الحوافز والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق الاستقرار المهني للعامل وبالتالي تحقيق أهدافها وأهداف العامل معا.

وإنطلاقا من التساؤلين الفرعين التي تم طرحهما، فإن الدراسة كشفت ضمنا وأثبتت أن للترقية دور كبير في الاستقرار المهني لدى عمال المؤسسة العمومية (بلدية انقوسة).

غير أن دراستنا تبقى غير كاملة وشاملة، لموضوعنا الذي يعتبر من المواضيع التي تحتاج إلى الكثير من الدراسات والبحوث الامبريقية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### المعاجم والقواميس:

1. جميل صليبا، المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، ط1، 01، ط،، 1973،
2. معجم المعاني الجامع

### المراجع الأجنبية

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

### الكتب:

4. إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل، عمان، الأردن، 2005،
5. إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996،
6. حنفي محمد سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة الإشعاع الفنية سنة 1997
7. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2008،
8. سالم تيسير الشرايدة، "الرضا الوظيفي وتطبيقات علمية" أطر ونضرية، دار صفاء للتوزيع عمان ط2008، 1
9. طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، الفجالة، القاهرة، ط. 1. 1975،
10. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
11. عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، الرياض، بط 1973
12. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005،
13. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003
14. عيديد عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في تنظيم الإدارة، مركز سرقيش، القاهرة، ط 1998.02

15. فايز الزغي، محمد عبيادات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن ، ب ط، 1997 ،
16. فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، دار البعث، قسنطينة ، 1999
17. كمال عبد الحميد الزيات : العمل و علم الاجتماع المهني، الأسس النظرية و المنهجية، دار غريب لطباعة والنشر و التوزيع، جامعة القاهرة، ب ط، 2002
18. محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت ، 1993
19. محمد على محمد : مجتمع المصنع، الهيئة المصرية لكتاب، الإسكندرية ب ط، 1972 ،
20. محمد ماهر عليش : مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، شارع فهد الكويت ب ط،
21. مريوحة بولحبال نوار، محاضرات في علم اجتماع التربية، ج 1 ، ط 1 ، دار الغرب للنشر . والتوزيع ، الجزائر، 2005
22. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000 ،
23. موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، ط 2 ، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر،
24. يونس إبراهيم حيدر، الاستراتيجية للمؤسسات والمنظمات، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، 1999 .

الملاحق

قرار رقم: ...../2012

يتضمن الالتحاق برتبة أعلى عن طريق الترقية الاختيارية

**إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية انقوسة**

- بمقتضى القانون رقم : 10/11 المؤرخ في: 20 رجب 1432 الموافق لـ 2011/06/22 المتعلق بالبلدية.
- بمقتضى الأمر رقم: 03/06 المؤرخ في: 19 جمادى الثاني 1427 الموافق لـ 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم : 304/07 المؤرخ في: 17 رمضان 1428 الموافق لـ 2007/09/29 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم .
- وبمقتضى المرسوم رقم: 84-365 المؤرخ في: 08 ربيع الأول عام 1405 الموافق أول ديسمبر سنة 1984 الذي يحدد تكوين البلديات ومشمولاتها وحدودها الإقليمية .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 99/90 المؤرخ في: أول رمضان عام 1410 الموافق لـ 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 11/334 المؤرخ في: 22 شوال عام 1432 الموافق لـ 20 سبتمبر 2011 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية .
- بناء على القرار رقم: 161/2002 المؤرخ في: 2002/12/31 المتضمن ترقية السيد : ..... على أساس الترقية الاختيارية في رتبة : متصرف بلدي ابتداء من : .....
- بناء على مستخرج القرار رقم: 2012/30 المؤرخ في: 2012/02/02 المتضمن ترقية السيد: .....
- في رتبة : متصرف بلدي إلى الدرجة : 10 الرقم الاستدلالي: 537 ابتداء من: 2011/08/01 .
- بناء على القرار رقم: 2012/02 المؤرخ في: 19 فيفري 2012 المتعلق بإدماج المتصرفين البلديين وإعادة ترتيبهم في رتبة متصرف إقليمي .
- وبناء على المحضر المؤرخ في : 12 فيفري 2013 للجنة المتساوية الأعضاء إزاء السلك .

- بناء على محضر تنصيب المعنى المؤرخ فى : 12 فىفرى 2013 .

### باقترح من السيد الأمين العام للبلدية

#### يقرر ما يلى

المادة الأولى : يرقى السيد : ..... و يرسم فى سلك : المتصرفون الإقليميون رتبة :  
متصرف إقليمى رئيسى ابتداء من : 12 فىفرى 2013 .

