

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل



## الترقية والحراك المهني داخل المؤسسة

دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

-تاسوست- جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

د. توفيق بوخدوني

من إعداد الطالبتين:

رحاب بوكحنون

مريم حبيلي

السنة الجامعية 2021 - 2022

# الشكر والعرفان

قال الله عز وجل: {ولئن شكرتم لأزيدنكم}

سورة إبراهيم الآية 07

نشكر الله عز وجل الذي بتوفيق منه تمكنا من إنجاز هذه المذكرة نتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر الاستاذ المشرف "بوخدوني توفيق" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا العمل.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى الاستاذ "بولينة جمال" على كل المساعدات والتوجيهات التي قدمها لنا. كما نتوجه بالشكر لأعضاء اللجنة الموقرة لتصويب هذا العمل وتقديم التوجيهات القيمة لنستفيد منها.

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر، إلى من تداولوا على تلقينا دروب العلم والمعرفة، إلى من صاغوا لنا من علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة النجاح في جميع الأطوار وخاصة الطور الجامعي.

"أساتذتي الكرام"

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لو لا أن هدانا الله ربنا تقبل منا إنك أنت السميع العليم.

ونسأل الله أن يوفقنا لما فيه الخير ولأمتنا والحمد لله الذي بفضله تم الصالحات.

\*\*\*مريم رحاب\*\*\*

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الشكر والعرفان
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
-	فهرس الملاحق
-	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>	
5	تمهيد
6	1- إشكالية الدراسة
8	2- فرضيات الدراسة
9	3- أسباب اختيار الموضوع
10	4- أهمية الدراسة
10	5- أهداف الدراسة
11	6- مفاهيم الدراسة
21	7- الدراسات السابقة والمشابهة
<b>الفصل الثاني: الترقية</b>	
38	تمهيد
39	1- مفهوم الترقية

## فهرس المحتويات

39	2- شروط الترقية
40	3- أهمية وأهداف الترقية
41	4- أسس الترقية
44	5- مصادر الترقية
45	6- أنواع الترقية
46	7- مناهج وبرامج الترقية
51	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الحراك المهني</b>	
54	تمهيد
55	1- مفهوم الحراك المهني
55	2- أهداف الحراك المهني
55	3- أسباب وعوامل الحراك المهني
62	4- خصائص الحراك المهني
63	5- أشكال الحراك المهني
68	6- أنواع الحراك المهني
70	7- قياس الحراك المهني
71	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: المقاربات النظرية لدراسة موضوع الترقية والحراك المهني</b>	
75	تمهيد:
76	1- المقاربات النظرية لدراسة الترقية
73	1-1- النظريات الكلاسيكية
77	1-1-1- نظرية الإدارة العلمية

## فهرس المحتويات

78	1-1-2- نظرية التكوين الإداري
80	1-2- النظريات النيوكلاسيكية
80	1-2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية
80	1-2-2- المدرسة السلوكية
83	1-3- النظريات الحديثة
84	1-3-1- النظرية البنائية الوظيفية
87	1-3-2- نظرية التوازن التنظيمي
87	2- المقاربات النظرية المفسرة للحراك المهني
88	2-1- مقارنة بيتريم سوروكين
89	2-2- مقارنة ابن خلدون
91	2-3- مقارنة أوغست كونت
93	2-4- مقارنة كارل ماركس
94	2-5- مقارنة الحراك والتدرج
94	3- النظرية الأكثر ملاءمة للدراسة
96	خلاصة الفصل
<b>الجانب الميداني</b>	
<b>الفصل الخامس: مجالات الدراسة والاجراءات المنهجية</b>	
101	تمهيد
102	1- مجالات الدراسة
102	1-1- المجال الجغرافي
103	1-2- المجال الزمني
103	1-3- المجال البشري

## فهرس المحتويات

104	2- الإجراءات المنهجية
104	2-1- منهج الدراسة
105	2-2- أدوات جمع البيانات
110	3- عينة الدراسة
112	خلاصة الفصل
<b>الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.</b>	
115	تمهيد
115	1- عرض وتحليل نتائج الدراسة
115	1-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية
118	1-2- عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
124	1-3- عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
130	1-4- عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة
136	2- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات
136	2-1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
138	2-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
140	2-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة
142	2-4- مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضية العامة
143	3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
144	4- مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء النظريات
146	5- الاستنتاج العام للدراسة
147	6- صعوبات الدراسة
148	7- الاقتراحات والتوصيات

## فهرس المحتويات

149	خلاصة الفصل
152	خاتمة
154	قائمة المراجع
-	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
108	عبارات الاستمارة قبل وبعد التعديل.	01
108	رأي المحكمين حول بنود الاستمارة وقيم صدقها.	02
115	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	03
116	جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.	04
116	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.	05
117	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	06
117	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية بالمؤسسة.	07
118	يبين الاستفادة من الترقية وعدد الترقيات المستفاد منها في المسار المهني.	08
119	يبين على أي أساس تمنح المكافآت والعلاوات.	09
119	يوضح مساهمة الأقدمية في الحصول على المستوى الوظيفي الأعلى وآراء الموظفين حول ذلك.	10
120	يوضح الهدف من الحصول على الترقية	11
121	يبين طبيعة الترقيات في المؤسسة.	12
122	يبين تناسب الأقدمية في المؤسسة مع الوظيفة التي يشغلها الموظف مع ذكر الأسباب.	13
122	يبين مدى مساهمة الترقية في تطوير أداء الموظفين.	14
123	يبين مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في إتاحة فرص للترقية.	15
124	يوضح إلى ماذا يرجع الكفاءة في العمل.	16
124	يوضح مساهمة الترقية المتحصل عليها على أساس الكفاءة في زيادة رغبة العامل في العمل.	17
125	يبين مدى رغبة الموظفين في الانتقال من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى مع ذكر الأسباب.	18
126	يوضح مدى مساهمة الكفاءة في العمل للتدرج في السلم المهني.	19
126	يبين أن الترقية يمكن أن تتم على أساس الكفاءة.	20
127	يوضح ما إذا كان الانضباط من المعايير التي تعتمدها المؤسسة في ترقية موظفيها.	21
128	يبين أن المؤهل العلمي يمنح فرصة لتغيير الوظيفة.	22

فهرس الجداول

128	يبين مساعدة ارتفاع المستوى التعليمي في تحسين المركز المهني.	23
129	يبين مساهمة نوع الترقية في كفاءة الموظف والتفوق التنافسي في المؤسسة.	24
129	يوضح ما إذا كان يتم تقدير كفاءة الموظف في العمل بنزاهة.	25
130	يوضح أي نوع من الحوافز يفضل الموظف.	26
131	يبين ما إذا كانت الاستفادة من العلاوات يزيد من ارتباط الموظف بالمؤسسة.	27
131	يبين إمكانية منح المؤسسة مبالغ إضافية لمكافأة العمال على أدائهم.	28
132	يبين شعور الموظف في حالة تحصله على مكافأة أو علاوة.	29
133	يمثل تقدير الإدارة للجهود المبذولة.	30
133	يوضح الأساس الذي تقوم عليه الحوافز في هذه المؤسسة.	31
134	يوضح أن قدرات الموظف تؤهله لشغل وظيفة أفضل من وظيفته الحالية.	32
134	يوضح أن تلقي الشكر والتقدير يزيد من:	33
135	يبين اعتماد المؤسسة على نظام واضح في توزيع العلاوات والمكافآت.	34
136	يبين إمكانية حصول الموظف على شهادة شرفية تكريماً للجهود المبذولة في المؤسسة.	35

## فهرس الأشكال

الصفحة	رقم الشكل
79	يمثل هرم ماسلو للحاجات

## فهرس الملاحق

فهرس الملاحق:

الملحق 01: خاص بقائمة الأساتذة المحكمين

الملحق 02: خاص بالاستمارة

الملحق 03: خاص بالقائمة الاسمية للأساتذة الدائمين حسب الرتب والأقسام

الملحق 04: خاص بالتعداد الفعلي للموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح حسب الرتب

الملحق 05: خاص بالهيكل التنظيمي للكلية

الملحق 06: خاص بطلب التسهيلات

## ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوعاً تحت عنوان الترقية والحراك المهني داخل المؤسسة.

إذ تعتبر الترقية من أهم المواضيع التي ترتبط بالعنصر البشري والتي تلعب دوراً أساسياً في زيادة رضا المهني كونها تمثل العمود الفقري في مسار حياته المهنية، حيث أن الترقية مهما كان نوعها (في الدرجة أو المنصب)، ينعكس أثرها على شعور العاملين وعلى دخلهم الفردي، من جهة أخرى تخدم الترقية المسار المهني للعامل، وذلك من خلال جعل العاملين في مختلف القطاعات يسعون خلال مشوارهم المهني للانتقال من وظيفة إلى أخرى من أجل تحسين المركز المهني وبلوغ أعلى المناصب والدرجات المهنية.

وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على علاقة الترقية بالحراك المهني داخل المؤسسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد انطلقت هذه الدراسة من فرضية عامة مفادها "توجد علاقة بين الترقية والحراك المهني داخل المؤسسة"، وقد انبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات جزئية على النحو التالي:

- توجد علاقة بين الأقدمية والتدرج المهني للعامل داخل المؤسسة.
- توجد علاقة بين الكفاءة وحراك العمال داخل المؤسسة.
- توجد علاقة بين الحوافز وتغيير الوظيفة للعامل داخل المؤسسة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة وتساؤلاتها استخدمنا المنهج الوصفي الذي يتناسب وموضوع الدراسة، اعتماداً على مجموعة من أدوات جمع البيانات كالملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات، والاستمارة، هذه الأخيرة تم الاعتماد عليها كأداة أساسية في جمع البيانات وطبقت على عينة مقدارها 99 موظف (إداريين وأساتذة) وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان استخدمنا أسلوب التحليل الكمي والكيفي وقد خلصت هذه الدراسة بعد تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة إلى بعض النتائج أهمها:

- أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بعملية الترقية وذلك حسب ما تتطلبه مناصب العمل المرقى إليها في السلم المهني.
- الأقدمية معيار أساسي تعتمده المؤسسة في ترقية موظفيها لأنها تكسبهم الخبرة اللازمة التي تمكنهم من التسيير الحسن للوظائف.
- الكفاءة المهنية تساهم في تدرج العمال في السلم المهني.
- الكفاءة تعد من أهم المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار في الترقية.

## ملخص الدراسة

- الحوافز المادية لا تكفي وحدها لشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله بل يحتاج إلى حوافز معنوية تدفعه لتحسين عمله.
  - للمكافآت والعلاوات تأثير إيجابي على نفسية الموظف.
- الكلمات المفتاحية: الترقية، الحراك المهني، المؤسسة.

### Abstract:

- This study dealt with a topic under the title of promotion and professional mobility within the institution.
- Promotion is considered as one of the most important issues related to the human element, which plays a key role in increasing his professional satisfaction, as it represents the backbone of his career path. On the other hand, the promotion serves the career path of the worker, by making workers in various sectors seek, during their career path, to move from one job to another in order to improve their professional position and reach the highest professional positions and grades.
- The aim of this study is to try to identify the relationship between promotion and professional mobility within the institution at the College of Humanities and Social Sciences.
- There is a relationship between seniority and professional progression of the worker within the institution.
- There is a relationship between efficiency and the mobility of workers within the organization.
- There is a relationship between incentives and job change for the worker within the organization.
- To achieve the objectives of this study and its questions, we used the descriptive approach that fits with the subject of the study, depending on a set of data collection tools such as observation, interview, documents and records, the latter of which was relied upon as a basic tool in data collection and was applied to a sample of 99 employees (administrative and professors). They were chosen randomly, and to analyze the data collected from the field, we used the quantitative and qualitative analysis method. After analyzing and interpreting the answers of the sample members, this study concluded with some results, the most important of which are:
- The institution pays great attention to the promotion process, as required by the job positions promoted in the professional ladder.

## ملخص الدراسة

---

- Seniority is a basic criterion adopted by the institution in promoting its employees because it gives them the necessary experience that enables them to run the jobs well.
- Professional competence contributes to the progression of workers in the professional ladder.
- Efficiency is one of the most important criteria that must be taken into consideration in promotion.
- Material incentives alone are not enough to make the worker feel satisfied and comfortable in his work, but he needs moral incentives that push him to improve his work.
- Bonuses and bonuses have a positive impact on the employee's psyche.

**Keywords:** promotion, professional mobility, institution.

مقدمة

إن العنصر البشري من أهم وأبرز عناصر الإنتاج فهو عصب الحياة والمحرك الأساسي للمؤسسة، حيث تسعى كل مؤسسة في العالم للتميز وأخذ مكانة معتبرة وسط المحيط الذي تنشط فيه، ومن أجل تحقيق هذا الهدف لا بد لها من توفير الجو الملائم لعمالها، وعلى اعتبار أن المورد البشري هو سر نجاح المؤسسات الرائدة في العالم يعتبر قوة محركة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما أدى إلى ضرورة قيام إدارة تهتم بشؤون العاملين وتسير حياتهم المهنية.

ومن أهم الممارسات التي تعتمد عليها الإدارة في مختلف المؤسسات فيما يخص الحوافز الترقية إلى جانب الأجر، إذ أصبحت الترقية تشكل اليوم أحد الوسائل الهامة في استراتيجية تسيير المنظمات وإدارة الموارد البشرية.

لذا تعتبر الترقية من أهم الأحداث التي يشهدها الفرد خلال مسيرته المهنية، حيث يسعى وراء الترقية بشتى الطرق لتحسين مستواه، سواء بخضوعه لفترات تكوينية أو تدريبية عامة أو متخصصة، ورغبة من الإدارة العامة على وضع الرجل الكفاء في المكان المناسب مما يؤدي إلى انتقال الفرد من مهنة إلى أخرى أو من قسم إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى سواء كان ذلك أفقياً أو عمودياً في السلم المهني، وهذا ما يسمى بالحراك المهني.

فالفرد يسعى من خلال الحراك المهني في حياته المهنية إلى تحقيق طموحاته والتي يرغب فيها خلال مراحل حياته العملية والترقيات المهنية المرغوبة والتي تصعد بالفرد إلى الوظائف العليا والمكافآت والرواتب الإضافية التي يرغب الفرد أن يحصل عليها من وظيفته الجديدة التي يأمل الفرد أن يرقى إليها.

من هذا المنطلق قسمنا دراستنا الحالية إلى جانبين رئيسيين، الأول يتمثل في الجانب النظري للدراسة أما الثاني فيتمثل في الجانب الميداني حيث قسم كل منها إلى عدة فصول تتضمن:

الفصل الأول: المعنون بموضوع الدراسة، تناولنا فيه كل من الإشكالية وفرضيات الدراسة، ثم تطرقنا فيه إلى أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، وبعدها قمنا بتحديد المفاهيم المرتبطة وصول إلى الدراسات السابقة والمشابها لمتغيرات الدراسة.

أما الفصل الثاني: فقد خصص لموضوع الترقية، حيث تطرقنا فيه إلى ماهية الترقية من حيث مفهومها، شروطها، أهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى أسسها ومصادرها، أنواعها وأخيراً مناهجها وبرامجها.

وفي الفصل الثالث: فقد تطرقنا فيه إلى موضوع الحراك المهني والذي تضمن مفهوم الحراك المهني، أهدافه، أسبابه وعوامله، بالإضافة إلى خصائصه، أشكاله، أنواعه، وطرق قياسه.

الفصل الرابع: تناولنا فيه المقاربات النظرية لدراسة موضوع الترقية والحراك المهني، حيث تطرقنا إلى عدة نظريات مقسمة إلى قسمين: المقاربات النظرية المفسرة للترقية وهي كالاتي: النظريات الكلاسيكية ومن بينها نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، والنظريات النيوكلاسيكية ومن بينها مدرسة العلاقات الإنسانية، المدرسة السلوكية، بالإضافة إلى النظريات الحديثة ومن بينها النظرية البنائية الوظيفية، نظرية التوازن التنظيمي.

والقسم الثاني تمثل في المقاربات النظرية المفسرة للحراك المهني: مقارنة بيتريم سرويكين، ابن خلدون، أوغوست كونت، كارل ماركس، الحراك والتدرج.

أما في الفصل الخامس: فقد خصصناه للإجراءات المنهجية للبحث، حيث تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة (الجغرافي، البشري، الزمني)، ثم توضيح المنهج المتبع في الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى أساليب التحليل وعينات الدراسة.

وفي الفصل السادس والأخير: فقد تطرقنا إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها بعد المعالجة الإحصائية، بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والنظريات، ثم تناولنا أيضا الصعوبات التي واجهناها في دراستنا وبعض التوصيات والاقتراحات الخاصة بموضوع بحثنا.

الجانب النظري

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد:

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- مفاهيم الدراسة.
- 7- الدراسات السابقة والمثابفة.

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

إن الغاية من أي بحث عملي هو الوصول إلى الحقيقة والكشف عن الغموض الذي يحيط بالموضوع محل الدراسة أي محاولة إيجاد حلول للمشكلة محل البحث لذلك سنعرض فيما يلي: إشكالية وفرضيات الدراسة، الأسباب التي جعلتنا نختار موضوع الدراسة دون غيره من المواضيع، أهمية الدراسة، كذلك أهداف الدراسة العلمية والعملية بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية وكذا المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفي الأخير سنعرض الدراسات السابقة والمشابهة التي تناولت موضوع بحثنا.

## 1- إشكالية الدراسة:

إن كل مؤسسة في العالم تسعى إلى التميز وأخذ مكانة معتبرة وسط المحيط الذي تنشط فيه، ومن أجل تحقيق هذا الهدف لابد من توفير الجو الملائم لعمالها حتى يتسنى لهم تحقيق التميز والنمو على اعتبار أن المورد البشري هو سر نجاح المؤسسات الرائدة في العالم، إذ تستثمر المؤسسات في العمال من أجل خلق قيمة مضافة ومن خلاله تعطي المؤسسة فرصة للموظفين للتنافس.

ويعتبر موضوع الترقية والحراك المهني داخل المؤسسة من بين المواضيع المهمة التي أصبح يهتم بها الفكر المعاصر وتتقاطع حوله العديد من الدراسات والاتجاهات في مختلف المجالات، إذ يعد العنصر البشري أهم مسؤول عن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات لذلك صار من المتطلبات الضرورية لتلبية حاجة رأسمال من خلال تلبية حاجاته وتحقيق طموحاته في النمو والوصول إلى تحقيق ذاته في التسلسل الهرمي للمؤسسة.

إن الترقية عبارة عن حركة انتقالية مهمة في مسار الموظف العمومي لأنها تعتبر من أهم ما ينتظره الموظف طيلة سير مهنته، فهي تشكل أبرز طموحات الموظف العام من خلال مساره الوظيفي حتى يحقق أهدافه المشروعة في الوظيفة العمومية، كما تمثل حافزا كبيرا لدفع الموظف إلى المثابرة في العمل، زيادة على ذلك فالترقية تلعب دوراً كبيراً في الحياة المهنية للموظف العام بصفة عامة كونها تؤدي إلى زيادة راتبه وتحسن وضعه الوظيفي، وللإدارة العامة بصفة خاصة كونها تساهم في جلب ذوي الكفاءات والقدرات والمهارات العالية وتحفيزهم وتشجيعهم على الأداء الجيد وخلق روح التنافس، فهي تسعى بذلك إلى حسن سير المرفق العام وتحقيق المصلحة العامة، كما تعتبر وسيلة من وسائل الترغيب والإغراء الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها مرتبط بمدى نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الإشباع، فالترقية داخل المؤسسة تكون مؤسسة على الجدارة والاستحقاق والجهد الفردي للانتقال داخل النظام التدريجي والتحرك من مستوى مهني إلى مستوى مهني آخر من خلال مسيرة الفرد وحياته العملية، فقد يبدأ الشخص حياته العملية في وظيفة ذات دخل قليل ومكانة، اجتماعية متدنية، لكن نتيجة لظروف شخصية تنظيمية ما ينتقل إلى وظيفة، أعلى ذات دخل شهري كبير ومكانة اجتماعية عالية وقد يحدث العكس، لذا نجد العديد من المؤسسات تعمل على إعطاء أهمية كبرى لتسيير المسار الوظيفي والإمكانات الفردية هذه الأوضاع إلى جانب مختلف الحركات من خلال هذا المسار ترتبط بظاهرة اجتماعية تسود معظم المؤسسات يطلق عليها "الحراك المهني".

يشير هذا الأخير إلى مرور الفرد في عمله من وظيفة إلى أخرى مما أدى إلى تناوله من زوايا مختلفة، إذ يأخذ الحراك المهني معنى الحراك الجغرافي والاجتماعي لأن المعنى غير محدد لكن معناه الدقيق هو كل التغيرات المهنية داخل الجيل الواحد للحياة المهنية للفرد، ويمكن أن يأخذ الحراك المهني حراكا قطاعيا بتغيير المؤسسة الذي يرافقه تغيير الوظيفة أو الجماعة المهنية ويتضمن أيضا حراك العمل عندما يتعلق الأمر بالوضع داخل المؤسسة.

فهو ظاهرة تنظيمية تعني مغادرة بعض عمال المؤسسة التي يعملون فيها إلى مؤسسات أخرى لأسباب عديدة منها ضعف الأجر والحوافز، ويمكن أن يكون الحراك المهني داخل نفس المؤسسة أو بين فروعها، أو حراك في نفس القطاع أو بين قطاعات النشاط الاقتصادي المختلف، أو حتى حراك في المستوى العالمي.

إذن فالحراك المهني بشكل عام يعبر عن سهولة الحركة والتي تعني سهولة تغيير المكان أو الوضعية وهذا التغيير أو الانتقال يتخذ إحدى الاتجاهين إما يكون حراكا مهنيا صاعداً أو حراكا مهنيا أفقياً، إذ يشير الحراك الأفقي إلى انتقال الفرد أو الجماعة من وضع مهني إلى آخر دون أن يصاحبه تغيير في المكانة التي ينتمي إليها، أما الحراك الراسي فيعني انتقال الفرد أو الجماعة من مستوى اقتصادي ما إلى وضع أعلى داخل البناء التدريجي، وقد يكون هذا التحرك من أدنى إلى أعلى "الحراك المهني الصاعد"، أو من أعلى إلى أدنى يطلق عليه "الحراك المهني النازل"، بالإضافة إلى درجة الحراك واتجاهاته تتوقف على طبيعة النظام التدريجي السائد في المؤسسة ومدى نموها وتفتحها الاقتصادي وثقافتها التنظيمية.

وعليه تعددت المقاربات التي عالجت هذا الموضوع وحاولت تقديم تفسيرات حولها، فكانت البداية بالنظريات الكلاسيكية التي شددت على الجوانب العقلانية الرشيدة في تنظيم العمل من أجل تحقيق أقصى عائد ممكن من الأجور، إلى النظريات النيو كلاسيكية التي كان العنصر الأساسي محور اهتمامها من خلال النظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح أين تم التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل وتأكيدها على أهمية الترقية من خلال حث الموظفين أكثر وتحسين أدائهم وصولاً إلى النظريات الحديثة التي كان العنصر الإنساني محور اهتمامها من خلال تركيزها على السبل زيادة كفاءة العامل ووضعها لأساليب وقواعد يحقق من خلالها التميز والتفوق.

