



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: تنمية الموارد البشرية

## المسار الوظيفي و تأثيره على الرضا الوظيفي

دراسة بُعد الترقية في المسار الوظيفي

دراسة ميدانية ب: الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء - تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2018

إشراف الدكتورة:

أسماء لعموري

إعداد الطالب:

طارق جدي

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - TEBESSA

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بورزق نوار	أستاذ محاضر - ب -	رئيسا
لعموري أسماء	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
غرابيية فضيلة	أستاذ مساعد - ب -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

## شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين و على صحبه أجمعين إن أول الشكر هو لله الواحد جل و علا على جميع نعمه التي أسبغها علينا و على نعمة العلم خاصة و تسييره لي كل السبل لانجاز هذا البحث الذي أرجو أن يكون فيه إفادة لغيرنا ، و أن نكون أحد اثنين ممن قال فيهم الرسول الكريم >> من اجتهد فأصاب فله أجران و من اجتهد و لم يصب فله أجر واحد <<.

أوجه شكري إلى أمي التي هي سندي في الحياة وأترحم على أبي رحمة الله عليه، وإخوتي وأخواتي الذين ساعدوني وكل أصدقائي في الجامعة وكل من ساعدني من قريب و بعيد.

كما أوجه شكري و امتناني إلى كل من كان له الفضل في انجاز هذا البحث من قريب أو بعيد وأخص بالذكر أستاذتي و مرشدتي لعموري أسماء على كل ما أبدته من نصح و إرشاد.

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
-	شكر عرفان
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
-	فهرس الجداول
أب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
4	1- مشكلة الدراسة
6	2- فرضيات الدراسة
6	3- أسباب اختيار الموضوع
7	4- أهداف الموضوع
7	5- أهمية الموضوع
8	6- المفاهيم الأساسية للبحث
16	7- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: المسار الوظيفي</b>	
22	تمهيد
23	1- أهمية تحديد المسار الوظيفي
23	2- أسباب الاهتمام بالمسار الوظيفي
24	3- خصائص المسار الوظيفي
25	4- أهداف تخطيط المسار الوظيفي
26	5- فوائد تخطيط المسار الوظيفي
27	6- أبعاد المسارات الوظيفية
32	7- مراحل المسار الوظيفي
34	8- أنواع المسارات الوظيفية
37	9- اختصاصات إدارة المسار الوظيفي

## الفهرس

38	10-نظريات تخطيط المسار الوظيفي
41	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: الترقية والرضا الوظيفي</b>
44	تمهيد
45	أولا/الترقية
45	1-أهمية الترقية
46	2-أنواع الترقية
47	3-شروط الترقية
48	4-أهداف الترقية
49	5-أساليب الترقية
51	6-صعوبات ومعوقات نظام الترقية
52	7-خطوات نجاح سياسة الترقية
52	8-علاقة الترقية بالرضا الوظيفي
53	ثانيا/الرضا الوظيفي
53	1-أهمية الرضا الوظيفي
54	2-خصائص الرضا الوظيفي
55	3-العوامل المحددة للرضا الوظيفي وأساليب قياسه
60	4-مؤشرات ظاهرة الرضا الوظيفي
61	5-أهم النظريات المفسرة للترقية والرضا الوظيفي
67	خلاصة
	<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة</b>
71	تمهيد
72	1-مجالات الدراسة
72	المجال الزمني
73	المجال المكاني
78	المجال البشري

## الفهرس

79	2-عينة الدراسة
80	3-نوع الدراسة
80	4-منهج الدراسة
81	5-أدوات جمع البيانات
82	6-أساليب تحليل البيانات
83	خلاصة
<b>الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
86	تمهيد
87	1-المحور الأول: البيانات الشخصية
93	2-المحور الثاني: توجد فروقات في استجابات الأفراد حول تأثير منح فرص الترقية على رضا الموظفين عن مساهمهم الوظيفي
97	3-المحور الثالث: توجد فروقات في استجابات الأفراد حول تأثير اعتماد المؤسسة على أساليب وأسس موضوعية للترقية في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين
101	4-المحور الرابع: توجد فروقات في استجابات الأفراد حول تأثير الحوافز الناجمة من الترقية في زيادة عوامل الرضا للموظفين عن مساهمهم الوظيفي
104	5-مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
107	6-مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
108	7-مناقشة النتائج العامة
110	خلاصة
د	الخاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	ملخص الدراسة

## الفهرس

### فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
33	المراحل الأربعة المكونة للمسار الوظيفي	01
79	الجدول التالي تحديد عينة الدراسة	02
87	الجنس حسب أفراد العينة	03
88	السن لأفراد العينة	04
89	الحالة المدنية لأفراد العينة	05
90	المستوى التعليمي لأفراد العينة	06
91	الأقدمية والخبرة في العمل	07
92	التخصصات الوظيفية لأفراد العينة	08
93	استجابات المبحوثين حول تأثير فرص الترقية في الرضا عن مساهم الوظيفي	09
97	استجابات المبحوثين حول تأثير اعتماد المؤسسة على أساليب وأسس موضوعية للترقية في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين	10
101	تأثير الحوافز الناجمة من الترقية في زيادة عوامل الرضا للموظفين عن مساهم الوظيفي	11

## الفهرس

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
27	أبعاد المسار الوظيفي	01
35	نموذج المسار الوظيفي الشبكي	02
36	نموذج للمسار التقليدي	03
37	نموذج لأكثر من مسار وظيفي	04
51	أسلوب الدمج في الترقية بين الكفاءة والأقدمية	05
63	هيكل الاحتياجات الانسانية	06
64	معادلة العدالة Adams	07

## مقدمة

ازداد التركيز من قبل المنظمات المعاصرة على إدارة المسار الوظيفي للمورد البشري الذي أصل من أصول المنظمة، حيث تسعى المنظمات لتنمية الدوافع الوظيفية لدى العاملين من خلال زيادة قدراتهم واستعدادهم للتكيف مع المشاكل المؤثرة على وظائفهم وأدائهم في مسارهم الوظيفي وتطورهم المستقبلي، وعندما نتحدث عن مستقبل الموارد البشرية في المنظمة، فنحن نتحدث عن الطموحات الوظيفية التي يمكن أن تحققها هذه الموارد على مدى خدمتها فيها، فالمستقل الوظيفي يبين للفرد مسار خدمته الوظيفية في المنظمة، فيعرف ماهي الوظيفة التي سيبدأ بها، وماهي الوظائف المحتمل أن يرقى إليها خلال حياته الوظيفية، وما هي الوظيفة التي يمكن أن يتقاعد منها في عن العمل، فعند الحديث عن المستقبل الوظيفي فمعنى ذلك أن الحديث يدور حول شيء هام جدا بالنسبة لكل من يعمل في المنظمة، هذا الأمر يتعلق بطموحاتهم الوظيفية لديهم يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياته العملية عن طريق الترقية خاصة وأن تحديد الفرد ومعرفته بمساره الوظيفي يأخذ أهمية كبيرة لما لذلك من علاقة بالمستقبل الوظيفي و الاجتماعي، فعندما تتوفر للفرد الوظيفة المناسبة وتتاح له فرص التقدم الوظيفي والترقية في مساره الوظيفي فإن ذلك سينعكس إيجابا على انتماءه لعمله وللمنظمة التي يعمل بها، وبالتالي خلق وزيادة عوامل الرضا الوظيفي والقناعة الوظيفية والعكس صحيح، فإن ضعف أو عدم تواجد برامج وأنظمة الترقية الوظيفية فإن الروح المعنوية للأفراد العاملين تضعف وسيصل بهم الأمر إلى الإحباط والملل، وإلى ضعف روح الإبداع والإبتكار لديهم وربما تكون نهاية مساراتهم الوظيفية بالاستقالة وترك عملهم بالمنظمة، ليتضح مما سبق أن برامج الترقية في المسارات الوظيفية للعمال والموظفين يجب أن تأخذ بعين الحسبان، وعلى ضرورة اطلاع المنظمة للموظفين والعمال على فرص الترقية الوظيفية المتاحة لهم وذلك بجعل الهياكل التنظيمية بها أكثر ديناميكية في حركة العمال من قاعدتها إلى قمته والتي يمكن أن يمر بها العمال خلال مسارهم الوظيفي منذ بدايته إلى غاية نهايته

وقد تناولت الدراسة الراهنة تأثير بُعد الترقية على الرضا الوظيفي للموظفين في مسارهم الوظيفي، وقد شهدت هذه الدراسة اهتمام نظري من العديد من المفكرين واسع النطاق عن دور وأهمية وضرة إثراء المسارات الوظيفية بفرص الترقية من أجل استمرا وولاء العاملين وتحفيزهم للإبداع والكفاءة في العمل في المنظمات،

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة بالمؤسسة الوطنية "الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء بتبسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قسمت إلى خمس فصول ثلاثة منها تناول الجانب النظري تم تناول في الفصل الأول إشكالية فرضيات الدراسة والتساؤلات الفرعية لها كما أبرزنا مبررات اختيار الموضوع وأهميته وعرضنا بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، أما الفصلين الثاني والثالث فقد تم شرح فيهما أبعاد الدراسة النظرية مع ذكر أهم النظريات المفسرة لها، أما الفصل الرابع تناول مجالات وأدوات الدراسة الزماني والمكاني والبشري وقد تم فيه تحديد نوع العينة وكيفية اختيارها والنهج المستخدم في الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأسلوب الإحصائي المتبع لاختبار فرضيات الدراسة، أما الفصل الخامس والأخير فقد تم فيه تحليل وتفسير أهم نتائج التي توصلت اليها الدراسة في ضوء الفرضيات المقترحة ومقارنتها بالدراسات السابقة تم التوصل إلى النتائج العامة

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والتصوري

للدراسته

## الإطار المنهجي للدراسة

- 1- اشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الموضوع
- 4- أهداف الموضوع
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- المفاهيم الأساسية للبحث
- 7- الدراسات السابقة

## 1- الإشكالية:

إن الاهتمام بتطوير الموارد البشرية يعد محور ارتكاز العملية الإدارية في كل مؤسسة منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات، حيث يحتل العنصر البشري دورا محوريا في تطوير المؤسسات اليوم، وفي تحقيق الأهداف المشتركة على جميع مناحي العمل في المؤسسة، ومن هذا المجال والأهمية اقتضت الحاجة أن تسعى هذه المؤسسات إلى تبني برامج وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية، من خلال الاهتمام بالمسار الوظيفي للموظفين كونه من أبرز الوسائل المستخدمة التي تساعد في تحقيق طموحاتهم خلال مسار عملهم، مما يساهم في تحفيزهم وبذل أقصى ما لديهم من جهد في العمل والرغبة بالاستقرار وتحقيق الرضا الوظيفي

وإدراكا لأهمية المسار الوظيفي وما يمكن أن يحققه من عوامل الرضا الوظيفي أصبح موضوع المسار الوظيفي من المواضيع الحديثة التي اهتم بها الباحثون، ذلك على الرغم من وجود السارات الوظيفية في الواقع العملي، وذلك من خلال سلسلة من التغيرات الوظيفية، فعندما يكون الفرد على دراية بطبيعة هذه التغيرات في مسار عمله سيكون أكثر قدرة على تحديد سبب ترقيته مما يتيح إحداث توافق بينه وبين الوظيفة الراهنة أو مستقبله الوظيفي من خلال النجاح في عمله الذي يرافقه في الحصول على الترقية وزيادة في الأجر وتبوء مكانة اجتماعية مميزة، مما يساعد في زيادة الدافع لدى الموظفين وتحفيزهم لتحسين وتطوير أدائهم بغية تحقيق طموحاتهم الوظيفية للوصول إلى وظائف أعلى في سلم الهيكل التنظيمي بمؤسساتهم

عندما نتكلم عن المدخل التنظيمي للمسار الوظيفي فإننا نتكلم عن جملة من الوظائف من بينها الترقية، بحيث تعتبر متغير تنظيمي مهم يرتبط بالمسار الوظيفي للموظفين وترقيتهم في مستقبلهم الوظيفي مما يدفعهم إلى التنمية الذاتية استعدادا منهم لتحمل مسؤولية وواجبات العمل للمنصب الذي سيرقون إليه وهذا لا يتم إلا إذا كانت الوظيفة الأعلى في مستوى تنظيم المؤسسة شاغرة أو استحداث وظيفة في المستويات

التنظيمية العليا وهو ما يتيح فرص أكبر للترقية للموظفين في مسارهم الوظيفي، وفي حالة انتظار الموظف هذه الفرص للترقية قد يسبب مشكلة خاصة طول فترة الانتظار وجمود الترقية مما يؤدي إلى التأثير سلباً على طموحات ومعنويات الموظفين خاصة الأكفاء في العمل وأصحاب الإنجازات والنجاحات في الترقية في مسارهم الوظيفي وبالتالي عدم رضاهم عن العمل بالمؤسسة وأحياناً يدفعهم لترك العمل والانتقال لمؤسسة أخرى تحقق لهم هذه الطموحات

ونظراً لما تقدمه المؤسسة الخدماتية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء وكالة تبسة لشريحة كبيرة من المؤمنین قدرت بـ 288435 مؤمن سنة 2017 وهو ما يشكل عبئ كبير للموظفين بالمؤسسة مما يستوجب أهمية كبيرة لتحسين عوامل الرضا الوظيفي لديهم، وتعد الترقية الوظيفية من العوامل التي تساهم في تحقيق طموحات الموظفين في مسارهم الوظيفي، الأمر الذي يحتم على إدارة المؤسسة إعطاء اهتمام أكبر في منح فرص الترقية عن طريق أسس سليمة و موضوعية بواسطة نظام واضح وسليم للترقية باعتبارها تساهم في حرص الموظفين على البقاء والرغبة بالاستمرار بالعمل بالمؤسسة وعدم تركها نظير ما تحققه من إشبعات مادية واجتماعية تؤثر في زيادة الرضا الوظيفي في مسارهم الوظيفي وهو ما دفعنا إلى طرح التساؤل التالي :

هل تساهم الترقية في تحسين الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مسارهم الوظيفي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء . تبسة .

## 2-التساؤلات الفرعية:

1-هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول منح فرص الترقية للموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يزيد من رضاهم في مسارهم الوظيفي عند مستوى الدلالة

؟0.05

2- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول اعتماد المؤسسة على أساليب وأسس في الترقية تحقق للموظفين الرضا في مساهمهم الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05؟

3- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول مساهمة الحوافز الناجمة عن الترقية بالمؤسسة في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين عن مساهمهم الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05؟

### 3-الفرضيات:

1-توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول منح فرص أكثر للترقية للموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي إلى زيادة عوامل الرضا في مساهمهم الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05؟

2-توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول اعتماد المؤسسة على أساليب وأسس في الترقية تحقق للموظفين الرضا في مساهمهم الوظيف عند مستوى الدلالة 0.05؟

3-توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول تساهم الحوافز الناجمة عن الترقية بالمؤسسة في زيادة عوامل الرضا لدى الموظفين في مساهمهم الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05؟

### 4-أسباب اختيار الموضوع:

#### 4-1-أسباب ذاتية:

إن اختياري لموضوع المسار الوظيفي وتأثيره على رضا الموظفين داخل المؤسسات الخدماتية دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لم يكن صدفة بل كان مبنيا على معطيات مسبقة، تؤكد على أهمية الترقية في المسار الوظيفي للموظف وهو الأمر الذي لفت انتباهي خلال زيارتي الاستطلاعية وهذا ما دفعنا أكثر إلى دراسة هذه الظاهرة

قابلية الموضوع للدراسة معرفيا ومنهجيا وكذلك يرجع إلى طبيعة التخصص " تنمية الموارد البشرية

الاهتمام الشخصي بموضوع الترقية داخل المؤسسة ومحاولة معرفة السياسة التي تنتهجها مؤسسة في منح

فرص الترقية الوظيفية

#### 4-2-أسباب موضوعية:

الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات حول موضوع المسار الوظيفي داخل المؤسسات

الوقوف على بعض المشاكل والمعوقات التي تواجه نظام الترقية للموظفين في مسار عملهم

محاولة الكشف عن مدى مساهمة نظام الترقية في زيادة عوامل الرضا الوظيفي

كذلك من الأسباب الموضوعية في اختياري لهذا الموضوع الرغبة بالإضافة العلمية والعملية

التي قد تفيد مؤسساتنا الخدمائية في المستقبل

#### 5-أهداف الدراسة: بناء إلى تحديد الإشكالية فإن الغرض الأساسي من البحث يتمثل في محاولة

تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على تأثير الترقية في تحقيق طموحات الموظفين ورضاهم عن العمل بالمؤسسة باعتبارها

متغير تنظيمي مهم يرتبط بالمسار الوظيفي للموظفين

- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بمنح فرص الترقية للموظفين وأثرها في زيادة رضاهم في مسارهم

الوظيفي

- التعرف على مدى اهتمام الموظفين بالترقية في مسارهم الوظيفي

- محاولة إعطاء الحلول اللازمة من أجل تحسين المسار الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات الخدمائية

- استكشاف الاساليب والأسس العلمية السليمة في نظام الترقية وأهميتها في تحقيق الرضا للموظفين في

مسارهم الوظيفي

- إبراز الحوافز الناجمة عن الترقية التي تساهم في زيادة الرضا الوظيفي

#### 6-أهمية الدراسة: تبرز أهمية كل دراسة في جانبين الأول علمي والثاني نظري

## 6-1- الأهمية العلمية:

- نقص الوعي والاهتمام بالمسار الوظيفي للموظفين بمؤسساتنا الوطنية
- قلة الأبحاث والدراسات في هذا الموضوع والذي يعتبر من المواضيع الهامة والمساهمة في الرضا الوظيفي للموظفين
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من المواضيع وما يتوقع أن تضيفه في التراكم المعرفي
- تتناول هذه الدراسة واحداً من المواضيع ذات الاهتمام المشترك بين الأفراد، والمنظمات،

## 6-2- الأهمية العملية:

- النتائج المتحصل عليها والتي قد تساهم في اتخاذ إجراءات لإثراء المسارات الوظيفية للموظفين بفرص الترقية الوظيفية لتحقيق الطموحات المستقبلية للموظفين وشعورهم بالرضا
- إشباع حاجات الموظفين من خلال إتاحة الفرصة للترقية مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم العليا كالحاجة إلى الإنجاز والتفوق
- مساهمة الحوافز الناجمة عن الترقية للموظفين في ضمان استمرارهم في العمل
- زيادة الاستقرار والرضا الوظيفي للموظفين في مسارهم الوظيفي

## 7- مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

## أولاً- مفهوم المسار الوظيفي:

هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسئوليات أكبر ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد

وفي تعريف آخر هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرز في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسئوليات أكبر ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد<sup>1</sup>

هذا ويؤكد ماهر على أنه لم تتفق الكتابات في موضوع المسار الوظيفي على تعريف واحد له إذ اعتمدت الكتابات الأوروبية والأمريكية في تعريفه على أربعة محاور رئيسية، وهذه المحاور هي:

**أ- المسار الوظيفي كنمو أعلى:** يتناول هذا التعريف الجانب الحركي للمستقبل الوظيفي، ويعرف من خلال تتبع سرعة النمو والترقي للفرد داخل المنظمة، وترجع وجهة هذا التعريف إلى وجود نزعة فطرية لدى الإنسان وسعيه نحو الأفضل وتطوير ذاته، فالأفراد يسعون للبقاء أو ترك وظائف معينة سعياً وراء النمو السريع إلى المستويات الأعلى في المنظمات

**ب- المسار الوظيفي كمهنة أو حرفة:** يشير إلى قرار الفرد بالالتحاق بمهنة أو حرفة معينة، حيث يأخذ قراراً بالتخصص في ممارسة مهنة معينة ويعني هذا أن هناك العديد من الوظائف ليس لها تدرج وظيفي مثل مهنة المحاماة أو مهندس وغيرها

**ج- المسار الوظيفي كسلسلة من الوظائف:** وفقاً لهذا الموضوع فالمسار الوظيفي يتم تناوله كنوع من التاريخ الوظيفي لفرد معين (أي بيان حالة وظيفية)، ويفيد هذا المنهج في التراكمات المعرفية وخبرة الفرد

**د- المسار الوظيفي كسلسلة من الخبرات الغير مرتبطة بالعمل:** يحتوي مفهوم الخبرات غير الوظيفية مثل الآمال والإشاعات والرضا والاتجاهات النفسية، ويركز التعريف على الجوانب الشخصية أكثر من الموضوعية للمسار الوظيفي

<sup>1</sup> - يوسف الطائي مؤيد عبد الحسين، فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، مؤسسة الوراق للنشر، عمان الطبعة الاولى، 2006، ص 485

وأخيرا في تعريف اخر لماهر للمسار الوظيفي يعرفه بأنه مجموعة من التصرفات الفردية والتنظيمية المتتابعة والمرتبطة بالعمل أو المهنة خلال حياة الفرد تسعى إلى احداث توافق بين الفرد والوظيفة<sup>1</sup>

### 1- تطور مفهوم المسار الوظيفي:

#### أ- المرحلة الأولى 1960:

لمدة طويلة كان المفهوم السائد للمسار الوظيفي يعني المدة التي يستغرقها الفرد للقيام بعمل ما للغير، وذلك يعود إلى الدور المحدود التي كانت تقوم به إدارة المستخدمين في التنظيم، لكن إلى غاية نهاية الخمسينات ظهر هناك نقص في اليد العاملة حيث لجأ أصحاب العمل لتلبية احتياجاتهم من العاملين إلى خارج المنظمة، وكان لهذا تأثير على وضعية العاملين بالمنظمة، فكان الأولى بالبحث عن حلول للترقيات بالداخل التي تعتبر التابع المنطقي لتطور قدراتهم في وضائقهم، مما حتم بداية التفكير في حل لهذه المشكلة، وهو تطوير مساراتهم الوظيفية.

#### ب- المرحلة الثانية 1970/1960:

خلال هذه المرحلة كانت الوضعية الاقتصادية ملائمة للمشاركة في بروز معنى الحياة الوظيفية، حيث ارتفع الطلب على اليد العاملة المؤهلة لشغل المناصب العليا، وهذا ما دفع أصحاب العمل إلى تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين.