المادة الثانية : يعاد ترتيب المعنى عند نفس التاريخ فى: الصنف: 14 الرقم الاستدلالي: 621 الدرجة : 08  
النقطة الإستدلالية: 248 .

المادة الثانية : يكلف كل من الأمين العام للبلدية و أمين الخزينة كل فى حدود  
إختصاصه بتنفيذ أحكام هذا القرار الذى سينشر فى سجل القرارات الإدارية .

انقوسة فى : .....

رئيس المجلس الشعبى البلدى

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية ورقلة  
دائرة انقوسة  
بلدية انقوسة

مكتب المستخدمين

## قرار رقم: ...../2013

### بتضمن الالتحاق برتبة أعلى عن طريق التأهيل المهني

#### إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية انقوسة

- بمقتضى القانون رقم : 10/11 المؤرخ في: 20 رجب 1432 الموافق لـ 2011/06/22 المتعلق بالبلدية.
- بمقتضى الأمر رقم: 03/06 المؤرخ في: 19 جمادى الثاني 1427 الموافق لـ 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم : 304/07 المؤرخ في: 17 رمضان 1428 الموافق لـ 2007/09/29 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم .
- وبمقتضى المرسوم رقم: 84-365 المؤرخ في: 08 ربيع الأول عام 1405 الموافق أول ديسمبر سنة 1984 الذي يحدد تكوين البلديات ومتملاتها وحدودها الإقليمية .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 99/90 المؤرخ في: أول رمضان عام 1410 الموافق لـ 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التحيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 11/334 المؤرخ في: 22 شوال عام 1432 الموافق لـ 20 سبتمبر 2011 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية .
- بناء على القرار رقم: 70/92 المؤرخ في: 01/01/1992 المتضمن تعيين السيد: .....
- في رتبة : كاتب إداري بلدي ابتداء من: 1991/10/23 .
- بموجب القرار رقم: 41/2010 المؤرخ في: 27/05/2010 المتضمن ترقية السيد: .....
- في رتبة : كاتب إداري بلدي إلى الدرجة: 10 الرقم الاستدلالي: 379 ابتداء من: 2009/02/01 .
- وبناء على المحضر المؤرخ في: 25 ديسمبر 2011 للجنة المتساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك .
- بناء على محضر تنصيب المعنى المؤرخ في : 01 جانفي 2012 .



## باقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

### يقرر ما يلي

**المادة الأولى :** يرقى السيد: ..... ويرسم في سلك: ملحقو الإدارة الإقليمية رتبة: ملحق الإدارة الإقليمية إبتداءا من : 01 جانفي 2012 .

**المادة الثانية :** يعاد ترتيب المعنى عند نفس التاريخ في: الصنف: 09 الرقم الاستدلالي : 418 الدرجة: 10 النقطة الاستدلالية : 209 .

**المادة الثانية :** يكلف السيدان الأمين العام للبلدية و أمين الخزينة كل في حدود إختصاصه بتنفيذ أحكام هذا القرار الذي سينشر في سجل القرارات الإدارية .

انقوسة في .....

رئيس المجلس الشعبي البلدي

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية ورقلة  
دائرة نقوسة  
بلدية انقوسة

### قرار رقم: ...../2012 المتضمن الترقية عن طريق الإمتحان المهني إن الرئيس المجلس الشعبي البلدي بانقوسة

- بمقتضى القانون رقم : 10/11 المؤرخ في : 20 رجب 1432 الموافق لـ 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية.
- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في : 17 رمضان 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم .
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- وبمقتضى المرسوم رقم: 84- 365 المؤرخ في: 08 ربيع الأول عام 1405 الموافق أول ديسمبر سنة 1984 الذي يحدد تكوين البلديات ومشمولاتها وحدودها الإقليمية.
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 05/08 المؤرخ في: 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب .
- بمقتضى التعلية الوزارية المشتركة رقم: 08 المؤرخة في: 10 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفيات وتنظيم إجراء المسابقات والإمتحانات والإختبارات المهنية.
- وبناء على القرار رقم: 2011/89 المؤرخ في: 2011/10/25 المتضمن فتح إمتحان مهني للإلتحاق بسلك العمال المهنيين رتبة : عامل مهني من الصنف الأول .
- بناء على القرار رقم: 2008/41 المؤرخ في: 29 أبريل 2008 المتضمن إدماج وترسيم وترتيب السيد/..... في رتبة : عامل مهني الصنف الثاني ابتداء من 2008/01/01.
- بناء على مستخرج القرار رقم: 153/2010 المؤرخ في: 2010/12/29 المتضمن ترقية المعني إلى الدرجة : 11 الرقم الإستدلالي 132+240 للصنف 03 ابتداء من 2009/08/01.
- وبناء على المحضر المؤرخ في: 22 مارس 2012 المتضمن الإعلان عن النتائج النهائية للإمتحان المهني للإلتحاق برتبة : عامل مهني من الصنف الأول .
- وبناء على المحضر المؤرخ في: 25 مارس 2012 المتضمن تنصيب المعني .