من خلال ما تطرقنا إليه يمكن القول بأن الترقية وما تحتويه من الأجور وعلاوات ومكافآت في مجملها يمكن أن تحدث إشباعاً للحاجات أو تلبية للرغبات، فالفرد قد يلعب دوراً في تحديد مصيره ومكانته الاجتماعية

والاقتصادية من خلال مجهوداته وعمله وما قد يسفر عن حراكه المهني، فهو يسعى من خلال الحراك المهني في حياته المهنية إلى تحقيق طموحاته المتمثلة في دراسته المهنية التي يرغب فيها خلال مراحل حياته العملية، والترقيات المهنية المرغوبة والتي تصعد بالفرد إلى الوظائف العليا والمكافآت والرواتب الإضافية التي يرغب الفرد أن يحصل عليها من وظيفته الجديدة التي يأمل أن -يرقى إليها- من هنا كان توجهنا إلى ميدان الدراسة بجامعة محمد الصديق بن يحيى- تاسوست- جيجل، دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك سعياً منا للبحث عن الاشكالية من خلال طرح التساؤل التالي:

### هل توجد علاقة بين الترقية والحراك المهني داخل المؤسسة؟

وينبثق تحته أسئلة فرعية:

- هل توجد علاقة بين الأقدمية والتدرج المهني للعامل داخل المؤسسة؟
- هل توجد علاقة بين الكفاءة وحراك العمال داخل المؤسسة؟
- هل توجد علاقة بين الحوافز وتغيير الوظيفة للعامل داخل المؤسسة؟

### 2- فرضيات الدراسة:

بعد طرحنا لمشكلة البحث كمرحلة أولى والتساؤلات المرتبطة بها، تأتي بعدها الفرضيات مباشرة حيث تساعد الباحث العلمي على اختيار الإجراءات والأساليب والطرق المناسبة لتحديد الحلول المقترحة لمشكلة البحث فالفرض لا يحدد للباحث ما هي المعلومات والأمور التي ينبغي أن يبحث عنها وحسب، بل هو يضيء له الطريق يمضي قدماً في دراسته، وهي بمثابة محاولة لتفسير ظاهرة معينة تستدعي للتحقق من صدقها وانسجامها مع الحقائق العلمية.

وتعرف الفرضية: بأنها قضية احتمالية تقدر مدى العلاقة بين متغيرين أو أكثر فهي، تخرج عن كونها نوع من الحدس أو التخمين بالقانون القائم على التفسير المؤقت أو الاحتمالي للظواهر أو الوقائع المبحوثة ويضل ذلك الفرض حدسياً أو احتمالياً حيث تثبت التجربة صحته. (الغوال، د س، ص 40)

وتعرف أيضاً بأنها: عبارة عن علاقة نظرية بين متغيرين وهي إجابة مفترضة أو مقترحة عن سؤال مطروح، أو هي حل أولي يتخيله الباحث ليكشف عن العلاقة الموجودة بين متغيري الظاهرة التي يدرسها (التير، 1989، ص 32).

وتنطلق الدراسة من فرضية عامة مفادها:

🚩 توجد علاقة بين الترقية والحراك المهني داخل المؤسسة.

وتنبثق عن الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة بين الأقدمية والتدرج المهني للعامل داخل المؤسسة.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة بين الكفاءة وحراك العمال داخل المؤسسة.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين الحوافز وتغيير الوظيفة للعامل داخل المؤسسة.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار موضوع الدراسة بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية سمحت لنا باختياره من بين مجموعة من المواضيع الأخرى وتتمثل فيما يلي:

#### 3-1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية لمعرفة المزيد حول موضوع الدراسة.
- لفت الانتباه لمثل هذه المواضيع ذات الأهمية البالغة.
- توظيف معارفنا النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي والكشف عن مدى قدراتنا على التعامل مع المعلومات وكيفية توظيفها في البحث.
- ارتباط الموضوع بتخصصنا الدراسي (علم اجتماع تنظيم وعمل).

#### 3-2- الأسباب الموضوعية:

- تكوين نظرة علمية حول موضوع الدراسة.
- إثراء البحوث العلمية بصفة عامة والمكتبة الجامعية بصفة خاصة في هذا الموضوع.
- نقص الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على مستوى الجامعة.
- قابلية الموضوع للدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل.

#### 4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في هذا الموضوع باعتباره أحد المواضيع الواسعة في عدة مجالات، وخاصة في مجال الإدارة، وباعتبار العمال داخل أي مؤسسة يحصلون على الترقية، تقوم هذه الدراسة على إعطاء نظرة واسعة عن أهم مصادر وأسباب الترقية، وعليه فلبحثنا هذا أهميتين:

\* **أهمية علمية:** تتمثل في زيادة المعلومات والمعارف فيما يخص هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة ولفت انتباه الباحثين والمسؤولين لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده، بالإضافة إلى دراسة الترقية والحراك المهني داخل المؤسسة، يمكن القول أن أي دراسة علمية في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية تستمد أهميتها من ارتكازها على الشريحة أو العينة التي تجرى عليها الدراسة.

\* **أهمية عملية:** ما يميز هذه الدراسة أنها تنطلق من الواقع، وتحاول إبراز الأهمية التي تكتسبها نظم الترقية في خلق جو من الحراك المهني الذي يقوي المؤسسة والفاعل معا، كما تثري الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة المؤسسة التي قمنا بإجراء دراستنا فيها، وذلك من خلال الاستفادة من النتائج التي توصلنا إليها.

#### 5- أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي هدف يسعى الباحث إلى تحقيقه من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة، وقد سعينا من خلال موضوعنا هذا إلى تحقيق مجموعة من أهداف هي:

#### 5-1- العلمية:

- محاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة الترقية والحراك المهني داخل المؤسسة.
- الإجابة عن التساؤلات المدرجة في إشكالية البحث.
- محاولة التحقق من الفرضيات في الواقع الإمبريقي.

#### 5-2- العملية:

- التعرف على الدور الذي تلعبه الترقية في تحقيق الحراك المهني.
- وضع معايير دقيقة لعملية الترقية.
- اكتساب بعض المهارات والخبرات الفردية.

## 6- مفاهيم الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم بمثابة الخلفية النظرية والمنهجية التي تقود الباحث وتوجهه في تعامله مع المعطيات النظرية والميدانية نظرا إلى أن المفهوم يمثل أداة للتعامل العملي، وسنحاول في هذه الفقرة توضيح معنى ودلالة وحدود المفاهيم التي نستخدمها في ضوء الضوابط التالية:

- تباين الاختلافات التي أثارها التعريفات المشار إليها سابقا.
- التوصل إلى تحديد المفهوم الإجرائي لمفاهيم الدراسة.

### 6-1- المفاهيم الأساسية:

#### 6-1-1- مفهوم الترقية:

\* لغة: تفيد معنى الصعود والارتقاء.

\* اصطلاحا: مصطلح الترقية تناولته العديد من الأبحاث والدراسات، الأمر الذي جعل العلماء يعطون لها تعريفات متباينة كل حسب اختصاصه واتجاهاته العلمية فقد تتشابه التعريفات في نقاط وقد تختلف في أخرى وفيما يلي نورد بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الترقية:

فمعجم العلوم الاجتماعية يرى أن الترقية: هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي، وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجر والمراتب. وتعني الترقية هنا نقل العامل إلى مركز مصحوب بآثار مادية ومعنوية. ويرى أيضا أن الترقية هي إسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وضعيته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات، فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذو مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية (بدوي، 1998، ص ص، 332، 333).

ويشير هذا التعريف إلى عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة درجتها أو رتبها أعلى منها إضافة إلى ما يصاحبها من زيادة الراتب وتحسين مركز العامل وترفيح شبكة عمله وذلك لزيادة اختصاصاته الوظيفية.

وتعني الترقية من الناحية الإدارية: التكليف بمهمة من الوظيفة الموجود فيها إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من المستوى الأدنى إلى الأعلى، أما من الناحية الاقتصادية فالترقية تعني: الزيادة في الجوانب المادية أي الأجر والمرتبة، أما من الناحية السوسولوجية فتعني: الصعود إلى أعلى في التسلسل

التنظيمي في مجتمع يقوم على التدرج الاجتماعي، أي تدرج العامل في السلم التنظيمي نتيجة تفضيل بعض الأشخاص على بعض. (الزيات، 1987، ص 140)

تشير هذه التعاريف إلى أن الترقية هي عملية نقل الموظفين من وظيفة إلى وظيفة أخرى تكون أعلى منها مع الزيادة في الأجر إضافة إلى الصعود في التسلسل التنظيمي للمجتمع.

ويعرفها إيهاب صبيح على أنها: تعيين مهام أكبر وتفويض سلطات أعلى للفرد في منصبه الجديد وتستلزم ضمان الارتقاء في التسلسل الهرمي الإداري، أو زيادة الراتب أو الوضع الوظيفي أو الاجتماعي للفرد. (الطماوي، 1972، ص 592).

كما عرفها مصطفى خاطر وآخرون على أنها: نقل العامل إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة. (خاطر وآخرون، 2001، ص 252).

فمن خلال هذين التعريفين نرى بأن الترقية هي زيادة في المهام والرواتب والوضع الوظيفي للفرد وزيادة المسؤوليات للعاملين.

ويعرف محمد أنس قاسم جعفر الترقية على أنها: تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن ذلك من نمو الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات ويصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر (محمد أنس قاسم جعفر، 1973، ص 22، 23).

ويعني هذا التعريف أن الفرد يشغل وظيفة ذات مستوى أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها وتصاحبها زيادة في المسؤوليات والسلطات في النظام المختلف مثل حجم المكتب، درجة السلطات الممنوحة حرية الحركة في اتخاذ القرار، والعامل في ظل إشراف عام أي زيادة المزايا المادية وزيادة المسؤولية.

إجرائياً: يقصد بالترقية " أنها انتقال الموظف لشغل وظيفة أعلى من التي كان يشغلها وفق شروط معينة وموضوعية، وما يصاحب ذلك من الزيادة في المسؤوليات والصلاحيات والواجبات وفي مقابل ذلك يتمتع بمزايا مادية ومعنوية.

6-1-2- الحراك المهني:

6-1-2-1- مفهوم الحراك لغة واصطلاحاً:

\* لغة: تشير الحركة في اللغة إلى حالة ضد السكون والثبات فهي تدل من الناحية الفيزيائية على تغيير الواقع في الموقع وتتطوي على تحول في الزمان والمكان والحركة من المصطلحات الفيزيائية العلمية التي تأخذ معنى الانتقال والتحول، فهي نقلة ضد السكون والثبات الذي يؤول إلى الجمود.

والحراك من الحركة، تحرك، يتحرك، تحركاً، فهو متحرك وهو حركة كل مظهر عام من مظاهر النشاط ضد السكون.

كما أن الحراك في معجم الوسيط: يعني الحركة ويقال ما به حراك يعني هامداً أو ساكناً ومأخوذاً من فعل حرك حراكاً وحركة أي خرج عن سكونه.

كما جاء أيضاً في معجم المعاني بأن الحراك: الحركة أي كل مظهر عام من مظاهر النشاط ضد السكون.

\* اصطلاحاً: الحراك هو التيار العام الذي يدفع طبقة من الطبقات أو فئة اجتماعية معينة إلى تنظيم صفوفها، بهدف القيام بعمل معين لتحسين حالتها الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو تحسينها جميعاً. (سعدي، جبير، 2021، ص 518)

كما يعرف الحراك أيضاً: بأنه التحرك من شريحة لشريحة أخرى من حيث التطبيق تكون الحركة عادة من جماعة مهنية إلى جماعة أخرى، ويقع الحراك في نطاق تنظيم هرمي أو متدرج ويكون عادة صعوداً أو هبوطاً، رغم أن بعض الحراك يكون على شكل حركة بين تجمعات تقع على مستوى واحد والبعض الآخر يسوده الغموض، خصوصاً حينما تؤدي التحولات في البناء المهني إلى التشكيك في التدرج الاجتماعي المستقر للمهن. (خرموش، 2013، 2014، ص 63)

\* إجرائياً: يقصد بالحراك حركة الفرد أو الجماعة من طبقة اجتماعية إلى أخرى أو مستوى اجتماعي إلى طبقة أو مستوى آخر، كما يمثل تغيرات في المركز أو الدور وخاصة في النطاق المهني دون تغيير في الوضع الطبقي الاجتماعي.

### 6-1-2-2- مفهوم المهنة لغة واصطلاحاً:

\* لغة: العمل، والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة.

\* اصطلاحاً: هي مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية. (العيدروس، 2015، ص 50)

كما تعرف أيضاً بأنها عمل فني تخصصي يعتمد على معرفة علمية نظرية وخبرة عملية وتقوم بإعداد المهنيين مدارس ومعاهد وكليات متخصصة، وتهدف مؤسسات التعليم والتدريب المهني إلى تعليم وتدريب وتخريج خبراء قادرين على تقديم خدمات جيدة في مجالات تخصصهم لا يستطيع تقديمها غير المؤهلين، والمجتمع الحديث مجتمع مهني إلى حد كبير مليء بمؤسسات التعليم والتدريب في مختلف مجالات النشاط الإنساني. (بن عامر، 2002، ص ص 209، 210)

كما يمكن النظر إليها على أنها تبعيات إنجاز العمل الذي يقوم به الفرد في محيط عمله، وبالإمكان إدراك المهنة من خلال نظام متسلسل مترابط الواحد بالآخر بناءً خاصاً بها، إذا كان بناءً فإن التبعيات تكون مرتبطة أحياناً بشكل متدرج لتحديد الدخل والاعتبار. (العمر، 2006، ص ص 145، 146)

\* إجرائياً: يقصد بها الوظيفة التي يسعى الفرد الوصول إليها، وتعد وسيلة لكسب العيش واستمرار الحياة وهي تتطلب علماً وتدريباً يتصل بالمهارات، كما تتطلب خبرة فنية متخصصة تتأتى لصاحبها من خلال التعلم والتعليم والتدريب.

### 6-1-2-3- مفهوم الحراك المهني:

يقصد به تغيير الفرد لمهنة أسرته، وتبديل الأبناء لمهن آباءهم نتيجة لازدياد التخصص المهني، وتوافر مجالات العمل أمام الفرد، وحسب ميوله الفردية واستعداده للإنتاج، ويساعد الحراك المهني على تحرك الأفراد اجتماعياً واقتصادياً عن مكانة أسرهم الاجتماعية والاقتصادية. (عبيد، 2011، ص 24)

يعرف قاموس الاقتصاد والعلوم الاجتماعية الحراك المهني بأنه تغيير المهنة من طرف فرد أو عدة أفراد خلال حياتهم النشيطة. (Bazureau et autres, 2007, p 631)

"بمعنى أن الحراك المهني هو انتقال الفرد أو جماعة اجتماعية من مهنة إلى مهنة أخرى أو حركة الجماعة المهنية نفسها أو حركة فرد معين".

ويعرف في دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل: أنه ظاهرة تنظيمية تعني مغادرة بعض عمال المؤسسة التي يعملون فيها إلى مؤسسات أخرى لأسباب عديدة منها: ضعف الأجر، والحوافز، أو توتر

علاقات العمل، ويمكن أن يكون الحراك المهني داخل نفس المؤسسة أو بين فروعها، أو حراك في نفس القطاع أو بين قطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة، أو حتى حراك في المستوى العالمي. (قاسيمي، 2011، ص 59)

كما يعرفه أيضا ريمون بودون بأنه: تحرك الموظفين داخل المؤسسات المهنية بشكل اجتماعي وأسري واقتصادي، بحيث يمكن للموظف أن يتحرك وينتقل من مركز ومستوى مهني إلى مستوى ومركز مهني آخر. (https:// er3arabi. Com 13/03/2022, 18 :03h)

بمعنى أن الحراك المهني يشير إلى حركات الأفراد أو الوحدات العائلية، داخل نظام الفئات الاجتماعية المهنية أو نظام الطبقات الاجتماعية.

ويعرفه أيضا بعد التواب: على أنه هو التغيير في الوضع الاجتماعي للمهنة، أي انتقال في المهنة من وضع اجتماعي معين إلى وضع اجتماعي آخر داخل هرم البناء المهني، وقد يكون الانتقال في اتجاه القمة، فتكسب المهنة مكانة اجتماعية عالية، وقد يكون الانتقال في اتجاه القاعدة، فتكسب المهنة مكانة اجتماعية منخفضة. (راية، 2014، ص ص 32، 33)

\* إجرائيا: يقصد به انتقال جماعة اجتماعية من مهنة إلى مهنة أخرى أو مجموعة من المهن كما يعني أيضا الانتقال في المهنة سواء صاعد أو نازل.

### 6-1-3- المؤسسة:

\* لغة: الأس والأسس والأساس: كل مبتدأ شيء، والأس والأساس أصل البناء، والأسس أصل كل شيء، وأس الإنسان قلبه لأنه أول متكون من الرحم، وأس مبتدؤه، وقد أس البناء مبتدؤه، وقد أس البناء، يؤسسه، أما تأسيس وأستت دار، إذا بُنيت حدودها ورفعت من قواعدها. (العيفة، 2010، ص 05)

\* اصطلاحا: المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي أي نظام انتاجي الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل انتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح، حيث يراها الاقتصاديون على أنها وحدة إنتاج لاستمرار حياتهم. (بلخيري، 2015، ص 16).

وتعرف المؤسسة بأنها جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الانتاج بغرض التسويق وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزيع المهام والمسؤوليات فيها.

ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازم للإنتاج الاقتصادي الصناعي، التجاري، أو الخدمات. (عرباجي، 2013، ص 15)

ويشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة وحدة اقتصادية إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها وتتجمع فيها الموارد البشرية والمادية التي تسعى إلى تحقيق الأرباح.

وتعرف المؤسسة أيضا بأنها تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج.

ويعرفها مكتب العمل الدولي بأنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة. (مسعداوي، 2013، ص ص 17، 18)

ويعرفها عبد الرزاق بن حبيب بأنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والاعلانية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني. (بن حبيب، د، س، ص 28)

انطلاقا من التعاريف السابقة للمؤسسة نستطيع القول أنهم ينظرون إليها بأنها تنظيم اقتصادي محدد يتفاعل مع العالم الخارجي المحيط به، وبأن دور المؤسسة ينحصر في مستويين المستوى الاقتصادي، والمستوى الاجتماعي.

\* إجرائيا: المؤسسة وحدة اجتماعية تتبادل التأثير مع البيئة الخارجية وتسعى إلى تحقيق أهداف محددة وفق استراتيجية دقيقة.

## 6-2- المفاهيم المرتبطة:

### 6-2-1- الأقدمية:

تعرف الأقدمية بأنها مصدر صناعي من أقدم: أولوية أو أسبقية حصل عليها الموظف لطول خدمته في عمل معين مثل الأقدمية في الدرجة أو الوظيفة.

وتعرف أيضا بأنها: مدة خدمة العامل. وتحسب عادة من تاريخ إبرام عقد العمل أو بدء العامل لعمله

إذا تأخر عن تاريخ إبرام العقد. (https:// ontology. Birzeit. Edu : term, 24/04/2022, 21 :10h)

كما يقصد بالأقدمية أيضا بأنها أولوية أو أسبقية حصل عليها العامل لطول خدمته في عمل معين والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند ترقبته لوظيفة أعلى من الوظيفة الحالية. (وراس، 2021، ص 337)

كما تعرف الأقدمية بأنها: طول الفترة التي قضاها المستخدم في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما. وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب. (أحمد ماهر، 1978، ص 238)

\* **إجرائيا:** الأقدمية هي المدة الزمنية التي عمل فيها الفرد في وظيفة أو عمل في مؤسسة، يمكن أت تقدم الأقدمية مكانة أو رتبة أو أسبقية أعلى للموظف الذي خدم لفترة أطول من الوقت، وهذا يعني عموما أن الموظفين ذوي الأقدمية يكسبون أموالا من الموظفين الآخرين الذين يقومون بعمل مماثل.

#### 6-2-2- الكفاءة المهنية:

\* **لغة:** ورد في لسان العرب للعلامة "ابن منظور" كافأه على الشيء مكافأة وكفاء، جازاه والكفاء. النظر وكذلك الكفاء والكفو، ومصدر الكفاءة وتقول لا كفاءة بالكسر أي لا نظير له والكفاء: النظر والمساواة، والكفاءة للعمل: القدرة عليه وحسن تصريفه وهي كلمة مولدة ولفظة كفاءة ذات أصل لاتيني ولقد ظهر سنة 1968 في اللغات الأوروبية بمعاني مختلفة. (الغلم، 2017، ص 27)

\* **اصطلاحا:** تعرف الكفاءة على أنها مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية ومن المهارة المعرفية أو من المهارة النفسية والحسية، والحركية التي تمكن من ممارسة دور وظيفة نشاط مهنة أو عمل معقد على أكمل وجه. (هاملي، 2011، ص 50)

وتعرف الكفاءة على أنها: القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابل للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد والمعارف العلمية. (منصور، 2010، ص 50)

\* **إجرائيا:** تعرف الكفاءة المهنية على انها محصلة المعارف والخبرات والسلوكات المكتسبة والممارسة في سياق مهني معين من أجل أداء وظيفة محددة بكفاءة وفعالية: والكفاءة مرتبطة بالقدرة الفردية العقلية والجسمية كما أنها منشطة بالدافعية الشخصية.

#### 6-2-3- الحوافز:

تعرف الحوافز بأنها قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بعمل بالشكل المطلوب والتميز.

تعرف الحوافز أيضا: بمثابة المقابل للأداء المتميز، فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تمييزهم في الأداء، وهناك تعريفات متشابهة للحوافز هي:

- الحافز: هو إعطاء الفرد جائزة مقابل العمل الذي أنجزه.
  - الحافز: هو ما ينشط السلوك ويهيئه للعمل.
  - الحافز: هو تحفيز وتنشيط الفرد بطريقة ميكانيكية لتحقيق هدف معين. (أبو النصر، 2012، ص 106)
- يشير هذا التعريف إلى أن الحوافز هي عبارة عن مقابل للأداء المتميز الذي يبذله العامل أثناء تأديته لعمله.

ويعرف علي السلمي الحوافز: أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد. (أحمد ماهر، 2010، ص 248)

وقد أوضح الكاتب عبد الرحمان الهبقي أن عملية التحفيز "هي إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية وأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السلبي للدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب فيه. (الهبقي، 2005، ص 255)

كما يعرفها أحمد ماهر بأنها: المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز يسمى الحافز المكافأة ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين قادر على قياس أداء العاملين لديهم حيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء. (الهبقي، 2005، ص 255)

تركز هذه التعاريف في تعريفهما للحوافز على أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وهي بمثابة المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز.

\*إجرائيا: تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة أو الحكومية وذلك للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي للعاملين لديها وكسب ولائهم وانتماءاتهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر في سعة الرضا وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسساتهم.

6-2-4- العلاوات والمكافآت:

\* اصطلاحاً: تعتبر العلاوات والمكافآت من أهم ملحقات الأجور، ويقصد بها منح العامل علاوة على أجره المادي مقابل فائدة أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجباته ووظيفته العادية. (جبلي، 2006، ص 30) ويعني هذا التعريف أن يحصل العامل على الزيادة على أجره المادي مقابل الواجبات التي تفرضها عليه الوظيفة..

ويعرفها جوران وآخرون أنها: أسلوب تتم به مكافأة العمال على عملية ناجحة وتستخدم بمثابة مؤشرات رئيسية للفرد في نهاية العام، أو الأشهر كما ترتبط هذه العمليات بنسبة التخصص والخبرة ومدى التطور في العمل وغالباً ما يكون منصوص عليه في القانون. (جوران وآخرون، 2003، ص 385) ويعني هذا التعريف أن العلاوات والمكافآت هي ما يحصل عليه العامل من مال نهاية كل سنة أو فترة زمنية محددة.

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

6-2-5- التدرج المهني:

\* التدرج:

يعرفه تالكوت بارسونز: بأنه تباين ترتيب الأفراد الذين يكونون نسقاً اجتماعياً ومعاملتهم على أساس أن بعضهم أعلى منزلة من الآخرين في ضوء الاعتبارات الاجتماعية الهامة. (عبد الرحمان وآخرون، 2013، ص 573).