#### ج- المرحلة الثالثة 1980:

إن التطور التكنولوجي المستمر منذ بداية الثمانيات وعولمة الأسواق، أحدثا تغييرات عميقة في مختلف مجالات العمل، ففي أيما هذه أصبح أصحاب العمل يهتمون وينشغلون أكثر بحقوق العاملين الذين أصبحوا نتيجة لسوق العمل في وضعية تحتم عليهم نشاطا أكبر وحركية أكثر نشاطا في تطوير مساهم

<sup>1</sup>ماهر أحمد، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، (٢٠٠٨)، ص 11

ويحقق بذلك إنتاجية عالية للمنظمة ورضا عال للفرد، ويتحقق بذلك أهداف كل من أهداف الفرد والمنظمة<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي:

وأخيرا يمكن أن نعرف تخطيط المسار الوظيفي كتعريف إجرائي بأنه:

ذلك النشاط الرسمي والمنظم الذي تضعه المنظمة لأفرادها لزيادة وصقل وتعميق المعلومات والقدرات والمهارات، والتي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا واتجاها

### 2-تعريف المسارات الوظيفية التنظيمية:

مسار الخدمة الوظيفي التنظيمي هو المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عموديا في المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ويسمى هذا بالترقية الوظيفية ، فالتوجه المعاصر في رسم مسارات الخدمة والمستقبل الوظيفي للعاملين، لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية، التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ويبدأ المسار عادة بوظيفة دنيا، أي في مستوى إداري أدنى، وينتهي في وظيفة عليا أي في مستوى إداري أعلى، وما بين هاذين الوظيفتين تقع عدت وظائف هي التي يتدرج فيها الموظف رأسيا أو ينتقل إليها أفقيا خلال مساره الوظيفي، وعدد الوظائف الواقعة على المسار الواحد يختلف من مسار إلى آخر حسب طبيعة تخصص المسار، وبالتالي هذا العدد هو الذي يحدد طول المسار<sup>2</sup>

### 3-تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

-حسب أحمد ماهر فإن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي هو احدى الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي تقلدونها من جهة

<sup>1</sup>-راوية حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص 300

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط1، 2005، ص 542

أخرى، وذلك بغرض أساسي وهو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية، وتحقيق أهداف الافراد في الرضى عن العمل<sup>1</sup>

-عرفه عقيلي تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية بأنها عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المنظمة، وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها حتى الإحالة على التقاعد من خلال تحديد احتمالات حركة تنقلاتها الوظيفية رأسياً وأفقياً وما يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل في إطار فرص الترقية الوظيفي المتاحة<sup>2</sup>

### تعرف اجرائي:

التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المخططات الوظيفية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل رأسياً أو أفقياً بما يتفق مع قدراته وصفاته الشخصية وطموحاته، وكذا على تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة

### ثانياً-الترقية الوظيفية

#### 1- مفهوم الترقية:

أي موظف مهما كان مستواه المهني لا يمكن ان يستمر في وظيفة محددة طوال مشواره الوظيفي، وإنما يطمح ويطمح باستمرار في الترقى والارتقاء لممارسة وظائف أعلى، كما أنه لسبب أو لآخر قد ينقل أو يحول لوظيفة أخرى، مثلما أنه في حالات نادرة قد يخفض إلى وظائف دنيا....وليس من السهل سن قواعد محددة أوليات تحكم هذه المتغيرات ، إذ أن الفرد في أي مؤسسة قد ينتقل من وظيفة إلى أخرى وفقاً لاتجاهات ثلاثة تصاعدياً أو تنازلياً أو أفقياً ، وما يهمنا هنا هو التنقل الصاعد أما ( التنازلي أو التنزيل

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش الصالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006، ص 210

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، دون مكان نشر، دون دار نشر، 2000، ص 298

إلى الوظائف الأدنى ) فهو في غالب الأحيان يكون عقابيا ، أما الأفقي فيتمثل في النقل أو الندب أو الإعارة و هنا يغير الفرد موقعه بين أعمال على نفس مستوى الوظيفي بحيث لا ينتج عن ذلك أي زيادة في الراتب أو في المسؤولية أو أي تغيير في الأهمية الوظيفية ، في حين يعرف التصاعدي أو الرأسي باسم الترقية أو التفريغ أو الندب لشغل وظيفة أعلى وهنا ينتقل الموظف إلى مستوى أعلى في السلم الوظيفي ، و ينتج عن ذلك زيادة في الراتب و زيادة في السلطة و تغير في الأهمية الوظيفية<sup>1</sup>

## 2-تعريف الترقية:

تعددت تعريفات الترقية سواء كانت تعريف لغوية اصطلاحية فقهيه قانونية او قضائية حيث سنتناول جانب من هذه التعاريف المختلفة:

### 1/2-الترقية لغة:

الترقية هي اسم رقى، يرقى، ترقية، ويقصد بها رفع الشخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى وقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي والجانب الاقتصادي، فترقية شخص أو عدة أشخاص في مكان أعيان المدينة يدخل في إطار الترقية الاجتماعية، أو اعتبار الشخص ثريا فهنا تكيف ثروته كرافد من رواد الترقية الاقتصادية<sup>2</sup>

### 2/2-الترقية اصطلاحا:

يقصد بالترقية من الناحية الاصطلاحية انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى حاليا ومستقبلا، كما قد تصاحب هذه الترقية بزيادة في الامتيازات الوطنية كالتغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية ومجال السلطة، فالموظف يبدأ حياته المهنية غي أدنى درجات السلم

1 علي غربي، بالقاسم سلاطونية، إسماعيل قيره، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص125.

2-محمد فؤاد مهنا، سياسة الوظائف العامة وتطبيقها في مبادئ التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1967، ص54.

الوظيفي ثم يعلوا مركزه ويزداد دخله والترقية هي أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع وتعتبر جزءا من ثقافة المجتمعات<sup>1</sup>.

### 3/2-تعريف الترقية:

تعرف الترقية من الناحية الإدارية على أنها تكليف بمهمة الوظيفة الموجود فيها الموظف إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من المستوى الأدنى إلى الأعلى، أما من الناحية الاقتصادية فهي تعني الزيادة في الجوانب المادية أي الأجر والراتب، أما من الناحية القانونية فتعني الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي، وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو تغيير السلك<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي:

هي نقل الموظف من وظيفة أدنى إلى أخرى أعلى من حيث المسؤوليات والسلطات، وفي المقابل يحظى بامتيازات عدة من زيادة في الجوانب المادية والمعنوية خاصة الأجر والراتب والمكانة الوظيفية والاجتماعية

### 3-تعريف الوظيفة:

هي مجموعة مهام وواجبات ومسؤوليات تسند إلى فرد واحد، ويمثل مفهوم الوظيفة JOB الحجر الأساس لعمل إدارة الموارد البشرية من خلال تحديد مجموعة من المهام والواجبات تسند إلى شخص واحد ولها هوية واسم وهو مصدر وتسمية الموظف، ومثال على ذلك وظيفة كاتب حسابات ووظيفة مدير... إلخ<sup>3</sup>

### ثالثا-الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت اهتماما كبيرا من قبل العلماء والباحثين والعلماء السلوكيين، ويعبر الرضا الوظيفي عن المشاعر الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة

<sup>1</sup>-سليمان محمد المطاوي، الوجيز في القضاء الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1973، ص503.

<sup>2</sup>أحمد زردمي، ثقافة المصنع، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، علم اجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، 1993-1994، ص227.

<sup>3</sup>-حنان نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار العقل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص31.

قيمة مهمة، تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به، وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، لذا فإن هناك تباين في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية لديهم، فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياسا بالعوامل الأخرى، في حين أن بعض الأفراد يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي، ولذلك فإن الرضا الوظيفي هو تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية، وهذا يعني أن الرضا يحصل لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة تحقق القيم المهمة بالنسبة له<sup>1</sup>

وهناك العديد من المصطلحات التي تشير إلى مفهوم المسار الوظيفي، وإن اختلفت مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، وهي تعبر عن مستوى الإشباع الذي يتوقعه الفرد في عمله<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي: هو مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الاشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد<sup>3</sup>

حالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح انسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها وفق طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها<sup>4</sup>

### التعريف الاجرائي:

الرضا الوظيفي هو الدرجة التي يشعر فيها العامل بإشباع رغباته بحيث يكون ممثلا لقدراته وميوله مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء داخل مؤسسة، وهو مجموعة الدرجات التي يتحصل عليها الباحث من خلال إجابات الموظفين على عبارات استبيان الرضا الوظيفي

<sup>1</sup>-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006، ص 175

<sup>2</sup>-ناصر مختار، دراسة الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي، مذكرة منشورة، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 2016، ص 06

<sup>3</sup>-لطفي إبراهيم طلعت، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص، 170

<sup>4</sup>-محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص، 196

## 8- الدراسات السابقة

## الدراسة الأولى:

عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2011

## مشكلة الدراسة:

انحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم

## مجتمع الدراسة:

تشكل مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض وعددهم الإجمالي

4072 موظفًا وموظفة

منهج الدراسة وأدواتها:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع

البيانات

## أهم النتائج:

. أن مساهمات وزارة التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بدرجة متوسطة هي:

-تدريب العاملين بوزارة التربية والتعليم على إتقان القيام بمهام وظائفهم، وانتقاء الأفراد المؤهلين لتولي

المناصب الرفيعة، وإثراء معلومات العاملين وصقل خبراتهم وتنمية مهاراتهم بما يزيد من اهتمامهم في

العمل

- أن الاتجاهات القوية من قبل العاملين بوزارة التربية والتعليم نحو الأمن الوظيفي هي: التفكير بالبحث عن فرص عمل أفضل خارج الوزارة، والقلق من ضعف التوافق بين التخصص والوظيفة، والطمأنينة على مصدر الدخل الثابت

- أن المعوقات المهمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بدرجة قوية هي:

- قلة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف، وقلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستويات أداء العاملين، وعدم وجود خطة واضحة لتحديد فرص الترقى داخل المسارات الوظيفية

#### أهم التوصيات:

- تأسيس نظام اتصال متطور بين إدارات وزارات التربية والتعليم  
- تزويد العاملين في إدارات التربية والتعليم بدورات تدريبية متقدمة داخل المملكة وخارجها في مجال تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

- إثراء المسارات الوظيفية بالوظائف المتخصصة التي تمنح العاملين فرصاً أكبر للترقية في نطاق التخصص الوظيفي ومتطلبات شغله

#### الدراسة الثانية:

دراسة عبد القادر عواريب، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين، حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة، 2015

#### إشكالية الدراسة:

كيف يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟  
وتتدرج تحت الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل هناك علاقة طردية بين مدى توفر متطلبات تخطيط المسار الوظيفي وتحفيز العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية؟

- هل هناك تفاوت بين مكونات تخطيط المسار الوظيفي في التأثير على التحفيز؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات تخطيط المسار الوظيفي وتحفيز العاملين تعزى للسمات الشخصية للمبحوثين

#### أهداف الدراسة:

التعرف على كيفية تخطيط المسار الوظيفي

إبراز الدور الفعال لتخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين

دراسة واقع تخطيط المسار الوظيفي وعلاقة أثره في تحفيز العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة.

#### منهج الدراسة:

المنهج الوصفي حيث تمت معالجته باستخدام استبيان، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق

الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

#### التوصيات:

ضرورة توفير برامج تدريبية بناء على طلب العامل وتصوره لاحتياجاته التدريبية

أن تلتزم المؤسسة بسياسة تحفيز واضحة

أن يكون هناك عدالة في التعامل مع العمال وأن يتم القضاء على المحسوبية

## الدراسة الثالثة:

دراسة (سلامه، 2004) بعنوان: "مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية" هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينها لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كما وهدفت إلى تحديد دور كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة الإدارية، المركز الوظيفي، الجامعة على مستوى الانتماء المهني، والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي كما أن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر ببعض المتغيرات وهي المؤهل العلمي والخبرة والمركز الوظيفي

## الدراسة الرابعة:

دراسة زرقة أحمد (2008) بعنوان "فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء ، دراسة حالة بسونلغاز-المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة -الجزائر"، وقد تم جمع بيانات الدراسة بالاعتماد على 129 استمارة وزعت 120 منها على العمال و 9 على القادة الإداريين، هدفت الدراسة الى معرفة الأثر الذي تخلفه القيادة الإدارية على كل من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -فرع المدينة-، و قد توصلت هذه الدراسة الى أن غالبية العمال غير راضين عن آلية الاتصال، و أن الطريقة المعتمدة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين هي الطريقة الرسمية، كذلك توصلت الدراسة الى أن غالبية العاملين غير راضين عن الأجر والترقية

الفصل الثاني

المسار الوظيفي

# المسار الوظيفي

## تمهيد

1- أهمية تحديد المسار الوظيفي

2- أسباب الاهتمام بالمسار الوظيفي

3- خصائص المسار الوظيفي

4- أهداف تخطيط المسار الوظيفي

5- فوائد تخطيط المسار الوظيفي

6- أبعاد المسارات الوظيفية

7- مراحل المسار الوظيفي

8- أنواع المسارات الوظيفية

9- اختصاصات إدارة المسار الوظيفي

10- نظريات تخطيط المسار الوظيفي

## خلاصة

## تمهيد:

أظهرت المنظمات في السنوات القليلة الماضية اهتماما متزايدا بالمسار الوظيفي، لما له من دور فعال في بناء رضا العاملين لمنظماتهم، وأنهم سيستمرون في المنظمة عندما يدركون أن هناك مجموعة كبيرة من الفرص الوظيفية المتاحة إليهم، و على المنظمات عدم إغفال الفرد وتطلعاته التي تلعب دورا هاما أيضا، من خلال حاجتهم للتطوير وإتاحة الفرص الوظيفية المتاحة لهم، فلا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالتشاور مع العاملين لمساعدتهم على تحليل أوجه قوتهم وحاجاتهم للتطوير، مما يحقق الدافع والرضا الوظيفي وتقوية الارتباط بين الفرد والمنظمة، وتبدأ عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال تخطيط المسار الوظيفي قبل التحاق الفرد بالوظيفة إلى غاية مرحلة التقاعد، عبر مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج فيها الفرد عبر النقل الوظيفي أو الترقية خلال حياته الوظيفية

## 1- أهمية تحديد المسار الوظيفي:

أخذت المنظمات في الآونة الأخيرة تعطي اهتماما استثنائيا للتطوير وتخطيط المسار الوظيفي على الرغم من صعوبته وتعقده، ومراد هذا الاهتمام أن نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة تنافسية لا يضمنه فقط جودة السلعة أو الخدمة التي تقدمها أو تنوع الأسواق التي تتعامل معها أو كثرة أرباحها ورأسمالها إنما يضمنه بقاء العاملين الأكفاء فيها وتواصل مساهماتهم الناجحة في أداء وظائفهم من خلال ما يقدموه من إبداعات ومهارات تدفع بالمنظمة نحو الأمام وتقوي من مركزها التنافسي، وتساعد على مواكبة التغيير والتجديد<sup>1</sup>

## 2- أسباب الاهتمام بالمسار الوظيفي:

إن هناك الكثير من الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظفين، ومن بين هذه الأسباب ما يلي<sup>2</sup>:

- تزايد المستويات العلمية للعاملين في السنوات الأخيرة مما يعني في المقابل ازدياد طموحاتهم الوظيفية والحصول على مستويات وظيفية أفضل
- تؤدي برامج المسار الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة في الحفاظ بالعناصر البشرية الماهرة والطموحة
- إن المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلا الوظيفي تكون أكثر جاذبية للأفراد الماهرين من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر

<sup>1</sup>-Robert kerterand angelo kinickik, oraanizational behavior, homewood, ill richaed irwin, inc1992p298

<sup>2</sup>-عادل حمروش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي، عمان الأردن، ط3، 2009، ص، ص، 211، 212

-تساعد برامج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للمنظمة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب

-زيادة إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للترقية والتقدم الوظيفي

-إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالمسار الوظيفي وإتاحة الفرصة للترقية والتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة، وكلما أدرك الموظفون قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للترقية والتقدم والتدرج الوظيفي كلما زاد إخلاصهم للمنظمة<sup>1</sup>

-كلما اهتمت المنظمة بالمسار الوظيفي بأساليب علمية وموضوعية انخفضت معدلات دوران العاملين ومعدلات التغيب، وهذا سينعكس في النهاية على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل

-إن المزايا السابقة في حالة تحققها ستعمل على تحقيق أهداف الأفراد من خلال ما توفره المنظمة عبر تحقيق الإنتاجية، ذلك لأن تخطيط المسار الوظيفي يعمل على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب<sup>2</sup>

### 3- خصائص المسار الوظيفي:

يذكر أبو بكر<sup>3</sup> أن المسار الوظيفي يتضمن عدة خصائص أهمها:

-يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوافر القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له ولشغلها

<sup>1</sup>-Douglas T ,halil ,careers in organizatin ,santa monica, calif, goodyear,1975,p89

<sup>2</sup>-عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، 213

<sup>3</sup>-محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط2، 2010، ص، 291

-يقوم المسار الوظيفي على أساس مسؤولية المنظمة عن إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستمرار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات

-يستلزم تخطيط المسارات الوظيفية أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختبار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي المخطط للفرد وفق قدراته وكفاءته

-وجود مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد والمنظمة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال التخطيط الفعال للمسار الوظيفي 3-  
5--وضوح مبدأ المشاركة في السلطة والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الفرد عبئ المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته وتطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المنظمة في القيام بإيجاد الوظيفة المناسبة

-يساهم التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر

-إن الهدف العام والمحصلة النهائية للتخطيط الفعال للمسارات الوظيفية هو كفاءة الفرد وبقاء ونمو المنظمة بالعمل في منطقة المصلحة المشتركة<sup>1</sup>

#### 4- أهداف تخطيط المسار الوظيفي

يمكن إجمال أهداف وغايات تطوير المسار الوظيفي فيما يلي:  
- مساعدة الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص، 292  
<sup>2</sup>-عبد الناصر علك حافظ وآخرون، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي، دراسة استطلاعية لعينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، مجلة كلية الراءدين الجامعة للعلوم، العدد 2013/32، ص، 189

- رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم
- مساعدة المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسعة المطلوبة
- تساهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز
- زيادة احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي
- المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة، وجذب الكفاءات من الخارج
- إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور<sup>1</sup>

### 5- فوائد تخطيط المسار الوظيفي:

- تحقيق الفرص الملائمة للعمل
- توفير فرص الترقية والتقدم
- فتح آفاق وظيفية راسية وافقية يتحرك فيها الافراد
- استثارة حماس الافراد وتكثيف رغبتهم فني العمل
- اشباع الحاجات النفسية والعقلية والاجتماعية لدى العاملين
- تقليل معدلات دوران العمل والغياب والتأخير
- تحريك دوافع الافراد نحو التقدم والتطور والنمو
- تعميق خبرات الافراد وتنويع مهاراتهم ومعلوماتهم
- توسيع إمكانية استفادة المنظمة من العاملين<sup>2</sup>

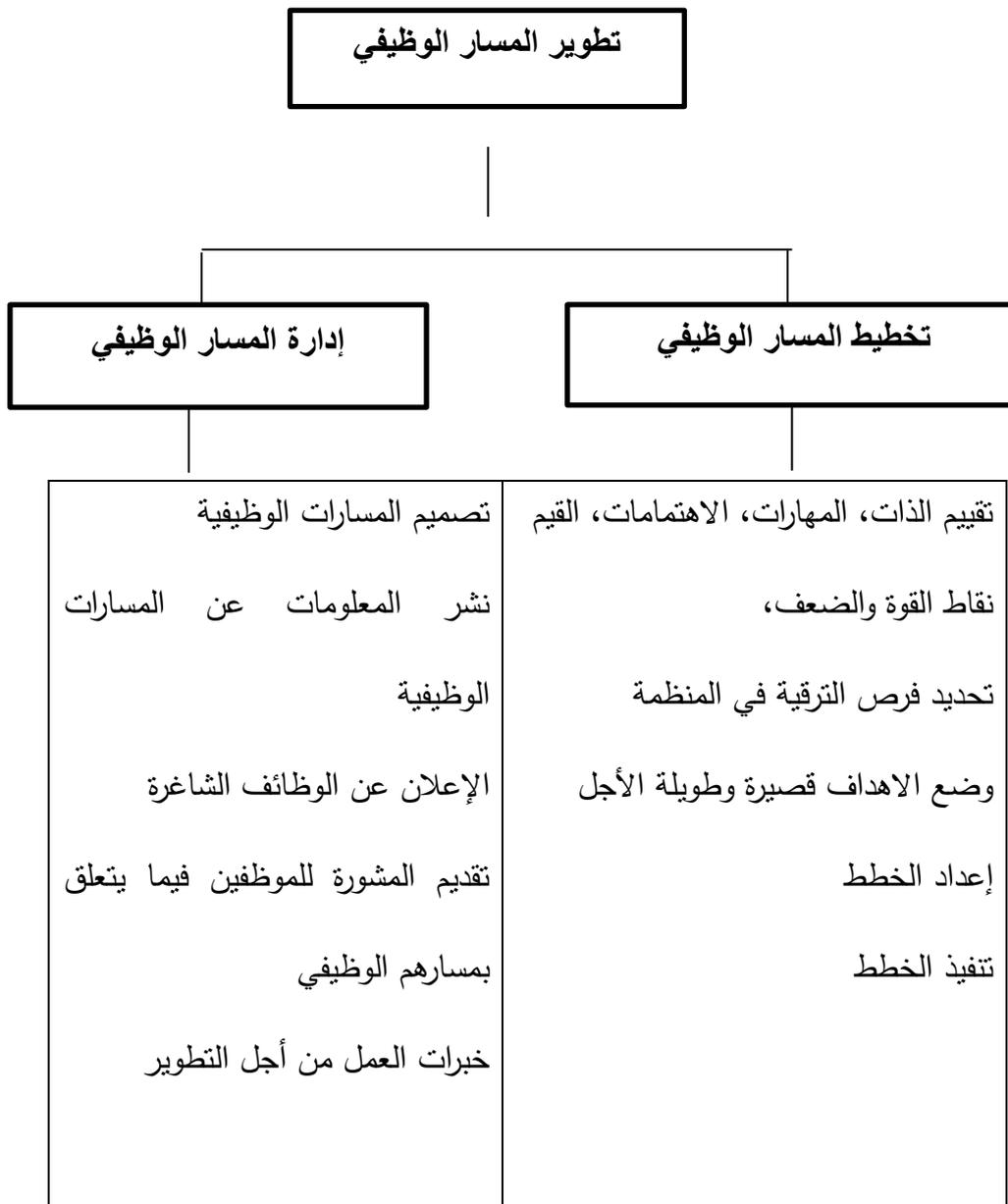
<sup>1</sup> عبد الناصر علك حافظ وآخرون، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص، 190

<sup>2</sup> عمر وصفي غقبلي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص، 533

6- أبعاد المسارات الوظيفية:

ترتكز عملية تطوير المسار الوظيفي على بعدين رئيسين هما تخطيط المسار الوظيفي، وإدارة المسار الوظيفي<sup>1</sup>:

الشكل رقم 01 يوضح أبعاد المسار الوظيفي<sup>2</sup>



<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008، ص، 220  
<sup>2</sup>حليمة بن طري، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، بسكرة، 2016، ص، 22<sup>2</sup>

## 6-1- تخطيط المسار الوظيفي:

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي هي مسؤولية الفرد نفسه، وتتم عملية تخطيط المسار الوظيفي بخمس خطوات رئيسة هي:

## أ- تقييم الذات:

التقييم عبارة عن " عملية قياس النواتج المرغوبة وغير المرغوبة لأنشطة ومهام واهتمامات معينة بهدف إحداث تغيرات مرجوة في الأفراد والمؤسسات"، وتقييم الذات يعني قيام الفرد بتحديد نقاط ضعفه وقوته في النواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الذاتية والقدرات الإدارية، ومن ثمَّ تحديد الأهداف ورسم الطموحات والآمال وخصائص الوظيفة التي تهمة كدرجة الاستقلالية والأمان الوظيفي والمكافآت وغيرها.