## بإقتراح من السيد: الأمين العام للبلدية

### بقراري

**المادة الأولى:** يرقى السيد/ ..... ويرسم في سلك العمال المهنيين رتبة : عامل مهني من الصنف الأول ابتداء من : 25 مارس 2012 تاريخ تنصيبه .

**المادة الثانية:** يعاد ترتيب المعنى(ة) عند نفس التاريخ في الصنف 05 الدرجة 10 الرقم الاستدلالي 288 .

**المادة الثالثة:** يكلف كل من الأمين العام للبلدية وأمين الخزينة بتنفيذ هذا القرار كل في حدود إختصاصه.

حرر بانقوسة في.....

رئيس المجلس الشعبي البلدي

قرار رقم: ...../2012

المتضمن الترقية عن طريق الفحص المهني

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية انقوسة

- بمقتضى القانون رقم : 10/11 المؤرخ في : 20 رجب 1432 الموافق لـ 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية.
- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في : 17 رمضان 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم .
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- وبمقتضى المرسوم رقم: 84- 365 المؤرخ في: 08 ربيع الأول عام 1405 الموافق أول ديسمبر سنة 1984 الذي يحدد تكوين البلديات ومستملاتها وحدودها الإقليمية.
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 05/08 المؤرخ في: 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب .
- بمقتضى التعليمات الوزارية المشتركة رقم: 08 المؤرخة في: 10 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفيات وتنظيم إجراء المسابقات والإمتحانات والإختبارات المهنية.
- وبناء على القرار رقم: 2011/90 المؤرخ في: 2011/10/25 المتضمن فتح فحص مهني للإلتحاق بسلك العمال المهنيين رتبة عامل مهني من الصنف الثاني .
- بناء على القرار رقم: 2008/46 المؤرخ في: 2008/05/03 المتضمن إدماج وترسيم وترتيب السيد/..... في رتبة : عامل مهني الصنف الثالث ابتداء من 2008/01/01.
- بناء على مستخرج التحديلي للقرار رقم: 154/2010 المؤرخ في: 2010/12/29 المتضمن ترقية المعنى إلى الدرجة : 03 الرقم الإستدلالي 30+200 للصنف 03 ابتداء من 2009/08/01.
- وبناء على المحضر المؤرخ في: 22 مارس 2012 المتضمن الإعلان عن النتائج النهائية للفحص المهني للإلتحاق برتبة : عامل مهني من الصنف الثاني .
- وبناء على المحضر المؤرخ في: 25 مارس 2012 المتضمن تنصيب المعنى .

## بإقتراح من السيد: الأمين العام للبلدية

### بقراري

**المادة الأولى:** يعدل القرار رقم 2012/143 المؤرخ في 02 ماي 2012 المتضمن ترقية المعنى إلى رتبة عامل مهني من الصنف الثاني كما يلي:

يرقى السيد/ ..... ويرسم في سلك العمال المهنيين رتبة : عامل مهني من الصنف الثاني ابتداء من : 25 مارس 2012 تاريخ تنصيبه .

**المادة الثانية :** يعاد ترتيب المعنى عند نفس التاريخ في الصنف 03 الدرجة 03 الرقم الاستدلالي 240 .

**المادة الثالثة :** يكلف كل من الأمين العام للبلدية وأمين الخزينة . بتنفيذ هذا القرار كل في حدود إختصاصه.

حرر بانقوسة في.....

رئيس المجلس الشعبي البلدي

اجمهوريةة الجزائرية  
الديمقراطية الشعبية  
ولاية ورقلة

دائرة المقارين

بلدية المقارين

رقم : 2010/...

مستخرج قرار رقم : / 2010

مؤرخ في : / /

بناء على قرار المصادقة على جدول الترقية لسنة .....

المتضمن ترقية السيد (ة) : .....

الرتبة: ..... الوظيفة : /

الدرجة : ..... منذ تاريخ : / /

يرقى على أساس المدة : ..... إلى

الدرجة : ..... الصنف: ..... القسم : /

الرقم الاستدلالي : ..... ابتداء من :

الأقدمية المحتفظ بها إلى غاية :

أقدمية الجنوب نافذة إلى غاية : .....