\* التدرج المهني:

إن العلماء أنفسهم منذ زمن بعيد شغلوا أنفسهم منذ زمن بعيد بقضية التدرج والتمايز بين الأفراد فمنهم من رد التفاوت إلى عوامل مثل: الدخل، المهنة، المستوى الثقافي، المستوى التعليمي أو المعيشي، ومنه من طرح المسألة من أساسها بسؤال مفاده هل التدرج موجود في كل مؤسسة؟

ويعرفه الجوهري بأنه طريقة ترتيب أعضاء نسق معين في تسلسل هرمي، درجات أو مستويات فوق بعضها تتفاوت مستوياته من حيث الهيبة، الثروة، النفوذ، وغير ذلك من خصائص المكانة. (الجوهري، 1984، ص 391)

6-2-6- الحراك العمالي:

يعرفه "كارل ماركس": بأنه خاصية خضوع العامل لرأس المال وطرق الإنتاج أو قدرة قوة العمل على التكيف مع متغيرات العمل اليومي وتبادل أماكن نتيجة تقسيم العمل والتوجه نحو رأس المال، ويقترب المعنى من دوران القوة التي تعد فترة خضوع الحراك لمتطلبات السوق عندما ينتقل العامل أو الموظف من مكانة إلى مكانة يجد نفسه حساسا لكل تغيير في قوة عمله ونشاطه، الذي يسمح بأجر أحسن وما يعيق التكيف اختلاف طبيعة العمل الذي يتطلب تكوينًا مختلفًا، الأمر الذي لا يمكنهم (العمال والموظفين) من الاستعداد لتغيير مؤهلات العمل. (زرزوني، 2009، ص 45)

6-2-7- التغيير الوظيفي:

\* التغيير: هو القدرة على إحداث تحول في واقع يعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدما نحو تحقيق أهدافه المستقبلية وهو نشاط بشري واعي ومقصود يتميز بالاستمرارية. (الحيالي والمنجي العسكري، 2015، ص 28).

\* الوظيفة: هي نشاط معين يتطلب جهدا عقليا أو بدنيا، وغالبا ما يتم تنفيذه بشكل منتظم مقابل أجر مادي، ومن الوظائف ما يكون بالتطوع أو الجهد المدفوع أو من خلال بدء عمل تجاري وغيرها. (<https://aindirectory.com>, 19/03/ 2022, 21 :30h)

\* التغيير الوظيفي: هو النظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المنظمة. (بودين، 2013، ص 97)

7- الدراسات السابقة والمثابفة:

تمثل الدراسات السابقة إرثا نظريا مهما لبناء البحث بناءً علميا ومنهجيا، فهي خطوة من أهم خطوات البحث لما تكسبه من أهمية في تدعيم وتوجيه مساراته، من حيث تزويد الباحث بالمعايير والمفاهيم التي يحتاجها في توضيح أبعاد مشكلة من جهة وبيان موقع الدراسة التي هو بصدد دراستها، وعليه سوف نستعرض الآن بعض الدراسات التي تناولت كل من متغيري الترقية والحراك المهني لدى العاملين على النحو التالي:

7-1-1- الدراسات السابقة والمثابفة التي تناولت موضوع الترقية:

7-1-1- الدراسة الغربية:

دراسة جيمس وارثي wrthy حول العوامل المؤثرة على الروح المعنوية أن هناك نوعين من العوامل الموضوعية والذاتية تؤثر في إمكانية تحقيق العمال للترقية، إذ عبر أغلبية العمال أنه رغم طول مدة خدمتهم إلا أنهم لم يحصلوا على ترقية، لأن حجم القسم وعدم توفر مؤهلات عملية من ترقيتهم أمر غير ممكن إلى جانب تدخل المعايير الذاتية من محسوبية، وساطة، وقرابة، إضافة إلى عدم اهتمام الإدارة بتطوير إمكاناتهم جعلهم يفقدون طموح للترقية. (نسيمة أحمد صيد، 2008)

تعقيب:

من الملاحظ ان هذه الدراسة تتطابق مع دراستنا في العديد من التفاصيل، فكلاهما يدرس الترقية التي يحصل عليها العامل داخل المؤسسة غير أنهما يختلفان في المضمون فما نقوم بدراسته هو الترقية والحراك المهني، في حين تقوم هذه الدراسة بدراسة معايير ترقية العاملين.

وقد استفدنا من هذه الدراسة في معرفة عوامل ومعايير التي تحقق للعامل الترقية.

7-1-2- الدراسات العربية:

\* الدراسة الأولى: عطا الله بن معطي العتيقي، "رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بعنوان: "الترقيات الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في جوازات الرياض"، سنة 1431هـ / 2010م، جامعة ضابط صف، حيث كانت أهدافها:

- مدى توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين بجوازات مدينة الرياض.

- مدى رضا العاملين عن الترقيات بجوازات مدينة الرياض.

- العلاقة بين تأخر الترقية والرضا الوظيفي لدى العاملين.
- كيفية تحقيق رضا العاملين عن الترقيات.
- وكانت فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين وفقا لمتغيراتهم وحول مدى إسهام الترقيات الوظيفية في الرضا الوظيفي للعاملين، وقد توصلت إلى النتائج التالية:
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لصالح أفراد الدراسة. (عطا الله بن معطي العتيقي، 2010)

#### تعقيب:

تناولت هذه الدراسة الترقيات الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في جوازات الرياض، وانتمت دراستنا مع هذه الدراسة في موضوع الترقية إلا أننا ركزنا في بحثنا على الترقية والحراك المهني في المؤسسة وكما جاءت دراستنا هذه لتعرف على العلاقة القائمة بين الترقية والحراك المهني، وفيما تتجسد هذه العلاقة من خلال الدراسة الميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى.

#### \* الدراسة الثانية: دراسة إبراهيم بن حمد العبود، ومنصور عبد العزيز المعشوق (1997).

مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير بعنوان: "تقويم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، حيث تكون مجتمع الدراسة من 643 فردًا باستخدام عينة طبقية، كما استخدم المنهج الوصفي في الدراسة واعتمد على الاستمارة في جميع البيانات، وقد توصل الباحثان إلى عدة نتائج أهمها:

- تختلف أساليب الترقية في الخدمة المدنية من حيث الموضوعية والمفاضلة بين الموظفين المرشحين للترقية حيث اتفق الموظفين وأعضاء لجان الترقية على أن أسلوب المفاضلة بين الموظفين على أساس النقاط أسلوب المسابقة متوسط موضوعيا.
- تختلف درجة التأثير على الترقية بين أسس الترقية في الخدمة المدنية.
- التدريب له تأثير قوي على الترقية.
- درجة الموضوعية بين الموظفين المرشحين للترقية تختلف فيما بينها اختلافا جوهريا. (قارة، 1993)

**تعقيب:**

ركزت هذه الدراسة في دراستها للمتغير الترقية ومعايير الترقية وموضوعيتها حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في استخدامها نفس المنهج الوصفي واعتمادها على الاستمارة كأداة للدراسة، وتختلف من حيث الموضوع ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها والفرضيات المتخذة وذلك كون دراستنا الحالية تتناول العلاقة قائمة بين الترقية والحراك المهني، كما تختلف عنها من حيث مجال التطبيق ومكانه وزمانه وعينة الدراسة.

**7-1-3- الدراسات المحلية:**

\* **الدراسة الأولى: دراسة نسيمه أحمد الصيد 2008:** مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية بعنوان "الترقية والفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجاً سنة 2008، تكون مجتمع الدراسة من 140 عامل حيث تم اختيار العينة الطبقية العشوائية بنسبة 50%، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي في دراستها كما اعتمدت على الاستمارة كأداة بحثية، وقسم الباحث أهداف دراسته إلى أهداف نظرية وأخرى ميدانية ونذكر منها ما يلي:

- محاولة إيجاد ترتيب منظم للتراث المكتوب حول الترقية والفعالية التنظيمية.
- محاولة صياغة شبكة المفاهيم الإرتكازية التي تحكم عملية الترقية والفعالية التنظيمية.
- محاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة الترقية والفعالية التنظيمية.
- تشخيص الواقع الفعلي للترقية والتعرف على مدى وجود الاستراتيجية لتدرج العاملين.
- التعرف على مدى استناد الترقية إلى مقولات موضوعية ومساهمة في تحقيق الرضا.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- المزاوجة في الترقية بين المعايير الموضوعية والذاتية.
- أفراد العينة غير راضين عن معايير الترقية المعمول بها.
- وجود اختلاف بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية.
- المؤسسة لا تولي أي اهتمام لتقييم الأداء في عملية الترقية. (نسيمه أحمد صيد، 2008)

**تعقيب:**

- ركزت هذه الدراسة على محاولة صياغة شبكة المفاهيم الإرتكازية التي تحكم عملية الترقية والفعالية التنظيمية، ومحاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة الترقية والفعالية التنظيمية.

وقد اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة في متغير الترقية والمنهج والاستمارة كأداة بحثية إلا أننا ركزنا في بحثنا على الترقية والحراك المهني في المؤسسة كما جاءت دراستنا هذه للتعرف على العلاقة القائمة بين الترقية والحراك المهني، وفيما تتجسد هذه العلاقة من خلال الدراسة الميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

\* **الدراسة الثانية: جبلي فاتح 2006:** رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع بعنوان "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني"، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2006، أجريت الدراسة على المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة كما اعتمدت على الملاحظة والمقابلة والاستمارة في جمع المعلومات وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني للعامل، في حين تكونت عينة الدراسة من 90 عامل مقسمين إلى فئات حسب الدرجة المهنية: 10 اطارات، 38 أعوان، تحكم 42 أعوان التنفيذ.

حيث توصل الباحث إلى جملة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- وجود ارتباط تدرج وظيفي أعطى شعور للعامل برضا وارتياح في عمله.
- هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني (جبلي فاتح، 2006)

#### تعقيب:

سعت هذه الدراسة إلى رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني للعامل، واتفقت دراستنا مع هذه الدراسة في متغير الترقية وكذلك اعتمادها على نفس الأدوات البحثية كما اختلفنا في منهج الدراسة حيث اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي.

وجاءت دراستنا هذه للتعرف على العلاقة القائمة بين الترقية والحراك المهني، وفيما تتجسد هذه العلاقة من خلال الدراسة الميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

7-2- الدراسات السابقة والمشابهة التي تناولت موضوع الحراك المهني:

7-2-1 الدراسة الغربية:

التعليم العام والحراك المهني في أوماها، نبراسكا

تنطلق هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده، هل للتعليم العام دور في الحراك الاجتماعي والمهني بمدينة أوماها نبراسكا؟ بمعنى آخر تبحث هذه الدراسة في إمكانية وجود علاقة بين الانجاز العلمي للأفراد والتقدم المهني، وللوصول إلى إجابة حول هذا التساؤل جمعت الدراسات بياناتها من مصادر محددة تمثلت في التقارير الإحصائية لمدرسة أوماها (omaha).

وكذلك أدلة المدينة (city directories) اللذين وظفا لتتبع نماذج السيرة المهنية للأباء خلال فترة زمنية محددة من 1980 إلى 1910م، خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- 1- أن التعليم العام في المدينة لم يكن له تأثير كبير على الحراك المهني للأباء.
- 2- أكدت الدراسة أنه لم يتم الكشف عن وجود رغبة تاريخية (historical votions) من قبل المجتمع في حصول أبناء الفقراء الموهوبين لمكان في القمة، الأمر الذي زاد من دعم النتيجة السابقة، وهذا يعني أن مجتمع مدينة أوماها يعد من المجتمعات المغلقة نسبياً والتي يصعب أن يتحرك فيها الأفراد من وضع إلى وضع اجتماعي آخر وخاصة نحو الأعلى.

**تعقيب:**

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير التابع وهو الحراك المهني لكنهما اختلفا في أسلوب المعالجة، فالدراسة السابقة حاولت أن تدرس أثر التحصيل العلمي على الحراك المهني، بينما الدراسة الحالية تدرس الترقية والحراك المهني داخل المؤسسة، كما أن الاختلاف يظهر في المنهج المتبع وأسلوب جمع البيانات وأدواته، فالدراسة السابقة وظفت المنهج التاريخي في تتبع السيرة المهنية للأباء، وجمعت البيانات حولهم من خلال السجلات الإحصائية بمدرسة المدينة، أما الدراسة الحالية فهي دراسة وضعية اتبعت المنهج الوصفي.

\* الدراسة الأولى: العلاقة بين التعليم والحراك المهني الاجتماعي

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الذي يلعبه التعليم في الحراك المهني الاجتماعي خلال ثلاث فترات زمنية شملت الأولى من 1940-1951م، الثانية 1952م-1965م، الثالثة من 1965م-1977م منطلقاً من تساؤل عام مفاده هل التعليم يلعب دوراً هاماً ورئيسياً في الحراك الاجتماعي؟ كما قدمت عدداً من الفروض، الأولى مفاده أن فرص الحراك المهني الاجتماعي محدودة جداً في المجتمع المصري وذلك لوجود قيود على انتقال الأفراد من طبقة إلى أخرى لا على المستوى النظري أي تكافؤ الفرص التعليمية - ولكن على المستوى الفعلي - أي تأثير الخلفية الاقتصادية الاجتماعية في مواصلة التعليم عملياً، الثاني كلما كان التعليم مكلفاً سواء بغرض رسوم دراسية أي عدم مجانيته، أو في شكل مصاريف للدروس الخصوصية، كلما ضاق نطاق الحراك المهني والاجتماعي، الثالث ينتمي الأطباء والمهندسين إلى أسر من مستوى اقتصادي واجتماعي أكثر ارتفاعاً من أسر المعلمين، كما يدل على ذلك مهن آباء كل من الفئات الثلاث ودرجة تعليمهم، الرابع تختلف نوعية أسلوب المعيشة من مهنة إلى أخرى، فهي تتشابه لدى المهندسين والأطباء، وتختلف في ذلك لدى المعلمين، كما يتضح من أملاك الفئات الثلاثة، وعدد مرات سفرهم إلى الخارج، واشتراكهم في الأندية، الخامس تتفاوت الدخول مع اختلاف المهن، فتتقارب لدى الأطباء والمهندسين وتكون أكثر ارتفاعاً منها لدى المعلمين، السادس، يختلف تعليم أبناء الأطباء والمهندسين عن تعليم أبناء المعلمين، بحيث يكون في الحالة الأولى بالمصروفات حتى مع وجود التعليم المجاني.

ويبقى في الثانية بالمجان السابع تختلف اتجاهات الأطباء والمهندسين نحو مهنتهم عن اتجاهات المعلمين ومدى الرضا عنهم، فيرتفع التقييم لدى الفئتين الأوليتين وينخفض لدى الثالثة، وذلك تماشياً مع تقييم المجتمع لكل من المهن الثلاث، ولقد اتبعت الباحثة "المنهج الوصفي" في دراستها، معتمدة على أداة المقابلة الشخصية في جمع البيانات، وطبقتها على عينة بلغ حجمها 270 مبحوثاً من خريجي الجامعات المصرية من أطباء ومهندسين ومعلمين، ولم يتم اختيارهم من النقابات الثلاث على أساس عشوائي، وبذلك قسمت العينة إلى ثلاث فئات من حيث المهنة وكل مهنة قسمت إلى ثلاث فترات زمنية هي 1940-1951م، 1952-1965م، 1965-1977م، وكل مجموعة اشتملت على (30) مبحوثاً، ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

1- أظهرت النتائج أن التعليم في المجتمع المصري يتخذ شكلاً طبقياً يعكس التقسيم الطبقي في المجتمع، بمعنى أن فرص الاستمرار في التعليم غير متاحة إلا للقادرين فقط، وعليه فإن المهن العليا الممثلة

في الطب والهندسة، تكاد تكون مقصورة على أبناء الطبقة العليا، وبذلك تكون فرص الحراك الاجتماعي محدودة جدا.

2- أكدت الدراسة أن ما يميز طبقة التعليم هو تلك المصروفات الباهظة التي يتكلفتها التعليم عن طريق الدروس الخصوصية، والتي تمثل نوعا من التعليم الذي يسير موازيا للتعليم الرسمي، وتشمل المصروفات أيضا الكتب الخارجية التي يحتاجها الطالب لتساعده في فهم الدروس وتوضيح المناهج، وهي عوامل تحد من استمرار أبناء الطبقات الدنيا في التعليم.

3- أظهرت النتائج أن التوارث المهني يبدو ظاهرا في فئتي الأطباء والمهندسين، بينما يخلو تماما في فئة المعلمين، وهذا يعني أن هاتين المهنتين معلقتان ومحتكرتان من الطبقة العليا، الأمر الذي ينفي حدوث حراك اجتماعي بسبب التعليم وفقا لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية.

4- جاءت نتائج الدراسة الميدانية متفقة من الغرض الأول، إذ تبين أن مفهوم الحراك الاجتماعي بصورته النظرية يختلف كثيرا عن واقعه بسبب الحدود الطبقة التي تعد حاجزا قويا أمام الفرص المتاحة للأفراد، وأن التعليم وإن كان متاحا بصورة متساوية للجميع، إلا أنه لا يتم عمليا بطريقة متساوية، وبالتالي يدعم التمايز ويؤكد، ويجعل من المهن المتميزة حكرًا على الطبقات العليا.

5- أكدت الدراسة أن الأطباء والمهندسين يتميزون عن المعلمين في عملية الحراك الاجتماعي، من خلال مؤشراتته سواء من حيث الدخل أو أسلوب المعيشة، وذلك بسبب ما يتميزون به من خصائص اجتماعية واقتصادية لهم ولأسرهم.

6- أكدت الدراسة وجود تمايز واختلاف بين الأطباء والمهندسين من جهة والمعلمين من جهة أخرى من حيث ملكية السكن وعدد الحجرات إذ أكدت الدراسة أن من يمتلكون السكن في الفترة الأولى أكثر من الذين يستأجرونه، وتزداد ملكية السكن بعينة الأطباء والمهندسين أكثر من المعلمين، بينما تخلو الفترة الثالثة من أي مالك للسكن ولدى عينة الأطباء والمهندسين أكثر من المعلمين.

7- أظهرت الدراسة أن تغييرًا واضحًا في المستوى المعيشي للمبجوثين بعينة الأطباء والمهندسين عن آبائهم، رغم أن ذلك التغيير لم يتخذ شكلا جذريا، أما بعينة المعلمين فلم يتبين وجود اختلاف بين المبجوثين وآبائهم من حيث المستوى المعيشي.

8- أما بالنسبة للمقاربة بين الفترات الثلاث، فإن النتائج كانت على النحو التالي: بالنسبة للفترة الأولى من 1940- 1951م، ولوحظ وجود تقارب بين المهن الثلاث من حيث المستوى الاقتصادي والاجتماعي، وفسر ذلك بأنه لم تكن تكاليف التعليم عالية، أما الفترة الثانية من 1952- 1965م، فقد لوحظ وجود حراك أكثر وإن لم يكن يمس جذريا الطبقات الدنيا، وفسر ذلك بتطبيق الدولة للقوانين

الاشتراكية وبمجانوية التعليم، الفترة الثالثة من 1965-1977م، فإن الدراسة أشارت إلى أن التعليم اتخذ شكلا طبقيا يتمثل في التعليم بالمصروفات، والدروس الخصوصية، وهذا يعني أن فرص الاستمرار في التعليم كانت غير متاحة إلا للقادرين فقط. (جدور، 2004، 2005، ص ص 172-193)

#### تعقيب:

يمكن القول أن الدارستين تشابها في محاولتهما لدراسة نفس المتغير التابع وهو الحراك المهني، واتبعا نفس المنهج في دراستهم وهو المنهج الوصفي، لكن الدراسة السابقة اتبعت المنهج الوصفي لمعرفة العلاقة بين التعليم والحراك المهني الاجتماعي، بينما اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي لمعرفة علاقة الترقيم بالحراك المهني داخل المؤسسة.

كما اختلفا من حيث الأهداف والفروض ومن حيث المجال الجغرافي والبشري، والزمني والعينة.

الدراسة الثانية: دراسة مدحت (1991) بعنوان دراسة العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة في الحراك المهني للمرأة العاملة:

تهدف الدراسة بصفة أساسية للوقوف على تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على الحراك المهني، فقد ركزت اهتمامها على ثلاث عوامل رأت أنهم أكثر أهمية في التأثير على الحراك المهني للمرأة هم: علاقات العمل السائدة بالمصنع - الصناعة في الاتجاهات الثقافية في المجتمع وأثرها على حراك المرأة.

من أهم نتائج الدراسة:

وقد كشفت الدراسة أيضا عن صحة الفرض الثاني ومغزاه أن الاتجاهات الثقافية السائدة بالمجتمع تؤثر تأثيرا إيجابيا على الحراك المهني الصاعد أو الرأسي الذي يمكن أن يحققه العامل أو العاملة، حيث أوضحت الدراسة أنه كلما كانت المستويات التعليمية منخفضة كلما أثر ذلك على فرص الحراك الرأسي سواء كان للعامل أو للعاملة بينما كلما كانت المستويات التعليمية مرتفعة كلما زادت فرص الحراك المهني الرأسي سواء كانت للرجل أو المرأة.

وقد كشفت الدراسة أيضا عن صحة الفرض الثاني ومغزاه أن الاتجاهات الثقافية السائدة بالمجتمع تؤثر تأثيرا إيجابيا على الحراك المهني الصاعد أو الرأسي الذي يمكن أن يحققه العامل أو العاملة، حيث أوضحت الدراسة أنه كلما كانت المستويات التعليمية منخفضة كلما أثر ذلك على فرص الحراك الرأسي سواء كان

للعامل أو للعاملة بينما كلما كانت المستويات التعليمية مرتفعة كلما زادت فرص الحراك المهني الرأسي سواء كانت للرجل أو المرأة.

وقد كشفت الدراسة أيضا عن صحة الفرض الثاني ومغزاه أن الاتجاهات الثقافية السائدة بالمجتمع تؤثر تأثيرا ايجابيا على الحراك المهني الصاعد أو الرأسي الذي يمكن أن يحققه العامل أو العاملة. حيث أوضحت الدراسة أنه كلما كانت الاتجاهات الثقافية السائدة في المجتمع متطورة كلما أثر ذلك على إتاحة فرص كبيرة للحراك المهني للعاملة خاصة في العمل الصناعي.

بينما كلما كانت الاتجاهات الثقافية السائدة في المجتمع مختلفة، كلما أثر ذلك على إعاقة فرص الحراك المهني للمرأة العاملة خاصة في العمل الصناعي.

وقد كشفت الدراسة عن صحة الفرض الثالث ومغزاه\_ أن علاقات العمل السائدة بين الزملاء والرؤساء في العمل تؤثر ايجابيا على الحراك المهني الصاعد أو الرأسي الذي يمكن أن يحققه العامل أو العاملة. حيث أوضحت الدراسة أنه كلما كانت علاقات العمل السائدة في المصنع طيبة كلما أثر ذلك على فرص الحراك الرأسي سواء كان للعامل أو العاملة بينما كلما كانت علاقات العمل السائدة في المصنع في حالة صراع وتوتر كلما أثر ذلك على إعاقة فرص الحراك المهني سواء كان للرجل أو للمرأة (مهيدات، 2013، ص 49).

#### تعقيب:

إن هذه الدراسة تناولت المتغير التابع لدراستنا وهو الحراك المهني، فالدراسة السابقة تناولت دراسة العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة في الحراك المهني للمرأة العاملة بينما تناولت دراستنا الحالية الترقية والحراك المهني داخل المؤسسة.

كما اختلفت حدود الدراسة المكانية، فقد أجريت هذه الدراسة في السعودية، أما دراستنا فقد أجريت في الجزائر.