## ب- تحديد الفرص الوظيفية:

عن طريق دراسة الظروف الاقتصادية والخصائص الديموغرافية للسكان والمستوى السائد والتقنية، والسياسة العامة باعتبارها من العوامل المؤثرة على فرص التوظيف المستقبلية. ويمكن تحديد هذه الفرص من الكتيبات التي تصدرها بعض الجمعيات أو المنظمات المتخصصة.

## ج- وضع الأهداف:

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، ويطلق عليها الأهداف التكتيكية إذا كان تحقيقها يتم في الأجل القصير، أما إذا كان تحقيقها في المستقبل البعيد فيطلق عليها الغايات أو الأهداف الاستراتيجية

ووضع الأهداف هي الخطوة الثالثة بعد تقييم الذات وتحديد الفرص الوظيفية من خلال وضع أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل بهدف النمو المهني المتواصل واكتساب مهارات جديدة تزيد من قدرة الفرد على التلاؤم مع متطلبات وظيفته وكذلك القدرة على الانتقال لوظائف أعلى<sup>1</sup>

#### د- إعداد الخطط:

تتضمن الخطوات التي يقوم بها الفرد لتحقيق أهدافه الخاصة في إطار الأهداف العامة للمنظمة من خلال الخبرات التي يكتسبها أثناء العمل ومن خلال البرامج التدريبية المؤهلة خارج وداخل العمل

#### هـ- تنفيذ الخطط:

يجب تنفيذ الخطط المناسبة لمقابلة احتياجات القوى العاملة بالاستعانة ببرامج الاستقطاب والتوظيف وتدريب العاملين وإنهاء الخدمة وغيرها من الأنشطة ذات العلاقة<sup>2</sup>

#### 6-2/ إدارة المسار الوظيفي:

عادةً ما تقوم إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بالدور الرئيس في عملية إدارة المسار الوظيفي، ويمكن إدارة المسار الوظيفي من خلال التالي:

#### -التكامل مع خطط الموارد البشرية:

يعد تخطيط الموارد البشرية نقطة البداية لإدارة المسار الوظيفي من خلال تحديد حجم العمالة المتوافرة أمماً وكيفاً، وتحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة، وتحليل الفجوة بين الاحتياجات والمعروض من الموارد البشرية، وإجراء البرامج التنفيذية اللازمة للوفاء بالاحتياجات من الموارد البشرية. وتتضمن هذه المرحلة تدريب الأفراد وتقييم مستويات أدائهم، واتخاذ القرار بنقلهم أو ترقيتهم أو توجيههم، حيث تمثل تلك المرحلة نقطة الالتقاء بين إدارة المسار الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص220

<sup>2</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص، 221

<sup>3</sup>-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2006، ص 209

**-تصميم المسارات الوظيفية:**

يتم جمع التصنيفات المختلفة عن وظائف المنظمة، وتشكيل لجنة من المديرين تتولى تصميم المسارات الوظيفية، مع الحرص على تحديد المهارات التي تحتاجها الوظائف الأعلى التي يجب إكسابها للأفراد قبل ترقيةهم أو انتقالهم إليها<sup>1</sup>.

**-نشر المعلومات عن المسار الوظيفي:**

يجب أن تقوم إدارات الموارد البشرية بإعداد كتيب يشتمل على فرص التوظيف والترقي المتاحة والمسارات الوظيفية بالمنظمة لجميع الأفراد من داخل المنظمة وخارجها.

**-نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة:**

يجب الإعلان عن جميع الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمات عبر وسائل الإعلام الداخلية والخارجية، ويجب أن يتضمن الإعلان موجزاً عن واجبات الوظيفة والمواصفات والمؤهلات التي يجب أن يتمتع بها من يتقدم لشغلها وأجرها وموقعها التنظيمي

**-تقييم أداء العاملين:**

يسهم في توفير المعلومات اللازمة لتطوير المسار الوظيفي ويفضل استخدام طريقة مراكز التقييم، فبالرغم من ارتفاع تكلفتها إلا أنها تقدم تقييماً موضوعياً أثير دقة<sup>2</sup>.

**-تقديم المشورة في مجال تطوير المسار الوظيفي:**

يمكن الحصول على المشورة من المديرين أو المشرفين من خلال مناقشة تقرير الأداء والأخذ بالاعتبار وجهات نظرهم حول فرص تطوير المسار الوظيفي، أو من إدارة الأفراد من خلال مساعدة الموظفين على تخطيط مساراتهم الوظيفية، أو من الحلقات الدراسية التي تهتم بتطوير المسار الوظيفي.

<sup>1</sup>-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص، 210

<sup>2</sup>-عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2011، ص، 33

**- دور الخبرة العملية في التطوير:**

تساعد الخبرات المخططة على التعليم واكتساب المعرفة والمهارات الملائمة كالتعيينات المؤقتة والترقية والنقل الجانبي المؤقت لإكساب العاملين مهارات معينة من خلال العمل في الأقسام المختلفة.

**- دور المدير في تطوير المسارات الوظيفية:**

قد يجد بعض المديرين من تطوير المسارات الوظيفية من خلال رفضهم نقل أو ترقية بعض العاملين تحت إدارتهم للاستفادة من خبراتهم في إنجاز مهام العمل

**- التعليم والتدريب:**

يجب على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بالبرامج التدريبية التي تساعد على إكساب العاملين مهارات جديدة بالإضافة إلى تنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم بما يساعد على تنمية المسار الوظيفي.

**- سياسات الأفراد الجديدة:**

يجب مراعاة ظروف الأفراد عند وضع برامج تطوير المسار، فعلي سبيل المثال لا يجب الحرص على نقل الموظف بعيداً عن أسرته عند ترقيته، لأن ذلك يجلب عليه ضغوط نفسية تخفض مستوى أدائه وقد تجعله يكره الترقية أو لا يرغب بها<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص، 210

## 7- مراحل المسار الوظيفي:

## -مرحلة البداية (الدخول إلى الوظيفة):

وهذه المرحلة هي مرحلة بداية الدخول إلى المنظمة والعمل فيها بوظيفة معينة ويتراوح عمر الفرد عند دخوله هذه المرحلة بين (18-25) سنة، ويحتاج الموظف في هذه المرحلة لمن يقف إلى جانبه ويوجهه، كما يحتاج لتدعيم قدراته ومهاراته للعمل، ويحتاج للإحساس بالأمان الوظيفي، ومن أجل ذلك يتوقع من رئيسه أن يكون صديقا ومستشارا له يوجهه التوجيه السليم، ويمد له يد المساعدة عند حصول مشكلة معينة

## -مرحلة التقدم:

يتراوح عمر الموظف هنا بين (25-35) سنة، وفي هذه المرحلة يفترض أن يؤدي الفرد عمله على خير وجه، ويركز اهتمامه على حب الإنجاز والاستقلالية في العمل وتحقيق الذات، ولذلك فإنه يتوقع الترقيات والحرية الأكبر في اتخاذ القرارات والمزيد من السلطات، أما الذين لا يحققون نجاحا في هي هذه المرحلة فلا بد من إعادة تقييم أدائهم أو تغيير أعمالهم إلى أعمال أخرى تتناسب مع حاجاتهم الذاتية

## -مرحلة المحافظة على المكاسب:

يتراوح عمر الفرد في هذه المرحلة بين (35-45) سنة تقريبا، وهي مرحلة المحافظة على المكاسب الوظيفية التي حققها الموظف، وقد يزيد الفرد من تقدمه خلال هذه المرحلة، أو قد تقل مقدرته على العطاء مع محاولة الثبات في الوظيفة، ولكن غالبا ما يفقد الفرد المرونة الوظيفية وأسباب ذلك كثيرة منها شخصية أو عائلية، أو لندرة الحصول على فرص بديلة، وفي هذه المرحلة يكون الموظف قد وصل إلى أقصى طموحاته

-مرحلة الانسحاب: وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد، قد تكون هذه المرحلة إيجابية جدا أو مريكة جدا في حياته، ولقد أخذت إدارة الموارد البشرية مؤخرا تهتم جدا بهذه المرحلة.<sup>1</sup>

جدول رقم 01 يوضح المراحل الأربعة المكونة للمسار للوظيفي<sup>2</sup>

مراحل المسار الوظيفي				
مرحلة الانسحاب (من إلى 60 سنة)	مرحلة حفظ المكاسب (من 35 إلى 50 سنة)	مرحلة التقدم (من 25 إلى 34 سنة)	مرحلة البداية (من 18 إلى 24 سنة)	الخصائص
يشارك الأخرين تجاربهم	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين عن طريق التدريب	الاعتماد على النفس في تطوير العمل وتحسين القدرات	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل الاستعداد لقبول التوجيهات	النشاطات الوظيفية
لعب أدوار لممارسة بعض الهوايات خارج مكان العمل	الاعتماد على الأخرين في إشباع الحاجات الذاتية	الاعتماد على النفس في الحصول على المنافع	الاعتماد على الآخرين في الحصول المنافع	المتطلبات النفسية
تأكيد الذات	احترام النفس	الإنجاز والاستقلالية	الأمن الوظيفي	أهم الاحتياجات

<sup>1</sup>- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص، 216  
<sup>2</sup>- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص، 217

## 8- أنواع المسارات الوظيفية:

## -المسار الوظيفي التقليدي:

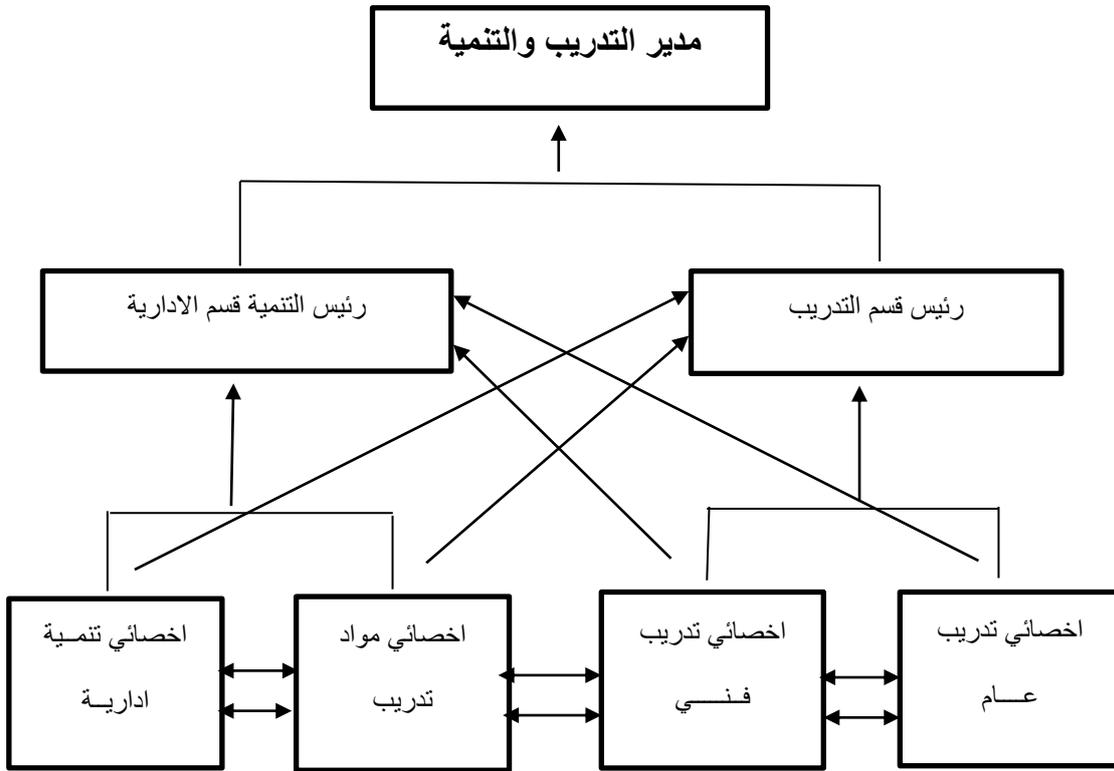
ونجد في هذه الطريقة أربع مراحل للحياة الوظيفية يمكن تعميمها على جميع الموظفين خلال سنوات حياتهم في المنظمة بغض النظر عن العمل الذي يزاولونه، ولكل مرحلة عمر أو مدى زمني ثابت نسبياً كما تختلف احتياجات الموظف في كل مرحلة<sup>1</sup>

## -المسار الشبكي:

يشير إلى احتمال حرية انتقال الموظف العمودية والأفقية داخل الهيكل التنظيمي خلال مراحل حياته الوظيفية، حيث لا يحقق هذا المسار الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يتضمن نقل الموظف في عدة وظائف داخل المستوى الإداري الواحد خلال فترة زمنية بهدف إكسابه مهارات وخبرات متنوعة في نفس المستوى الإداري، مما يمنحه الفرصة للترقية لأكثر من منصب أعلى<sup>2</sup> ومن هذا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص الترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة وطريقة مرنة تفوق المسار التقليدي

<sup>1</sup>-عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 213، 215  
<sup>2</sup>-www.slideshara.net/mobile/liceremrh/s-2؛ محاضرات في المسار الوظيفي، 03 /02/2018 temps 22.5630

شكل رقم 02 نموذج المسار الوظيفي الشبكي<sup>1</sup>



#### -مسار الإنجاز:

لا يشترط هذا المسار بقاء الموظف لفترة محددة حتى يتم ترقيته لمنصب أو وظيفة أعلى، حيث يتم

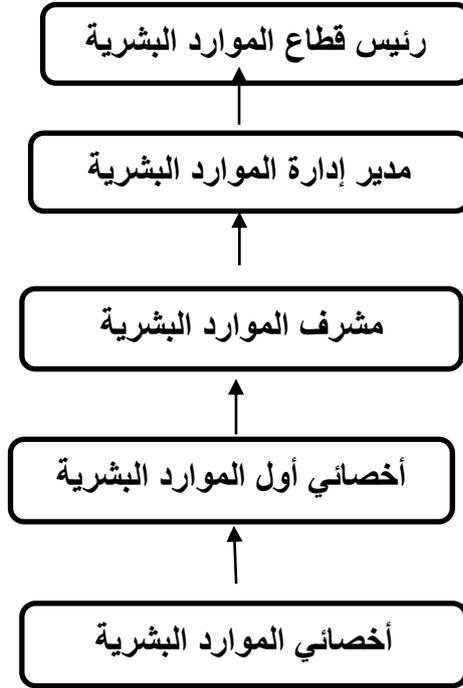
الترقية لوظائف ومناصب أعلى بناء على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر

عن المدة التي قضاها الوظيفة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- ماهر أحمد، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 219

<sup>2</sup>- الفكي، صلاح الدين حامد، تخطيط المسارات الوظيفية، مركز طويل للاستشارات الإدارية، الرياض، 2006، ص 36

الشكل رقم 03 يوضح نموذج للمسار التقليدي<sup>1</sup>



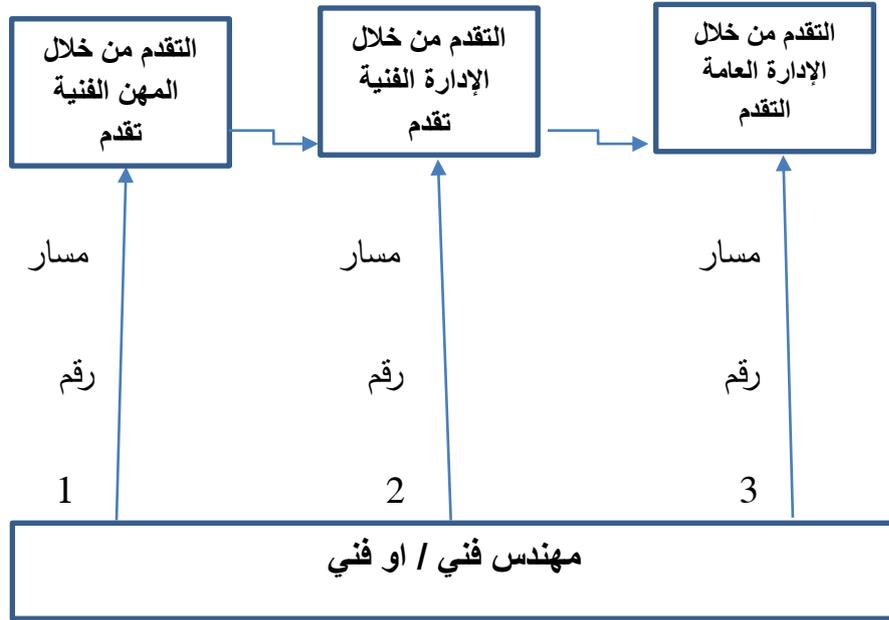
-تحديد أكثر من مسار وظيفي:

تتوافق هذه الطريقة مع المتغيرات الحديثة في عالم الأعمال، إذا فرضت استراتيجيات تقليص الأعمال وإعادة الهندسة انخفاضاً في فرض التقدم الوظيفي كلما اتجهنا نحو المناصب الإدارية العليا، ومن جهة أخرى عندما يمتلك الفرد طموحاً ومواصفات وظيفية ممتازة قد يحاول الوصول إلى مراتب وظيفية أعلى بفترة زمنية تقل عن ما لو صار في طريق المهن الاعتيادي، هذه الحقائق جعلت المنظمات تفكر في وضع أكثر من مسار وظيفي محتمل للمهنة الواحدة واعداد ما يسمى بالمسار الوظيفي المزدوج كمتنفس لهذه المشاكل، ذلك لأن المسارات المتعددة تساعد على تحفيز ورفع معنويات العاملين وزيادة رضائهم ان المسارات المهنية المتعددة للمهنة الواحدة تتيح للأشخاص ذوي المهارات الجيدة البقاء في وظائفهم الفنية ويحصل في الوقت نفسه على مكانة وترقية ومكافآت الأشخاص الذين أصبحوا مديرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-ماهر أحمد، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص، 220

<sup>2</sup>-ماهر أحمد، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص، 221

شكل رقم 04 يوضح نموذج لأكثر من مسار وظيفي<sup>1</sup>



## 9- اختصاصات إدارة المسار الوظيفي:

- وضع رؤية دقيقة عن نظام المسار الوظيفي المناسب لمسميات ووظائف العاملين تتضمن صياغة تمكين والتدريب المطلوبة لهم
- متابعة الخدمة الوظيفية للعاملين واعداد بطاقات المسار الوظيفي لهم
- اعداد التقارير الدورية عن مستوى تطبيق المسار الوظيفي ومعيقاتها واقتراح الحلول والمعالجات التطويرية لها
- تطوير الأساليب وتقنيات العمل وتعميم النظم الالكترونية والعمل على تطبيق معايير الجودة والتميز<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- ماهر أحمد، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 222  
<sup>2</sup>- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، ط1، 2008، ص، 17 -

## 10- نظريات تخطيط المسار الوظيفي:

يتأثر الفرد عند اختياره لمساره الوظيفي بمجموعة من العوامل مثل الأهل، المدرسة ووسائل الإعلام ونظام القيم الخاصة به ونظام القيم في المجتمع ... إلخ، وتتفاعل هذه العناصر فيما بينها وتؤثر على اختيار الفرد للمهنة أو المسار، وتوجد مجموعة من النظريات توضح كيفية قيام الفرد بتحديد المسار الوظيفي واختياره، وهي تقوم على فكرة محاولة الفرد إيجاد التوافق بينه وبين الوظيفة التي يشغلها نوجزها فيما يلي:

## 1/التنظيمات المتداخلة:

وفقاً لهذه النظرية يحدد الفرد مساره الوظيفي عن طريق الموازنة بين ما يفضله من وظائف والمتوقع الحصول عليه فعلاً، ونجد في الطرف الآخر أن المنظمة تحدد الاحتياجات الوظيفية بالموازنة بين المتاح من العاملين وما تود الحصول عليه من كفاءات<sup>1</sup>

## 2/نظرية هولاند:

يطلق عليها نظرية الرموز ومحور هذه النظرية هو المقولة القديمة "الطيور على أشكالها تقع" وتفترض هذه النظرية ما يلي:

- ينقسم الأفراد في بيئة العمل إلى أحد الأنماط الستة التالية: الواقعي والمستقصي والمبدع والاجتماعي والمغامر أو المقدام والتقليدي

- يوجد ستة أنماط من البيئة المحيطة وهي الواقعية والمشجعة على البحث والاستقصاء والفنية والاجتماعية والتنافسية والتقليدي

<sup>1</sup> -زعتز جازية صلاح الدين، استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، ص، ص، 48

- يبحث الأفراد عن البيئة التي تتناسب مع أنماطهم السلوكية

- يتحدد سلوك الفرد من خلال التفاعل الذي يمت بين محددات الشخصية والنمط البيئي السائد

وتؤكد هذه النظرية أن هناك محاولات مستمرة من جانب الفرد حتى يحقق التوافق بين شخصيته وسلوكه، والوظيفة المتاحة، حتى يستطيع أن يتلاءم ويتوافق مع بيئة العمل السائدة، ووضعت النظرية قائمة تحتوي على مائة وستين وظيفة بالإضافة إلى مجموعة من المقاييس التي تقي الاهتمامات الفردية لدى الأفراد<sup>1</sup>

### 3/نظرية التوافق الوظيفي:

تبحث هذه النظرية في التوافق الوظيفي الذي يتم بين الفرد والوظيفة، والافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو أن الرضا الوظيفي يعتبر نتيجة طبيعية للانسجام بين القوى الدافعة لبيئة العمل واحتياجات الفرد، وترى هذه النظرية أن التوافق بين الفرد وبيئة العمل يعتبر الدافع للسلوك الإنساني في العمل، حيث يقوم الفرد<sup>2</sup> بالموازنة بين قدراته ومهاراته وما توفره البيئة المحيطة من فرص وقوى دافعة وأنواع العوائد المختلفة كالأجور والمكانة الاجتماعية والعلاقات الشخصية... إلخ، وعند حدوث التوافق بين قدرات الفرد ومهاراته والمتطلبات الوظيفية الحالية والمستقبلية، فإن الفرصة تكون أكبر لتحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة وقامت النظرية بتصميم أداة لقياس الاحتياجات الوظيفية، وأيضاً طرق الدعم والتحفيز اللازمة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتتكون من ابعاد تتمثل في استغلال القدرات والإنجازات والأنشطة والتقدم والسلطة، وسياسات المنظمة والصدقات في مجال العمل والاستقلالية والقيم المعنوية وحدود المسؤولية والأمان والمكانة الاجتماعية والعلاقات الإنسانية والتنوع، بالإضافة إلى الظروف العامة للعمل ويتمثل