رئيس اللجنة

رئيس المجلس الشعبي البلدي

## الهيكل التنظيمي للبلدية

### I. الكتابة العامة

✓ مكتب امانة المجلس والكتابة العامة والارشيف

✓ مكتب المستخدمين

### II. مصلحة التنظيم والشؤون العامة.

✓ مكتب الحالة والمدنية والخدمة الوطنية

✓ مكتب التنظيم والشؤون القانونية والمنازعات

✓ مكتب النشاط الاجتماعي.

✓ مكتب الانتخابات والاحصاء والشؤون الاجتماعية الثقافية

✓ مكتب الفلاحة والوقاية النظافة العمومية

✓ فرع الوقاية والنظافة العمومية.

### III. مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية.

✓ مكتب الممتلكات والشؤون الاقتصادية

✓ مكتب الحاسبة والمالية

✓ فرع الاجور والبرمجة

✓ مكتب التخطيط و الصفقات

✓ فرع متابعة المشاريع المختلفة

### IV. المصلحة التقنية و الاشغال الجديدة.

✓ المكتب التعمير والبناء والتخطيط

✓ فرع التهيئة والاحتياجات العقارية

✓ مكتب الاشغال الجديدة و الصفقات العمومية

✓ مكتب الصيانة وحضيرة السيارات والمخزن

## استمارة استبيان

أخي الموظف أختي الموظفة تحية طيبة وبعد :

في إطار انجاز مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني " نضع بين يديك هذه الاستمارة الإستبائية و نرجو منكم التعاون معنا بالإجابة بكل شفافية على الأسئلة المطروحة في الاستمارة وذلك بوضع علامة x أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك مع التأكد من إن هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس ذكر  أنثى

2- السن:.....سنة

3-الحالة العائلية: أعزب  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)

4- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي

مؤهلات أخرى:.....

5- طبيعة الوظيفة:.....

6- الاقدمية في العمل: من 1- 5 سنوات  6- 11  12 - 17

18 - 23  24-29  اكثر من 30 سنة

المحور الثاني : دور الترقية في رفع الروح المعنوية؟

7- هل تطلق مؤسستكم نظام الحوافز؟ نعم  لا

8- هل سبق لك أن تحصلت على حوافز؟ نعم  لا

-في حالة الإجابة بنعم ما نوعها : - حوافز مادية

- حوافز معنوية

- معا



9- عند دخولك للمؤسسة هل تشعر بـ ملل  نشاط وحيوية  شعور عادي

10 - هل تفضل العمل؟ وحدك  مع زميل محدد  مع الجماعة

11- هل جو العمل رفقة الزملاء يشعرك؟ براحة  بتعب

12- هل تحاول بذل أكبر جهد ممكن لتحسين عملك؟ نعم  لا

13- هل تحصلت على ترقية؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم ما نوعها في الفئة  في الدرجة

في الرتبة  في المنصب

14- ما سبب حصولك على الترقية؟

- الكفاءة

- الاقدمية

- دورات تكوينية

15- هل عدم العدل في الترقية يؤثر على رضاك عن عملك؟ نعم

16- في حال ما إذا كلفت بعمل معين وفشلت في أدائه هل؟

- تعيد المحاولة

- تصاب بالفشل

- لا تبالي

17- هل تقوم مؤسستكم بدورات تكوينية؟ نعم  لا

في حال الإجابة بنعم:

- شهرية

- دورية

- سنوية

المحور الثالث: دور الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

18 - هل يتناسب الأجر الذي تتقصاه مع الجهد المبذول؟ نعم  لا

19- ماهي الحالة التي ترغبك على التغيب عن عملك ؟

- في حالة المرض

- ظروف عائلية قاهرة

- أخرى تذكر.....

20 -هل أثناء أدائك لعملك تشعر بتعب ؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم ما نوعه: جسمي  ذهني  معا

21- من خلال عملك في المؤسسة هل ترى أن الحوافز تزيد من رضا العامل عن عمله؟ نعم

22-هل زيادة مسؤولياتك تحفزك أكثر لإقبالك على العمل ؟ نعم  لا

23- هل تؤدي مساعدة زملائك لك لرضائك عن العمل؟ نعم  لا

24- هل ترى أن مستواك متوافق مع منصبك في العمل ؟ نعم  لا

25- هل أنت راضي عن عملك بالمؤسسة؟ نعم  لا

26- هل تواجه صعوبات في عملك؟ دائما  نادرا

27 - هل تفكر في مغادرة هذه المؤسسة نحو مؤسسة أخرى ؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى:

- الحصول على اجر أعلى

- تغيير وضع العمل

- عدم تطبيق القوانين