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة بعنوان الحراك المهني وإعادة تشكيل الهوية لدى المرأة العاملة الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من النساء العاملات بمدينة بوج بوعرييج.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مساهمة الحراك المهني في إعادة تشكيل هوية المرأة العاملة الجزائرية واندماجها اجتماعيا، وقد أجريت على عينة من النساء العاملات والتي خصت فئة من الإطارات بقطاع الإدارة العمومية بمدينة بوج بوعرييج، والتي بلغ عددها 110 مفردة، وعليه في ضوء مشكلة الدراسة طرحت الباحثة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم الحراك المهني في اندماج المرأة العاملة الجزائرية اجتماعيا؟

هل يساهم الحراك المهني في تغيير الوضعية الاجتماعية للمرأة العاملة الجزائرية؟

فروض الدراسة:

- يساهم الحراك المهني في اندماج المرأة العاملة الجزائرية اجتماعيا.

- يساهم الحراك المهني في تغيير الوضعية الاجتماعية للمرأة العاملة الجزائرية.

وقد تم استخدام المنهج التحليلي لوصف الظاهرة كما هي في الواقع كما ونوعا، باستعمال الاستمارة كتقنية رئيسية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- كلما ارتفعت المرأة العاملة في السلم الهرمي كلما أدى ذلك إلى تغيير في نمط حياتها وعلاقتها بالأفراد والمحيطين بها خاصة داخل المحيط الأسري، إذ تقلصت علاقتها القرابية واتجهت نحو إنشاء روابط اجتماعية أخرى بديلة.

- يعتبر الحراك المهني أحد الآليات التي تساعد على إثبات الذات لدى المرأة العاملة الجزائرية.

- ديناميكية المسار الوظيفي تسمح لها بإتاحة فرصة إثبات الذات والقدرة على تحقيق الاستقلال المادي والمعنوي.

التدرج في الوظائف أحد العوامل التي تساهم في تغيير المكانة الاجتماعية للمرأة.

الوضعية المهنية لها دور في جعلها عنصرا مؤثرا في قرارات الأسرة.

الحراك الصاعد يسمح بتغيير نظرة المجتمع نحوها نتيجة التحول الحاصل في النسق القيمي الثقافي في المجتمع الجزائري (شهب، 2019).

#### تعقيب:

نلاحظ من خلال هذه الدراسة السابقة أنها تتشابه مع دراستنا الحالية في تناولها لمتغير الحراك المهني كموضوع للدراسة، واستخدامها نفس المنهج وهو المنهج الوصفي، كما اعتمدا على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، لكن رغم ذلك فإنهما يختلفان في أسلوب المعالجة، فالدراسة السابقة حاولت أن تدرس الحراك المهني وإعادة تشكيل الهوية لدى المرأة العاملة الجزائرية، أما دراستنا الحالية تركز على معرفة مساهمة الترقية في الحراك المهني داخل المؤسسة، كما شمل الاختلاف أيضا مجتمع البحث، العينة وفروض الدراسة.

الدراسة الثانية: دراسة بعنوان: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع العام، دراسة ميدانية بمدينة سطيف، والتي قام بها مراد رمزي خرموش، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل؟، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، 2014.

#### تهدف الدراسة إلى:

الكشف عن الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام، إضافة إلى أنها قيمة اجتماعية ونمط اجتماعي يمكن أن يؤدي غيابها إلى مخاطر تهدد استقرار المورد البشري في المؤسسة، فهي تؤثر مباشرة على دوافع العاملين وجهودهم الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك التنظيمي لفترة طويلة، منطلقا من سؤال رئيسي مفاده: هل للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع الصناعي العام.

#### أما التساؤلات الفرعية فهي:

1- هل للعدالة التوزيعية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام؟

2- هل للعدالة الإجرائية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام؟

3- هل للعدالة التعاملية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام؟

استخدمت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية، باختيار عينة قصدية تتمثل في عينة كرة الثلج تكونت من 95 مبحوث من العاملين الذين سبق لهم الانتقال من العمل بالقطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام.

كما اعتمدت هذه الدراسة على الاستمارة كأداة لجمع البيانات مقسمة إلى (04) محاور تضمنت (36) سؤالاً، ثم تفرغ البيانات بواسطة استخدام برنامج (spss) النسخة 17، وتم استخدام النسب المئوية كأحد الأساليب الإحصائية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- 1- للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.
- 2- تلعب العدالة التوزيعية دورا كبيرا في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى القطاع العام.
- 3- تلعب العدالة الإجرائية دورا كبيرا في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى القطاع العام (خرموش، 2014/2013).

#### تعقيب:

تناولت هذه الدراسة دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع العام، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في اختيارهما لنفس المتغير التابع وهو الحراك المهني كموضوع للدراسة، كما اتبعا نفس المنهج وهو المنهج الوصفي، واعتمدا على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، لكن رغم ذلك فإنهما يختلفان في أسلوب المعالجة فالدراسة السابقة حاولت أن تدرس متغيرات العدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وعلاقتها بالحراك المهني أما دراستنا الحالية تدرس الترقية والحراك المهني داخل المؤسسة، كما شمل الاختلاف مجتمع البحث والعينة.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى إشكالية الدراسة وفرضيتها والمبررات التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، وأهداف وأهمية الدراسة العلمية والعملية، كما تم عرض أهم المفاهيم الأساسية للدراسة، والدراسات السابقة والمشابهة التي تناولت موضوع بحثنا التي استفدنا منها نظريا في تحديد معالم الدراسة، كما حاولنا من خلال هذا الفصل أن نربط الأفكار ببعضها البعض سواء المتعلقة منها بالترقية أو الحراك المهني.

قائمة الهوامش: (الفصل الأول)

1. Frank Bazureau et autres : Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Nathan, Paris, France, 2007, P631.
2. <https://er3arabi.com> , 13/03/2022, 18 :03h
3. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، د.ط، بيروت، 1978، ص332.
4. أحمد ماهر: نظم الأجر والتعويضات، الدار الجامعية، د.ط، الإسكندرية، مصر، 2010، ص248.
5. أحمد مصطفى خاطر وآخرون: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية للنشر، د.ط، الإسكندرية، 2001، ص252.
6. إيسراء عبيد: دور التعليم العالي للأونروا في الحراك الاجتماعي للمرأة اللاجئة الفلسطينية، رسالة ماجستير في الدراسات الدولية، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2011، ص24.
7. إسماعيل عرباجي: اقتصاد وتسيير المؤسسة، موفم للنشر، ط3، الجزائر، 2013، ص15.
8. إيهاب محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، ط5، القاهرة، 1972، ص592.
9. جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة حالة المؤسسة الوظيفية للتبغ والكبريت وحدة الخروب، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، 2006، ص30.
10. جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال، الوسائل، الهياكل، الأدوار، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، الجزائر، 2010، ص5.
11. خالد عبر الرحمان الهبتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2005، ص255.
12. خرموش مراد رمزي: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام لدراسة ميدانية في ولاية سطيف، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص63.
13. د. محمد عبد الرحمان وآخرون: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2013، ص573.
14. د.أغادير سالم العيدروس: أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ط1، الجيزة، مصر، 2015، ص50.
15. د.معين خليل العمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص145-146.

16. رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015، ص16.
17. زرزوني جهيدة: واقع الحراك العمالي في فترة الإصلاحات في ظل التحولات الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم علم الاجتماع، 2009، ص45.
18. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، د.س، ص28.
19. عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، 2002، ص ص209-210.
20. عطا الله بن معطي العتيقي: الترقيات الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في جوازات الرياض، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، العربية، 2010.
21. علي سعدي، عبد الزهرة جبير: الحراك الشعبي دراسة نظرية في المفهوم والأسباب، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة النهدين، العراق، المجلد 14، العدد 2، 2021، ص518.
22. الغلم مريم: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات المهنية لأساتذة التعليم الثانوي، مجلة التنظيم والعمل، مجلد 6، العدد 2، 2017، ص27.
23. فاطمة عشب مهيدات: الحراك المهني للمرأة العاملة وعلاقته بالتوافق الأسري في المجتمع الأردني، دراسة ميدانية على عينة من النساء العاملات في محافظة أريذ، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية الآداب تخصص علم الاجتماع في جامعة البرموك، الأردن، 2013، ص49.
24. كمال عبد الحميد الزيات: علم الاجتماع المهني، مدخل نظري، مكتبة النهضة للنشر، د.ط، القاهرة، 1987، ص140.
25. لشهب نسيمة: الحراك المهني وإعادة تشكيل الهوية لدى المرأة العاملة، الجزائر برج بوعرييج، دراسة ميدانية على عينة من النساء العاملات، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة أبو قاسم سعد الله، الجزائر 2، المجلد 09، العدد 2، 2019.
26. محمد أنس، قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، د. ط، القاهرة، 1973، ص ص22-23.
27. محمد محمود الجوهري: المدخل لعم الاجتماع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1984، ص391.
28. محمود سالم علي جدور: أثر التعليم في الحراك الاجتماعي للمجتمع الليبي، دراسة ميدانية على بعض ذوي المهن المتخصصة بمدينة الزاوية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، 2004-2005، ص ص173-193.

29. مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2012، ص106.
30. المشرفي راية بنت سعيد بن علي: ضغوط العمل وعلاقته بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم، رسالة ماجستير، الإدارة التعليمي، جامعة نزوي، الأردن، 2014، ص ص32-33.
31. ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص59.
32. نسيمة أحمد صيد: الترقية والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية مطاحن الحروش، مشروع مقدم لنيل شهادة الماجستير لإدارة الموارد البشرية، 2008.
33. يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، ط2، الجزائر، 2013، ص ص17-18.
34. ([https:// ontology. Birzeit. Edu](https://ontology.Birzeit.Edu) : term, 24/04/2022, 21 :10h)

## الفصل الثاني: الترقية

تمهيد:

- 1- مفهوم الترقية.
- 2- شروط الترقية.
- 3- أهمية وأهداف الترقية.
- 4- أسس الترقية.
- 5- مصادر الترقية.
- 6- أنواع الترقية.
- 7- مناهج وبرامج الترقية.
- 8- آثار الترقية.

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعتبر الترقية من اهم الموضوعات التي لها أهمية في منظمة من المنظمات فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية، لتحمل عبء ومسؤولية العمل والمنصب المرفق إليه، وبالتالي فهي تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من القوى البشرية لشغل الوظائف الأعلى في درجات السلم الوظيفي، ومن هنا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أهم مفاهيم الترقية ونتعرف على أهميتها وأهدافها وإلى معظم الشروط والأسس والمصادر والأنواع والمناهج والبرامج والآثار التي تضم وتشمل موضوع الترقية.

## 1- مفهوم الترقية:

تعرف الترقية بأنها: شغل الموظف المرقى لوظيفة ذات مستوى من المسؤولية والصعوبة أعلى من مستوى الوظيفة الأولى (قداش وآخرون، 2019، ص 163)

## 2- 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 توافق بين الإدارة والعاملين حول الترقية.

وتقتضي الترقية شروطا يجب توفرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة وهذه الشروط هي:

1- وجود وظيفة شاغرة لها اعتماد في ميزانية المنظمة، يمكن أن يرقى لها الموظف.

2- تباين الوظيفة التي يرقى إليها الموظف عن الوظيفة التي يشغلها من حيث الواجبات والمسؤوليات.

3- توافر المؤهلات العلمية المطلوبة في الموظف المرشح للترقية وفق القانون، مثال ذلك حصوله على شهادة علمية، بتخصص معين متمتعة بخبرات محددة، اجتيازه برنامجا تدريبيا له علاقة بمهام الوظيفة المرشح لها.

4- حصول المرشح للترقية على درجة معينة مقبولة في تقارير الأداء والكفاءة المعدة من قبل الجهة المسؤولة عن تقييمه، في أثناء مدة زمنية معينة، كأن تكون سنة أو أكثر.

5- توفر شرط الأقدمية للترقية إلى وظيفة أعلى بعد مضي المدة المقدرة لإشغاله وظيفة أدنى في سلم الوظائف والدرجات.

6- لا يجوز ترقية الموظف مباشرة إلى وظيفة أو مستوى وظيفي أعلى من المستوى الوظيفي الذي يعلو الوظيفة التي يستحقها، وعند حصول ذلك فإن الترقية تعد باطلة، ما لم يرد نص يجيز ذلك في القوانين والأنظمة النافذة.

7- أن الترشيح للترقية إلى الوظيفة الأعلى يأخذ أحد الاتجاهين التاليين:

- أن الترقية متاحة لجميع العاملين في المنظمات، أو الأجهزة الإدارية الحكومية لشغل أية وظيفة شاغرة في تلك المنظمات أو الأجهزة، أي لكل موظف الحق في أن يرشح نفسه لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمات والأجهزة الحكومية متى ما كان يمتلك المؤهلات وتنطبق عليه الشروط المطلوبة.

8- أن الترشيح للترقية يكون حكراً على العاملين في المنظمة أو القسم أو الشعبة التي تشغل فيها وظيفة معينة. (عاطف محمد عبيد، (د، س)، ص ص 421، 422)

- أن تكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة وان يكون العامل مستوفى شروط الوظيفة المرقي إليها.

- أن تكون الترقية إلى وظيفة داخل المستوى أو وظيفة نمطية في مستوى أعلى مباشرة. (الصيرفي، 2009، ص 42)

### 3- أهمية وأهداف الترقية:

#### 3-1 أهمية الترقية:

تحتل الترقية أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة والعاملين في نفس الوقت، وتبدأ هذه الأهمية كما يلي:

- بالنسبة للإدارة: تكمن أهمية الترقية بالنسبة للإدارة في تحقيق ما يلي:
  - الكشف عن قدرات الأفراد العاملين وعن إنجازاتهم، بما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياستها المختلفة.
  - تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع العاملين لتحقيق أعلى مستوى الإنتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي أعلى.
  - تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل.
  - الحاجات المادية والمعنوية التي يرغب الأفراد العاملين في اشباعها، ومن خلال الحوافز المادية التي يحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي الأعلى من الناحية الأخرى. ( أبو شيخة، ص 186)
- بالنسبة للعاملين: ويمكن إبراز أهمية الترقية بالنسبة للعاملين فيما يلي:
  - رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.
  - توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.
  - خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
  - زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين. ( الطائي وآخرون، 2006، ص ص 496، 497)

### 3-2 أهداف الترقية:

لكل نظام نسق فكري عام يحدد إطار ويربط بين أجزائه، وفي هذا الإطار يسعى النظام إلى تحقيق أهداف معينة، باعتبارها سببا لوجوده يجدر على إثرها المصلحة العامة، وباعتبار الترقية نظام اجتماعي فهي ترمي إلى تحقيق أهداف متنوعة (نفسية، اجتماعية، اقتصادية، حضارية، ثقافية، سياسية... إلخ)، تبعا لمبادئها وشروطها:

- جلب العناصر الكفأة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فنية، معارف متخصصة تتحدد بموجبها عملية تدرج الأفراد في السلم الإداري للمؤسسة.
- تحفيز العمال على العمل بخلق جو من التنافس، مما يدفعهم إلى تحسين الإنتاج والإنتاجية، وكذلك تعمل على الرفع من معنويات العمال، وكل هذا في حالة ما إذا كانت الترقية قائمة على أسس موضوعية، خاصة إذا كان دور الإدارة هاما في إبراز أهميتها من حيث اتقان الرؤساء لأدوارهم في تحفيز العمال.
- شعور العامل بالاطمئنان لعدل المؤسسة نتيجة تحسين مستواه المعيشي برفع الأجر دون تغيير مكان العمل.
- استغلال مهارات الأفراد وقدراتهم خاصة الذين أبدوا استعدادا خلال فترة تدريبهم وتكوينهم لممارسة وظائف جديدة.
- أهداف نفسية: تتمثل في الرضا عن العمل، وشعور العامل بوجوده الفعلي داخل المؤسسة.
- أهداف ثقافية: المهارات، الخبرة، التدريب، التكوين لها أثر في توسيع الأفق الثقافي للعامل وبالتالي اكتساب ثقافة تساير المنظور الاجتماعي.
- أهداف اجتماعية: من خلال المتنافس على تطوير الكفاية الإنتاجية وحسن الأداء، يجعل العامل يبذل أقصى جهده للفوز بالترقية. (الطماوي، 1987، ص 578)

### 4- أسس الترقية:

أيا كان نظام الترقية المتبع في المنظمة، فإنه يجب أن يستند إلى أساس سليم، ليس فقط من الناحية الفنية ولكن أيضا من ناحية اكتسابه لرضاء أفراد القوى العاملة بشعورهم بعدالة النظام وموضوعيته وعدم التأثير في تطبيقه بأية ميول أو اتجاهات شخصية تعكس المحاباة والتمييز غير المنطقي أو العادل... تلك العوامل التي تؤدي لا محالة إلى هبوط معنويات العاملين وغرس بذور الشقاق والحقد والتشاحن بينهم وعدم تقدير الصالح العام... و لا يخفي ما لذلك من أثر سيء على إنتاجيتهم، وعلى ذلك فالجانب الإنساني في نظام الترقيات من الأمور الجوهرية لنجاح هذا التنظيم وتحسين العلاقات بين الإدارة وأفراد القوى العاملة وبما يعكس في النهاية تحسين وتطوير الإنتاجية.

وبصفة عامة تنحصر أسس الترقية في أساسين جوهريين هما الكفاءة والأقدمية.

#### 4-1 نظام الترقية على أساس الكفاءة efficiency system:

تقضي القواعد الموضوعية لإدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تحليلية للوظائف على أساس واجباتها ومسؤولياتها وسلطاتها وظروف العمل حتى يمكن في النهاية تحديد مواصفات الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة والنهوض بأعبائها على خير ما يرام سواء تعلق ذلك بالمؤهل الدراسي أو نوع وعمق ومدة الخبرة اللازمة والتدريب والكفاءة في أداء العمل والقدرة على التقدم والمواصفات الذهنية أو البدنية أو غير ذلك من متطلبات لازمة لشغل الوظيفة، والهدف من ذلك في النهاية- كما سبق ذكره- هو ان تشغل الوظيفة الشاغرة بأصلح الأفراد القادرين على أداء أعمالها بكفاءة وفعالية، ويمكن الكشف عن مدى كفاءة الموظف بمعايير موضوعية معتمدة نعرضها فيما يلي باختصار:

- يمكن الكشف عن مدى كفاءة الموظف -كما سبق ايضاحه في موضع سابق- عن طريق التقرير الدوري الذي يعده رئيسه المباشر والذي يظهر جوانب القوة والضعف في أداء الموظف، وعلى أن يحاط وضع تقرير الأداء بضمانات كافية تكفل موضوعية التقرير وعدالته وعدم تأثره بأي من عوامل المحسوبية أو النفوذ الشخصي أو المحاباة.

- كذلك يمكن الكشف عن مدى كفاءة الأفراد عن طريق امتحان خاص يعقد للمرشحين للترقية، وقد يكون الامتحان تحريريا أو شخصيا أو عمليا أو يجمع بين أسلوبين أو اكثر منها، وهذا إجراء يناسب على وجه الخصوص الوظائف التنفيذية التي تتطلب توافر قدرات ومهارات عملية في الفرد المرشح للترقية، ولكنها لا تصلح للوظائف القيادية حيث أن هذه الوظائف تتطلب أن يتوافر في المرشح قدرات عديدة غير ملموسة intangible مثل المهارات الإدارية، والقدرة على الحكم، وإمكانية التلاؤم مع الظروف، ومواجهة التحديات التي تعترض تحقيق الأهداف، والقدرة على النمو والتطور السريع، والقدرة على تعبئة الجهود والقوى المنتجة وتطويرها وتحفيزها... إلى غير ذلك من القدرات الإدارية التي تكفل تحقيق مستوى معين من الأداء الإداري، وبديهي أن هذه صفات يصعب الوقوف عليها من مجرد عقد امتحان بأي صورة من الصور، فالقدرة الإدارية لا تكتشف إلا في موقف العمل الإداري ومن خلال ممارسة الوظائف الإدارية عناصر غير ملموسة لا يمكن بسهولة قياسها موضوعيا وبطريقة مباشرة إذ هي مرتبطة إلى حد كبير بالشخصية الديناميكية المتحركة للقائد الإداري. (العزاوي، 2013، ص ص501-500)

- الترقية على أساس الأقدمية:

يقصد بالأقدمية: أولوية أو أسبقية حصل عليها العامل لطول خدمته لعمل معين، التي تأخذ بعين الاعتبار عند ترقيته لوظيفة أعلى من الوظيفة الحالية. يعني ذلك أن العامل الأقدم الذي يحظى بالترقية كما أن الأقدمية في العمل لا بد أن يتصف بها الفرد من أجل ترقيته. (بوراس، 2021، ص373) وقد اعتمدنا على هذا الأساس للأسباب التالية:

- هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية والكفاءة وخاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل، ولكن بعد ذلك يقل الارتباط بين الخبرة والكفاءة وطول فترة الخدمة، وفي هذه الحالة فالعامل يستمد حقه في الترقية من القواعد مباشرة.

- هذا الأساس قد يكون موضوعيا أكثر من غيره خاصة إذا وجد مجال لتمييز الرؤساء أو عدالتهم في التقييم، ويقلل ذلك وجود خلافات بين الإدارة والعمال. (زكي محمود هشام، (د، س)، ص 386) - قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع وقيمه، حيث يكون لعامل السن تقديره وأهميته حيث يفضل الشخص الأكبر سنا للوظائف .

- خلق الولاء والانتماء للمؤسسة للسنوات التي قضاها الموظف بها.

- إن اتباع هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة على مهمتها بتدريب وتنمية كفاءة العاملين ونظرا لمزايا الأقدمية نجد العاملين ونقاباتهم يعتمدون عليها في شغل الوظائف الإشرافية، خاصة لتأمينهم ضد أي تعسف مبرزين ذلك بما يلي:

- بساطة ووضوح هذا الأسلوب حيث يعطي الحق بالترقية لأقدم المنافسين.

- بعث الرضا والاطمئنان في نفوس العمال الذين يعملون مسبقا أنهم سينالون الترقية بقضاء المدة المحددة بخدمتهم.

- إن استخدام الأقدمية من شأنه أن يدفع الإدارة إلى العناية بعملية اختيار الأفراد في بداية التحاقهم بالخدمة إذ أن اختيار أفراد ليس لهم استعداد متقدم معنا أن يحتل هؤلاء مناصب في مستويات أعلى يؤهلهم استعدادهم الطبيعي لشغلها.

- مراعاة الأقدمية كمبدأ عادل بشأنه رفع معنويات العاملين.

- إن الأخذ بمبدأ الأقدمية في الترقية يدفع الإدارة إلى الاهتمام بهؤلاء الأشخاص لتنمية كفاءتهم. (فوزي

حسين، 1982، ص86)

إن أساس الأقدمية موضوع يتناسب مع الوظائف الروتينية بصفة عامة، حيث تقتض قضاء العامل لمدة غير محددة ومناسبة في العمل لاكتساب الخبرة والمهارة الكافية التي تؤهله لشغل منصب أعلى من حالة شغوره.

غير أن قيام الترقية على هذا المبدأ فيه من الظلم للأشخاص الذين لم يقضوا مدة طويلة في الوظيفة الحالية، وهو بذلك يقتل الاستعدادات الشخصية لديهم، إذ ما سلموا أن من يعمل أطول يستفيد أكثر، كما أن الترقية على مبدأ الأقدمية وإذا سلمنا أن العامل قد أكسبته الأقدمية في الخدمة خبرة ومهارة، فهنا لا يعني أنها تتوافق مع متطلبات الوظيفة الجديدة كما أن هذه الخبرة قد لا تحتاج إلى القدرات والخبرات المكتسبة خلال العمل وبالتالي انقلب أسلوب الأقدمية إلى تكريس مبدأ الروتين وإحلال الجهاز الإداري.