<sup>1</sup> www.slideshara.net/mobile/liceremrh/s- محاضرات في المسار الوظيفي، مرجع سبق ذكره  
<sup>2</sup> زعتر جازية صلاح الدين، استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية، ص، 50

الغرض الرئيسي لهذا النموذج في التأكيد على أن الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة للانسجام والتوافق بين نظام القوى الدافعة لبيئة العمل واحتياجات الفرد<sup>1</sup>

#### 4/نظرية هول:

قدمت نموذجاً سلوكياً للنجاح الوظيفي وتفترض أن الأفراد الذين يضعون أهدافاً تحمل معنى التحدي ويمكن تحقيقها، تُكسب الشعور بقوة الدفع التنافسية، وتؤدي إلى تحقيق الرضا والاندماج في العمل وإرساء أهداف وظيفية أخرى

#### 5/نظرية لندن:

تتلخص هذه النظرية في ضرورة وضوح الهيكل التنظيمي للمنظمة والمسارات المختلفة لكل وظيفة، وكذلك عدد السنوات المتوقع للفرد البقاء فيها في المنظمة والاحتمالات المختلفة للترقية، كما يلزم أيضاً تحديد عدد المراكز الشاغرة للترقيات وعدد الأفراد الذين يتنافسون على تلك المراكز

#### 6/نظرية برويك Berwick Théorie:

توضح أن الاستقرار النسبي في الوظائف الذي يقلل من فرص الإشباع لحاجات الأفراد المختلفة، يمكن تخفيضه عن طريق التخطيط السليم للمسار الوظيفي، وبصفة عامة يجب على المنظمة أن توازي بين التفتيات الجديدة وفرص الترقية المتاحة في المراكز المختلفة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-نسمة عوض الساعدي، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بولاء العاملين، رسالة ماجستير، منشورة، كلية الاقتصاد، بنغازي، 2012، ص، 25

<sup>2</sup>-نسمة عوض الساعدي، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بولاء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص، 26

## خلاصة:

انطلاقاً مما سبق يتبين أن المسار الوظيفي هو مجموعة مهام وأنشطة الوظيفية مهمة بالمنظمة تحقق مزايا لكل من الفرد والمنظمة، إذ بواسطته تستطيع المنظمة تحسين استخدام الموظفين وزيادة رضاهم وجعلهم أكثر كفاءة في المنظمة، إلى جانب قدرتها على إشباع حاجاتهم وطموحاتهم، وقد رأينا أن المسار الوظيفي هو مسؤولية مشتركة بين طرفين هما الفرد والمنظمة، حيث يقع على عاتق هذه الأخيرة وضع برامج تدريب العاملين وإتاحة فرص التقدم الوظيفي عبر الترقية وذلك من أجل إدارة الجمود الوظيفي وأخيراً الخروج من المنظمة عبر مرحلة التقاعد وبلوغ نهاية المسار الوظيفي، كما يقوم الفرد بتخطيط مساره الوظيفي وذلك في ظل وجود مناخ تنظيمي ملائم ومشجع، وهذا يستوجب توفر ممارسات تنظيمية وإدارية سليمة في مجال إنشاء فرص العمل، البحث عن الكفاءات المتميزة، وضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية للترقية الوظيفية ونظام الحوافز والمكافآت وغيرها

## الفصل الثالث

### الترقية والرضا الوظيفي

# الترقية والرضا الوظيفي

## تمهيد

### أولا/الترقية

1-أهمية الترقية

2-أنواع الترقية

3-شروط الترقية

4-أهداف الترقية

5-أساليب الترقية

6-صعوبات ومعوقات نظام الترقية

7-خطوات نجاح سياسة الترقية

8-علاقة الترقية بالرضا الوظيفي

### ثانيا/الرضا الوظيفي

1-أهمية الرضا الوظيفي

2-خصائص الرضا الوظيفي

3-العوامل المحددة للرضا الوظيفي وأساليب قياسه

4-مؤشرات ظاهرة الرضا الوظيفي

5-أهم النظريات المفسرة للترقية والرضا الوظيفي

## خلاصة

## تمهيد:

سنعرض في هذا الفصل بُعد الترقية الوظيفية أهميتها في أي مؤسسة لأنها من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية، ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعداد لتحمل عبء ومسؤولية العمل، والمنصب المرفق إليه، وبالتالي فهي تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من المورد البشري لشغل الوظائف الأعلى في الهيكل الوظيفي، كما يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات المتناولة له وذلك لسبب التوصل إلى تعريف شامل ودقيق له، ومهما يكن فإن أي دراسة لموضوع الرضا الوظيفي بأي منظمة في محيط عملها لا يمكنها أن تتجاهل اتجاهات وميول الأفراد العاملين تجاه عوامل الرضا وأسباب تحققها في مساهم الوظيفي من أجل الاستمرار في عملهم في المنظمة، فإشباع حاجات الموظفين النفسية بالإضافة إلى المزايا المادية والرواتب تشجع وتدفع الأفراد للعمل الذي يقوم به وهو ما يساهم في تحقيق أهدافه الخاصة به وكذا أهداف عمله بطريقة تكاملية متفاعلة

## أولا/الترقية

1-أهمية الترقية: تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من الفرد والمنظمة، حيث أن لها أهمية تتمثل في:

## 1-1/الأهمية بالنسبة للمنظمة:

-الكشف عن قدرات العاملين وانجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط

لسياساتها المختلفة

-تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع العاملين لتحقيق أعلى

مستويات الإنتاجية رغبة في حصولهم على مركز وظيفي أعلى

-إظهار وجه المنظمة وسمعتها بصورة مشرفة وجذابة

-تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في العمال في المنظمة

-رفع الروح المعنوية للعمال ما ينعكس على مستوى الأداء في المنظمة

## 1-2-الأهمية بالنسبة للعاملين:

-تحفيز العاملين للتدريب والتنمية الذاتية لامتلاك الخبرة، ليصبحوا مؤهلين لشغل الوظائف الأعلى

-كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية

-تغيير الأفكار وإتاحة الفرص للنمو والارتقاء في السلم الوظيفي، وخلق الديناميكية في التنظيم الوظيفي

-تقليل النفقات وتقليل حجم الموارد البشرية المستخدمة

-تحقيق رضا العاملين في المنظمة، مما يؤثر إيجابا بمستوى آداهم سعيا للترقية، فالأفراد يميلون إلى

الرقى وليس أن تعطى لهم مستويات أكبر، فأكثر الناس يميلون إلى التقدير المادي والتقدير والمعنوي

-زيادة ولاء وانتماء والتزام العاملين بأهداف وسياسة المنظمة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، ص، 127

## 2-أنواع الترقية:

## 2-1/الترقية في الدرجة:

ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، يترتب عنها تغيير في المنصب تبعا لكفاءة العامل، ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتصحبها زيادة في المرتب، وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية، وتطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة، ومعاييرها الأساسي هو اختيار على أساس الجدارة والاستحقاق، مما يؤكد أهمية الترقية كنظام اجتماعي عادل

## 2-2/الترقية في الرتبة:

ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات وتجمع بين الأقدمية والكفاءة، وتحل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في الراتب، بينما تمثل الكفاءة أساسا ثانويا عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها

## 2-3/الترقية في الفئة:

تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف، من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، فهي تحيز معاملة موحدة من حيث الأجر وغيره من أوجه شؤون الأفراد، هذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، أي لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة، ولا تكون هناك زيادة في المسؤوليات والواجبات، وتستند إلى كفاءة العامل لا تصاحبها الزيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تتفق مع الترقية في المرتبة في ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار الوظيفي، مذكرة ماجستير منشورة، علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 30

## 2-4/ الترقية الجافة:

وفيها يرتفع مركز العامل ولا يرتفع الأجر، وتمنح أحيانا كتعويض للعامل على المكافآت وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا من التنظيم

## 3- شروط الترقية:

إن نقل الشخص من وظيفة إلى أخرى يتطلب تحمل مسؤوليات وأعباء أكبر، مقابل الزيادة في المرتب، لذلك يشترط أن يقبل العامل هذا النقل ويسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المؤسسة لجهوده ولمدة خدمته، وبهذا يكون توافق بين الإدارة والعاملين حول الترقية. وتقتضي الترقية شروطا يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة وهذه الشروط هي:

- وجوب توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين في المؤسسة
- أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص، وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا
- أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة وأن يكون العامل مستوف لشروط الوظيفة المرقي إليها، هذه الشروط هي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة
- أن تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة، وهذا حتى يتسنى للإمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري
- قضاء العامل فترة زمنية في فئة الوظيفية قبل ترقية إلى الفئة الأعلى

- اجتياز البرامج التدريبية بنجاح: يعتبر التدريب من أحدث الوسائل التي تتبعها الإدارة لرفع إنتاجية العمال، بهدف تنمية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرف العمل والسلوك، وهذا ما يجعل العمال مهيبين لمسؤوليات وعملهم<sup>1</sup>

#### 4- أهداف الترقية:

يهدف برنامج الترقية في المنظمة إلى تحقيق عدة أهداف، نذكر من بينها:

- المساهمة في توفير جو المنافسة في العمل، وتشجيع العاملين على المساهمة والإبداع بالواجبات المنوطة بهم، وكذلك مساعدة الإدارة في تقوية الروابط بينها وبين الأفراد بحيث تحقق لهم الطمأنينة وتمنحهم الاستقرار في العمل

- ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة لشغل الوظائف الأعلى، فتوفير مجالات الترقية بالمنظمة يضمن إمكانية استمرارية الكفاءات العالية بها وعدم تركها لها بحثاً عن فرص للترقية في منظمات أخرى

- تهيئة الحافز لإشباع حاجات العاملين إلى الأمن والتقدير وإثبات الذات، بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي<sup>2</sup>

- شعور العامل بالاطمئنان لعدل المؤسسة نتيجة تحسن مستواه المعيشي برفع الأجر دون تغيير مكان العمل، لكون الفرد بطبيعته يميل إلى احتلال مكانة اجتماعية داخل المؤسسة والمجتمع

- استغلال مهارات الأفراد وقدراتهم خاصة الذين أبدوا استعداداً خلال فترة تدريبهم وتكوينهم لممارسة وظائف جديدة

- أهداف نفسية تتمثل في الرضا عن العمل، وشعور العامل بوجوده الفعلي داخل المؤسسة، هذه الأمور المعنوية تشجع على الابتكار وإيجاد المهارة الفنية

<sup>1</sup>-فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار الوظيفي، مذكرة ماجستير منشورة، نفس المرجع، ص، 32  
<sup>2</sup>طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص، 139

- أهداف ثقافية المهارة، الخبرة، التدريب، التكوين لها أثر في توسيع الأفق الثقافي للعامل وبالتالي اكتساب ثقافة تساير التطور الاجتماعي<sup>1</sup>

**5-أساليب الترقية:** توجد لربعة أساليب للترقية هي: الترقية بالأقدمية، الترقية على أساس الكفاءة، ثم الأسلوب المختلط الذي يمزج بين الاسلوبين السابقين، وهناك الأسلوب الشخصي في الترقية.

#### 5-1/أسلوب الترقية بالأقدمية:

ويعطيه تعطي الأولوية في الترقية الى الوظيفة العلى الشاغرة للموظف الذي قضى في وظيفته الحالية فترة أطول من تلك التي قضاها زملاءه، ومن الحجج التي تقدم لإسناد هذا الأسلوب انه يتسم بالموضوعية لاتعاده عن المحاباة والتحيز، وهو بسيط في التطبيق كما يشجع العاملين عن البقاء في المنظمة وعدم تركها لاحتمال فقدانهم لأقدميتهم عند ترك العمل، وبالتالي فان استخدام هذا الأسلوب قد يقل في دوران العمل.

لكن هذه الحجج على أسس مشكوك في صحتها، فمن يقول ان هناك اشخاص غير اكفاء لتسلم مناصب إدارية مهمة في المنظمة الامر الذي يؤدي الى جمودها واضعاف دورها في تقرير سياسات الترقية لاحقا لأنه سيجع على ممارسة قيم عمل تمجد الروتين وتهمل التركيز على المبادرة والابتكار<sup>2</sup>

#### 5-2/أسلوب الترقية على أساس الكفاءة:

وهنا يتم ترشيح الافراد للترقية في ضوء مواصفات الوظيفة ومتطلباتها واعباؤها مقارنة بالمؤهلات وبقدرات التي يمتلكها الأشخاص المرشحون والمرشح الذي يتقدم الاخرين في مؤهلاته سينال الترقية وبالرغم من ان هذا الأسلوب اكثر موضوعية م الأسلوب السابق لكنه لا يخلو من العيوب والانتقادات التي ينصب معظمها على الأساليب المستخدمة في قياس كفاءة او صلاحية الافراد، فكما هو معلوم يصعب قياس

<sup>1</sup>-فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار الوظيفي، مذكرة ماجستير منشورة، المرجع نفسه، ص 33

<sup>2</sup>-فيصل حمودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص، 225

كفاءة الأداء الحالية للفرد بالنظر لارتباط الأداء أحيانا بعوامل أخرى خارجة عن ارادتهم، كما يصعب معرفة قدرة الموظف لإشغال الوظيفة الجديدة بدقة فضلا عن انه لا يمكن التنبؤ الدقيق بأدائه في المستقبل، ومن جهة أخرى فإن الاعتماد على هذا الأسلوب يستدعي وجود نظام متجدد لتوصيف الوظائف وتقويم أداء العاملين في المنظمة بشكل موضوعي بعيدا عن التحيز والمحاذاة<sup>1</sup>

### 5-3/ أسلوب الدمج بين الأقدمية والكفاءة:

وهذا الأسلوب يجمع بين الأسلوبين السابقين (الأقدمية والكفاءة) بهدف الاستفادة من مزايا كل منها وتجاوز الأمور السلبية قدر الإمكان لكل منهما، ويعتبر هذا الأسلوب أكثر ملائمة لطبيعة البناء التنظيمي للمنظمة، إذا لابد من تكامل الكفاءة مع الأقدمية وتتناسب مع المستويات الإدارية في المنظمة وبما يعكس طبيعة ومحتوى الوظائف فيها

ومن هذا المنطلق نستطيع القول ان أسلوب الترقية بالأقدمية قد يكون اكثر ملائمة في العديد من الوظائف التنفيذية والمساعدة لاسيما الموجودة في المستويات الإدارية الدنيا، تلك الوظائف التي تمتاز بطابعها الرتيب والتي لا تحتاج إلى كفاءة عالية في من يؤديها، كما ان هذا الأسلوب لا غنى للإدارة عنه عندما تتساوى مؤهلات وكفاءات الأفراد المرشحين للترقية، أما أسلوب الترقية بالكفاءة أو الجدارة فيمكن للإدارة اعتماده إلى حد بعيد في ترقية الموظف إلى إحدى الوظائف الإدارية العليا والوسطى، بشرط توفر الموضوعية والدقة في تطبيق هذا المبدأ بعيدا عن المحاباة والتحيز

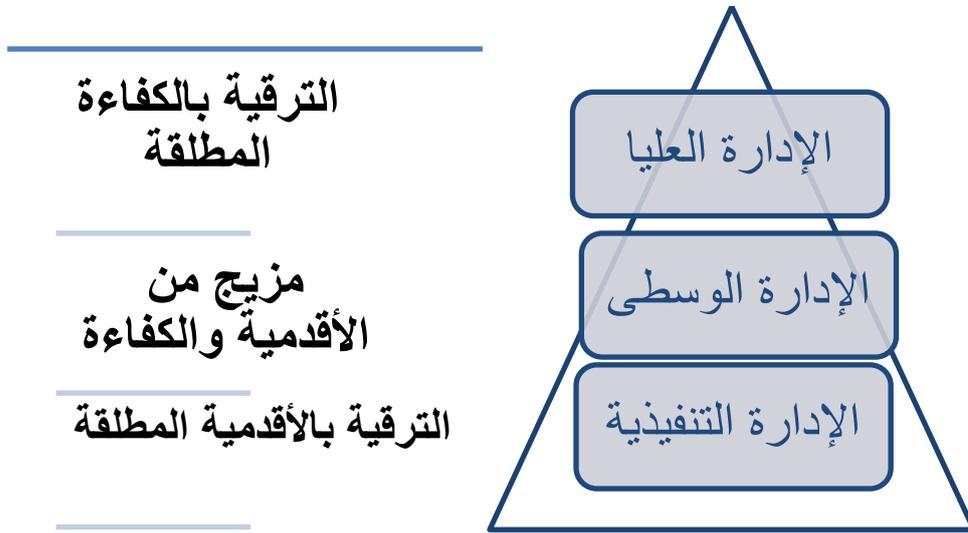
### 5-4/ الأسلوب الشخصي للترقية:

استخدام الأساليب الشخصية (غير الموضوعية) في ترقية العاملين، فقد يتأثر صاحب القرار بالسمات الشخصية لبعض العاملين كالجنس أو اللون أو المنطقة الجغرافية أو جنسية الموظف، ومن ثم يبني قراره

<sup>1</sup>يوسف الطائي مؤيد عبد الحسين، فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 497، 498

في الترقية على واحد أو أكثر من هذه السمات متجاهلا المعايير الموضوعية التي رأيناها في الأساليب الثلاثة السابقة، كما قد يبني صاحب القرار قراره في ترقية أحد الأشخاص إما لأنه قريب أو صديق له<sup>1</sup> وقد يتبادر إلى الذهن أن هذه الأمور تمارس في الدول النامية أو الدول الشرقية فقط، ولكن هناك دراسات عديدة تشير إلى انتشار مثل هذه الممارسات في العديد من الشركات الكبيرة مثل شركة فورد للسيارات وشركة IBM وشركة تويوتا<sup>2</sup>

الشكل رقم 05: أسلوب الدمج في الترقية بين الكفاءة والأقدمية<sup>3</sup>



## 6- صعوبات ومعوقات نظام الترقية:

أ-تعذر الترقية بالوظائف الفنية وبالعكس، فكثيرا ما يتعذر ترقية بعض الموظفين الأكفاء جدا من الوظائف الفنية أو المتخصصة للوظائف القيادية والرئاسية، إما لعدم توفر الولاء الشخصي لديهم أو لكونهم أكثر كفاءة ووظائفهم الفنية، أو بسبب تعذر الحصول على من يخلفهم في حالة ترفيتهم للوظائف

<sup>1</sup> فيصل حمودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص، ص 226، 227

<sup>2</sup> فيصل حمودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص، المرجع نفسه، ص، 227

<sup>3</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 158

الأعلى، وفي هذه الحالة إبقائهم في وظائفهم الحالية لفترة طويلة، مع استمرار الحماسة والكفاءة، بنفس الوقت الذي يرقى من هم أقل كفاءة منهم لوظائف أعلى

ب- وهناك مشاكل أخرى التي تواجه الترقيات أغلبها ينجم عن الطبيعة الهرمية للسلم الوظيفي الذي يجعل فرص الترقيات تتضاءل تدريجيا كلما صعد الموظف على السلم إلى الأعلى رغم أن طموح الموظف بالترقيات يتزايد بمرور الزمن، فالمعروف أنه لا يمكن أن يكون في المنظمة الواحدة أكثر من وظيفة مدير عام بينما هناك ثلاث أو أربعة نواب ينتظرون الصعود إليها

ج- اتخاذ بعض الرؤساء من الترقيات مكافآت على نجاح سابق في الوظيفة الحالية أو التي قبلها، دونما اعتبار لمؤهلات المرشح للنجاح في الوظيفة المنتظرة التي يرشح الفرد لتوليها<sup>1</sup>

### 7- خطوات نجاح سياسة الترقية:

- ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف يوضح المسؤوليات والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها، لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب

ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخرى وتنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى، مع تعريف العاملين بمجالاتها المتاحة مستقبلا<sup>2</sup>

### 8- علاقة الترقية بالرضا الوظيفي:

تشير أغلب الدراسات بوجود علاقة طردية توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، حيث أن أثر الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح وتوقعات الفرد لفرص الترقية، فرضا العامل يقل كلما كانت فرص الترقية المتاحة له أقل من طموحاته، بمعنى كلما لم تحقق له مؤسسته كل طموحاته وتوقعاته للترقية كلما قل رضاه للعمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل عما هو متاح له فعلا كلما زاد رضاه عن العمل

<sup>1</sup>-الكبيسي، عامر خضير، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص، 146، 147

<sup>2</sup>-فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار الوظيفي، مذكرة ماجستير منشورة مرجع سبق ذكره، ص، 36

وخالصة القول إن الترقية الفعلية على رضا الفرد يتوقف على مدى توقعه لها، ويلاحظ أن طموح الفرد غالبا ما يكون كبيرا، لذا يجب على المنظمة أن تعمل دوماً على تحقيق فرص الترقية، وأن تسعى لجعل طموح العمال واقعياً، حتى تتمكن من تحقيق رضاهم<sup>1</sup>

## ثانياً/الرضا الوظيفي:

### 1-أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات والبحوث في مجال علم النفس الإداري، وحتى عام 1976م كان عدد هذه البحوث يفوق ثلاثة آلاف بحث

وترجع هذه الكثافة إلى أهمية هذه المواضيع نظراً لأن الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في العمل، كما يرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد السائد بأن الرضا الوظيفي عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج

ولا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة، وقد لا تعمل إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضياً عن عمله

اذ يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فهو يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقيم، وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتماً إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عليه نجاح المنظمات

<sup>1</sup>- ناصري مختار، دراسة الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 10

أن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل<sup>1</sup>

## 2- خصائص الرضا الوظيفي: يمكن أن نحدد خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

2-1/ تعدد مفاهيم طرق قياس الرضا الوظيفي: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك حسب وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وتخصصاتهم العلمية

2-2/ النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإما يمكن أن يكون سببا لرضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد له حاجات ودوافع متعددة من وقت لآخر

2-3/ الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الإنساني حيث تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة للدراسات التي تتناول الرضا الوظيفي، لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت على دراسة الرضا الوظيفي

2-4/ الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة من التفاعل الفردي مع العمل نفسه ومع بيئة العمال وعن إشاعات الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هط الشعور بالثقة في العمل وبالك يتحقق أهداف العمل وغايته<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص، ص،

2-5/ الرضا عن العمل وارتباطه بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: يعد مصلحة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير العمل وإدارته، ويستند هذا التغيير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي في بلوغ وتحقيق طموحاته الوظيفية أو الفشل في تحقيق الأهداف<sup>2</sup>

### 3- العوامل المحددة للرضا الوظيفي وأساليب قياسه:

أولاً: العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل متعددة منها الفرد نفسه وبيئة عمله، ومنها ما يعود لرؤسائه، وبعض العوامل الأخرى، وأهم هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

#### 1- عوامل تنظيمية: وتندرج تحتها العوامل التالية:

أ- نظام العوائد: مثل الحوافز والمكافآت والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل<sup>3</sup>