وعليه فهو معيار غير كاف لتحديد الأمتل للترقية، إذا فلا يمكننا القول أن هذا المبدأ صالح بصفة مطلقة، وهذا لكونه يخلق مشاكل تضر بحسن سير العمل، لذا يجب البحث عن معيار آخر يكون أكثر فعالية، ويمكن للإدارة أن تتبعه لترقية موظفيها وهو معيار يجمع بين الأقدمية والكفاءة.

#### -الجمع بين الأقدمية والكفاءة:

تعتمد أغلبية أنظمة الخدمة المدنية الطريقة الخاصة بالجمع بين معياري الأقدمية والكفاءة المهنية، فمثلا المؤسسة تختار من بين ألف شخص أقدم العاملين، ويفصل الشخص الأطول خدمة فالوظائف الصغرى في الإدارة لا تتطلب بقدر ما تتطلب الخبرة والممارسة التي قد اكتسبها الموظف بحكم خدمته الطويلة في الوظيفة، أما الوظائف العليا فهي تتطلب مهارات وقدرات وكفاءات عالية لا تكتسب فقط بالأقدمية والممارسة لذلك يفضل أن تشغل هذه الوظائف عن طريق الكفاءة والاستحقاق. (الجميل، 1998، ص ص 115، 116)

#### 5- مصادر الترقية:

5-1 الترقية من الداخل: وتتم من داخل المؤسسة حيث يتم ترقية العامل إلى مركز أعلى من الذي كان فيه سابقا، ومن مميزات الترقية من الداخل:

- تحفيز أكثر عن العمل وتدفع العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم ورفع الروح المعنوية.

تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة، بإتاحة فرص الترقية والتدرج في الوظائف وتحمل المسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي، يترك في نفوسهم إحساس بالرضا. ( الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، 1992، ص 515).

5-2 الترقية من الخارج: ويتم الاختيار من خارج المؤسسة، وتميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارجة بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة تجنبها للجمود. ( غربي وآخرون، 2002، ص 126).

#### 6- أنواع الترقية:

هناك أنواع عديدة من الترقيات يمكن إجمالها فيما يلي:

#### 6-1 الترقية في الدرجة: (الأفقية)

يمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، ويترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة هذا العامل، وتتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى، وتصاحبها زيادة في الأجر وتطبق هذه الترقية بطريقة منتظمة، أي من درجة إلى أخرى أعلى منها مباشرة، ومعياريها الأساسي هو اختبار على أساس الجدارة والاستحقاق. (معنوق، 2011، ص 319).

#### 6-2 الترقية في الرتبة: (العمودية)

ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات، وتجمع بين الأقدمية والكفاءة، وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة، بينما تمثل الكفاءة أساس ثانوي عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها. (عادل حسن مصطفى زهير، د س، ص 132).

#### 6-3 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. (محمد أنس قاسم جعفر، 1984، ص 124).

#### 6-4 الترقية الجافة:

وفيها يرتفع المركز الأدبي للعامل ولا يرتفع الأجر، وهي تمنح أحياناً كتعويض للعامل على المكافآت وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا في التنظيم. (الشناوي، 1973، ص 96)

ويرى الاستاذ "محمد علي محمد سالم" في كتابه "دراسات في العلاقات الصناعية وإدارة الأفراد" أن هذه الترقية لا تتم إلا في أوقات الأزمات، حيث تلجأ إليها المؤسسة بدلاً من زيادة الأجور والمرتبات.

## 6-5 الترقية السائلة:

ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر وزيادة المسؤوليات والاختصاصات ويترتب عليها تحسين المركز الأدبي والاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنويته ويكسبه شعور بالرضا والاطمئنان، فتتقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل، ويتفرغ لوظيفته فيتنهها.

## 6-6 الترقية الاجتماعية:

ويتضح مفهومها كما يلي: يجب اعتبار الترقية الاجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين والتأهيل، ومهما كانت طبيعتها، أو الأسلوب الذي تتبعه، فهي مرتبطة وملتزمة بالأشخاص الذين يمارسون العمل وسميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على مؤهلات عليا لأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة أو اختبارات متخصصة أساسا لهذا الغرض، بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة وتتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا، وبالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية.

رغم تعدد أنواع الترقية واختلافها فإنها تنحصر أساسا بين زيادة في الأجر، ورفع وتحسين المركز الاجتماعي للعامل، مما يؤدي إلى رفع مستواه المعيشي، بالإضافة إلى زيادة في المستويات والاختصاصات وقد أدرجنا كل أنواع الترقيات مع أنها تختلف من بلد إلى آخر، فهناك مؤسسات تأخذ بأنواع دون أخرى وهذا تبعا للقوانين والنصوص المعمول بها في المؤسسات والوحدات. (محمد أنس قاسم جعفر، 1989، ص 26، 25)

## 7- مناهج وبرامج الترقية

### 7-1 مناهج الترقية:

تعتمد سياسات الترقية على ثلاثة مناهج هي:

- المنهج الأول: ترقية الموظفين العاملين داخل المؤسسة وهذه وسيلة مهمة كما أسلفنا لتحفيز الموظفين على مزيد من العمل، ويشجعهم على الولاء للمنظمة، مثل هذه السياسة تعطي العاملين فرصة للوصول إلى وظيف أعلى بحيث لا تبحث المؤسسة عن أشخاص من خارجها إلا بعد التأكد أنه ليس هناك من يشغل الوظائف الشاغرة، ويعاب على هذا الأسلوب أنه قد لا يتيح مجالا للأفكار الجديدة، ذلك أن قيم وخبرة الشخص الداخلي لا تنبئ بأفكار جديدة على العكس من الشخص الخارجي الذي يمكن الإقتراض بأنه قد يكون لديه فكرة جديدة، ثم إن اقتصار فرص الترقية على الداخل يقلل من حجم العينة للمنافسين

على الوظيفة مما يعني بالتالي فرصة أقل أمام المؤسسة للحصول على أكفأ الأشخاص، أما المآخذ الثالث فهو قد يزيد من حدة التنافس بين العاملين مما يترك آثار سلبية على روح التعاون.

**المنهج الثاني:** فتح المجال للتقدمي أمام العاملين داخل المؤسسة أو من خارجها، وفي هذه الحالة فإن كثيرا من مآخذ الأسلوب الأول - إن لم يكن كلها - يمكن تجنبها إذ أن حق العاملين في المؤسسة في التنافس على الوظائف المعلنة موجود ولكنهم لا يتمتعون بأفضلية أن يحتكروا مثل هذه الفرصة مما يجعل المؤسسة في وضع أفضل لأن تختار العدد المطلوب من حجم عينة أكبر.

وفي كلتا الحالتين فإن أسس تقييم المتقدمين وصلاحياتهم لشغل الوظيفة يجب أن يتم على أسس موضوعية، وعادة ما يتم اللجوء للامتحانات أو الاعتماد على ما يسمى بمراكز التقييم وهو نمط يعتمد على امتحانات نظرية وملاحظة أو اختيار عملي للمتقدمين للعمل بما في ذلك تمارين ولعب الأدوار وما إلى ذلك من وسائل تقارب في طبيعتها ما يتوقع عمله في الوظيفة الشاغرة.

**المنهج الثالث:** اعتماد الترقية على التدريب فيجب على الإدارة أن تقوم بالربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية للمؤسسة ذاتها حتى يصبح التدريب الوسيلة الفعالة في إعداد العاملين والموظفين لشغل الوظائف الأعلى والتي قد تصبح شاغرة يضاف إلى ذلك أن الملامح السياسية التي سوف تشمل عليها سياسة الترقية سوف تحدد إلى درجة كبيرة الاحتياجات والخطة التدريبية المطلوبة للفترة المستقبلية وبالتالي يمكن أن يترجم ذلك مقدما إلى أشكال وأنواع مختلفة من برامج التدريب التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المختلفة من برامج التدريب من المهارة والخبرة والتخصصات المطلوبة لشغل الوظائف من داخل المؤسسة ذاتها.

يجب أن يكون تعاون بين إدارة الموارد البشرية وبين المديرين التنفيذيين (خط السلطة) في الإعداد والتنفيذ الخاص بسياسة الترقية داخل المؤسسة، إذ مسؤولية القيام بالترقية ليست مسؤولية إدارة الموارد البشرية وإنما هي مسؤولية مشتركة بين الأجهزة الاستشارية والتنفيذية داخل التنظيم المعين.

يجب أن يكون واضحا في ذهن الإدارة العليا أن الترقية ليست مطلب كل العاملين إذا تطلب الأمر نقلهم من الأماكن التي يعملون بها حاليا إلى أماكن أخرى جديدة، أو إذا كانوا يشعرون حقيقة أنهم غير مؤهلين لتحمل مسؤوليات ومهام أكبر عند الترقية.

وكقاعدة عامة فإن الترقية يجب ألا تعطى لشخص سلبي أو متردد حيث أن هذا أكثر شيء على الموظف الذي تتم ترقيته وعلى بقية الموظفين الذين لم يرقوا وكذلك على المرؤوسين الذين سيكونون تحت رئاسته نتيجة لهذه الترقية.

وباختصار فإن سياسة الترقية يجب أن تهدف أساساً إلى تحقيق زيادة رضا العاملين والموظفين داخل المؤسسة وبالتالي يجب على الإدارة مراعاة ذلك في وضع المعايير والأسس المختلفة اللازمة لهذه السياسة. (الخليل، 2018، ص 132)

#### 7-2 برامج الترقية:

من دون شك أنه سيواجه الإدارة والمؤسسات العمومية مشاكل جمة إذا لم تتم الترقية على أساس برامج الترقية المناسبة، مع تحديد الوظائف ووصفها بكل دقة بحيث تبين واجباتها ومسؤولياتها كما يستلزم إبراز الموصفات الإنسانية التي يجب توافرها فيمن سوف يشغلها، والجدير بالذكر أن من الواجبات أن تتاح الفرص أمام الجميع للتدريب أو القيام بالتكوين وتحسين المستوى قصد الحصول على الترقية. وحتى تكون الموضوعية والعدل من جانب الإدارة وعدم التحيز لأبد من مراعاة ضرورة إعلان برامج الترقية لجميع الموظفين والالتزام بتطبيق قواعدها، كي يطمئن كل فرد بأن الترقية تتم في ضوء أسس واضحة ومحددة.

لابد لأي مؤسسة ناجحة من أن تضع برنامجاً معيناً للترقية ولا تترك الموضوع دون تحديد علمي مستبق يسمى بالأسلوب العلمي لتسيير برامج الترقية الذي يمكن أن يحتوي على ما يلي:

- توضيح السياسات التي تتبناها المؤسسة حول مصادر تعبئة الوظائف سواء كانت من داخل المؤسسة أو خارجها ومن المسائل التي يجب توضيحها في هذا الصدد هو: هل تعني الترقية زيادة في الراتب وتحديد نسب هذه الزيادة أم أنها تقتصر على تغيير في طبيعة العمل فقط؟.

توضيح القنوات التي تمر بها عملية الترقية سواء الترقيات المنتظمة أو تلك التي يتم فيها تجاوز الخطوات التقليدية.

- توضيح عملية اختيار مستحقي الترقية، فإذا كانت السياسة المعتمدة هي إتاحة المجال للعاملين في المؤسسة للتقدم أو التنافس على الوظائف المفتوحة، إذن فمن اللازم وضع معلومات وافية حول الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها والراتب المخصص لها، وإعلام كافة العاملين بذلك بوضع هذه الإعلانات على لوحة الإعلانات حتى تكون فرص الرقي متساوية بالنسبة لجميع العاملين.

- اعتماد سياسة تدريب وتطوير للعاملين بحيث يهيئ أنفسهم باستمرار لشغل مسؤوليات أكبر من خلال التأهيل والتدريب الذي يلقي الدعم من المؤسسة.

- تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين والإدارة، والمؤسسة ككل والبيئة الخارجية حتى تكون مصادر اجتذاب المؤهلين متاحة أمام المؤسسة بشكل دائم.

- الاحتفاظ بسجلات مركزية في إدارة الموارد البشرية حول العمال تبين خبراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم وتقارير التقييم المتعلقة بهم، ومن المفيد هنا تشكيل لجنة دائمة من مدير إدارة الموارد البشرية ومدراء الأقسام المختلفة تتولى مراجعة المرشحين لشغل وظائف عليا ومناقشة الأولويات في هذا المجال. (محمد سعيد سلطان، د س، ص ص 164، 163)

#### 4- الآثار الناجمة عن الترقية:

لكل نظام أو سياسة آثار ونتائج تترتب تطبيقات سواء كانت مادية أو معنوية مثلما هو الحال بالنسبة للترقية، لكن من الضروري أن تعد إدارة الموارد البشرية نظام جيد ومعروف لترقية العاملين بالمؤسسة، ومن أهم ما يصاحب الترقية من نتائج ما يلي:

- زيادة في دخل الموظف العامل في الوقت الحاضر والمستقبل.
- يمنح للعامل المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب إليه.
- زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية التي رقي إليها، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات التي ستترتب على الترقية، وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى.
- تعمل الترقية على تشجيع الابتكارات وخلق الأفكار الجديدة مما يعود بالمنفعة على الموظف العامل وهذا ما يؤدي إلى تحسين أدائه.
- زيادة عن النتائج التي تصاحب الترقية، قد تصادف أنظمة الترقية في تطبيقها بعض الصعوبات يذكر منها ما يلي:

- عدم توافر وصف وظيفي ومواصفات وظيفية للوظائف الرئيسية.
- عدم اتباع آلية وإجراءات المفاضلة وتحديد الموظف الأفضل تأهيلا واستحقاقا للترقية.
- ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل وتعذر وضع المعايير لبعض الوظائف.
- عدم توافر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية.

رفض الرؤساء لترشيح الموظفين للترقية خوفا من خسارة خبراتهم. (الطائي وآخرون، 2006، ص 502)

وللترقية آثار سلبية نذكر منها ما يلي:

- انخفاض مستوى الأداء فقيام العاملين بواجبات كثيرة أكثر من التي اعتاد القيام بها ليس بالأمر السهل خاصة في الفترات الأولى من العمل.
- خيبة أمل بعض المترشحين للترقية وذلك من خلال وجود عدد محدود من الوظائف الشاغرة المتاحة للترقية.

## الفصل الثاني: .....الترقية

- تخلي الفرد عن المنصب الجديد نتيجة الظروف والعوامل المختلفة فكثرة المهام والمسؤوليات على الأفراد العاملين في المناصب الجديدة يخلق صعوبة في إنجاز المهام، خاصة إذا لم يكن هناك توافق مهني.
- خلق تنافس بين الأفراد العاملين من خلال سعيهم المستمر في الفوز بالمناصب الأعلى الأمر الذي يدفعهم إلى الصراعات والنزاعات. (محمد سعيد سلطان، 2002، ص 261)

### خلاصة الفصل:

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

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

قائمة الهوامش:

1. بوراس أمينة: أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، المجلد 10، العدد 2، 2021، ص 337.
2. خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الجامعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 115.
3. زكي محمود هشام: إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل، ط2، الكويت، ص 386.
4. سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، عين شمس، ط5، 1987، ص 578.
5. صلاح الشناوي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، د ط، بيروت، 1973، ص 53.
6. عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة المصرية، د ط، الإسكندرية، ص 421.
7. عبد الحميد الخليل: إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، د ط، سوريا، 2018، ص 132.
8. فوزي حسين: الموظف العام حقوقه وواجباته، مجلس الخدمة المدنية، د ط، بيروت، 1982، ص 86.
9. قداش سمية: أثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصالحة الرقابة المالية لولاية بلدية ورقلة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات السداسية، دولية محكمة، المركز الجامعي، إيليزي، العدد 4، 2019، ص 163.
10. محمد الصيرفي: تنمية المهارات السلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 42.
11. محمد أنس قاسم جعفر: مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1989، ص 25.
12. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، د ط، الإسكندرية، ص 163.
13. محمد سعيد سلطان: السلوك الإداري في المنظمات الجديدة، الإسكندرية، د ط، 2002، ص 261.
14. منصور عبد العزيز معتوق: المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية، مركز البحوث، د ط، الرياض، 2011، ص 319.
15. نادر أحمد أبو الشيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، ط1، الأردن، 2000، ص 186.
16. نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 2013، ص 500.
17. يوسف حامي الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، 2006، ص 496-497.

## الفصل الثالث: الحراك المهني

تمهيد:

- 1- مفهوم الحراك المهني
- 2- أهداف الحراك المهني
- 3- أسباب وعوامل الحراك المهني
- 4- خصائص الحراك المهني
- 5- أشكال الحراك المهني
- 6- أنواع الحراك المهني
- 7- قياس الحراك المهني

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

إن موضوع الحراك المهني تم التطرق إليه من قبل الكثير من الباحثين والمنظرين الاجتماعيين باختلاف اتجاهاتهم ومدارسهم والمجتمعات التي عاشوا فيها والفترات الزمنية التي عاصروها، فهو من المواضيع الأساسية التي شغلت ولا تزال تشغل بال المفكرين والعلماء من مختلف التخصصات والفروع العلمية التي تهتم بدراسة المؤسسات الاقتصادية والصناعية، ويعد وسيلة ديناميكية لتنمية مختلف الكفاءات والقدرات، لذا نجد العديد من المؤسسات تعمل على إعطاء أهمية كبرى لتسيير المسار الوظيفي والإمكانيات الفردية. وعليه تناولنا في هذا الفصل الحراك المهني، مفهومه، أهدافه، وأهم أسبابه وعوامله، وكذا خصائصه، وأشكاله ومختلف أنواعه.

**1- مفهوم الحراك المهني:**

هو مرور الفرد من وضعية إلى وضعية في ميدان العمل فعندما يسجل التغير على مستوى المؤسسة فهو حراك داخلي ونتكلم عن حراك خارجي إذا ارتبط تغير الوضعية بتغير المؤسسة. (خاضر، 2016، ص 235).

**2- أهداف الحراك المهني:**

**1-2- بالنسبة للمؤسسة:**

- تقديم أفكار جديدة ونقل المهارات لتجنب تجميد عمل المؤسسة.
- المحافظة على استقلالية المؤسسة ومحيطها.
- ضمان النسق الداخلي من خلال زيادة التكامل بين مختلف المصالح وتشجيع التبادلات الإدارية والتعاون بين النظرة إلى المشاكل.
- ملء المناصب والوظائف بأشخاص وخبرة ومهارة مطلوبة.
- تحسين عمل الشركة وتشجيع التعاون بين مختلف المكاتب وتنتج شرائيا وليس الإدارة والرقابة.

**2-2- بالنسبة للفرد:**

- اكتساب المهارات المختلفة والنتائج المطلوبة لأداء مهام ذات مستوى لا يمكن بلوغها في مكان آخر.
- الوصول إلى مواقع المسؤولية بتوزيع التجارب والخبرات ومجالات المبادرات الميدانية.
- التغير والتجديد بطرح الاختلافات في العمل أو مواجهتها مع المنظمة.
- تجنب الوقوع في الروتين بالمحافظة على اليقظة. (زيدان، 1976، ص 408) (بوخدوني، 2021/2020، ص 10).

**3- أسباب وعوامل الحراك المهني:**

**1-3- التغير الاجتماعي:**

إن التغير اليوم واقع معاش فنحن في عالم دائم التحرك، أين يصبح التغير أمرا ضروريا وشرطا لاستمرار الحياة، فكلما تغير تدل في اللغة العربية على معنى التحول والتبدل، فتغير الشيء هو تحول وتبدل هذا الشيء بغيره، كما أنها تعني الأشياء واختلافاتها. (خرموش، 2014/2013، ص 67).

كان موضوع التغيير يمثل في وقت ما مشكلة من أهم وأصعب المشكلات في علم الاجتماع، فقد حاول "أوغست كونت" وبعض علماء القرن التاسع عشر، تحديد التغيير الاجتماعي واتجاهاته وخاصة بعد النتائج التي طرحتها الثورة السياسية في فرنسا والثورة الصناعية في إنجلترا وأصبح البحث عن نظرية للتغيير الاجتماعي أو الديناميات الاجتماعية التي تكشف قوانين الحركة والتغيير في المجتمعات يمثل النقطة المحورية في اهتمام علم اجتماع القرن التاسع عشر، كما أن ظهور المجتمع الرأسمالي والحركات الثورية الاجتماعية التي صاحبتة هو الدافع الأساسي للتحليل السوسيولوجي للتغيير. (غيث، 2014، ص 266).

يعرف معجم العلوم الاجتماعي "التغيير الاجتماعي" على أنه كل تحول يقع في التنظيم الاجتماعي سواء في بنائه أو في وظائفه خلال فترة زمنية معينة، ويشمل كل تغيير يقع في التركيب السكاني للمجتمع، أو في بنائه الطبقي ونظمه الاجتماعية أو في أنماط العلاقات الاجتماعية أو في القيم والمعايير التي تؤثر في سلوك الأفراد والتي تحدد مكانتهم وأدوارهم في مختلف التنظيمات الاجتماعية التي ينتمون إليها (خرموش، 2013، 2014، ص 67).

وينظر علماء الاجتماع اليوم إلى التغيير الاجتماعي على أنه ظرف أو شرط عادي للمجتمع وفي هذا الصدد لخص "ويلبرت مور" الملامح الرئيسية للتغيير في المجتمع المعاصر على النحو التالي:

- يحدث التغيير في أي مجتمع وأي ثقافة بوضوح واستمرار.
- لا يمكن عزل التغييرات من حيث الزمان أو المكان لأنها تحدث في سلسلة متعاقبة ومتصلة الحلقات أكثر من حدوثها على شكل أزمات وقتية تتبعها مراحل إعادة البناء كما أن النتائج التي تترتب عليها تميل إلى أن تسود الإقليم كله بل والعالم بأسره في نهاية الأمر.
- التغييرات المعاصرة يمكن أن تحدث في أي وقت ويمكن أن تنتشر نتائجها وتؤثر في أي مكان وهي بذلك ذات أساس مزدوج.
- حجم التغييرات المعاصرة سواء كانت مخططة أو تمثل نتائج تترتب على التجديدات الحديثة أكبر بكثير من التغييرات التي كانت تحدث قبل (غيث، 2014، ص 268)
- يؤثر الحدث العادي للتغيير تأثيرا كبيرا وواسعا على التجربة الفردية والجوانب الوظيفية للمجتمعات في العالم الحديث ومعنى ذلك أنه ليس هناك جانب واحد من الحياة عن توقع حدوث التغيير فيه. (غيث، 2006، ص 382).

يساهم التغيير الاجتماعي في تسهيل الدخول إلى طبقة ما أو الخروج منها، وذلك بحسب نمط المجتمع والبناء الاجتماعي السائد، فلا وجود لحراك في المجتمعات الخالية من الانقسام الطبقي كالمجتمعات البدائية

والمجتمعات بسيطة التركيب، ولا وجود للحراك أيضا في مجتمع العبودية ومجتمع الإقطاع، فالحراك ضعيف في المجتمعات التقليدية خاصة تلك التي تمتهن الري والزراعة وضعيف أيضا في المجتمعات ذات الأنساق الاجتماعية المغلقة، بالمقابل يوجد في المجتمعات ذات الأنساق الاجتماعية المفتوحة، وهي مجتمعات تتميز بتعدد واختلاف الطبقات والفئات الاجتماعية وينهض فيها التمايز على أساس مقدرة الشخص على الإنجاز والجهد.