بحسب "دوارد لوكر" بينما يكون الرضا الوظيفي أكثر فعالية إذا كانت المكافئة مبينة على أساس الأداء المؤسسي إذا تؤدي المكافآت التي تمنح على أساس الأداء المؤسسي الي حفز الأفراد كي يسألوا باستمرار عن الكيفية التي تمكنهم من القيام بالعمل بشكل أفضل، ومن ثم ركز الأفراد جهودهم على كيفية تحسين الأداء وأن يكونوا أكثر رضا ورغبة في قبول التغيير عندما يدفع لهم مبينا على حصتهم في الربح والأداء الكلي للأسهم في مؤسستهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> -بوخضرة أمال، عوامل الرضا الوظيفي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة تخرج ماستر، غير منشورة، علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، 2016، ص، 21

<sup>2</sup> -بوخضرة أمال، عوامل الرضا الوظيفي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص، 22

<sup>3</sup> -ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2003، ص، 230

<sup>4</sup> -إدوارد لوكر، إدارة التغيير المؤسسي في عصر المعلومات، القيادة في عصر المعلومات، بحث مقدم إلى مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية في المؤتمر السنوي الثالث، مطابع مركز الإمارات للدراسات، 2001، ص 273

ب-الإشراف: ويتضمن الأسلوب المتبع درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمروؤسيه، ومدى مشاركتهم لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، ومدى تقدير الرئيس لمروؤسيه ومدى اهتمامه بشكاويهم وأخذه بمقترحاتهم، ومستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس ومروؤسيه

إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن عمله، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائيتهم لهم<sup>1</sup>

ج-سياسات المنظمات: إن المنظمة التي يعمل بها الفرد تعد من العوامل المهمة التي تتعلق بالرضا الوظيفي عن العمل أو عدمه، فيتوقف هذا الرضا على فهم العلاقة الوطيدة بين العامل والمنظمة التي يعمل بها، وتعتمد المنظمة في فعاليتها ونجاحها على المزاجية بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها مع حاجات وتوقعات الأفراد العاملين<sup>2</sup>

ويؤكد "ماهر" إلى ضرورة وجود أنظمة عمل، ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظيم العمل توضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه<sup>3</sup>

د-بيئة العمل: ويقصد بذلك بيئة العمل الداخلية، والمشملة على مساحة مكان العمل، مستوى النظافة الإضاءة، التهوية، التكيف، صلاحية الأليات للعمل، وجود وسائل للترفيه يستخدمها العامل خارج الدوام، وبالنسبة لبيئة العمل الخارجية يذكر "كارستن جين" بأنها تحيط بالمنظمة ودورها تأثيري على مستوى رضا العاملين، ومن ذلك تأثير الظروف الاقتصادية السائدة، وما هي عليه من كساد أو ازدهار، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق برضا العاملين عن الرواتب والحوافز المادية بشكل عام<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص، 230

<sup>2</sup> -العديلي ناصر محمد، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1986، ص، 44

<sup>3</sup> -ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص، 231

<sup>4</sup> -عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص، 108

## 2-عوامل شخصية: ومن أهمها ما يلي:

أ-احترام الذات: يذكر كل من (عبد الوهاب وخطاب) بأن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله، سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته وجهة عمله ومعرفة أفراد العمل لهذه المكانة أو المنظمة التي ينتمي إليها. له أثر كبير على توفير احترام الذات للفرد الذي إذا تم إشباعها يؤدي إلى الرضا عن العمل من خلال هذا المركز إضافة إلى بقية العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة، الأداء، الإنجاز وكذلك العوامل التنظيمية الأخرى.<sup>1</sup>

وكلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتزاز برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل. أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم الاعتزاز بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.

ب-الاستعداد: فكلما كان الاستعداد إيجابيا كلما زادت مهارات الفرد وبالتالي يتحسن أدائه الوظيفي ويرتفع معدل إنتاجيته نظرا لزيادة قدراته وهذا لا شك يزيد من رضا العامل عن عمله

ج-المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله. أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد<sup>2</sup>

وتشير العديد من الدراسات والكتابات إلى أن الرضا الوظيفي للفرد عن العمل هو نتاج التفاعل بين المتغيرات التالية:

-خصائص ومحتوى العمل

-ظروف وشروط العمل

<sup>1</sup>-عبد الوهاب، علي محمد خطاب، عابدة السيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1993، ص، 71

<sup>2</sup>-ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص، 231

-نظم وفرص الترقية

-الأنظمة الإشرافية والرقابية والتغذية العكسية

-خصائص جماعات العمل

-أنظمة الدفع وهيكلية الأجور والحوافز

وبناء عليه يمكن أن تؤدي خصائص المتغيرات عالية من خلال تأثيرها على الأبعاد المرتبطة بجوانب الرضا الفرعية إلى التأثير على مشاعر واتجاهات الأفراد نحو الوظيفة وبيئة العمل بالمنظمة<sup>1</sup>

### ثانياً: أساليب قياس الرضا الوظيفي:

ويقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة حيث أنه وفقاً لما تسفر عنه نتائج هذه العملية تعمل إدارة المنظمات على رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين عاملها إن كان مستواه منخفضاً أو الحفاظ على مستوياته الحالية وإن كانت هذه المستويات مقبولة، ويمكن بصفة عامة تلخيص أهداف عملية قياس الرضا الوظيفي بمقاييسها المختلفة في ثلاثة أهداف رئيسية الأول منها يتضمن تحديد مستوى رضا أفراد التنظيم ومعرفة معيار الرضا أو عدم الرضا، أما الهدف الثاني فهو معرفة مدى اختلاف مستويات الرضا الوظيفي ومحدداته ومؤثراته بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، أما الهدف الثالث الذي ترمي له عملية قياس الرضا الوظيفي فهو دراسة العلاقات بين مستوى الرضا الوظيفي والعديد من سلوكيات أفراد التنظيم ومن ذلك على سبيل المثال التغيب والاستقالة من العمل

وتوجد عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي فيمكن استخدام ما يلي:

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص، 359

قائمة الأسئلة: توجد عدة قوائم لأسئلة معيارية مثل قائمة تكساس لقياس الرضا عن العمل ( Texas Instrument Questionnaire) وهي تحتوي على أسئلة لعدة عوامل مثل: العمل لعمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حركة التغيير، الأجر).

2-المقابلات: فيمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملين عن العمل وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا حجم المنظمة صغيراً<sup>1</sup>

3-الملاحظة: حيث يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم يتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين ومشاعرهم.

4-بيانات ثانوية: كما أنه ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة مثل: (معدلات الغياب، حجم شكاوى العاملين، معدل دورات العاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل، نسبة الإنتاج، مستوى إنتاجية العامل) وتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم بقدر الإمكان على درجة رضا العاملين.

ويمكن للباحث أن يصمم الاستبانة الخاصة بدراسة وفق ما يتلاءم مع أغراض الدراسة ومجالها التطبيقي، فإنه يمكن له أيضا استخدام بعض المقاييس المعدة لهذا الغرض، ولعل أشهر مقاييس الرضا الوظيفي إضافة إلى ما ذكر أعلاه مقياس أو استبانة مينسوتا للرضا الوظيفي ( Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ) ويشتمل هذا المقياس على العناصر التالية:

استخدام القدرات، الإنجاز، مستوى النشاط، تفويض السلطة، سياسات وممارسات المنظمة، التعويضات، زملاء العمل، الإبداع، الاستقلالية، القيم الأخلاقية، التقدير، المسؤولية، الأمان، الاجتماعية، المركز

<sup>1</sup>-عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، 110

الاجتماعي الوظيفي، الجانب الفني للإشراف، الجانب الإنساني في الإشراف، التنوع في مهام العمل، وظروف العمل.

كذلك من المقاييس المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي مقياس فهرس وصف الوظيفة، ويتضمن خمسة عناصر وهي: العمل نفسه، الأجر، فرص الرقي، أسلوب الإشراف، والزملاء، والعمل<sup>1</sup>

#### 4- مؤشرات ظاهرة الرضا الوظيفي:

يمكن التعرف على الرضا الوظيفي لدى الأفراد من خلال الشواهد والمؤشرات الناتجة عنها والمرتبطة بها، وتتمثل هذه الشواهد والمؤشرات في مجموعتين هما:

أ- السلوك العنفي: والذي يعبر عليه العديد من الظواهر مثل معدل دوران العمل، مدى الالتزام بالتعليمات واحترامها، الحرص على أموال وممتلكات المنظمة، مستوى الأداء، درجة التباطؤ والتأخير والغياب.... وغيرها

ب- الاتجاهات والآراء: وتتمثل فيما يبديه الأفراد من تصورات وأفكار ومشاعر أو التعبير عن اتجاهات الانتماء والارتباط أو الاغتراب وعدم الولاء<sup>2</sup>

#### 5- أهم النظريات المفسرة للترقية والرضا الوظيفي:

##### 5-1/ نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو maslows:

نتيجة للدراسات المتعلقة بسلوك الإنسان توصل علماء النفس على أن الإحتياجات تنظم نفسها حسب نظام أولويات معينة، فإذا ما أشبع الإنسان رغباته وإحتياجاته الدنيا فإنه يرتقي إلى إشباع إحتياجاتها الكامنة على المستويات الوسطى والعلوية، وبمعنى آخر فإن الإنسان يؤجل عملية من شأنها محاولة إشباع

<sup>1</sup>- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، المرجع نفسه، ص، 111

<sup>2</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 369، 360

احتياجاته العليا قبل اشباع جميع احتياجاته الدنيا، ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي "ماسلو" الذي بين بأن الاحتياجات الإنسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات هي:

**1- الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية:** وتقع هذه الاحتياجات على أدنى درجات السلم وتتضمن احتياجات الفرد المحددة كالمأكل والمشرب والملبس... وغيرها، وتشبع هذه الاحتياجات عادة بواسطة تصرفات الفرد<sup>1</sup> الاقتصادية حيث أنه يعمل من اجل الحصول على الاجر الذي يقوم بواسطته اشباع حاجاته الفسيولوجية الدنيا

**2- احتياجات الأمان:** يعمل الانسان على حماية نفسه من اخطار البيئة والطبيعة، فإذا ما أشبع احتياجاته الفسيولوجية فإنه يأخذ الإجراءات التي تضمن له السلامة من الاخطار الخارجية، مثال على ذلك يشترك في الضمان الاجتماعي لتأمين مورد رزقه عند الشيخوخة، ويشترى التامين على الحياة حتى لا يترك عائلته في حاجة عند وفاته بصورة مفاجأة

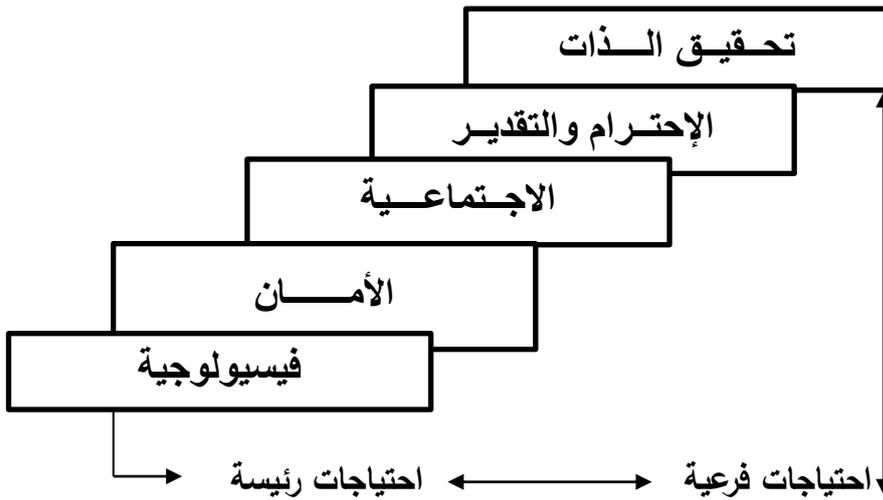
**3- احتياجات الاجتماعية:** الانسان كائن اجتماعي بطبعه يكره العزلة والانفراد، ولهذا فهو يقوم بتكوين الاسرة والعشيرة والأمة ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها، فهو يؤثر على مجتمعه ويتأثر به، ويتعاون مع الاخرين في المجتمع حتى يتمكن كل منهم من سد حاجاته الاقتصادية ونزعاته الاجتماعية، وبمعنى اخر أن الانسان يحب الانتماء لان ذلك يكسبه مركزا وقوة في مجابهة الاخطار التي تعترض طريقه

**4- احترام وتقدير الذات:** يسعى الانسان دائما من اجل الحصول على تقدير الاخرين واحترامهم، فهو بحاجة على الشعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وان أعضاء ذلك المجتمع افراد ذو قيمة يجدر به ان يحترموه، فالإنسان يرغب دائما في تبادل هذه المشاعر مع المجتمع من أجل تحقيق الاحتياجات الإنسانية خاصة في اشباع حاجة احترام الذات وتقدير النفس

<sup>1</sup>-المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص، 92

5- تحقيق الذات: وهي القدرة على القيام بالعمل والنجاز، وتقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات، فهي أرقى الاحتياجات الإنسانية واسماها واقلها تحديدا<sup>1</sup>

شكل رقم 06 يبين هيكل الاحتياجات الانسانية<sup>2</sup>



5-2/ نظرية الدافعية:

إن المؤسسة بالنسبة ليست هيكل تنظيمي يضم مجموعة من الأقسام والإدارات، وإنما هي مجموعة عمل تربط ببعضها من أدنى التنظيم حتى قمته وقد أهتم ليكارت بالعمل والأفراد على السواء من أجل تحقيق الفعالية والاستقرار، لأن الاهتمام بتلبية حاجات الأفراد يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ويؤمن استقرار العاملين وزيادة الإنتاجية: ولا يقتصر ذلك على توفير الحاجات المادية بل هناك حاجات معنوية كالترقية والمشاركة والعمل الجماعي من خلال هذا العرض للنظرية السلوكية يبدو جليا ان هذه النظرية تنظر الى الترقية على أنها استجابة العامل للمتغيرات التنظيمية المتعلقة بالأجر وطبيعة العلاقات الاجتماعية من خلال ما يلي:

- تربط الترقية بالانضباط الاجتماعي والمواظبة وحب العمل.

<sup>1</sup> - المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص، 93

<sup>2</sup> - المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص، 93

- تربط الترقية بالقيم التنظيمية والسلوكية الاجتماعية<sup>1</sup>

- تربط الترقية بطبيعة الحوافز المادية والمعنوية وتوفير البيئة الاجتماعية المناسبة للعمل، وفي المقابل تربط هذه النظرية الاستقرار المهني بالعلاقات الاجتماعية وبطبيعة الاشراف والاتصال وطبيعة السلوك التنظيمي، خاصة ذلك الذي يقوم على التحفيز والتنسيق والتعاون<sup>2</sup>

**3-5 نظرية العدالة Adams:** يرى ان الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهذا الشعور كما يؤكد (آدمز 1963)، وهو شعور وجداني عقلي، ويتم التوصيل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل المهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه، وفيم يلي عرض للنقاط الأساسية لهذه النظرية:

- 1- إن الفرد هو كائن مدفوع لان يحدث لديه حالة من التوازن الداخلي بينما يقدمه من مساهمات، وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها
- 2- يتم وضع هذه المقاربة في نسبة، بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الاجر والترقية والمعاملة الحسنة والحوافز المادية والشكر والمديح والتقدير وغيرها، أما المقام فهو عبارة عن اسهامات الفرد التي تتكون من مجهودات وأداءه وخبرة وتعليم وكمية العمل الموجودة
- 3- يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخصه بنسبة أخرى لأفراد داخل المنظمة يكونون صالحين للمقارنة، وعلى هذا تكون معادلة العدالة كالاتي:

$$\frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{مساهمات الفرد}} = \frac{\text{عوائد الآخرين}}{\text{مساهمات الآخرين}}$$

تتم مقارنتها من خلال

**الشكل رقم (07): معادلة العدالة Adams**

- 4- عندما يشعر الفرد بعدم عدالة أو عدم اتزان وتوتر فإن هذا سيدفعه لمحاولة تخفيض التوتر وانهاء حالة عدم العدالة، وهنا يكون الشعور بعدم العدالة هو المؤدي إلى القدرة الدافعة وإلى تحمس الفرد إلى

<sup>1</sup>- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 45

<sup>2</sup>- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 45

سلوك معين، وفي جانب آخر تؤدي العدالة إلى الشعور بالاتزان والاستقرار وبأن الأمور تسير في نصابها<sup>1</sup>

### 5-3/ نظرية التعزيز:

ترتبط هذه النظرية بالعالم سكنر الذي يرى ان تعديل سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي، وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل الى تكرار السلوك المحايد أو السلبي ولا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض من الروح المعنوية، ويشترط سكنر لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز ما يأتي:

أ-تحديد السلوك المرغوب بدقة.

ب-تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.

ج-جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.

د-اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتحفيز.

هـ-عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.

و-اختيار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها<sup>2</sup>.

### 5-4/ نظرية الحاجة الى الإنجاز:

وهي نظرية العالم (مكلياند) حيث درس ثلاث حاجات لدى الفرد هي:

الحاجة الى القوة، الحاجة للانتماء والحاجة للإنجاز، ووجد أن المحرك الأساسي لدى الفرد هو الحاجة

الى الإنجاز، إذ أن اشباع هذه الحاجة يقود الى سلوك مرغوب أولاً، وأداء ثانياً، وحدد خصائص الإنجاز

العالي بالأمور التالية:

<sup>1</sup>-ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 100، 101

<sup>2</sup>-طاهر محمود الكلادة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 123

أ-الأهداف المقبولة.

ب-تحمل المسؤولية الشخصية<sup>1</sup>.

ج-الاعتماد على التغذية العكسية المرتجعة.

واعتمادا على ذلك فإن عملية التحفيز يمكن أن تتجح إذا مكنت الفرد من وضع أهدافه بشكل معقول ومنحته العلم الذي يتضمن مسؤولية مباشرة، ودعمت بمعلومات عن نتائج أدائه الجيد أو السيئ.

### 5-6/نظرية العاملين:

تعود هذه النظرية الى عام 1959م عندما قال العالم (هرزبرج) بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم، حيث توصل في دراسة عينة من المهندسين والمحاسبين، وجد بأن الرضا والدافعية تتأثر بنوعين من العوامل هما:

#### أ-العوامل الصحية:

وهي العوامل التي ترتبط ببيئة العامل داخل المنظمة كالراتب والعلاقات والإشراف وظروف العمل والمركز الذي يشغله الفرد وضمانات العمل...واعتبر العالم هرزبرج هذه العوامل بأنها وقائية بحيث لو توفرت في المنظمة، فإنها تمنع من انزعاج وشكاوى الفرد العامل، ولكنها لا تحسن أدائه لأنها معطيات أساسية.

#### ب-العوامل الدافعية:

وهي العوامل المرتبطة بمحتوى العمل ذاته والصلاحية والمسؤولية التي تؤثر على معنوية العاملين وتدفعهم نحو الأداء الأفضل، لذلك فإن عملية التحفيز يجب أن تركز على محتوى العمل لكي تكون ناجحا وهذا يعني بأن المنظمة التي تريد ان تتجح جهودها التحفيزية عليها تصميم وإعادة تصميم الأعمال<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-طاهر محمود الكلادة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 124

## 5-7/ نظرية التوقع:

وهي نظرية (فروم) نسبة إلى العالم الذي وضع النظرية، وتفترض هذه النظرية أن سلوك الفرد وأداءه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث إن دافعية الفرد محكومة بالمنافع (العوائد) التي يتم الحصول عليها من الأداء، ودرجة هذا التوقع وفق المعادلة الآتية:

$$\text{الدفع} = \text{المنفعة} \times \text{الاحتمال}$$

ومن العوائد والمنافع التي يتوقع الفرد الحصول عليها:

أ- أن يتوافر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية، وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد العاملين الشباب.

ب- اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.

ج- اعتقاد الفرد بأن هناك احتمالاً قوياً وكبيراً للجهود بأن التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.

هذه النظرية من محتواها تركز على الحوافز المالية وأثرها في الأداء أي أن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة عن الأداء.

أي هذه النظرية توجه المنظمات إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء، وإن عملية التحفيز بدون التركيز على الجانب المالي من المحفزات لن تنجح<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- طاهر محمود الكلادة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص، 125

<sup>2</sup>- طاهر محمود الكلادة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص، 126

## خلاصة

يتضح من خلال العرض الذي سبق أن الترقية من أحد العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، خاصة وأن الترقية تعد تكليف وتشريف بالنسبة للعمال للموظفين والعمال، حيث يتمثل التكليف في زيادة في المسؤوليات وتوسيع في الاختصاصات، بينما التشريف زيادة في الأجر وتلبية حاجات أخرى من الحوافز المادية والمعنوية الناجمة عن الترقية، كما انه يوجد ارتباط قوي بين درجة رضا الموظفين والعاملين وعدالة نظم الترقية على أسس موضوعية وعلمية، من خلال تصميم وتحديد أساليب فعالة بعيدة عن المحسوبية والأحكام الشخصية وتوفير نظام حوافز يساعد على الحفاظ واستمرار الموظفين بالمؤسسة بصفاتهم اهم الموارد التي تمتلكها، من خلال خلق دوافع الموظفين في مجالات عملهم عبر مساهم الوظيفي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية ومجالات

الدراسة

## الإجراءات المنهجية للدراسة

### 1-مجالات الدراسة

• المجال الزمني

• المجال المكاني

• المجال البشري

### 2-عينة الدراسة

### 3-نوع الدراسة

### 4-منهج الدراسة

### 5-أدوات جمع البيانات

### 6-أساليب تحليل البيانات:

خلاصة

## تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني، حيث يعد الجانب الميداني محورا مهما ورئيسيا في الدراسة، والذي يبدأ بالدراسة الإستطلاعية حيث يتم الوقوف على الحقائق الواقعة للموضوع دراستنا وترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى استراتيجية منهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان، وهذا استنادا على الملاحظات الميدانية ومسؤولين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة والنصائح المقدمة من طرف المؤطر من أجل الوصول إلى هدف الدراسة

## 1-مجالات الدراسة:

## 1-1/المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة الميدانية الميداني بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء تبسة

خلال مدة زمنية تقدر بثلاثين يوم حيث بدأ التريص يوم 2018/03/29 إلى غاية 2018/04/25

ولتكون الدراسة أكثر دقة والماما بموضوع الدراسة اخترت أن تكون الدراسة الميدانية مقسمة

إلى ثلاث مراحل على النحو التالي:

-المرحلة الأولى: 30 مارس 2018 إلى غاية 11 أبريل 2018 زيارة استطلاعية في كافة مصالح

المؤسسة أين تم من خلالها لقاء مع مدير المؤسسة الـ<ي أرسلنا إلى رئيس إدارة الموارد البشرية حيث

أمدنا بمعلومات أولية حول طبيعة الموضوع، وكذلك التعرف على الموظفين واستفسارهم عن تدرجهم

وترقيتهم في مسار عملهم بالمؤسسة

-المرحلة الثانية: 12 أبريل 2018 إلى غاية 20 أبريل 2018 تم الاستفسار على سياسة المؤسسة

في اعتماد الأساليب والأسس العلمية والتنظيمية المستعملة في منح فرص الترقية للموظفين بالمؤسسة

-المرحلة الثالثة: من 21 أبريل 2018 إلى غاية 25 أبريل 2018 في هذه المرحلة قمت بتحديد أهم

العراقيل التي تواجه عملية الترقية الوظيفية للموظفين داخل المؤسسة، كما تم فيها توزيع الاسنمارة على

عينة الدراسة واسترجاعها

## 1-2/المجال المكاني:

وقع اختيارنا على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS تبسة، وقبل التطرق إلى الدراسة الميدانية، وجب علينا أن نعرف بالمؤسسة ووحدها وأهدافها

- التعريف بوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -CNAS-تبسة:

يعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مهمته حماية العامل عند الإصابة بحوادث العمل حيث تضمن له ولأسرته المعاش في حالة المرض أو العجز وبعد بلوغ سن التقاعد.

- لمحة تاريخية عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -CNAS-تبسة:

أنشئ صندوق الضمان الاجتماعي لوكالة تبسة في 01/01/1978 وذلك بموجب أمر 30/01/1974 الصادر عن القيادة الثورية والذي رسخ حدثين هامين في مسيرة توحيد الضمان الاجتماعي هما:

-مركزية الوصايا الإدارية للضمان الاجتماعي ممثله في وزارة اعمل والشؤون الاجتماعية وهو الإطار الأكثر فعالية لقيام الوحدة الضرورية للضمان الاجتماعي.

-لا مركزية الإدارة بإنشاء صناديق ولائية، هذه العملية التي انطلقت سنة 1976 تؤثر بقوة على مستقبل المؤسسة مما يتطلب استمرارية تلك الجهود ومضاعفتها حتى النهاية وبموجب هذا الأمر أنشئ صندوق الضمان الاجتماعي بولاية تبسة، وتبعاً لتوحيد أنظمة طبقاً للقانون 11/83 المؤرخ في 20/07 تمت هيكلة الصندوق في سنة 1985 وذلك بموجب مرسوم 223/85 المؤرخ في 20/08/1985 ليصبح ((الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة تبسة)) تحت وصاية مديرية عامة تعمل على مستوى الصندوق وضمت الوكالة كل الصناديق التي كانت تعمل بالولاية كشركة تامين عمال المناجم وشركة التضامن

وهياكل النظام العام وصندوق الضمان الاجتماعي للموظفين وتكلفت بالمستفيدين من قانون الحماية الاجتماعية لقدماء المجاهدين وضحايا الحرب على عاتق النظام العام، ويتبع الوكالة محليا 09 مركزا و13 فرع بهم 115943 مؤمن اجتماعي و28369 عائلة تستفيد من المنحة العائلية بتعداد 116326 طفلا، منهم 73093 متدرسا يستفيد من منحة الدراسة وتعمل الوكالة على:

عصرنة التسيير بإدخال الوسائل والطرق التي من شأنها العمل على تحسين الخدمات المقدمة للمؤمن عليهم اجتماعيا ودوي الحقوق بإدخال الإعلام الآلي وتحسين قاعات الاستقبال وتوفير الظروف المناسبة للعمل الجاد

- لامركزية التسيير وذلك بتقريب المركز وفروع الدفع من الدوائر والبلديات التي بها مؤسسات ومؤمنين وتنصب مراسلين للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والمجموعات المحلية التي يتعدى عدد عمالهم 10 حتى يكون الدفع الفوري

- العمل على تحسين وتعميم الحماية الاجتماعية لذوي الدخل الضعيف.

- الأمراض المزمنة

- المعاقين.

- الفئات المحرومة.

- المستفيدين من الشبكة الاجتماعية.

- تغطية الأمراض المهنية التي تحدد طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1996/05/05.

• دور الصندوق الوطني للتأمينات لغير الأجراء بتبسة:

يقوم دور هذه الوكالة في مهام تعمل على:

- تسيير الخدمات العينية والنقدية الخاصة بالتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.
- تحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل ومراقبة هذا التحصيل والمنازعات المرتبطة به.
- المساهمة في الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- ممارسة المراقبة الطبية على المستفيدين من الضمان الاجتماعي.
- تسهيل المهام مثل السرعة والبساطة في التعويضات وهنا يأتي دور بطاقة الشفاء التي يتم الحصول عليها عن طريق تكوين ملف يتمثل في:

نسخة عن بطلقة التعريف الوطنية أو رخصة السياقة، نسخة من شهادة الميلاد، فصيلة الدم، صور.  
ومن ثم تأتي وثيقة طاب بطاقة وطنية للتسجيل في الضمان الاجتماعي، ومنه يحول هذا الطلب إلى مركز الشخصنة بالجزائر وهو المكان الذي تحول فيه من بطاقة الطلب إلى بطاقة شفاء.

• الهيكل التنظيمي وتشخيص المهام

1-الهيكل التنظيمي للوكالة<sup>1</sup>:

يندرج الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوكالة تبسة تحت وصاية مديرية عامة يتواجد مقرها بالجزائر العاصمة، تمت هيكلته بموجب مرسوم 223/85 المؤرخ في 1985/08/20 مهمتها توجيه كافة

<sup>1</sup>-أنظر الملحق رقم01

الوكالات عبر كل ولايات الوطن ويخضع لوصاية وزارة العمل والحماية الاجتماعية، وكل وكالة تشمل عدة مراكز وفروع في الدوائر والبلديات

والمديرية العامة تضم عدد من المديريات تتمثل في:

-مديرية المالية والتحصيل

-مديرية التعويضات

-مديرية الإدارة والوسائل

-مديرية الرقابة الطبية<sup>1</sup>

**2- تشخيص المهام:** بعد عرضنا للهيكل التنظيمي لوكالة تبسة نتناول في هذا الفرع تفصيله:

**2-1- المدير:** هو الأكثر أهمية للأجهزة التنفيذية للصندوق بحيث يعين بقرار من وزارة العمل الشؤون الاجتماعية ويخضع للسلطة الوصية التي تفرض عليه احترام القوانين والأنظمة ويمكنها أن تعزله في حالة التسيير السيئ أو التقصير وهو الضمان لسير التنظيم الذي يوجد إلى رأسه وبمس جميع الميادين من هنا تبدو أهمية اختصاصات المدير بحيث أنه الشخصية المركزية للصندوق يمثل المدير التنظيم الذي يوجد على رأسه أمام القضاء وبجميع أعمال الحياة المهنية.

يتحمل مسؤولية التنظيم الإداري للصندوق ويتخذ كل القرارات في إطار الترتيبات التي تحكم المستخدمين في التوظيف والترقية، والتأديب ما عدا ما يتعلق بالإطارات الأخرى الذين يعينون من السلطة الوصية. يعرض المدير على الوصاية مختلف مشاريع الميزانية والجدول المؤقتة وكذلك مختلف التقارير حول التسيير المالي والإداري، تسيير التأمينات الاجتماعية، تسيير حوادث العمل والوقاية، تسيير المنح العائلية

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم 01

والمناح المدرسية، تفويض تحت مسؤولية في جزء من سلطاته إلى بعض أنواع المديرية ويمكن أن يمثل أمام القضاء من أعمال الحياة المدنية.

ويمكن أن ينوبه في حالة غيابه نائب مدير من الإدارة تعيينه السلطة الوصية.

**2-2-الأمانة :** مهمتها استقبال المواطنين الذين يرغبون في مقابلة المدير، كما تقوم بتحرير الوثائق ومعالجة البريد الصادر والوارد وغيرها من أعمال السكرتارية.

**2-3-نيابة مديرية المالية والتحصيل :** وهي مكلفة بجميع العمليات المالية من التحصيل استرداد وينحصر دورها في سلامة الحسابات والدفعات وهي تخضع للسلطة الإدارية للمدير وتقديم بإعداد التقارير المالية والمحاسبية ويشرف عليها نائب المدير وتعيينه الوصايا وهو المسئول الأول عنها.

**2-4-نيابة مديرية التعويضات :** وهي التي تعمل على تجسيد القوانين الخاصة بالتعويضات وتوجيه المركز والفروع بتنفيذ القوانين والإجراءات الخاصة بالدفعات والتعويض وتشرف على مصلحة الأخطار الكبرى التي تعالج ملفات أصحاب الريح والعجز وهي مصلحة مركزية مرتبطة بنيابة المديرية خاصة بحوادث العمل والأمراض المهنية والعجز والأمراض طويلة المدى وتعتبر كذلك مصلحة تحويل بين المراكز والرقابة الطبية وكذلك مصلحة الانتساب التي تعمل بواسطة الإعلام الآلي لإعطاء المؤمنين المعلومات الخاصة بحقوقهم.

**2-5-نيابة الإدارة والوسائل :** هي التي تقوم بتطبيق قرارات المدير فيما يخص المستخدمين والأجور والتجهيز والصيانة وكل الأمور التي تتعلق بصورة مباشرة بالإدارة.

2-6- مصلحة الرقابة الطبية: وهي هيكل مباشرة لسلطة الوصاية وتعمل تحت إشراف مدير الوكالة في أمور التسيير الإداري وهي مصلحة تعمل في إطار التوافق بين المؤمن ومركز وفروع الضمان الاجتماعي في الميدان الطبي.

3- التغييرات التي شهدتها الضمان الاجتماعي: أصبحت صناديق الضمان الاجتماعي خاضعة لنظام اللامركزية الإدارية منذ جانفي 1978 إثر إزالة العملية المركزية الخاصة هي:

- التغييرات الهيكلية: تم استحداث مصلحتين

- المصلحة الأولى: مصلحة الشفاء وهي مصلحة مختصة بتعداد بطاقات الشفاء الخاصة بالمؤمنين الاجتماعيين والتي حلت محل دفتر العلاج للتغيير.

- المصلحة الثانية: خلية التعاقد مع المؤسسات وهي خلية تقوم بعملية تواصل بين المؤسسات العمومية والاستشفائية وإدارة الضمان الاجتماعي فيما يخص الأداءات والتعويضات المتعلقة بالمؤمنين الاجتماعيين

التغييرات التقنية: شهدت إدارة الضمان الاجتماعي تغييرات تقنية حيث أصبحت كل مصالحها ومراكز الدفوع مجهزة بوسائل الإعلام بالإضافة إلى شبكة الإنترنت

### 1-3/ المجال البشري:

مجتمع الدراسة نظرا لأهمية موضوع الترقية فقد حاولنا أن نجد مؤسسة تكون خصائص وصفات أفرادها تتناسب وأهداف الدراسة، وهذا ما لاحظناه بعد الدراسات الاستطلاعية لدى الموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء، لذلك فقد اخترنا هذه المؤسسة والتي تضم 162 موظف مكونين من إطارات ساميين إلى إطارات إلى أعوان تحكم إلى أعوان تنفيذ

## 2- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية ودقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية<sup>1</sup>

ويعد منهج المسح الاجتماعي أحد المناهج الرئيسية والمستخدم على نطاق واسع في الدراسات الوصفية والتي تنتمي إليها دراستنا الحالية، وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة اعتمدنا على منهج المسح الاجتماعي بالعينة وهو وإحدى أساليب المنهج الوصفي الذي نرى على أنه يتناسب مع دراستنا الحالية ويتلاءم مع أهدافها

## 3- عينة الدراسة:

قد تم اللجوء إلى المسح بالعينة وهي أسلوب من منهج المسح الاجتماعي وذلك لتغطية أكبر عدد من مفردات المجتمع حيث تم اختيار عينة مقدر ب 81. أي بنسبة 50%، وقد تم الاختيار بالتساوي من كل تخصص بنسبة 50% حسب عدد الموظفين بكل تخصص المقدم لنا من طرف إدارة الموارد البشرية، لقد حرصنا على أن تكون نسبة العينة في هذه الدراسة ممثلة بشكل جيد لمجتمع الدراسة من أجل الوصول إلى أدق النتائج

<sup>1</sup>حميدة عمير اوي، المراحل والضوابط المنهجية لإعداد البحث، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة منثوري قسنطينة، العدد 1، ص،

الجدول رقم (02): الجدول التالي تحديد عينة الدراسة

النسبة المئوية	عدد العينة	عدد العمال	المستوى التنظيمي
%50	06	12	إطار سامي
%50	35	70	إطار
%50	31	62	أعوان تحكم
%50	18	36	أعوان تنفيذ
%100	81	182	المجموع

## 3-نوع الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة معرفة تأثير الترقية الوظيفية على الرضا الوظيفي للموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء في مساهم الوظيفي من خلال منح فرص الترقية للموظفين وعدالتها في اعتماد أسس علمية وموضوعية في ترقية الأفراد بالمؤسسة وتأثير الحوافز الناجمة عن الترقية في خلق الدافع لرضا الموظفين عن مساهم الوظيفي في عملهم واكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها، وبالتالي فان دراستنا هذه تنتمي إلى مجموعة الدراسات والبحوث الميدانية الوظيفية والتي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كينيا وكمي

## 5- أدوات جمع البيانات:

لقد قمنا بإعداد أداة البحث الاستمارة والمعتمدة في بحثنا، بحيث تعتبر أداة ملائمة للحصول على المعلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، لما لها أهمية كبيرة في حجم البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات إشكالية الموضوع، وتمثلت الاستمارة في مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية لكل فئات العينة والبيانات المتعلقة بمتغير الترقية و متغير الرضا الوظيفي، وقد تمت صياغتها بشكل يعكس الانشغالات الجوهرية الواردة في الإشكالية والفرضيات، وقد تم مراجعتها وتحكيمها وتعديلها من قبل المشرف ومجموعة من "الأساتذة المحكمين"<sup>1</sup>، ثم طرحت في شكلها النهائي حيث تضمنت:

-اعتمدت في الاستمارة على مقياس الآراء سلم ليكارت الخماسي تضمنت 27 سؤال موزعة على أربعة محاور هي:

**المحور الأول:** عبارة عن البيانات الشخصية للمبحوثين ويتكون من 06 أسئلة

**المحور الثاني:** يضم بيانات حول تأثير منح الفرص للترقية في رضا الموظفين على مساهمهم الوظيفي والتي تتكون من 07 أسئلة

**المحور الثالث:** يضم 07 أسئلة متعلقة بتأثير عدالة أساليب الترقية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين على مساهمهم الوظيفي

**المحور الرابع:** يضم 07 أسئلة حول تأثير الحوافز الناجمة عن الترقية في زيادة دوافع الرضا الوظيفي للعمال للمؤسسة

<sup>1</sup>-انظر الملحق رقم01

## 6-أساليب تحليل البيانات:

بعد القيام بعملية جمع البيانات والمعطيات المتعلقة بالبحث بواسطة الأدوات المذكورة سابقا، ومن أجل ترجمتها إلى حقائق الميدانية، اعتمد الباحث في عملية عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها على الأسلوبين الكمي والكيفي.

## 6-1-الأسلوب الكمي:

ويتمثل في تحليل البيانات التي تم جمعها بالاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات، حيث اعتمدت في دراسة الأسلوب الكمي على برنامج الحزم الإحصائية لعلم الاجتماع SPSS و<لك لدراسة كل من:

-التكرارات والنسب المئوية

-الإنحراف المعياري

-اختبار الفروض بواسطة كاي مربع  $K^2$

## 6-2-الأسلوب الكيفي:

يتمثل في ترجمة الأرقام والنسب المتوصل إليها إلى معلومات ومدلولات كيفية، وكذلك تحليل النتائج المتوصل إليها.

## خلاصة

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل 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 ثم الحصول أو التوصل إلى نتائج صادقة وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة

## الفصل الخامس

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

## الفصل الخامس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

- 1 - عرض وتحليل البيانات الشخصية
- 2 - عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
- 3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
- 4- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
- 5- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فروضها
- 6- مناقشة وتحليل نتائج في ضوء الدراسات السابقة
- 7- مناقشة النتائج العامة

خلاصة

## تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء بتبسة حول جملة من المسائل المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيريه التابع والمستقل الترقية الوظيفية والرضا الوظيفي، وذلك من خلال استعراض نتائج الاستمارة المتوصل إليها. واعتمدنا في هذا الجانب على تكميم البيانات وحساب النسب المئوية لتفسير وتحليل الواقع المدروس ولقد تدرجنا في هذا الفصل من عرض البيانات الشخصية ثم إلى الترقية ثم الرضا الوظيفي.

## 1- المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم(03): الجنس حسب أفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
58%	47	ذكر
42%	34	أنثى
100	81	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الرجال تحتل المرتبة الأولى بنسبة 74.1% أي 60 موظف فحين بلغت نسبة النساء في العينة 25.9 أي 21 موظفة فقط، وهذا راجح إلى الطبيعة الاقتصادية للمؤسسة حيث تصنف في القطاع الخاص، حيث نجد أن نسبة الرجال خريجي الجامعة والمعاهد حاملي الشهادات يطمحون للعمل بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء وهذا لما يقدمه من تحفيزات مادية ومعنوية تحقق لهم طموحاتهم الوظيفية والاجتماعية والاقتصادية في مساهمهم الوظيفي، بالإضافة إلى أن الرجال يتحملون المسؤولية أكثر من النساء وفق طبيعة الوظائف بالمؤسسة،

الجدول رقم(04): السن لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	السن
4.9%	04	أقل من 25
29.6%	24	من 25 إلى 34
46.9%	38	من 35 إلى 44
17.3%	14	من 45 إلى 54
2.1%	1	أكثر من 54
100%	81	المجموع

من خلال الجدول والنتائج المتحصل الكمية المتحصل عليها نجد فئة الشباب أقل من 25 سنة صغيرة حيث تقدر بنسبة 4.9% المتوقعة ب 04 أفراد، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعتمد على الشهادات زائد الخبر في العمل، في حين جاءت فئة الشباب من 25 إلى 34 سنة 29.6% ب 24 فرد، وهذا يفسر أن سن الشباب المتخرجين من الجامعات والمعاهد في هذه المرحلة العمرية من 25 إلى 34 سنة ومن 45 إلى 44 سنة لديهم خبرة في العمل ويطمحون إلى العمل بمؤسسة الصندوق ويسعون إلى رضا المؤسسة عنهم من أجل الحصول على فرص الترقية والمكافآت الناجمة عنها، بينما جاءت أعلى نسبة هي من 45 إلى 54 سنة بنسبة 46.9% ب 38 موظف، وهم موظفين أصحاب خبرة ومراكز وظيفية في المؤسسة.

الجدول رقم(05): الحالة المدنية لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
19.8%	16	أعزب
79%	64	متزوج
1.2%	1	مطلق
00%	00	أرمل
100	81	المجموع

من خلال الجدول المبين نجد أن الفئة الغالبة هي فئة المتزوجين وذلك بنسبة 79% والمقدر عددهم ب 64 موظف أي أكثر من نصف أفراد العينة وتليها نسبة فئة الشباب العزاب بنسبة 19.8% وعددهم 16 موظف، في حين أن نسبة المطلوقون 1.2% أي حالة واحدة فقط وهي نسبة ضئيلة جداً، أما نسبة الأرامل فهي نسبة منعدمة.

وهذا يفسر لنا أن نسبة المتزوجين هم من غالبية الموظفين في حالة استقرار نفسي واجتماعي ما يساهم في تحقيق عوامل الرضا لديهم حتى اخر مراحل مسارهم الوظيفي، وهو ما يحفز نسبة العزاب بالعمل بالمؤسسة لكي يؤمنون على مستقبلهم واشباع حاجاتهم والرضا عنها وعدم تركها.

الجدول رقم(06): المستوى التعليمي لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الجامعي
6.2%	5	متوسط
40.7%	33	ثانوي
53.1%	43	جامعي
100	81	المجموع

من خلال المعطيات الكمية لنتائج الجدول نجد أن نسبة الجامعيين أعلى نسبة بـ 53.1% المقدر بـ 43 موظف، تليها نسبة الثانويين بـ 40.7% والمقدر بـ 33 موظف وهو ما يفسر أن المؤسسة تعتمد على أصحاب الشهادات خاصة الجامعيين، أما الثانويين فهم حاملين لشهادات المعاهد الوطنية في الاختصاصات الوظيفية بالمؤسسة وهذا ما وضحه لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء تبسة.

الجدول رقم (07): الأقدمية والخبرة في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
9.9%	08	أقل من 5 سنوات
16%	13	من 5 إلى 9 سنوات
19.8%	16	من 10 إلى 14 سنة
33.3%	27	من 15 إلى 20 سنة
21%	17	أكثر من 20 سنة
100%	81	المجموع

نلاحظ من خلال هذه النتائج أنها جاءت بنسب متقاربة من مرحلة 15 إلى 20 سنوات ب 33.3% والمقدرة ب 27 موظف، تليها بنسبة صغيرة فئة الموظفين أكثر من 20 سنة بنسبة 21% المقدرة ب 17 موظف، ثم تأتي فئة الموظفين من 10 إلى 14 سنة بنسبة 19.8% المقدرة ب 16 موظف، ثم تأتي نسبة الموظفين من فئة 5 إلى 9 سنوات ب 16% المقدرة ب 13 موظف، وهذا ما يبين لنا أن أغلبية الموظفين بالمؤسسة لديهم الدافع في العمل بمختلف الفئات العمرية وأنه يوجد لديهم خبرة بالعمل ومتحکمين وراضين عن عملهم بالمؤسسة من خلال ما توفره لهم من أنظمة التدريب وأنظمة الترقيّة.... وغيرها.

الجدول رقم(08): التخصصات الوظيفية لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة
7.4%	06	إطار سامي
43.2%	35	إطار
38.3%	31	عون تحكم
11.1%	09	عون تنفيذ
100%	81	المجموع

نلاحظ من الجدول أن فئة إطار سامي جاءت بنسبة 7.4% والمقدرة بـ 06 موظفين، أما نسبة فئة إطار فقد جاءت بنسبة 43.2% والمقدرة بـ 35 موظف، أما فئة عون تحكم فقد تمثلت بنسبة 38.3% والمقدرة بـ 31 موظف، أما فئة عون تنفيذ جاءت بنسبة 11.1% والمقدرة بـ 09 موظفين.

من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة هو يحتوي على العديد من الأقسام الإدارية التي تحتوي وتتوفر بدورها على العديد من الوظائف بمختلف مسمياتها الوظيفية خاصة لدى فئتين إطار وعون تحكم، وأن هناك تدرج وظيفي بالمؤسسة خاصة في فئة إطار سامي وفئة إطار حيث أن كل موظف من فئة إطار يسعى أن تتم ترقيته إلى إطار سامي، في حين أن هناك 06 موظفين من إطار سامي هم نواب مدير يسعون إلى أن يصبحوا مدراء، وهذا حسب ما أطلعنا عليه نائب مدير مصلحة الموارد البشرية ونائب مدير مصلحة الأجور ونائب مدير الأداءات.