كما أن التغيير يسهل في انتقال الأفراد من المراتب الدنيا إلى المراتب العليا بمعدلات عالية في البلدان الرأسمالية بحيث يمنح الفرصة للنخب والأفراد الموهوبين والطموحين للتنافس في تغيير وتحسين أوضاعهم الاجتماعية، ولهذا يعتبر بعض الباحثين كصمام أمان يحول دون قيام الثورات، هذه الأخيرة تؤدي إلى حراك اجتماعي واسع النطاق كما أنها تعتبر حراك اجتماعي متطرف. (خرموش، 2014، 2013، ص ص 67- 68)

### 3-2- تقسيم العمل:

في المجتمع الحديث بوجه خاص توجد الكثير من الأعمال الكبيرة المعقدة التي لا يستطيع أن يقوم بها فرد واحد أو مؤسسة واحدة، لأن هذا العمل يتكون من أجزاء أو أعمال لكل منها عمل مستقل معقد نسبيا، فصناعة سيارة أو بناء عمارة أو استخراج معدن من أرض، كل واحدة من هذه الأعمال تحتاج إلى عدد من الصناعات الداخلة في تكوين هذا العمل، لذلك فإن صناعة واحدة في حاجة إلى عدد من الصناعات التي تدخل في تركيب هذه الصناعة، كما تحتاج إلى عدد من الخبراء المختصين والعمال الفنيين ليقوم الكل بجزء من العمل، ويتم تركيب هذه الأجزاء في مركب كلي أو في سلعة نهائية واحدة، والذين يشاركون في إنتاج السلعة النهائية هم عادة من المهنيين والحرفيين المتخصصين، يكونون في مجموعهم عددا كبيرا من الناس وكل واحد منهم ينتمي إلى مؤسسة، وهناك حاجة إلى تنظيم هؤلاء الناس وهذه المؤسسات كلها في جهد موحد لتحقيق هدف محدد، إذن لا بد أن يصل المجتمع إلى مستوى معين من القدرة على التنظيم الاجتماعي، فتقسيم العمل كظاهرة اجتماعية ترتبط بالتنمية، وتحتاج إلى إدارة قادرة على حشد الموارد، وتنظيم الجهود -بعد تأهيلها- في جهد موحد متعاون لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة، فكما أن هناك تقسيم عمل في المجتمع المتقدم يوجد خلل أو انحراف في القدرة على تقسيم العمل في المجتمع المتخلف، ولذلك توجد حاجة ماسة إلى البحث عن الأخطاء المصاحبة لتقسيم العمل أو عدم تقسيم العمل في البلدان النامية، فمن هذه الأخطاء، إعطاء عمل لفرد أو مؤسسة أو شركة لا تملك القدرة على القيام به بالجودة المطلوبة، وقد يرجع هذا إلى نقص المتخصصين، فتقسيم العمل يحتاج أولا إلى وجود عدد كاف من المهنيين

المتخصصين لأن التخصص يؤدي إلى رفع الكفاءة، وهذا يؤدي بدوره إلى تحسين الإنتاج وجودته. (بن عامر، 2002، ص ص 96، 97).

يرى "آدم سميت" أن تقسيم العمل هو منهج يتولد بفعل تخصص كل فرد في مرحلة معينة أو جزء محدد من العملية الإنتاجية بدل القيام بكل العملية الإنتاجية فعنده تقسيم العمل يؤدي إلى ثلاثة وظائف هي:

- مضاعفة قدرة كل عامل.
  - اقتصاد واختصار الزمن.
  - اختراع الآلات والتي تسمح لشخص واحد القيام بعدة مهام.
- كما استخدم "آدم سميت" تعبير تقسيم العمل في معنيين مختلفين وهما:

**المعنى الأول:** يشير إلى تخصص قوة العمل المصاحبة لعملية التقدم الاقتصادي والذي يؤدي إلى تحسين إنتاجية عنصر العمل، وزيادة مهاراته وقدرته على الابتكار، وفرق بين الاقتصاد المنزلي الذي لا يستطيع بطبيعته الاستفادة من مزايا تقسيم العمل، والاقتصاد التبادلي الذي يتمتع بمزايا تقسيم العمل والمنافع الكبرى الناتجة عن التقسيم المتزايد للعمل.

**المعنى الثاني:** فهو يشير إلى تقسيم العمل بين الذين يعملون في أعمال منتجة والذين يعملون في أعمال غير منتجة، فالعمال الذين يعملون في أعمال منتجة يساهمون في زيادة الإنتاج وإنتاج فائض يساهم في زيادة الاستثمار، وقد اعتبر الزراعة والصناعة أعمالاً منتجة.

ويقصد بتقسيم العمل المهني (التخصص المهني) تخصص كل فرد في عمل محدد على شكل حرفة، أو مهنة معينة، حيث ينقسم أفراد المجتمع على مزارعين وحرفيين وصناعيين وتجار ومدربين وأطباء ومهندسين ومدراء.

كما يعنى تقسيم العمل الصناعي (تقسيم العمل بين المنشآت) تخصص المشروعات المختلفة داخل الصناعة الواحدة في صناعة جزء أو أكثر من جزء من السلعة النهائية أو تخصص في مراحل معينة من مراحل الإنتاج، فمثلاً داخل صناعة السيارات تتخصص بعض المنشآت في صناعة الهياكل، وأخرى تقوم بصناعة المحركات، وثالثة تتخصص في صناعة الأدوات الكهربائية، ورابعة تتخصص بصناعة الإطارات.

وفي ظل هذا التقدم الصناعي وتعزيز تقسيم العمل أصبح العامل يحس باغتراب وتهميش لدوره، فقد أخذت أهمية العامل تتضاءل أمام أهمية الآلة، هذا ما يؤدي إلى نوع من الحراك يتأثر بدرجة هذا التقسيم

للعمل، بحيث أنه إذا اتسع نطاق تقسيم العمل وتنوع التخصص إلى درجة معقدة يمكن أن يعيق الانتقال من طبقة إلى أخرى. (خرموش، 2014، 2013، ص ص 68، 69).

### 3-3- سوق العمل:

تتأثر شدة الحراك المهني بالحالة التي يعرفها سوق العمل، أي بشدة العرض والطلب على قوة العمل ففي حالة وجود طلب كبير على قوة العمل بصفة عامة أو على تخصصات وكفاءات معينة، فإن أصحاب هذه المؤهلات يكونون الأكثر حراكا مقارنة بالعمال أصحاب المؤهلات والكفاءات التي لا تعرف طلبا كبيرا على مؤهلاتها في سوق العمل.

إن العمال أصحاب المؤهلات والكفاءات التي تعرف طلب كبير من طرف سوق العمل، يبحثون على حوافز أكبر وامتيازات لشغل منصب عمل في مؤسسة ما، ما يجعل من هذا العامل قابل للحراك المهني في أي مرة عرض عليه منصب عمل أحسن من الذي يشغله من ناحية ظروف العمل والمقابل المادي (الأجر) والامتيازات بالإضافة إلى الحوافز.

### 3-4- الأقدمية:

إن العامل في أول سنوات عمله يكون قابلا للانتقال والحراك المهني وذلك من خلال الاستقالة أو الإقالة، وذلك لعدة أسباب تجتمع أو تأتي كل على حدة من بينها:

- عدم التكيف مع محيط العمل.
- عدم التكيف مع زملاء العمل.
- عدم الاقتناع بالمقابل المادي (الأجر) لقاء العمل المنجز. (المحي، 2015، 2014، ص 61).

### 3-5- وسائل الاتصال:

يشير الاتصال إلى العملية والطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو قومي أو حتى المجتمع الإنساني، والاتصال عند عالم الاجتماع "تشارلز كولي" هو ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز في المكان واستمرارها

عبر الزمان وهي تتضمن تغييرات الوجه، والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والهاتف، وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان.

تلعب وسائل الاتصال دورا هاما في تشجيع عملية الحراك الاجتماعي بحيث أنها:

- فتحت الأسواق أمام تدفق سلع وخدمات الدول المتقدمة والنامية.
- حولت العالم إلى قرية صغيرة بعد أن قربت المسافات وضغطت على عنصر الزمن بواسطة سهولة الاتصال.
- ساهمت في تحقيق أقصى سيطرة ممكنة على فيض المعلومات المتدفقة بالنسبة للباحثين والمهتمين ومتخذي القرارات في أسرع وقت وبأقل جهد، عن طريق استحداث أساليب جديدة في تنظيم المعلومات تعتمد بالدرجة الأولى على الكمبيوتر واستخدام تكنولوجيا الاتصال لمساندة مؤسسات المعلومات ودفع خدماتها لتصل عبر القارات.
- ساهمت في حجم الاستثمارات الأجنبية، ومن ثم أدت إلى زيادة القدرات التصديرية.
- ساهمت في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع الإنتاج الصناعي والزراعي وزيادة القدرة والجودة في قطاع الخدمات.
- ساعدت على الرفع من سرعة الأداء والكفاءة خاصة في الصناعة المعتمدة على الآلات.
- ساعدت على تقليل النفقات في مؤسسات الدولة ومرافقتها.
- خلقت صناعات واستثمارات كثيرة أدت إلى تقليل حجم البطالة بعد استيعابها.
- إنه من الصعب أن نجد عملا إداريا يخلو من الاتصال لذلك يشار إلى الاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء المنظمة بعضهم ببعض، ففي كل المستويات التنظيمية، تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لتحقيق الأهداف التنظيمية، ولا يتوقف نجاح المنظمة على كفاءة الفرد فقط، وإنما على نجاح قوامها الأول فعالية عملية الاتصال.
- ومنه يمكن القول أن الاتصال يحطم الحواجز، ويؤمن تبادلا سريعا للقيم والمعاهدات والمعتقدات بحيث تتميز المجتمعات بارتفاع مستويات الحراك في حالة كثرة وسائل الاتصال في حين أن القيود التي تضعها بعض الدول على عمليات الاتصال تعيق الحراك. (خرموش، 2014، 2013، ص ص 69، 70).

### 3-6- الأجر:

يعتبر الأجر عاملاً مهماً من العوامل التي تؤدي بالفرد إلى الانتقال من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من منصب عمل إلى منصب آخر، إذ أنه يمكن الفرد من العيش وتوفير مستلزماته الضرورية وتحقيق آماله وأحلامه بالإضافة إلى تخطيط استراتيجياته وأهدافه المستقبلية.

ينعكس مستوى الأجر المحصل عليه من قبل الفرد على طريقة عيشه وكيفية لباسه ويحدد مكان سكنه. "تكون ذو أجر جيد يعني هنا أن الأجر المحصل عليه يكون أعلى من مستوى الأجر المنتظر بالمقارنة مع الخصائص الفردية للأجير (السن، الأقدمية، الكفاءة)".

لذلك فإن العامل يتطلع إلى منصب العمل ذو الأجر الجيد المناسب لخصائصه الشخصية كسنة ومستواه التعليمي وكفاءته المهنية وأقدميته، حيث أن هناك منصب عمل في مؤسسة معينة يستلزم متطلبات علمية ومهنية مقابل أجر قليل مقارنة مع نفس المنصب في مؤسسة أخرى وهذا ما يدفع بالعامل إلى البحث عن المنصب المناسب لخصائصه وكفاءته الشخصية وذو الأجر الجيد. (الماعي، 2015، 2014، ص 62).

**3-7- السن:** يعتبر أحد العوامل المؤثرة في الحراك المهني للعامل، حيث يعتبر العامل صاحب السن الصغير ذو قابلية للحراك المهني مقارنة بالعامل صاحب السن الكبير، إذ أنه وبمرور سنوات عمر العامل تزيد مسؤولياته ومتطلباته فإذا كان عازباً يتزوج، وإذا كان متزوجاً يصير أباً، إلى غير ذلك من الظروف والمستجدات والوضعيات التي تطرأ على العامل بمرور الزمن والتي تؤثر في حراكه المهني وتقرض عليه الاستقرار والثبات في منصبه ووظيفته.

### 3-8- التعليم والتكوين المتخصص:

قد يكون للتعليم والتكوين المتخصص المتواصلين دور في حراك العامل مهنياً وذلك يكون في عدة حالات أهمها:

- قد يشغل الفرد منصب عمل بمؤهل علمي ضعيف وبعد ذلك يتم دراسته وتعليمه ما يؤهله بعد ذلك لشغل منصب عمل أعلى من الذي يشغله حالياً ويكون ذلك إما في مؤسسة أو ينتقل إلى مؤسسة أخرى.
- قد يشغل الفرد منصب عمل ثم من خلال التكوين المتخصص والمتواصل يرتقي ويتحرك مهنياً في المسار المهني الوظيفي للمؤسسة.

"كما أثبتت الدراسات أن التعليم أصبح من الأسس الهامة التي يركز عليها التنقل المهني الصاعد، ذلك أن التنقل الذي يحقق أكثر من هدف واحد يتيح فرصة أوسع أمام الأعضاء للحصول على الترقيات والعلاوات، وهو ما يسمح لهم بالتمتع بالمزايا الإضافية التي تمنح للموظفين.

### 3-9- العوامل والظروف الشخصية:

تلعب بعض العوامل والظروف الشخصية دورا في حراك العمال مهنيا وذلك يكون من خلال:

- بحث الفرد عن منصب العمل القريب من مكان سكنه.
- بحث الفرد عن منصب عمل ذو الامتيازات مثل: البحث عن المؤسسة التي توفر النقل للعمال والمطعم إلى غير ذلك من الامتيازات.
- بحث الفرد عن منصب العمل الموافق لمعتقداته الدينية، حيث أن لكل ديانة محظورات فالإسلام يحرم العمل في صناعة الخمر والمخامر... إلخ.
- بحث الفرد عن منصب العمل الموافق لقدراته الجسدية والعقلية، فهناك أفراد لا يجيدون العمل الليلي وآخرون لا يحبون العمل في الضوضاء. (الماحي، 2015، 2014، ص ص 63، 64).

### 4- خصائص الحراك المهني:

يعتبر الحراك المهني شكل من أشكال الترقية وعليه نحاول أن نسلط الضوء على خصائصه وما هي العلاقة التي تربطه بالترقية المهنية؟

إن خصائص الحراك المهني تظهر على أنها من أهم عناصر تعريفات المنصب والحرفة ولكن لا بد على الحراك أن يشمل مختلف معانيه ويمكن أن نوجز خصائصه على النحو الآتي:

إن تغيير المنصب أو الحرفة هو بتواتر دائم هناك بحث ميداني قاب به "جرار" 1947، يرى أن حوالي ¼ من السكان المدنيين الفرنسيين كانوا لديهم على الأقل حرفة واحدة بالإضافة إلى هذا هناك باحثون أمريكيون أعدوا دليلا للاستقرار المهني.

إن "فروم" و "ميلر" يقولان أن كثيرا من المتقاعدین يذهبون إلى نشاطات أخرى، إن هذا الشكل من الحراك يصبح بلا شك مهما إذا كان التعريف يستند أو يرجع إلى مناصب خاصة وليس إلى المهنة العامة. كما نجد أيضا المهن المتعددة أو المسماة بالمهن المتعاقبة أو المتتالية أي أهمية التعاقب الدوري والتبادل تمنح للأفراد طاقات متعددة.

تغيير المكان لأسباب مهنية، اقتصادية فهذه الأسباب غالبا ما تكون اللامركزية في العمل، والتفرقة والمحسوبية، فهناك تغيير المكان يرتبط بممارسة النشاط المهني فهي غالبا ما تؤثر على تقلبات المهنة

ومفهومها، وتوسع حركة المصانع والمؤسسات، وآخر شكل مرتبط بالحركية يدعى "بالحركية السلسلة" وهي سبب دائم راجع للتغيير في الأوضاع والمهن، وهي مرتبطة بالتقدم في السن، فهي تحمل دلالة على ارتقاء الأفراد في السلم الاجتماعي، فتكون مصحوبة بزيادة في الربح، فهذا الارتقاء في التسلسل شرط الاستمرارية في الانتقال من الأعمال التقنية الأولية إلى النشاطات التخطيطية والرقابة الإدارية. (فريدمان، 1985، ص ص 189 - 293)

#### 5- أشكال الحراك المهني:

##### 5-1- الترقية:

تعرف "الترقية" كونها مكافأة من إنجازات الموظف السابقة وتقدير التقدم في قدراته، وهذا يعني الانتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى هي أفضل وأوسع في مسؤولية العمل والصلاحيات والنفوذ المعنوي والأجر وما يلحقها من امتيازات واعتبارات. (الكرخي، 2014، ص 227).

كما يعرفها أيضا "زكي بدوي ومصطفى كامل": بأنها شغل الموظف وظائف أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة والمسؤولية والمركزية وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر ومميزات أخرى ولكن ليس في كل الأحوال. (بدوي وكامل، 1984، ص 177)، (بوخدوني، 2021/2020، ص 10)

لذا الترقية مقترنة بزيادة الواجبات والمسؤوليات الأمر الذي يستدعي توفر كفاءة ومهارة لتحمل بحق ما يكلف به العامل المرقى، ومن جهة أخرى فإن زيادة المهام قد تجعل من عملية الترقية أمر غير محبذ للعاملين، هذا ما يعكس لنا مصاحبة الحافز المادي لتلك السياسة، إلا أن هذا لا يعني ضرورة إلحاق الترقية بزيادة في الأجر، فالفهم العلمي الدقيق يشير إلى أن الترقية يمكن أن تتم دون زيادة في الأجر وتكون مزدوجة التأثير إما ماديا أو معنويا أو كلاهما معا، وتتم عملية الترقية ضمن السلم المهني المرتب والمقرر من السلطة العامة أو بقرار من صاحب العمل حيث يقسم كل سلم وظيفي إلى مجموعة من الدرجات ابتداءً من درجة الالتحاق بالمنصب إلى نهاية الحياة المهنية بترك العمل أو الطرد أو التقاعد. (خرموش، 2013، 2014، ص 72).

## 5-2- النقل الوظيفي:

يقصد به نقل الموظف أو العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى وبأجر مساوي لها.

كما يعرف أيضا: بأنه انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساوي له في المسؤوليات والمركز والأجر حيث يعبر عنه بالانتقال من وظيفة لأخرى لا بقصد الترقية بل لمعالجة بعض ضرورات العمل بالرغم من أنه قد تكون هناك متغيرات من ظروف العمل أو حتى في الطبيعة المتخصصة للعمل ذاته (نوري، 2015، ص 119).

ويطلق على حركة الفرد العامل هذه بالنقل الأفقي، أي النقل بين الوظائف في نفس المستوى الإداري، حيث لا يصاحب النقل أي تغيير في الأعباء والمسؤوليات أو زيادة في المراتب والمزايا.

وتتم عملية النقل عندما تكون لدى الإدارة معرفة بالعاملين الذين هم بحاجة إلى النقل إلى وظائف أخرى تلائم قدراتهم أكثر، إذ ربما يتم تعيين موظف في وظيفة أخرى تلائم قدراتهم أكثر إذ ربما يتم تعيين موظف في وظيفة ما تتلاءم مع صفاته ومميزاته الشخصية فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى تلائم مميزاته بحث يمكنه إظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول عليها يزيد من كفاءته وإنتاجيته في العمل. (الطائي وآخرون، 2006، ص 501)

## 5-2-1- أهمية النقل الوظيفي:

- تمكين المؤسسة من تحقيق التطور النوعي لمواردها البشرية.
- تمكين العمال من إيجاد السبيل لتطلعاتهم وتحسين مسيرتهم المهنية.
- تحقيق التوافق بين كفاءة العمال المهنية ومستوى الوظائف المنسوبة إليه للحث على إيجاد التحدي وذلك من أجل تطوير الكفاءات وتحسين المعلومات المعرفية. (مهدي وآخرون، 2007، ص 207)، (بوخدوني، 2020، 2021، ص 11).

## 5-2-2- أهداف النقل الوظيفي:

- يمكن إعطاء بعض أهداف النقل استنادا إلى أهداف التحويل بصفة عامة فنجد:
- تحقيق الاكتفاء من الموارد البشرية لأن أي مؤسسة يكون لها نظام نقل محفز ومدروس على أسس موضوعية، يمكنها من استقطاب الأيدي العاملة الطموحة.

- الهدف السابق يؤدي إلى هدف آخر وهو الحفاظ على هذه الأيدي العاملة والإبقاء على هذه الكفاءة داخل المنظمة، وهذا يساعد على اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة.
- إعطاء موازنة بين عمال الإدارة والعمال العاديين، وهذا يؤدي إلى وجود جو ملائم للعمل ويحفز العمال على بذل مجهود أكبر.
- التوصل إلى إرضاء العمال وهذا جانب إيجابي كبير يعود بالفائدة على المؤسسة ويؤدي إلى تحقيق الاستقرار داخل المنظمة.

### 5-2-3- أسباب النقل الوظيفي:

هناك أسباب عديدة تؤدي إلى إجراء النقل، لأن النقل غالبا ما يستخدم لوضع الأفراد العاملين في الوظائف التي تحقق لهم رضا عالي وتجعلهم يساهمون بشكل أفضل في خدمة المنظمة، ومن بين هذه الأسباب:

- أسباب تنظيمية: قد يزداد حجم العمل أو ينقلص في المنظمة، وتبعاً لذلك تلجأ المنظمات إلى إعادة توزيع العاملين لديها على الأقسام أو إعادة النظر في أساليب العمل المتبعة وقد يتطلب ذلك إعادة تحديد مسؤوليات الأفراد وواجباتهم، ويفيد ذلك تجنب الاستغناء عن العاملين أو تسريحهم أي الاستغلال الأمثل للتكاليف ويرفع من الروح المعنوية للعاملين كما تلجأ المنظمة لأغراض تنظيمية إلى نقل الموظفين من وحدة إدارية إلى أخرى لإيجاد توازن في توزيع الأعباء وللتخفيف من وضعية العمل على الوحدات.

- أسباب علاجية: يقصد بها تعديل وضع الموظفين، إذ أن تثبيت الموظف في وظيفة معينة عند تعيينه في الأصل قد لا يكون سليماً من حيث انسجام مؤهلاته وخبراته مع طبيعة الوظيفة المعين عليها، وقد يكشف ذلك لاحقاً ويؤيده في ذلك المشرف المباشر عليه، فالإدارة الناجحة تعتبر عملية النقل مستمرة تقتضي تكيف وضع الموظف وتعديله ليتناسب مع أعمال المنظمة وتقادي عدم رضا العاملين في أعمالهم مما قد يدفعهم لترك العمل أو الإهمال والتغيب في أعمالهم بسبب عدم رغبتهم في الاستمرار في نفس الأعمال الموكلة إليهم.

- أسباب تدريبية: ويقصد بها مقتضيات تلبية سياسة المنظمة في إتاحة الفرصة لموظفيها لاكتساب خبرات ومهارات متنوعة وهذا ما تطبقه الإدارة اليابانية في إجراء تنقلات مستمرة للعاملين لديها، مما يحقق فوائد عديدة تعود على كل من المنظمة والعاملين، فالمنظمة تستفيد من إعداد وتهيئة العاملين في مستوى الإدارة الوسطى لشغل وظائف في الإدارة العليا مستقبلاً، حيث يتم نقل بعض العاملين للعمل بشكل مؤقت تحت

إشراف مسؤولين في الإدارة العليا، ويكفل ذلك استمرار العمل بالكفاءة المطلوبة وخفض الدوران الوظيفي إلى أدنى معدلاته.

كما أن هناك أسباب أخرى عديدة للنقل: كتلبية رغبات الموظفين مثلا تلبية رغباتهم في الانتقال للعمل في مناطق جغرافية تتناسبهم أو لشغل وظائف ذات مهارات وخبرات معينة تختلف عن وظائفهم الحالية رغبة في تغيير طبيعة العمل والقضاء على الروتين والملل، أو يكون النقل للحلول محل موظف ترك العمل لاي سبب، أو يكون النقل تلبية لمتطلبات صحية للفرد الذي قد لا تناسبه وظيفته الحالية من الناحية الصحية فيتم نقله إلى فروع أخرى، إما بشكل مؤقت أو دائم.

#### 5-2-4- أنواع النقل الوظيفي:

يمكن تقسيم النقل من حيث الغرض إلى الأنواع الخمسة التالية:

- **النقل بغرض زيادة إنتاجية العامل:** وذلك بأن ينقل العامل من وظيفته الحالية لأن طبيعتها لا تتفق مع مميزاته الجسمانية والذهنية مما يسبب عدم تقدمه فيها، وبالتالي فهذا النقل يهدف إلى إبدال وظيفة الفرد الحالية بأخرى يمكن للعامل فيها أن يظهر براعة في الإنتاج مما يعود بالفائدة على كل من الإدارة والفرد نفسه.

- **النقل بغرض إعادة توزيع العاملين في المنظمة:** وذلك بنقل الفائض منهم من قسم إلى قسم آخر به عجز في عدد العاملين، وبذلك لا يكون على العامل أن يؤدي عملا فوق طاقته وآخر في قسم ثاني ليس لديه عمل كاف يشغل به وقته.

- **النقل بغرض الإحاطة بأعمال المنظمة:** وذلك بأن ينقل العامل دوريا مند بدء تعيينه للعمل بقسم معين حتى يلم بجميع أعمال ومهام الأقسام والإدارات المختلفة، وتستخدم هذه السياسة المؤسسات الصغيرة حيث يعمل الفرد عند تعيينه بقسم معين لفترة معينة ثم ينقل بعدها إلى قسم آخر وهكذا ثم يثبت في القسم الذي تعتقد الإدارة أنه أفضل مكان له، كما يمكن نقله للعمل بأحد الأقسام الأخرى إذا دعت الحاجة لذلك.

- **النقل بغرض تعديل مواعيد العمل للفرد بسبب ظروفه الخاصة:** ويتم ذلك في المنظمات التي يتطلب العمل فيها تشغيل العاملين على ورديتين أو ثلاث ورديات في اليوم، حيث ينقل الفرد من وردية الصباح إلى العمل في وردية المساء أو وردية الليل، أو العكس، حسب ظروفه الخاصة، وغالبا ما يكون النقل من وردية الليل إلى النهار بصفة مؤقتة لأسباب صحية أو اجتماعية.

- **النقل العلاجي:** ويتم النقل في هذه الحالة بسبب وجود خلافات شخصية أو سوء تفاهم بين العامل وزملائه أو بينه وبين رئيسه مما يسيء إلى نظام العمل بالقسم ويزيد من توتر الأعصاب بينهم، كما قد يتم النقل بسبب عدم مقدرة العامل على مواصلة عمله المعتاد أو بسبب كبر سنه، فينقل إلى عمل آخر تتفق فيه شروط العمل مع قدراته وسننه وحالته الصحية، أو قد ينقل الشخص من عمل خطير مليء بالحوادث إلى عمل آخر أقل خطورة. (خرموش، 2013، 2014، ص ص 80 - 82).

### 5-3- دوران العمل

#### 5-3-1- مفهوم دوران العمل:

هو خروج بعض العاملين خلال فترة معينة بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة الخاصة أو النقل. (مصطفى، 2006، ص 203) (بوخدوني، 2020، 2021، ص 11)

ويعرف أيضا: بأنه ظاهرة التغير في عدد العاملين وهو الحركة الكبيرة للقوى العاملة في الدخول أو الخروج بالنسبة للعمل سواء كان بشكل اعتيادي أو بشكل شخصي بتدبير العمل إلى عمل آخر.

كما يقصد به: حركة توظيف ومغادرة اليد العاملة المؤسسة الصناعية التي تعكس مدى الاستقرار الذي تتمتع به المؤسسة في ميدان مواردها البشرية وهي نوعان: حركة غير إرادية ناتجة عن التطور الطبيعي للمؤسسة مثل تلك الناتجة عن التقاعد وتوسع المؤسسة، وحركة إرادية ناتجة عن الحراك المهني للعمال.

#### 5-3-2- خصائص دوران العمل:

- يقل معدل الضياع في العمالة بطول مدة الخدمة.
- يقل معدل الضياع في العمالة بزيادة المهارة والخبرة.
- يتوقف معدل الضياع في العمالة على حجم المنظمة، فالمنظمات الكبيرة التي تفتقر إلى العلاقات الشخصية تواجهها مشكلة الاحتفاظ بالعاملين وذلك بدرجة أكبر من المنظمات الصغيرة التي تتوفر فيها علاقات شخصية بدرجة أكبر.

5-3-3- أشكال دوران العمل:

من حيث النمط هناك نمطان لدوران العمل وهما:

- **الدوران الإرادي (ترك العمل):** تهتم الدراسات السوسولوجية بوجه عام، وفي علم الاجتماعي الصناعي بوجه خاص بدراسة الدوران الإرادي حيث يقصد به تحرك الفرد داخل التنظيم الاجتماعي للمؤسسة أو خارجه ويكون هذا التحرك بإرادة الفرد بحيث أن مسألة الإرادة تكمن وراءها عوامل اجتماعية أو نفسية أو اقتصادية، كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الدوران الإرادي منها: نوع المهنة، السن، الجنس، بالإضافة إلى عوامل داخلية في المؤسسة وعوامل خارجية محيطية بالفرد، ويمكن القول أن العامل يغادر إراديا المؤسسة كشكل من أشكال التذمر والاحتجاج، ويمثل ذلك طريقة ضغط تقليدية يتخذها العامل ضد بعض المستخدمين، وتعرف هذه الأداة في المفهوم الإنجليزي التقليدي بـ "Tourn out" أي إنهاء علاقة العمل من طرف العامل كما قد يضطر العامل إلى التخلي عن عمله بالمؤسسات التي تعاني من عجز مالي وتتأخر عن دفع أجور العمال أو عدم دفعها نهائيا، هذا ما يدفع بالكثير من العمال إلى التخلي الإرادي عن العمل والبحث عن عمل آخر.

- **الدوران اللاإرادي:** ويعرف بالاضطراري، وهو يكون مفروضا على الفرد القيام به بدون إرادته، كالتقاعد أو الفصل من العمل أو الموت. (خرموش، 2013، 2014، ص ص 83 - 87).

6- أنواع الحراك المهني:

إن الحراك المهني من أكثر أشكال الحراك الاجتماعي شيوعا في المجتمعات ويعد الوضع المهني من أفضل المؤشرات على الحراك الاجتماعي، وذلك لأن التغيير في الوضع المهني دليل ومحك جيد للحراك الاجتماعي، حيث أن استخدام مفهوم الحراك المهني أصبح يعني الحراك الاجتماعي.

ويمكن التمييز بين نوعين من الحراك حسب اتجاهه وهما:

6-1- **الحراك العمودي: Vertical mobility:** ويعنى انتقال الأفراد الصاعد أو الهابط في الطبقة الاجتماعية ويطلق عليه بعض الباحثين الحراك الرأسي.

حيث يعرفه "جورج" على أنه الحراك الرأسي يكون مصحوبا بالانتقال من مستوى إلى مستوى آخر أو من درجة وظيفية إلى درجة وظيفية أخرى في ذات المهنة أو التخصص، وحينما ينتقل الفرد من مستوى أدنى

## الفصل الثالث: .....الحراك المهني

إلى مستوى أعلى سمي الحراك المهني الصاعد، إذا كان من مستوى أعلى إلى مستوى أقل سمي بالحراك المهني الهابط.

ومن أنواع الحراك العمودي الصاعد أو الهابط:

**6-1-1-1- الحراك التعليمي Instructional mobility:** ويقصد به انتقال الأفراد من مكانة أو دور أو وضع اجتماعي معين إلى آخر صعوداً أو هبوطاً في السلم الاجتماعي، اعتماداً على المستوى التعليمي الذي يحققونه أو يصلون إليه، ويعتبر الحراك التعليمي من أكثر أنواع الحراك الاجتماعي شيوعاً في معظم المجتمعات.

**6-1-2- الحراك الدائري: Circulation mobility:** ويقصد به ترقى الفرد خلال درجات وظيفية داخل نفس التخصص، ومثال على ذلك موظف يصل في ترقيته الوظيفية إلى مدير عام، ولا يتأثر بدرجة التعليم، أو لا يعتمد على المستوى التعليمي.

**6-2- الحراك الأفقي: Horizontal mobility:** ويعنى انتقال الأفراد من مكانة إلى أخرى وفي المستوى نفسه من المكانات الاجتماعية.

وقد عرفه "غيث" بأنه: تغير يطرأ على الوضع الاجتماعي لشخص دون أن يصاحبه تغير في الوضع العام لمركزه أو نفوذه أو مستوى الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها.

ولديه أيضاً نوعان:

**6-1-2-1- الحراك المهني بين الأجيال:** وتجري دراسة الحراك المهني داخل الأجيال عن طريق مقارنة مهنة الابن بمهنة الأب.

ويعرفه "الزيات" أن دراسة الحراك بين الأجيال التعرف على المدى الذي تنتقل به المهنة من جيل الآباء إلى الأبناء.

**6-2-2- الحراك المهني داخل الجيل الواحد:**

ويتم مقارنة الوظائف والمهن التي يشغلها الفرد في حياته الوظيفية من وقت لآخر، حيث أن مهنة الفرد مرتبطة بالجوانب السلوكية له، مثل الدافعية، ومستوى الطموح والذكاء والإبداع وغيرها، ويمكن دراسة الحراك المهني من خلال المسافة المهنية بين وظيفة الفرد في بداية تعيينه ووظيفته الحالية.

ويتم قياس الحراك المهني داخل الجيل الواحد عن طريق مقارنة المهن العديدة التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية، ومثل هذا الحراك المهني داخل الجيل الواحد يفترض وجود مسميات مهنية متدرجة، تستطيع أن تحدد من خلالها اتجاهات الصعود والهبوط وفقاً للمهن التي تولى الفرد شغلها خلال مراحل حياته.

#### 7- قياس الحراك المهني:

لقد تعددت الوسائل المستخدمة في قياس الحراك المهني، حيث قام العلماء والباحثون الاجتماعيون بالاستعانة ببعض المؤشرات التي يمكن من خلالها رصد عملية الحراك، كما اختلفت الوسائل والطرق التي استعان بها أولئك العلماء والباحثون في قياس الحراك المهني من مجتمع لآخر، الأمر الذي أدى إلى اختلاف المؤشرات المستخدمة في قياس عملية الحراك المهني، حيث قام أحد الباحثين بتبني المؤشرات التي رأوها مناسبة لقياس الحراك، فمنهم من اكتفى بمؤشر واحد لقياس هذه العملية، ومنهم من لجأ إلى أكثر من مؤشر، ومنهم من حاول رصد هذه العملية من خلال قياس الحراك سواء داخل الجيل الواحد أو بين الأجيال. ويرى عبد التواب أن هناك طريقتين لقياس الحراك المهني هما:

7-1- طريقة الحراك بين الأجيال: **Intergenerational mobility**: حيث يقاس الحراك عن طريق مقارنة وظائف أو مهن الأفراد في أجيال مختلفة، كأن يقارن مهنة الأب بمهنة الابن، أو مهنة الجد بمهنة الأب، فإذا كان هناك تشابه في المستوى المهني لكل من الأب والابن، فإن هذا يعني الثبات الاجتماعي، وعدم الحركة، أما إذا اختلف المستوى المهني لكل من الأب والابن فإن هذا يعني الحراك الاجتماعي، وفي هذه الحالة يكون الحراك إما صاعداً أو هابطاً.

#### 7-2- طريقة الحراك داخل الجيل الواحد:

وفيها يتم مقارنة الوظائف أو المهن التي شغلها الفرد في حياته الوظيفية من وقت لآخر (راية، 2014، ص ص 33 - 38).

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن الحراك المهني مرتبط بالتغيرات التي تحدث داخل البناء الاجتماعي، فكل مرحلة من مراحل البناء تتطلب مجموعة من الأنشطة التي تحقق الأهداف التي تسعى إليها الجماعة، وله عدة أشكال تظهر داخل المؤسسة ويتأثر بعدة أسباب وعوامل التي سبق وتطرقنا إليها في هذا الفصل.

- 1- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر، دار الكتب، د.ط، مصر، 2006، ص203 (نقلا عن د. توفيق بوخدوني: مطبوعة في مقياس الحراك المهني والاجتماعي في الجزائر، السنة الثانية ماستر، تخصص تنظيم وعمل، 2020-2021، ص11).
- 2- خاضر صالح: الحراك المهني وأثره على النسق القيمي لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، دراسة ميدانية لدى أساتذة معدي جامعة الجلفة وجامعة الأغواط، مجلة علمية محكمة تصدر عن معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، العدد 11، 2016، ص235.
- 3- خرموش مراد رمزي: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية في ولاية سطيف، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص67-87.
- 4- زكي بدوي، مصطفى كامل: معجم مصطلحات القوى العاملة، التخطيط التنموية الاستخدام، إنجليزي فرنسي عربي، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1984، ص177 (نقلا عن د.توفيق بوخدوني: مطبوعة في مقياس الحراك المهني والاجتماعي في الجزائر، السنة الثانية ماستر، تخصص تنظيم وعمل، 2020-2021، ص10).
- 5- صالح مهدي وآخرون: إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص207 (نقلا عن د.توفيق بوخدوني: مطبوعة في مقياس الحراك المهني والاجتماعي في الجزائر، السنة الثانية ماستر، تخصص تنظيم وعمل، 2002-2021، ص11).
- 6- عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع الحديث، ترجمة البروفيسور إبراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية، د.ط، الإسكندرية، 2014، ص266-268.
- 7- عبد الباقي زيدان: علم الاجتماع المهني أو اجتماعات العمل، دار الفكر العربي، جامعة الأزهر، مصر، 1976، ص 408، نقلا عن د.توفيق بوخدوني: مطبوعة في مقياس الحراك المهني والاجتماعي في الجزائر، السنة الثانية ماستر، تخصص تنظيم وعمل، 2020-2021، ص10.
- 8- عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع التنظيم والعمل الاجتماعي، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، 2002، ص ص96-97.
- 9- الماحي عبد النور: الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، وهران، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة وهران، الجزائر، 2014-2015، ص ص61-64.
- 10- مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص227.

11- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، د.ط، الإسكندرية، 2006، ص382.

12- المشرفي راية بنت سعيد بن علي: ضغوط العمل وعلاقته بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم، رسالة ماجستير، الإدارة التعليمية، جامعة نزوي، الأردن، 2014، ص ص33-34.

13- منير نوري: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2015، ص119.

14- يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص501.

## الفصل الرابع: المقاربات النظرية لدراسة موضوع الترقية والحراك المهني

- 1- المقاربات النظرية لدراسة الترقية
    - 1-1 النظريات الكلاسيكية
      - 1-1-1-1 نظرية الإدارة العلمية
      - 1-1-1-2 نظرية التكوين الإداري
    - 2-1 النظريات النيوكلاسيكية
      - 1-2-1-1 مدرسة العلاقات الإنسانية
      - 2-2-1-1 المدرسة السلوكية
    - 3-1 النظريات الحديثة
      - 1-3-1-1 النظرية البنائية الوظيفية
      - 2-3-1-1 نظرية التوازن التنظيمي
  - 2- المقاربات النظرية المفسرة للحراك المهني
    - 1-2-1 بيتريم سوروكين
    - 2-2-1 ابن خلدون
    - 3-2-1 أوغست كونت
    - 4-2-1 كارل ماركس
    - 5-2-1 الحراك والتدرج
  - 3- النظرية الأكثر ملاءمة لدراستنا
- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

لقد أدى ازدياد واتساح واتساح حجم المنظمات الصناعية والمؤسسات المختلفة في أواخر القرن 19 وبداية القرن 20 إلى صعوبة إدارتها وتسييرها وبرزت الحاجة الملحة إلى إرساء مبادئ معينة من أجل تسييرها وتنظيمها الأمر الذي أدى إلى بروز بعض المفكرين والباحثين وإيجاد المبادئ وصياغة بعض النظريات في تنظيم وإدارة المنظمات والأفراد العاملين فيها.

وفي ضوء هذا نتعرض بالدراسة والتحليل لمجموعة من النظريات والتي نرى أنها اهتمت بدراسة العنصر الإنساني وكل ما يتعلق به من قريب أو بعيد في محيط العمل والكشف عن جميع المتغيرات المشمولة بالدراسة الراهنة الترقية والحراك المهني ومحاولة تحليلها في ضوء ما تناوله هذه النظريات.

## 1- المقاربات النظرية لدراسة الترقية.

### 1-1- النظريات الكلاسيكية:

ظهرت هذه المقاربات في أوروبا وأمريكا خلال القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، وتركز على الجوانب العقلانية الرشيدة في التنظيم، وتعتبر الجوانب المادية أهم مؤشر على تحقيق الأهداف ومنه تحقيق الكفاءة، وقد ساهم التطور الصناعي في جعل التفكير يركز على العمليات الإنتاجية والفنية والتفكير الآلي في تفسير وتحليل العلاقات بين مختلف مكونات التنظيم، وتعتبر الجوانب المادية أهم مؤشر على تحقق الأهداف ومنه تحقيق الكفاءة، وقد ساهم التطور الصناعي في جعل التفكير الآلي في تفسير وتحليل العلاقات بين مختلف مكونات التنظيم والكفاءة الإنتاجية، وفيما يلي نتعرض لمضامين أهم النظريات:

### 1-1-1- نظرية الإدارة العلمية:

في أوائل القرن العشرين نشر المهندس الأمريكي "فريدريك وليام تايلور" العرض المنظم الأول لما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية والتي أصبحت نظرية في سلوك العمل تسند إلى المؤلفات التي كتبها تايلور وتعد نظرية الإدارة العلمية هي النظرير المعارض للنظرية الإدارية الكلاسيكية التي كان رائدها الأمريكي "هنري فايول"، وتذهب نظرية الإدارة العلمية إلى أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة، ذات أهداف محددة، وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية، كما تفترض هذه النظرية أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أية مشكلات كأنساق مغلقة إلى حد ما.

ومن أهم المبادئ التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية أو التيلورية ثلاثة مبادئ أساسية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة التنظيمية وهذه المبادئ هي:

**أولاً:** ضرورة التوصل إلى أعلى درجة من تقسيم العمل، ويمكن استخدام دراسات الزمن والحركة بهدف التوصل إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل، وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.

**ثانياً:** التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمل، مع استخدام أنواع مختلفة من الإشراف للتأكد من صلاحية وسائل العمل، وسرعة العمل ونوعيته وطريقة الأداء، مع وجود إدارة للتخطيط لضبط عملية الإشراف.

ثالثاً: يجب وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة، فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل، ارتفع أجره، إذ أن الأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل.

وقد نظر تاييلور إلى الترقية في ضوء وجود قواعد ولوائح محددة تحكم العمل وتدرجه وهذا ما جعله يقر حقيقة مؤداها أن التنقل المهني للعامل يرتبط بالخبرة و الإنجاز أي كلما أنتج العامل كلما حصل على مكافآت وكلما شعر بالرضا كلما ارتبط بعمله أكثر.

مما سبق يمكن القول أن تاييلور "حصر جهوده في مجال المتغيرات الفيزيولوجية للعامل إذ أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وحينما يدرك أن أجره يرتبط بإنتاجه فإنه يكون متحضراً للإنتاج بأقصى قدراته الجسمية بالضبط كما قدرتها دراسات الحركة والزمن، وأن تحقيقه ذلك في تصور تاييلور يتطلب إيجاد التنظيم الفعال والإشراف المحكم وتحقق باتباع الأسلوب العلمي والنهوض بمستوى كفاءة العمل والعمال من خلال اختيار وتدريب الأفراد.

### 1-1-2- نظرية التكوين الإداري:

تنسب النظرية إلى العالم الفرنسي "هنري فايول" ويرتكز مجال اهتمام هذه النظرية على مستوى الإداري في المنظمة أو ما يسمى بالوظائف الإدارية، وبناء على هذا سنقوم بتحليل ما جاء به فايول من إسهامات في مجال الإدارة وكيف ينظر إلى الترقية وجميع العناصر المرتبطة بها:

- **مبادئ التنظيم عند فايول:** قدم "فايول" منهجاً متكاملًا لإدارة المنظمات قوامه فكري مبادئ الإدارة والوظيفة الإدارية.
- **الوظيفة الإدارية:** حلل فايول الوظيفة الإدارية إلى عدة عناصر في كتابه الصادر تحت عنوان الإدارة العامة الصناعية سنة 1916 إلى تقسيم وظائف الإدارة إلى خمسة وظائف هي: التخطيط، إصدار الأوامر، التنظيم، التنسيق، الرقابة والضبط والتحكم.
- **مبادئ الإدارة:** أكد فايول على ضرورة توفر عدد من المبادئ والتي تمارسها الإدارة في أية مؤسسة مهما كان نشاطها وحسب فايول فإن المؤسسة الناجحة هي التي تمارس هذه المبادئ وتحرص على تطبيقها حيث أن مستوى أداء العاملين في المنظمة ومن ثم مستوى أفراد التنظيم يتوقف على كفاءة الإدارة في التحكم في هذه المبادئ، ومن بين أهم المبادئ الإدارية التي يرتبط أداء المؤسسة بتطبيقها ما يلي: (طلعت إبراهيم لطفى، ص ص 196، 197)

- 1- وحدة الأمر: ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتلقى المرؤوس الأوامر الصادرة إليه من رئيس واحد فقط، وهذا لتفادي التعارض في الأوامر.
- 2- وحدة التوجيه: ويعنى هذا المبدأ ضرورة أن تجمع الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق غرض واحد وتكون تابعة لرئيس واحد وإدارة واحدة.
- 3- التدرج: يستخدم هذا المبدأ في عملية الاتصالات في المنظمة، سواء كانت صاعدة أو نازلة ويعتبر هذا المبدأ بمثابة العمود الفقري الذي يربط فقرات التنظيم ببعضها البعض.
- 4- النظام: ويعنى هذا المبدأ ضرورة أن يكون كل شيء في مكانه المناسب.
- 5- مكافأة الأفراد: ويعنى هذا المبدأ ويكون بمثابة عنصر عادل وأساسي للأفراد.
- 6- المساواة: ويعنى الاحترام والالتزام بالقواعد والنظم واللوائح المنظمة.
- 7- تقسيم العمل: ويعنى به "فايول" التخصص في العمل كل حسب قدراته واختصاصه.
- 8- المبادرة والابتكار: يجب أن تشجع المنظمة أفرادها على الاشتراك وتقديم المقترحات.
- 9- روح التعاون: يلح "فايول" على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وتشكيل فرق العمل وزيادة عنصر الاتصال.

في ضوء العرض السابق لنظرية التكوين الإداري التي جاءت كبديل للنظرية العلمية نجدها أعارت أهمية خاصة للناحية الفنية والتكوينية لتدرج العامل وتحقيق استقراره، كما تناولت هذه النظرية مقولات التضامن والترقية التي ترتبط في أساسها بالمهارة والتكوين وسنوات الخدمة (الخبرة) باعتبارها انعكاس لحياة العامل هذا الطرح يقودنا بالضرورة إلى أن النظرية تولي اهتماما بالغا للأقدمية في تحقيق تدرج العامل وإلى تحقيق تطلعاته من حيث تحسين أوضاعه الاجتماعية والاقتصادية والمشاركة في العملية الإنتاجية، وقد حاولت هذه النظرية التمييز بين الوظيفة، وشاغل الوظيفة، وكذلك بتقسيم الأنشطة إلى أنشطة فرعية وتصنيفها بشكل يحقق الكفاءة بأقل تكلفة.