2- المحور الثاني: توجد فروقات في استجابات الأفراد حول تأثير منح فرص الترقية على رضا الموظفين عن مساهمهم الوظيفي

رقم	العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	الانحراف المعياري	K <sup>2</sup>	البديل
7	تقوم المؤسسة بإعلامي بفرص الترقية المتاحة لي	التكرار	16	23	3	26	13	81	1.435 66	20.17	غير موافق
		%	19.8	28.4	3.7	32.1	16	%100			
8	تتم ترقيتي من رتبة إلى رتبة أعلى كلما توفرت لدي شروط الترقية	التكرار	18	21	3	28	11	81	1,433 51	22,642	غير موافق
		%	22.2	25.9	3.7	34.6	13.6	%100			
9	تأخر الترقيات لدى الموظفين لأسباب لا نعلمها	التكرار	33	32	3	6	7	81	1.239 40	55,235	موافق بشدة
		%	40.7	39.5	3.7	7.4	8.6	%100			
10	انتظاري شعور أو استحداث منصب الوظيفة الذي سأرقى إليه يسبب لي الإحباط	التكرار	29	25	9	14	4	81	1.250 31	27,580	موافق بشدة
		%	35.8	30.9	11.1	17.3	4.9	%100			
11	الشعور بمنحي الترقية يدفعني بالاستمرار في عملي بالمؤسسة	التكرار	48	29	4	00	00	81	0.592 65	36,074	موافق بشدة
		%	59.3	35.8	4.9	00	00	%100			
12	الترقية تساهم في تحقيق أهدافي الشخصية	التكرار	38	29	9	6	00	81	0.884 19	37,074	موافق بشدة
		%	46.9	35.8	11.1	6.2	00	%100			
13	من خلال سنوات عملي منحت لي فرصة الترقية	التكرار	12	15	10	19	25	81	1.378 40	8,815	غير موافق
		%	14.8	18.6	12.3	23.5	30.9	%100			
		المجموع									غير موافق
		مستوى الدلالة الإحصائي									0.009

الجدول رقم (09): استجابات الباحثين حول تأثير فرص الترقية في الرضا عن مساهمهم الوظيفي

يبين لنا جدول المحور الثاني أعلاه أن البديل الأكثر وزنا هو (موافق بشدة) ومجموع انحراف معياري قدر ب 1.17344 وهو تشتت ضعيف وقيمة  $K^2$  المحسوبة 29.656 تشير إلى وجود فروقات في استجابات الأفراد، ومن خلال استجابات الأفراد في العبارات نجد أن التكرارات والنسب المئوية متفاوتة من عبارة إلى أخرى.

نلاحظ أن اجابات المبحوثين مختلفة من عبارة إلى أخرى لكن أكثر بديل وزنا هو موافق بشدة عند مستوى دلالة إجمالي قدر ب 0.009 وهذا ما يجعلنا نقبل الفرض البديل H1

حيث: مستوى دلالة  $H_0 = 0.05$  نرفض الفرض الصفري  $H_0$

H1-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول تأثير تأثير منح فرص الترقية على رضا الموظفين في مسارهم الوظيفي/

-من خلال العبارة رقم 07 نجد أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو المجال غير موافق وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت ب 32.1% وانحراف معياري قدر ب 1.43566 يدل على وجود تشتت ضعيف جدا في الإجابات، مع وجود فروقات بين المبحوثين وهذا ما يثبتته منحنى كاي تربيع ب 20.173 وهذا يدل أن المؤسسة لا توفر نظام معلومات واضح حول سياستها في الترقية حيث يوجد غموض وعدم رضا للموظفين

-من خلال العبارة رقم 08 نجد أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو المجال القوي غير موافق وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت ب 34.6% وانحراف معياري قدر ب 1,43351 يدل على وجود تشتت ضعيف جدا في الإجابات مع وجود فروقات بين المبحوثين وهذا ما يثبتته منحنى كاي تربيع ب 22,642

ما يعني بأن المؤسسة لا تمنح فرص كافية في الترقية للموظفين من رتبة وظيفية إلى رتبة وظيفية خلال سنوات بالعمل في مسارهم الوظيفي، أو ان هناك ديناميكية في وجود الترقية في مستويات فقط -من خلال العبارة رقم 09 نجد أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو المجال القوي موافق بشدة وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت ب 40.7% و بانحراف معياري قدر ب 1.23940 يدل على وجود تشتت ضعيف جدا في الإجابات مع وجود فروقات بين المبحوثين في المجالين الإيجابيين موافق وموافق بشدة وهذا ما يثبتته منحى كاي تربيع ب 55.235 وهذا يدل على جمود وتأخر الترقيات بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، حيث عند مقابلي لأحد المسؤولين صرح لي بجمود الترقية بالمؤسسة منذ فترة زمنية طويلة

-من خلال العبارة رقم 10 نجد أن إجابات المبحوثين اتجهت والمجال القوي موافق بشدة وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت ب 35.8% و بانحراف معياري قدر ب 1.25031 يدل على وجود تشتت ضعيف جدا في الإجابات مع وجود فروقات بين المبحوثين في المجالين الإيجابيين موافق وموافق بشدة وهذا ما يثبتته منحى كاي تربيع ب 27.580 ما يدل على احباط العمال معنويا ونفسيا في حال عدم توفر فرص الترقية في مسارهم الوظيفي. فهم يتوقعون مقابل الجهد الذي يبذلونه مكافأتهم بمنحهم الترقية مقابل ما يبذلونه من جهد والتزام نحو عملهم خاصة وأن مؤسسة الضمان الاجتماعي تؤمن على شريحة كبيرة من المجتمع

-من خلال العبارة رقم 11 نجد أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو المجال القوي موافق بشدة وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت ب 59.3% و بانحراف معياري قدر ب 0.59265 يدل على وجود تشتت ضعيف جدا في الإجابات مع وجود فروقات بين المبحوثين في المجالين الإيجابيين موافق وموافق بشدة في

المجالين الإيجابيين موافق وموافق بشدة وهذا ما ثبته منحى كاي تربيع ب 36.074 ما يعني أن الترقية تدفع الموظفين بالعمل بالمؤسسة وتزيد في رضاهم عن مساهمهم الوظيفي.

من خلال العبارة رقم 12 نجد أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو المجال القوي موافق بشدة وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت ب 46.9% وانحراف معياري قدر ب 0.88419 يدل على وجود تشتت ضعيف في الإجابات مع وجود فروقات بين المبحوثين وهذا ما ثبته منحى كاي تربيع ب 37.074 ما يعني أن الترقية تحقق أهداف وطموحات الموظفين وهم يخططون إلى بلوغها في مساهمهم الوظيفي

من خلال العبارة رقم 13 نجد أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو المجال القوي غير موافق بشدة وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت ب 30.9% وانحراف معياري قدر ب 1.37840 يدل على وجود تشتت ضعيف جدا في إجابات المبحوثين مع وجود فروقات بينهم وهذا ما ثبته كاي تربيع ب 8.815

وهو ما يعني أن المؤسسة توفر فرص الترقية بالوظائف العليا ولا تشمل كل المستويات التنظيمية خاصة المستويات الدنيا أي التنفيذية وهو ما لاحظناه لدى مقابلتنا الموظفين بالمؤسسة. الذين أكدوا لنا أنهم أصحاب خبرة في المؤسسة وصلوا إلى مراحل متأخرة في مساهمهم الوظيفي، ويشعرون بعدم الرضا عن المؤسسة رغم الراتب الذين يتقاضونه

3- المحور الثالث: توجد فروقات في استجابات الأفراد حول تأثير اعتماد المؤسسة على أساليب وأسس موضوعية للترقية في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين

الرد	العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	الانحراف المعياري	K <sup>2</sup>	البديل
14	تقوم المؤسسة بتصميم برامج التدريب والتنمية للموظفين	التكرار	13	47	8	10	3	81	1,00554	76,469	موافق
		%	16	58	9.9	12.3	3.7	%100			
15	يتم أخذ الأقدمية في الترقية بعين الاعتبار	التكرار	15	26	9	23	8	81	1,31069	16,222	موافق
		%	18.5	32.1	11.1	28.4	9.9	%100			
16	تقوم المؤسسة بتقييم الموظفين من خلال السنتين الأخيرتين لمدة الأقدمية	التكرار	8	19	7	32	15	81	1,29422	25,358	غير موافق
		%	9.9	23.5	8.6	39.5	18.5	%100			
17	أخضع إلى كل برامج التدريب والتنمية من أجل إعدادي لشغل مناصب عمل عليا في المؤسسة	التكرار	26	31	9	11	4	81	1,18021	33,506	موافق
		%	32.1	38.3	11.1	13.6	4.9	%100			
18	في حالة تعرضي إلى عقوبة قديمة يتم شطبها ولا تؤثر في منحي فرصة الترقية	التكرار	11	24	14	22	10	81	1,27379	10,173	موافق
		%	13.6	29.6	17.3	27.2	12.3	%100			
19	تتميز المؤسسة بتطبيق العدالة والنزاهة في نظام الترقية لتفادي المحسوبية والأحكام الشخصية	التكرار	9	22	5	24	21	81	1,40381	18,198	غير موافق
		%	11.1	27.2	6.2	29.6	25.9	%100			
20	المؤسسة تعتمد على سياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	التكرار	8	21	3	19	30	81	1,45869	28,568	غير موافق بشدة
		%	9.9	25.9	3.7	23.5	37.0	%100			
موافق	<b>المجموع</b>										
0.03	<b>مستوى الدلالة الإحصائي</b>										

الجدول رقم (10): استجابات المبحوثين حول تأثير اعتماد المؤسسة على أساليب وأسس موضوعية للترقية في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين

يبين لنا جدول المحور الثالث أعلاه أن البديل الأكثر وزنا هو (موافق) ومجموع انحراف معياري قدر ب 1.27527 وهو تشتت ضعيف جدا، وقيمة  $K^2$  المحسوبة 29.789 ما يدل على وجود فروقات في استجابات المبحوثين، نجد أن التكرارات والنسب المئوية متفاوتة من عبارة إلى أخرى.

كما نلاحظ أن اجابات الأفراد المبحوثين مختلفة من عبارة إلى أخرى لكن أكثر بديل وزنا هو موافق عند مستوى دلالة إجمالي قدر ب 0.03 وهذا ما يجعلنا نقبل الفرض البديل H1

حيث: مستوى دلالة  $H_0 = 0.05$  نرفض الفرض الصفري  $H_0$

H1-هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول تأثير تأثير منح فرص الترقية على رضا الموظفين في مساهمهم الوظيفي.

-من خلال العبارة رقم 14 نجد أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو المجال القوي موافق وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت 58% وبانحراف معياري قدر ب 1,00554 يدل على وجود تشتت ضعيف في الإجابات مع وجود فروقات بين المبحوثين وهذا ما ثبته منحى كاي تربيع ب 76,469 وهو ما يفسر بأن المؤسسة تعمل على توفير برامج التدريب والتنمية للموظفين من أجل تحسين مستوياتهم

-من خلال العبارة رقم 15 نجد أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو المجال موافق وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت 32.1% وبانحراف معياري قدر ب 1,31069 يدل على وجود تشتت ضعيف في الإجابات مع وجود فروقات بين المبحوثين وهذا ما ثبته منحى كاي تربيع ب 16,222 وهو ما يفسر أن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تعتمد على الأقدمية في نظام الترقية وهو أسلوب فعال ويحفز الموظفين بالاسمرار بالعمل خشية أن ينتقلوا إلى مؤسسة أخرى فيفقدون فرصة الترقية

-من خلال العبارة رقم 16 نجد أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو المجال القوي غير موافق وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت 39.5% وبانحراف معياري قدر ب 1,29422 يدل على وجود تشتت ضعيف جدا في الإجابات مع وجود فروقات بين المبحوثين وهذا ما ثبته منحى كاي تربيع ب 25,358 هذا يدل أن المؤسسة تعتمد على السنتين الأخيرتين في تقييم أداء كفاءة وجدارة الموظفين في منح الترقية وهو أسلوب جيد لتقييم الموظفين من خلال انهم يتحسنون ويطورون من أدائهم اعتقادا منهم انهم جديرين بالترقية

-من خلال العبارة رقم 17 نجد أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو المجال القوي موافق وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت 38.3% وبانحراف معياري قدر ب 1,18021 يدل على وجود تشتت ضعيف في الإجابات مع وجود فروقات بين المبحوثين في المجالين الإيجابيين موافق وموافق بشدة وهذا ما ثبته منحى كاي تربيع ب 33,506 وهو ما يفسر أن أغلبية الموظفين يرغبون في تنمية قدراتهم وكفاءاتهم من أجل التحكم والأداء الفعال في عملهم استعدادا منهم لتحمل المسؤوليات والواجبات في حال تمت ترقيتهم، وهم حين يتطورون يتحكمون في مستوى أداء العمل الحالي والترقية تزيد من طموحهم في التقدم الوظيفي

-من خلال العبارة رقم 18 نجد أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو المجال القوي موافق وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت 27.2% وبانحراف معياري قدر ب 1,27379 يدل على وجود تشتت في الإجابات مع وجود فروقات بين المبحوثين وهذا ما ثبته منحى كاي تربيع ب 10,173 وهذا يدل أن المؤسسة لا ترجع على الأخطاء، والعقوبات القديمة في منح فرصة الترقية ويتم شطبها بعد مدة زمنية بالالتماس إلى المدي أو مع مرور الوقت.

-من خلال العبارة رقم 19 نجد أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو المجال غي موافق وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت 29.6% وبانحراف معياري قدر ب 1,40381 يدل على وجود تشتت في الإجابات

مع وجود فروقات بين المبحوثين وهذا ما ثبته منحي كاي تربيع ب 18,198 وهذا يوضح أن غالبية الموظفين لا يشعرون بالثقة تجاه المؤسسة في منح الترقية بالرغم من اعتماد أسلوب الأقدمية إلا أنه مشكلة المحسوبية والأحكام الشخصية والعلاقات.... إلخ، وعلى المؤسسة اعتماد الشفافية والنزاهة في تعيين الموظفين في الترقية

من خلال العبارة رقم 20 نجد أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو المجال القوي غير موافق بشدة وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت 37.0% وانحراف معياري قدر ب 1,45869 يدل على وجود تشتت في الإجابات مع وجود فروقات بين المبحوثين في المجالين الإيجابيين غير موافق وغير موافق بشدة وهذا ما ثبته منحي كاي تربيع ب 28,568 وهو أن الموظفين غير راضين عن اختيار وعدالة المؤسسة في وضع الرجل في المكان المناسب أثناء فترات الترقية

## 4- المحور الرابع: توجد فروقات في استجابات الأفراد حول تأثير الحوافز الناجمة من الترقية في زيادة

عوامل الرضا للموظفين عن مساهمهم الوظيفي

البيدبل	K <sup>2</sup>	الانحراف المعياري	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	العبارة	رقم	
موافق	79,309	1,06950	81	3	11	1	45	21	التكرار	الأجر الذي أتحصل عليه من خلال عملي بعد الترقية يكفي لتلبية احتياجاتي	21	
			%100	3.7	13.6	1.2	55.6	25.9	%			
موافق	58,691	1,16309	81	5	10	3	40	23	التكرار	تمنحي المؤسسة مكافآت مادية ومالية إضافية في حالة تمت ترقيتي	22	
				6.2	12.3	3.7	49.4	28.4	%			
موافق بشدة	55,975	1,03920	81	2	7	7	31	34	التكرار	الترقية تحقق لي امتيازات مالية في ظل غلاء المعيشة	23	
			%100	2.5	8.6	8.6	38.3	42.0	%			
موافق	68,444	0,91355	81	2	3	8	38	30	التكرار	تساعدني الترقية في تكوين علاقات مع الرؤساء والمديرين	24	
			%100	2.5	3.7	9.9	46.9	37.0	%			
موافق بشدة	59,679	0,95371	81	1	6	8	33	33	التكرار	تكسبني الترقية الاحترام والتقدير بالمؤسسة	25	
			%100	1.2	7.4	9.9	40.7	40.7	%			
موافق	31,543	0,80795	81	00	2	15	33	31	التكرار	تساهم الترقية في شعوري بالأمان والاستقرار في عملي	26	
			%100	00	2.5	18.5	40.7	38.3	%			
موافق	46,840	0,95662	81	1	7	14	36	23	التكرار	الترقية تساهم في تبوء مكانة اجتماعية مميزة ومرموقة	27	
			%100	1.2	8.6	17.3	44.4	28.4	%			
موافق	57,211	0.99046	المجموع									
			0.001	مستوى الدلالة الإحصائي								

الجدول رقم (11): تأثير الحوافز الناجمة من الترقية في زيادة عوامل الرضا للموظفين عن مساهمهم

الوظيفي

يبين لنا جدول المحور الرابع أعلاه أن البديل الأكثر وزنا هو (موافق) ومجموع انحراف معياري قدر ب 0.99046 وهو تشتت ضعيف جدا وقيمة  $K^2$  المحسوبة 57.211 تدل على وجود فروقات في استجابات الأفراد في العبارات، ونجد أن التكرارات والنسب المئوية متفاوتة من عبارة إلى أخرى.

كما نلاحظ أن اجابات الأفراد المبحوثين مختلفة من عبارة إلى أخرى لكن أكثر بديل وزنا هو موافق عند مستوى دلالة إجمالي قدر ب 0.001 وهذا يجعلنا نقبل الفرض البديل H1

حيث: مستوى دلالة  $H_0 = 0.05$  نرفض الفرض الصفري  $H_0$

H1- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول تأثير تأثير منح فرص الترقية على رضا الموظفين في مساهم الوظيفي.

-من خلال العبارة رقم 21 نجد أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو المجال القوي موافق بشدة وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت 55.6% وانحراف معياري قدر ب 1,06950 يدل على وجود تشتت ضعيف جدا في الإجابات مع وجود فروقات بين المبحوثين في المجالين الإيجابيين موافق وموافق بشدة وهذا ما ثبته منحنى كاي تربيع ب 79,309 وهذا يدل على أن الأجر الذي يتحصل عليه الموظف في المنصب المرقي إليه يحقق له إشباعا مادية ومالية

-من خلال العبارة رقم 22 نجد أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو المجال القوي موافق وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت 49.4% وانحراف معياري قدر ب 1,16309 يدل على وجود تشتت ضعيف في الإجابات مع وجود فروقات بين المبحوثين في المجالين الإيجابيين موافق وموافق بشدة وهذا ما ثبته منحنى كاي تربيع ب 58,691 حسب هذه النسبة يتبين لنا أن المؤسسة تمنح عوائد مادية في حال الترقية للموظفين وهو ما يخلق الدافع لهم ويشجعهم ويحفزهم لبذل أقصى جهد لديهم في العمل من أجل ترقيةهم وتقديمهم الوظيفي

- من خلال العبارة رقم 23 نجد أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو المجال القوي موافق بشدة وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت 42.0% وبانحراف معياري قدر ب 1,03920 يدل على وجود تشتت ضعيف جدا في الإجابات مع وجود فروقات بين المبحوثين في المجالين الإيجابيين موافق وموافق بشدة وهذا ما ثبته منحنى كاي تربيع ب 55,975 وحسب هذه الإجابات يتبين لنا بأن الحافز المادي يساهم في تحقيق طموحات الموظفين في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية خاصة عند فئة المتزوجين التي تمثل 79% من حجم العينة حسب البيانات الشخصية، ففي حالة زيادة عدد أفراد أسرتهم يزيد من احتياجاتهم المعيشية فيطمحون إلى اشباعها عن طريق الترقية

- من خلال العبارة 24 يتبين لنا أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو المجال القوي موافق وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت 46.9% وبانحراف معياري قدر ب 0.91355 يدل على وجود تشتت ضعيف جدا في الإجابات مع وجود فروقات بين المبحوثين في المجالين الإيجابيين موافق وموافق بشدة وهذا ما ثبته منحنى كاي تربيع ب 68,444 وهذا ما بين لنا أن الترقية من خلال التقدم في السلم الوظيفي تزيد في الارتباطات الوظيفية والصلاحيات والحرية في اتخاذ القرارات والتعامل المباشر مع المديرين والرؤساء ويمكن القول أنه توجد رغبة شديدة في الترقية من أجل تحسين الظروف المادية

- من خلال العبارة 25 يتبين لنا أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو المجال القوي موافق بشدة وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت 40.7% وبانحراف معياري قدر ب 0.95371 يدل على وجود تشتت ضعيف جدا في الإجابات مع وجود فروقات بين المبحوثين في المجالين الإيجابيين موافق وموافق بشدة وهذا ما ثبته منحنى كاي تربيع ب 59,679 وما لمسناه من هذه العبارة هو أن الترقية تجعلهم يحظون باحترام وتقدير الزملاء داخل وخارج المؤسسة، والتخفيف من حدة الأوامر وتعسف الإشراف في بعض الأحيان

- من خلال العبارة 26 يتبين لنا أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو المجال القوي موافق وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت 40.7% وبانحراف معياري قدر ب 0.80795 يدل على وجود تشتت ضعيف جدا في الإجابات مع وجود فروقات بين المبحوثين في المجالين الإيجابيين موافق وموافق بشدة وهذا ما ثبته منحنى كاي تربيع ب 31,543 بأن الترقية تساهم في رفع الروح المعنوية والشعور بالأمان والإستقرار وتحسين مراكزهم الاجتماعية ووضعيتهم الاقتصادية ما يدفعهم للعمل بالمؤسسة والرضا عن مساهم الوظيفي

- من خلال العبارة 27 يتبين لنا أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو المجال القوي موافق وذلك بدليل النسبة المئوية التي قدرت 44.4% وبانحراف معياري قدر ب 0.95662 يدل على وجود تشتت ضعيف جدا في الإجابات مع وجود فروقات بين المبحوثين في المجالين الإيجابيين موافق وموافق بشدة وهذا ما ثبته منحنى كاي تربيع ب 46,840 وهذا يدل على أن الترقية تساهم في تبوء الموظفين مكانة اجتماعية مميزة ومرموقة من خلال تحسين الوضع الاجتماعي وتحسين المكانة الوظيفية بالمؤسسة، ما يولد الشعور بالنجاح والرضا من الناحية النفسية والاجتماعية والاقتصادية

## 5- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

### 1- في ضوء الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** توجد فروقات في استجابات الأفراد حول تأثير منح فرص الترقية على رضا الموظفين عن مساهم الوظيفي

-تحقق هذه الفرضية من خلال اختبار كاي عند مستوى دلالة 0.009

من خلال إجابات المبحوثين يتبين لنا بأن إثراء المسارات الوظيفية بمنح فرص أكبر للترقية له تأثير كبير لدى الموظفين في كل الجوانب المعنوية والنفسية والاجتماعية التي تخلق الدافع للرضا والاستمرار بالعمل وبالعودة للموظفين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء فإنه يوجد تحفظ لديهم حول جمود وتأخر الترقية في مسارهم الوظيفي وقد يؤدي أحيانا إلى رفع الشكاوى والتظلمات وهذا ما لاحظناه. ويرى " لندن " في نظريته للمسار الوظيفي ضرورة وضوح الهيكل التنظيمي للمنظمة والمسارات المختلفة لكل وظيفة، وكذلك عدد السنوات المتوقع للفرد البقاء فيها في المنظمة والاحتمالات المختلفة للترقية، كما يلزم أيضاً تحديد عدد المراكز الشاغرة للتترقيات وعدد الأفراد الذين يتنافسون على تلك المراكز<sup>1</sup>

وبالنظر إلى البيانات الشخصية في المحور الأول حيث يوجد تخصصات وظيفية من إطار سامي وإطار وعون تحكم وعون تنفيذ، فقد لاحظنا أن إجابات المبحوثين في الفقرة 13 المتعلقة بالاستفادة من الترقية فقد سجلنا نسبة لا بأس بها لم يستفيدوا من أي ترقية ويجب على المؤسسة أن تعمل على جعل ديناميكية أكثر في نظام الترقية في كل التخصصات الوظيفية

وهذا ما يوضحه "برويك" Berwick Théorie أن الاستقرار النسبي في الوظائف الذي يقلل من فرص الإشباع لحاجات الأفراد المختلفة، يمكن تخفيضه عن طريق التخطيط السليم للمسار الوظيفي، وبصفة عامة يجب المنظمة أن توازي في منح فرص الترقية المتاحة في المراكز المختلفة<sup>2</sup>

**الفرضية الثانية:** توجد فروقات في استجابات الأفراد حول تأثير اعتماد المؤسسة على أساليب وأسس موضوعية للترقية في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين

-تحقق هذه الفرضية من خلال اختبار كاي تربيع عند مستوى الدلالة 0.03

من خلال إجابات المبحوثين في العبارتين 14 و 17 حول خضوع الموظفين لبرامج التدريب والتنمية التي تعدها المؤسسة حيث نجد أن غالبية الموظفين يخضعون للتدريب والتكوين ويعتبرون أن تطوير وتنمية قدراتهم تساهم في ترقيتهم في مسارهم الوظيفي

<sup>1</sup>- نسمة عوض الساعدي، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بولاء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص، 26

<sup>2</sup>- نسمة عوض الساعدي، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بولاء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص، 26

وتفترض "لندن" أن الأفراد الذين يضعون أهدافاً تحمل معنى التحدي ويمكن تحقيقها، تُكسب الشعور بقوة الدفع التنافسية، وتؤدي إلى تحقيق الرضا والاندماج في العمل وإرساء أهداف وظيفية أخرى.

كما لاحظنا أن الموظفين على علم ودراية بقوانين الترقية التي تنتهجها المؤسسة من خلال اجاباتهم على العبارات 15 و 16 و 18 حيث نجد نسبة كبيرة من العمال يوافقون على اعتماد المؤسسة على معيار الأقدمية في العمل للترقية ما يدفعهم للعمل بكفاءة من أجل منحهم فرص الترقية من خلال تقارير العمل وملاحظة مستوى الأداء والمواظبة والكفاءة

كما لاحظنا من خلال إجابات المبحوثين حول العبارة 19 حول عدالة ونزاهة نظام الترقية في منح الفرص للموظفين وكانت أغلب اجاباتهم أنه لا توجد ثقة بينهم وبين الإدارة وشعورهم بالمحسوبية والأحكام الشخصية من معارف وعلاقات شخصية وغيرها، ما يجعلهم يحكمون بلا موضوعية وعدالة نظام الترقية بالمؤسسة، هذا الأمر يؤثر سلباً على معنويات الموظفين خاصة إذا لاحظوا أن من يحصل على الترقية ليس أهلاً لها، وهو ما يفسر ان غالبية إجابات المبحوثين في الفقرة 20 اتجهت نحو المجال غير موافق حول أن المؤسسة تعتمد في سياسة الترقية على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهو ما يؤدي على عدم الرضا الوظيفي

ويؤكد (آدمز 1963) ان الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي، ويتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل المهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه<sup>1</sup>

ويؤكد ماهر أنه عندما يشعر الفرد بعدم عدالة أو عدم اتزان وتوتر فإن هذا سيدفعه لمحاولة تخفيض التوتر وانهاء حالة عدم العدالة، وهنا يكون الشعور بعدم العدالة هو المؤدي إلى القدرة الدافعة وإلى تحمس

<sup>1</sup> -ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 100، 101

الفرد إلى سلوك معين، وفي جانب آخر تؤدي العدالة إلى الشعور بالالتزان والاستقرار وبأن الأمور تسير في نصابها<sup>1</sup>

**الفرضية الثالثة:** هل توجد فروقات في استجابات الأفراد حول تأثير الحوافز الناجمة من الترقية في زيادة عوامل الرضا للموظفين عن مساهمهم الوظيفي

-تحقق هذه الفرضية من خلال اختبار كاي تربيع عند مستوى دلالة 0.001

نستخلص أن الحوافز الناجمة عن الترقية لها دور في خلق عوامل الرضا الوظيفي لدى الموظفين سواء كانت هذه الحوافز أساسية أو ثانوية، لأن الإنسان دائماً يسعى إلى إثبات ذاته، حيث أكد "ماسلو" على أن السلوك يتوجه نحو إشباع الحاجات الغير مشبعة، كما أكد أن إشباع حاجة يدفع إلى ظهور حاجة غير مشبعة، فعلى سبيل المثال عند إشباع الحاجات الفيزيولوجية تظهر الحاجة إلى إشباع حاجات الأمان وهكذا، وتفترض هذه النظرية بأن عملية التحفيز يجب أن توجه للحاجات الغير المشبعة، لذلك فإن نجاح عملية التحفيز يعتمد على قدرة المنظمة في اكتشاف هذه الحاجات وتوجيه المحفزات لإشباعها<sup>2</sup>

## 6- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** جاءت نتائج هذه الدراسة مشابهة لنتائج دراسة عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2011 في:

<sup>1</sup>- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، المرجع نفسه

<sup>2</sup>-سليم علي الورد، حوافز العمل، مجلة الاقتصادي، جمعية الاقتصاديين الطريقتين، حزيران 1971

-أن المعوقات المهمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بدرجة قوية هي:

قلة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف، وقلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستويات أداء العاملين، وعدم وجود خطة واضحة لتحديد فرص الترقى داخل المسارات الوظيفية

-إثراء المسارات الوظيفية بالوظائف المتخصصة التي تمنح العاملين فرصاً أكبر للترقية في نطاق التخصص الوظيفي ومتطلبات شغله

**الدراسة الثانية:** جاءت نتائج هذه الدراسة مشابهة لنتائج دراسة عبد القادر عواريب، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين، حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة، 2015 في:

- ضرورة توفير برامج تدريبية بناء على طلب العامل وتصوره لاحتياجاته التدريبية
- يجب أن يكون هناك عدالة في التعامل مع العمال وأن يتم القضاء على المحسوبية
- يجب أن تقوم إدارة المؤسسة بإعداد نظام جيد ومعروف لترقية العاملين بالمنظمة

## 7-مناقشة النتائج العامة:

-غالبية الموظفين لديهم غموض حول تأخر وجمود الترقيات في مسارهم الوظيفي ما سبب لهم حالة الإحباط والملل وعدم الثقة بينهم وبين الرؤساء،

-يجب أن تقوم إدارة المؤسسة بإعداد نظام جيد ومعروف لترقية العاملين بالمنظمة

-الترقية كمرحلة مرتبطة بالمسار الوظيفي للموظفين تعتبر مرحلة مهمة ومحفزة للعمل، وتحقق كل من أهداف المؤسسة والموظفين

- هناك بعض من الموظفين يسعون للترقية من أجل التقدير والاحترام والتخفيف من ضغوط العمل وحدة الأوامر

- تساهم الترقية في الإشاعات النفسية والاقتصادية والاجتماعية وبالتالي تحقق رضا الموظفين

## خلاصة:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي تمت في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بتبسة، والتي تهدف إلى معرفة أثر الترقية على الرضا الوظيفي.

وقد أكدت الإجابات إلا أن الترقية لها أثر على رضا الموظفين عن عملهم وأن نظام الترقية المتبع والمطبق حاليا بالمؤسسة ينقصه مواكبة بعض الوضوح كالشفافية في مختلف المعايير مثل العدالة والابتعاد عن الاحكام الشخصية لأن بعض الموظفين يرونه غير عادل والبعض يزل بأنه يعرقل مساره الوظيفي.

فاتمة

## خاتمة

تناولت الدراسة الراهنة موضوع الترقية وتأثيره على الرضا الوظيفي، الذي يعد من المواضيع المهمة خاصة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وتمت دراسة الموضوع نظريا وميدانيا، حيث تبين في الدراسة النظرية أن الترقية متغير تنظيمي مرتبط بمسار الفرد الوظيفي، تتجر عنه الزيادة في الأجور المكافآت والعلاوات وتحسين المكانة الوظيفية والاجتماعية، بالإضافة إلى الزيادة في المسؤوليات والواجبات، كما تبين أنها عامل مهم في خلق دوافع الرضا والولاء للمؤسسة

كما بينت دراستنا مدى أهمية الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي بحيث تم التطرق إلى كل الجوانب والمؤشرات المتعلقة بالفرضيات من خلال التركيز على أهمية الحوافز المعنوية والمادية الناجمة عن الترقية، والتركيز على مدى اهتمام الموظفين بهذه المرحلة المهمة في مسارهم الوظيفي من خلال استعدادهم وتنمية قدراتهم عن طريق البرامج التدريبية، ثم تطرقنا إلى أساليب ومعايير اختيار وتعيين الموظفين في منحهم فرص الترقية، وعلى الموضوعية والشفافية في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، هذه المؤشرات تم صياغتها على شكل أسئلة الاستمارة وتوزيعها على الموظفين بالمؤسسة ثم استرجاعها وتحليلها ليتبين لنا من خلالها أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة جدا، حيث جاءت نتائج دراستنا أن للترقية تأثير على رضا الموظفين في مسارهم الوظيفي في مسارهم

قائمة

المصادر والمراجع

## المراجع باللغة العربية

### الكتب باللغة العربية:

- 1-العديلي ناصر محمد، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1986
- 2-المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم واسبس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004
- 3-الفكي، صلاح الدين حامد، تخطيط المسارات الوظيفية، مركز طويل للاستشارات الإدارية، الرياض، 2006
- 4-الكبيسي، عامر خضير، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005
- 5-الكبيسي، عامر خضير، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005
- 6-أحمد زردمي، ثقافة المصنع، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، علم اجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، 1994-1993
- 7-أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، دون مكان نشر، دون دار نشر، 2000
- 8-لطفی إبراهيم طلعت، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002
- 9-حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار العقل للنشر والتوزيع، عمان، 1999
- 10-راوية حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002

- 11-زعتر جازية صلاح الدين، استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة
- 12-سليمان محمد المطاوي، الوجيز في القضاء الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1973
- 13-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006
- 14-طاهر محمود الكلادة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2011
- 15-طاهر محمود الكلادة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008
- 16-عادل حمروش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي، عمان الأردن، ط3، 2009
- 17-عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010
- 18-عبد الوهاب، علي محمد خطاب، عابدة السيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1993
- 19-علي غربي، بالقاسم سلاطنية، إسماعيل قيره، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002
- 20-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط1، 2005
- 21-فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، ط1، 2008
- 22-كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997
- 23-ماهر أحمد، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2008)

- 24-ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2003
- 25-محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط2، 2010
- 26-محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2004
- 27-محمد فؤاد مهنا، سياسة الوظائف العامة وتطبيقها في مبادئ التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1967
- 28-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008
- 29-مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش الصالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006
- 30-يوسف الطائي مؤيد عبد الحسين، فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، مؤسسة الوراق للنشر، عمان الطبعة الاولى، 2006

#### **البحوث والرسائل:**

- 31-إدوارد لوكر، إدارة التغيير المؤسسي في عصر المعلومات، القيادة في عصر المعلومات، بحث مقدم إلى مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية في المؤتمر السنوي الثالث، مطابع مركز الامارات للدراسات، 2001
- 32-بوخضرة أمال، عوامل الرضا الوظيفي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة تخرج ماستر، علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، غير منشورة، 2016
- 33-حليمة بن طري، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، بسكرة، 2016
- 34-عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2011

35-فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار الوظيفي، مذكرة ماجستير منشورة، علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة متتوري، قسنطينة،2006

36-ناصرى مختار، دراسة الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي، مذكرة منشورة، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة. الجزائر،2016

37-نسمة عوض الساعدي، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بولاء العاملين، رسالة ماجستير، منشورة، كلية الاقتصاد، بنغازي، 2012

#### المجلات:

38-حميدة عميروبي، المراحل والضوابط المنهجية لإعداد البحث، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة منثوري قسنطينة، العدد 1

39-عبد الناصر علك حافظ وآخرون، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي، دراسة استطلاعية لعينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 2013/32

#### المواقع الإلكترونية:

www.slideshara.net/mobile/liceremrh-40 محاضرات في المسار الوظيفي

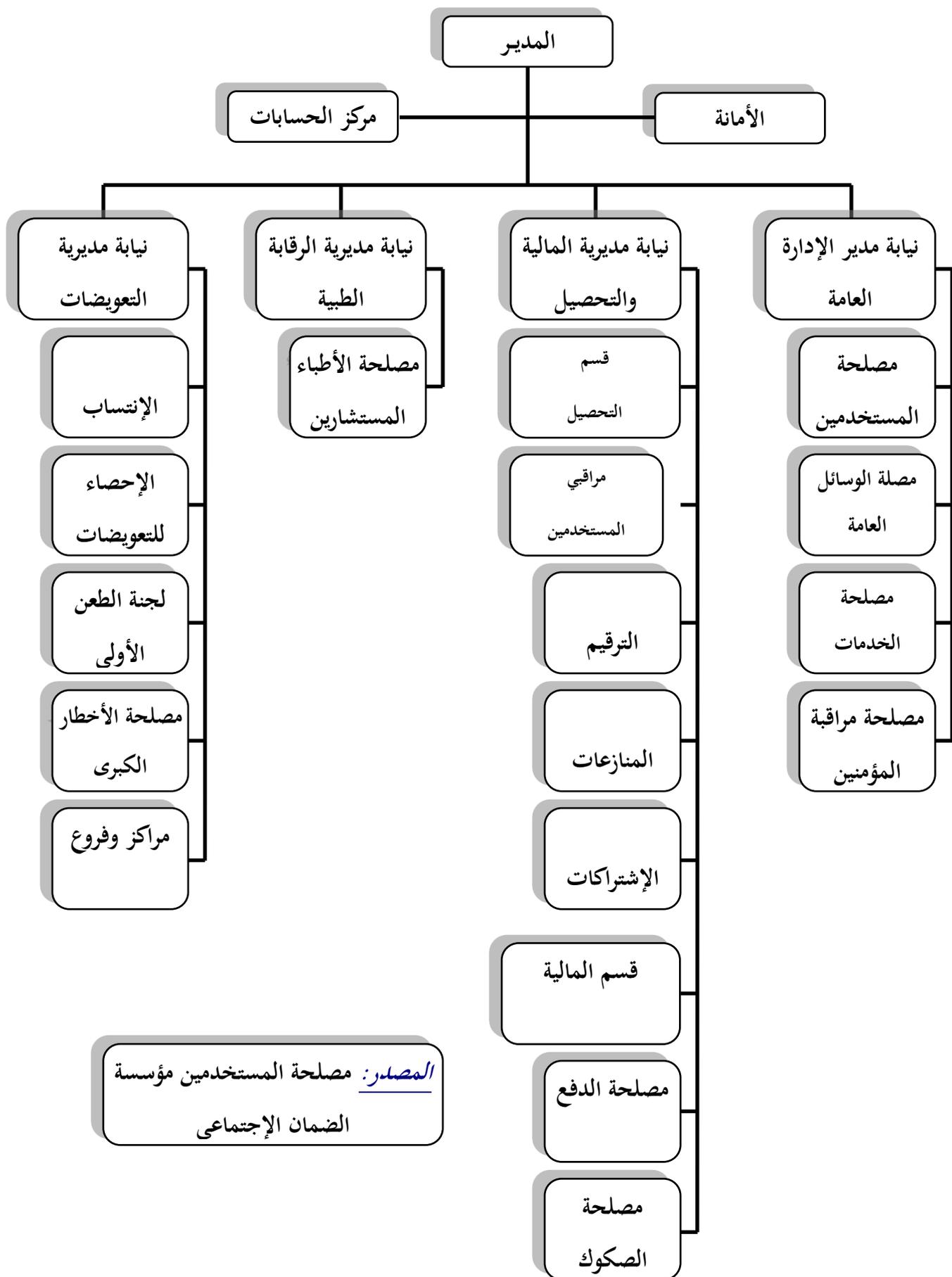
#### المراجع باللغة الأجنبية

41 -Douglas T ,halil ,careers in organizatin ,santa monica, calif, goodyear,1975

42-Robert kerterand angelo kinickik, oraanizational behavior, homewood,ill richaed irwin, inc1992

السلامة

الأساتذة المحكمون للاستمارة	
أستاذ محاضر	لعموري أسماء
أستاذ محاضر	غرايبية فضيلة
أستاذ محاضر	بدر اوي سفيان
أستاذ محاضر	بنعرفة أشرف



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنمية موارد بشرية

## إستمارة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

### المسار الوظيفي وأثره على الرضا الوظيفي

دراسة بُعث الترقية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS)

إشراف الأستاذة:

لعموري أسماء

من إعداد الطالب:

جدي طارق

ملاحظة: في إطار انجاز مذكرة تخرج وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنمية موارد بشرية نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونرجو منكم التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة ونتعهد لكم بأن المعلومات المستقاة ستحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، هذا التزاما منا ونشكركم على حسن تعاونكم.

## المحور الأول: البيانات الأولية

### 1- الجنس :

ذكر  أنثى

### 2- السن :

أقل من 25  من 25 إلى 34  من 35 إلى 44  من 45 إلى 54   
أكثر من 55 سنة

### 3- الحالة العائلية:

أعزب  متزوج (ة)  أرمل (ة)  مطلق (ة)

### 4- المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

### 5- الوظيفة:

إطار سامي  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

### 6- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9  من 10 إلى 14  من 15 إلى 20   
أكثر من 20 سنة

## المحور الثاني : أثر منح فرص الترقية على رضا الموظفين في مسارهم الوظيفي

البند	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	تقوم المؤسسة بإعلامي بفرص الترقية المتاحة لي					
8	تتم ترقيتي من رتبة إلى رتبة أعلى كلما توفرت لدي شروط الترقية					
9	تأخر الترقيات لدى الموظفين لأسباب لا نعلمها					
10	انتظاري شغور أو استحداث منصب الوظيفة الذي سأرقى إليه يسبب لي الإحباط					
11	الشعور بمنحي الترقية يدفعني بالاستمرار في عملي بالمؤسسة					
12	الترقية تساهم في تحقيق أهدافي الشخصية					
13	من خلال سنوات عملي منحت لي فرصة الترقية					

## المحور الثالث: أثر اعتماد المؤسسة على أساليب وأسس موضوعية للترقية في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين

البند	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	تقوم المؤسسة بتصميم برامج التدريب والتنمية للموظفين					
15	يتم أخذ الأقدمية في الترقية بعين الاعتبار					
16	تقوم المؤسسة بتقييم الموظفين من خلال السنتين الأخيرتين لمدة الأقدمية					

					أخضع إلى كل برامج التدريب والتنمية من أجل إعدادي لشغل مناصب عمل عليا في المؤسسة	17
					في حالة تعرضي إلى عقوبة قديمة يتم شطبها ولا تؤثر في منحي فرصة الترقية	18
					تتميز المؤسسة بتطبيق العدالة والنزاهة في نظام الترقية لتفادي المحسوبية والأحكام الشخصية	19
					المؤسسة تعتمد على سياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	20

**المحور الرابع: اثر الحوافز الناجمة من الترقية في زيادة عوامل الرضا للموظفين عن مساهمهم الوظيفي**

البند	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	الأجر الذي أتحصل عليه من خلال عملي بعد الترقية يكفي لتلبية احتياجاتي					
22	تمنحني المؤسسة مكافآت مادية ومالية إضافية في حالة تمت ترقيتي					
23	الترقية تحقق لي امتيازات مالية في ظل غلاء المعيشة					
24	تساعدني الترقية في تكوين علاقات مع الرؤساء والمديرين					
25	تكسبني الترقية الاحترام والتقدير بالمؤسسة					
26	تساهم الترقية في شعوري بالأمان والاستقرار في عملي بالمؤسسة					
27	الترقية تساهم في تبوء مكانة اجتماعية مميزة ومرموقة					

## ملخص الدراسة

تناولت هذه المذكرة دراسة بُعد الترقية في المسار الوظيفي وتأثيره على الرضا الوظيفي فهو موضوع مهم خاصة بالنسبة للموظفين والعمال وكل المهتمين بإدارة الموارد البشرية، وانحصرت الدراسة على موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بتبسة وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات والحقائق الميدانية ثم تحليلها ومناقشتها للوصول إلى نتائج تمثلت في ضرورة إثراء المسارات الوظيفية بفرص الترقية وجعل الهياكل التنظيمية أكثر ديناميكية في ترقية الموظفين، والاعتماد على أسس وأساليب موضوعية وعادلة في منح فرص الترقية، وتوفير برامج التدريب والتنمية الذاتية مما يؤثر إيجابيا في مستويات أدائهم سعيا للترقية

j'ai présenter dans cette mémoire une étude de dimension de la promotion dans le chemin de carrière et son effet sur le satisfaction carrière parce que c'est un thème important surtout pour les personelles et les travailleurs et tous gens qui intéressés par la gestion des ressources humaines, l'étude a été consacrée au personelles de la caisse nationale d'assurances pour les non employées dans TEBESSA et le chercheur a adopté l'approche descriptive grâce a une enquête sociale utiliser le formulaire comme outil pour la collecte des données et faits de terrain puis analysés et discutés pour atteindre les résulta nécessaires pour enrichir les parcours professionnels et rendre les structures organisationnelles plus dynamiques dans la promotion du personnel, et s'appuyer sur des bases et méthodes objectives et équitables pour l'octroi d'opportunités de promotion, et fournir des programmes de formation et d'auto\_développement qui affectent positivement leurs niveaux de performance afin deb mettre a niveau.

This memoir dealt with the study of the upgrade dimension in the career path and it's influence on the career satisfaction because it's an important subject Especially for employees and workers and all who are interested in human resources management. And this study restricted only on the Employees of the National Social Security Fund for non-employees in Tebessa and the researcher here relied on the Descriptive method Through social survey Using the form as a tool to collect data and field realities then analyse it and discuss it to reach results that represented in the necessity to Enrich career paths with Promotion.

opportunities and make the Organizational structures More dynamic when it comes to promote the employees and it depends on Objective methods and bases that is fair in giving Promotion opportunities and also in providing