ومن هذا المنطلق فهذه النظرية في تناولها لمسألة الترقية تعتمد على الخبرة والكفاءة والإنجاز في اختيار الشخص لشغل وظيفة معينة ويقر فايول أن النظام الاجتماعي الكامل إنه يتطلب أن المكان يجب أن يناسب الموظف وأن الموظف يجب أن يناسب المكان، إنها قاعدة (الرجل المناسب في المكان المناسب) ومعنى ذلك أن من أجل اختيار العامل وصلاحيته للترقية، لا بد أن تتوفر الخبرة والكفاءة وتكوينه بما يتوافق مع التنظيم الجيد للوظائف، واختيار جيد للموظفين بما يصلح مع كل وظيفة، ويرى فايول أيضا أن التخطيط كوظيفة يجب أن تستند على بعد النظم والتنبؤ ولا بد أن تكون النتائج والخطوات المرسومة تتصف بالمرونة

والدقة، ومع مراعاة توفر الخبرة والمهارة للقائمين بهذه الوظيفة، والعمل على التنسيق بين كافة الأقسام الأساسية والفرعية، ورفع الروح المعنوية لزيادة درجة الرضا عن المنظمة وتحقيق الاستقرار المهني للعامل.

وخلاصة القول أن "فايول" سار في نفس مسار كل من "تايلور" و"فيبر" في مسألة الترقية لدى العامل في المؤسسة. (جبلي فاتح، 2006، ص 73، 74).

من خلال ما تناولناه عن المدرسة الكلاسيكية وبالرغم من إيجابياتها لاحظنا أنها نظرت إلى الإنسان على أنه مجرد آلة بإغفال طبيعته النفسية، مما أدى إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية إضافة إلى أن هناك تناقض واضح بين فكرة التدرج الهرمي على أساس الأقدمية والاستناد على الخبرة الفنية في اختيار العاملين، كما أهملت هذه النظرية التنظيم غير الرسمي واعتبرته شيئاً يجب إزالته حيث انحصر اهتمام رواد هذه النظرية في تنفيذ الأعمال البسيطة والروتينية مع منح العامل حد أدنى من الأجور، الشيء الذي ولد الملل والسأم.

## 1-2- النظريات النيو كلاسيكية:

جاءت كرد فعل لأفكار الإدارة العلمية التي ركزت على الجانب المادي في الإنتاج وأهملت مشاعر واحتياجات العنصر البشري في مجال الإدارة، وقد اهتمت هذه المدارس بالبعد الاقتصادي الإنساني مع الاستفادة من إسهامات فيبر وتايلور في زيادة الاهتمام بالبنية الإدارية، مع إعطاء قدر من الاهتمام بالمشكلات البيئية والتصرفات السلوكية للأفراد، من خلال دراسة الفرد وشخصيته مما ساعد على إيجاد أساليب تنمي الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم لما فيه من تحقيق أهدافهم، ومن أهم النظريات:

### 1.2.1. مدرسة العلاقات الإنسانية:

أبرم خلال المدة الواقعة بين (1927- 1932) عقد مشروع للتعاون بين شركة ويسترن إلكتروك (Western Electric-co) في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الأساتذة من مدرسة الأعمال بجامعة هارفرد (Harvard school of business) وتحت إشراف الاستاذ "إلتون مايو" (Elton Mayo) ضمن كل من "روثلز برجز" و "ديكسون" ورونر حيث عملوا كفريق خلال المدة المذكورة، وقد نشرت نتائج هذه الدراسة التي أجريت في مصانع هوثورن، التي اشتهرت بهذا الاسم، وذلك عام 1939 في مؤلف بعنوان "الإدارة والعامل" وتعد تجارب "إلتون مايو" في مصانع هوثورن البداية المميزة لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية من خلال اعتماد الحقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات المادية للعمل وأثرها في إنتاجية العمل (الشماع، خضير كاظم حمود، 2000، ص 65).

## الفصل الرابع: .....المقاربات النظرية لدراسة موضوع الترقية والحراك المهني

ركز رواد هذه النظرية وعلى رأسهم "إلتون مايو" على العنصر البشري وأهميته في المؤسسة كأحد العوامل الحيوية لبقاء واستمرار المؤسسة، فأكد على ضرورة الاهتمام بدفع الأفراد وتحفيزهم والتركيز على علاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيتهم، وكذلك مختلف المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في سلوك العاملين كالقيادة والاتصال، والمشاركة بمعنى الاهتمام بالفرد أكثر من العمل، فمدرسة العلاقات الإنسانية تعتبر الإنسان محور العملية الإدارية وأنه العنصر المهم في الإنتاجية، كما أنها تهتم بالروح المعنوية للعاملين وأثرها على إنتاجيته، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية نذكر:

- ضرورة اهتمام القاعدة العريضة من مشرفين من حيث الاختيار، الإعداد والتدريب كضمان لإحداث التكامل بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي.
- المنظمة بناء اجتماعي وليس اقتصادي.
- الفرد العامل لا يمكن النظر إليه على أنه رجل اقتصادي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن في عالمه المادي، بل أنه رجل اجتماعي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية (العميان، 2005، ص 47).
- ركزت النظرية في رؤيتها للتنظيم على الشكل غير الرسمي له.

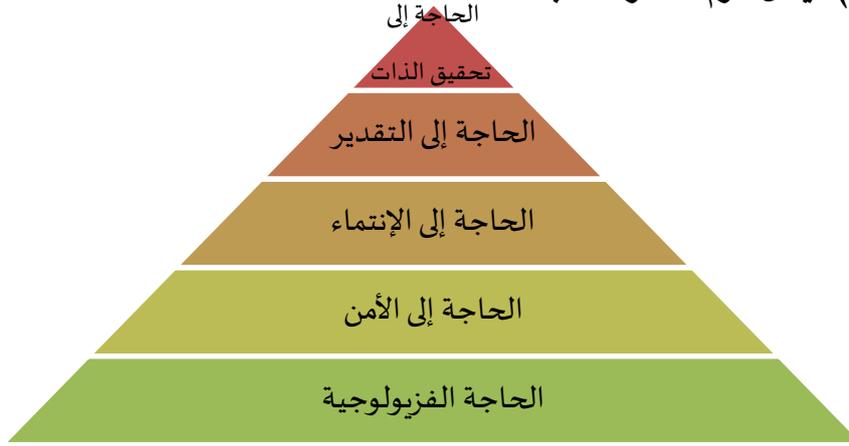
ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الجانب الإنساني وخاصة الحوافز المعنوية كالرضا والعلاقات الإنسانية والتفاعل المباشر، لذا يربط إلتون مايو الترقية بطبيعة العلاقة الاجتماعية بين العمال والمشرفين من خلال العلاقة الاجتماعية الطبيعية بين العمال (حنفي، 1977، ص ص 28-29).

### 2.2.1. المدرسة السلوكية:

#### 1.2.2.1. نظرية الحاجات الإنسانية:

يعتبر عالم النفس إبراهيم ماسلو من رواد المدرسة السلوكية، قدم نظريته لتدرج الحاجات الإنسانية والتي قسم من خلالها الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رئيسية وضعها في شكل هرم وتدرج هذه الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم إلى حاجات تحقيق الذات في أعلى الهرم مروراً بالحاجة إلى الأمن ثم إلى الحاجات الإنسانية كما وضعه إبراهيم ماسلو.

الشكل رقم (01): يمثل هرم ماسلو للحاجات



واهتم ماسلو بالترقية ودورها في دفع الأفراد نحو العمل وتحسين مستوى أدائهم وبالتالي توفير الاستقرار المهني لهم وذلك بوضع الحاجة إلى التقدير والاحترام وتحقيق الذات في قمة الهرم منطلقا من فرض أساسي مؤداه أن الفرد يبدأ أولا بإشباع حاجاته الأساسية المتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية والأمنية والاجتماعية وإذا ما تم ذلك وأشبعها ينتقل لمحاولة إشباع الحاجات المعنوية في أعلى الهرم، حيث أن إشباع الحاجات له تأثير إيجابي وفعال على اندفاع الفرد إلى العمل وبذله المزيد من الجهود وتحقيقه للاستقرار المهني وإشباع الرغبة الملحة لديه في الوصول من خلال تدرجه إلى مكانة اجتماعية مميزة (جبلي، 2006، ص 97).

2.2.2.1. نظرية الفلسفة الإدارية:

مهدت كتابات كل من إلتون مايو (Elton Mayo) وشستر بارنارد (Chester Barnard) الطريق لدخول المختصين في العلوم الاجتماعية والسلوكية مجال الإدارة، حيث ركزت الكتابات على العلاقة الإنسانية، والحوافز المعنوية، ونمط الاتصالات باعتبارها المحددات الرئيسية للإنتاجية، وقد كانت تلك الأهمية في سياق العصر الذي جاءت فيه حيث تغيرت أحوال العاملين اقتصاديا وثقافيا للأفضل بالمقارنة مع أوضاعهم في السابق، وتناسب ذلك كله مع العصر، إذ تحسنت الأوضاع الاقتصادية للعامل، وأصبحوا من المتمتعين بقدر من التعليم، وأصبحت الاتحادات العمالية قوية وتهتم بالحفاظ على حقوق العمال، وعلى مشاركتهم لأصحاب رأس المال في النتائج الإيجابية التي تحصل عليها منظمات الأعمال، وذلك كله أصبح الاهتمام بالنواحي الإنسانية طاغيا، بل موضحة يحتاج الجميع أن يتماشى معها.

وفي تلك الظروف ظهرت نظريات تتحدث عن الافتراضات السلبية للمديرين حول الإنسان وأهمية استبدالها بفرضيات إيجابية عن العمال ولفت النظر لضرر الافتراضات السلبية للعاملين واعتبارها إساءة للعاملين وعاملا معيقا للإنتاج، وقد حدد "دوجلاس ماكريجور" نمطين للافتراضات السائدة حول الإنسان

## الفصل الرابع: .....المقاربات النظرية لدراسة موضوع الترقية والحراك المهني

العامل أحدها افتراضيات سلبية رمز إليها بـ (x)، وافتراضيات إيجابية رمز إليها بـ (y)، يتمثل الشق الأول من نظرية (x) بافتراضيات سلبية حول الإنسان أهمها:

- يتوجب على الإدارة إجبار العامل ومراقبته بشكل دقيق وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل.
- يكره العاملون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.
- يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح.

أما الشق الثاني من النظرية (y) فيستند إلى افتراضات إيجابية مغايرة للافتراضات السابقة أهمها:

- يحب العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف.
  - تتوافر لدى العمال القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية.
  - يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية خلاقة ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين.
- وبناءً على الافتراضات الإيجابية لـ "ماكريجور" حول الإنسان فهو يرى أنه من الأفضل أن يستند سلوك المديرين ونمط إدارتهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان، وأن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية، ويمكن إرجاع دعوات الإدارة بالمشاركة وإعادة تصميم الوظائف وتنمية العلاقات الإيجابية في العمل لجهوده في هذا المجال (القبوتي، 2010، ص 87).

اهتمت هذه النظرية بالترقية في العمل فقد اعتبر "ماكريجور" في النظرية (y) أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف وأن الزيادة في الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين، فهناك طرق أخرى معنوية ومادية في نفس الوقت، فالترقية التي تحفز الفرد وترفع مستوى الأداء والانضباط حيث درست هذه النظرية الترقية في نظرية (y) حيث يعتبر العامل بطبيعته يحب العمل وقادر على تحمل المسؤوليات وهو على أتم الاستعداد إلى تنمية قدراته، وتعتبر الترقية الوسيلة المثلى له ليتدرج في السلم الوظيفي (عبد الله محمد عبد الرحمان، 2002، ص 14).

من خلال ما تم تناوله من النظريات النيو كلاسيكية التي كانت نظرتها مختلفة عن النظريات الكلاسيكية التي ترى بأن الترقية مطلب تابع لطبيعة العلاقات والتفاعلات الاجتماعية ومن ثم فالحوافز المعنوية واحد من المؤشرات الدالة على ترقية العامل وعلى الرغم من النجاح الباهر الذي حققته هذه النظرية إلا أن تطبيق أفكارها في الواقع لم يستمر ولم يحظ بالقبول نظرا للتغيرات المنهجية، المتمثلة في إبراز أهمية الحاجات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية للدرجة التي توحى بضرورة تبني نمط الإدارة الأبوية.

### 1-3-النظريات الحديثة:

جاءت المقاربات الحديثة في التنظيم وحاولت بما قدمته من أفكار تجنب الانتقادات التي وجهت للمقاربات التي سبقتها حيث كان عنصر اهتمام هذه المقاربات هو العنصر الإنساني في محيط العمل من خلال التركيز على أفضل السبل لزيادة كفاءة العامل والاعتماد على مفاهيم إدارية كاللتنظيم غير الرسمي وجماعات العمل، وأنظمة الحوافز وعملية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي... إلخ بناءً على هذا سنقوم في هذا الجزء من البحث عن أهم إسهامات هذه المقاربات الحديثة:

#### 1-3-1- النظرية البنائية الوظيفية:

لا تزال كتابات رواد البنائية الوظيفية تتزايد أهميتها في دراسة وتحليل المشكلات الاجتماعية التي توجد في الوقت الحاضر وتقوم هذه النظرية السوسولوجية على عدد من المقولات والأفكار الأساسية التي يمكن تطبيقها على المؤسسات وقضايا المجتمع في سياقات اجتماعية مختلفة.

#### 1-3-1-1- نظرية النسق الاجتماعي لتكوت بارسونز:

قدم بارسونز إسهاما متميزا في تفهم التنظيمات من خلال نظريته في الأنساق الاجتماعية التي يبدو فيها تأثره الواضح بأفكار ماكس فيبر، وإميل دوركايم في تأكيد الوظائف المعيارية كالقيم والمثل في الحياة الاجتماعية، ولكي نتعرض لرؤية بارسونز التحليلية للتنظيم كنسق اجتماعي مفتوح، نرى أن نتعرض بإيجاز شديد لأهم المقولات التي تنهض عليها نظريته في النسق الاجتماعي، يرى بارسونز أن النسق الاجتماعي يتألف من مجموعة فاعلين تنشأ بينهم علاقات تفاعل في موقف يتخذ مظهرا فيزيقيا، كما يدفع الميل من قبل هؤلاء الفاعلين إلى تحقيق الحد الأمثل في الإشباع، أما عند استخدام المفهوم لأغراض التحليل على مستوى التنظيمات فيمكن تحديده من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:

- **الفاعل:** يمكن رؤية الفاعل كوحدة أساسية محددة تعمل داخل النسق التنظيمي، وأن الفاعل تشكله مجموعة من الحوافز والدوافع والطموحات.
- **المكانة:** يمكن التعبير عن المكانة بالوضع الخاص داخل النسق القائم على تقسيم العمل، وترتبط المكانة بالتوقعات والتحديد الواضح للحقوق والواجبات في ضوء أهداف التنظيم.
- **الدور:** يعتبر الدور الجانب الدينامي بقدر متكافئ لكل من المكانة والفاعل، لأن كلا من الدور والمكانة يعلان على عاتق الفاعل وإن تباينت أساليبيهما في الارتباط به.

## الفصل الرابع: .....المقاربات النظرية لدراسة موضوع الترقية والحراك المهني

يرى بارسونز أن طبيعة الفعل الاجتماعي وهي نقطة البداية الأساسية في دراسة النسق الاجتماعي الذي يمكن رؤيته من جانبيين أولهما مشكلة النظام الاجتماعي أو طبيعة القوى التي تعمل على إيجاد أشكال مستقرة نسبيا للتفاعل، وثانيهما: محاولة تطوير مفاهيم مجردة للنسق الاجتماعي ضمن إطار نظري مرجعي لتوقعات الفاعلين في المواقف الاجتماعية العديدة.

تناول بارسونز التوازن من منظور دينامي وليس كنمط آلي، فلكل نسق من الأنساق الفرعية مشكلاته الخاصة واتجاهاته النوعية نحو التكامل والتوازن، ولما كان تحقيق الإشباع بالكامل من الحاجات يتعذر حدوثه فعليا، فمن المتوقع أن تظهر توترات تقضي بدورها إلى نتائج غير مرغوبة في بناء النسق، لذلك يسعى للتغلب عليها حتى يستطيع أن يحقق توازنه وتكامله مع النسق الاجتماعي.

وقد انطلق بارسونز في رؤيته التحليلية للتنظيم من وجهة نظر نظامية ثقافية، فالطابع النظامي الذي تتخذه القيم في سياق أداء الوظائف يجب أن يتسق مع قيم المجتمع بصفة عامة، وأشار بارسونز إلى أنه كي يتحقق التنظيم، كنسق اجتماعي ووظائفه وأهدافه ينبغي أن يحقق أربعة متطلبات أساسية يرتبط اثنان منها بالبيئة الداخلية للنسق هما التكامل والكمون، ويرتبط الإثنان الآخران بالبيئة الخارجية وهما التكيف أو المواءمة، وإنجاز الأهداف (علام، إجلال، 2014، ص ص 61- 62).

أيضا صنف بارسونز الأنساق الفرعية داخل النسق التنظيمي الكلي إلى ثلاثة أنساق أساسية: الأول النسق التقني ويختص بالنشاطات ذات الطبيعة التقنية التي تسهم في إنجاز أهداف بشكل مباشر، والثاني: النسق الإداري الذي يختص بالشؤون الداخلية للتنظيم من حيث تدبير الموارد البشرية والمادية وتسويق المنتج، والنسق النظامي الذي يختص بالربط بين النسقين التقني والإداري في علاقتهما بالبيئة الخارجية، ويكشف هذا التصنيف عند بارسونز عن حقيقة أساسية مفادها أن لكل نسق فرعي وظائفه التي يؤديها ويتضمن ترتيبات بنائية يحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية.

وعليه فإن نظرية النسق الاجتماعي لتلكوت بارسونز ترى أن الترقية كعملية مهنية متدرجة وكمطلب وظيفي لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار كفاءة الفرد ومهاراته ووضعه في التخصص الذي يناسبه وتحقيق له الاستقرار والأمن والطمأنينة والولاء باعتبار أن الأداء الناجح يتوقف على الرضا والإشباع الذي تحققه الحوافز والمكافآت مقابل قيامهم بأدوارهم، فبارسونز يرى أن كفاءة الفرد في إنجازه للدور المستند إليه داخل النسق الفرعي ومدى تحقيقه للتكامل والتبادل الوظيفي مع بقية الأدوار في النسق الأكبر هو التدرج المهني بنسبة له. (محمد علي محمد، 2003، ص 25)

### 1-3-1-2- نظرية المعينات الوظيفية لميرتون:

يعتبر روبرت ميرتون من علماء البنائية الوظيفية بيد أنه لم ينتهج نهجهم في استخدام المماثلة العضوية في الدراسة التحليلية للتنظيم، بل قدم تصورا نظريا مهما، تمثل في تطوير نظرية متوسطة المدى، وتقوم النظرية على ثلاثة مفاهيم وأضدادها، في تحليل التنظيم وهي: الوظائف الكامنة مقابل الوظائف الكامنة مقابل الوظائف الظاهرة، المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف، البدائل الوظيفية مقابل الفرضية التقليدية التي تزعم أن أي مجتمع لا يستطيع أداء وظائفهم بشكل أفضل مما هو قائم إلا في ظل أنماط جديدة من العلاقات.

وحاول ميرتون أن يربط بين الفعل والاستجابة لأفراد التنظيم في ظل ظروف متغيرة، واستخلص من ذلك الفكرة الرئيسية الأولى لنموذج المعوقات الوظيفية، وباختصار تنهض الفكرة الأساسية للنموذج على أن أعضاء التنظيم يستجيبون بطريقة ثابتة في المواقف المماثلة دون مراعاة للتغير بين موقف وآخر، ونتيجة لهذا الجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل والاستجابة تنشأ نتائج غير رشيدة وعلى مستوى التنظيم أوضح ميرتون أن الأفعال الناجحة في الماضي على أساس من التدريب والمهارة يمكن أن تسفر عن استجابات غير ملائمة في ظل ظروف متغيرة.

إضافة للجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل والاستجابة للسلوك التنظيمي الرشيد، انتقد ميرتون قصور مناقشات فيبر بشأن الترشيد والكفاءة التنظيمية في توضيح الحد الذي يمكن أن يبلغه التنظيم في تحقيقها، وهذا الأمر غير مقبول، إذ أن واقع التنظيم يقتضي وجود حدود لكل من الكفاية والخبرة والدقة.

وكما ينسحب هذا القول على التنظيم ككل، فإن ينسحب على الأفراد، فعندما يمارس التنظيم أنماطا من الضغط على أفرادها فإنه يحدث عن قصد لضمان التزامهم بقوالب محددة من السلوك مع ضمان ولأنهم للتنظيم وتحقيق أعلى درجة من الرشادة والنظام، من هنا تبرز أهمية الضبط وحاجة الإدارة الماسة إليه حتى تضمن ثبات السلوك التنظيمي مع إمكانية التنبؤ به، وبناءً على ذلك فإن تحقيق المطلبين يستلزم استمرار الرقابة والمتابعة في تنفيذ القواعد الرسمية والإجراءات المقننة نظاميا، التي سوف تقضي إلى النتائج التالية كما رتبها ميرتون:

- انحصار العلاقات غير الرسمية لأن التنظيم البيروقراطي يمثل مجموعة من العلاقات القائمة بين الوظائف أو الأدوار، وتكون الاستجابة بين الأفراد أساس الأوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم.
- ازدياد استدماج أعضاء التنظيم لقواعد وتعليمات التنظيم التي تقنن كوسائل لتحقيق أهدافه ومن ثم فإن ذلك يجعل لها قيمة إيجابية مستقلة عن أهداف التنظيم ذاته، ويقصد بالاستدماج هنا أنه في ظل

استمرارية التأكيد على الالتزام بالنظام والشعور القوي به، قد يحدث تحول في مشاعر الأفراد نحو التنظيم.

ومن خلال ذلك التحليل الواعي يرى ميرتون أن البنية التنظيمية تحمل في داخلها مثيرات الخلل الوظيفي، كما تؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية، ويبدو هذا الاستخلاص لميرتون من خلال تحليله الوظيفي لبعض الخصائص البيروقراطية عند ماكس فيبر على النحو التالي: (علام، إجلال، 2014، ص 65).

- **تقسيم العمل:** قد يؤدي تقسيم العمل إلى أن يصبح الفرد غير قادر على معرفة ما هو الهدف الفعلي الأمثل للتنظيم.

- **تدرج السلطة:** تستخدم هذه الخاصية داخل البيروقراطية لتؤكد على تحكم المكتب الأعلى في المكتب الأدنى وتوجيهه من قبل المستويات الأعلى، كما توضح التنسيق بين الأنشطة داخل التنظيم لإنجاز أهدافه.

- **القواعد المجردة:** من فرضيات نمط فيبر المثالي للبيروقراطية أن القواعد تتواجد لتغطي جميع المواقف الممكنة التي قد تظهر فيما بعد، وأن لكل موقف أساليبه المفروضة نظاميا بحيث تقلل من فرص اتخاذ القرار لقرارات غير رشيدة، إلا أنه قد تظهر مواقف يطوع فيها الفرد القواعد وفقا لما تتيحه له حرية التصرف في تلك المواقف، فقد يستخدم الفرد تلك القواعد كمظلة واقية له يدافع بها عن موقفه، أو قد يلتزم بها حرفيا إذا اقتضت الضرورة ذلك في هذه الحالة، يكون الفرد أمام ثلاث بدائل في مواجهة الموقف، البديل الأول: أن يستخدم الفرد من القواعد ما قد يناسب الموقف، والبديل الثاني: أن يحيل الفرد المشكلة إلى رئيسه المباشر، أما البديل الأخير، فهو أن يبادر الفرد باتخاذ القرار المناسب من وجه نظره، ولا يخلو التصرف الأخير من وجهة نظر ميرتون من حدوث معوقات وظيفية وانخفاض الكفاءة التنظيمية.

يرى ميرتون أن الترقية تتميز بطابع الرسمية والعقلانية في تحديد أنماط النشاط والتي ترتبط في صورة وظيفية لتحقيق الأهداف ويربط ميرتون الترقية بعنصر الكفاءة والفعالية ومكانة الفرد حسب التسلسل الإداري، إذن فإن نظرية المعوقات الوظيفية لميرتون تعالج مسألة الترقية في ضوء طبيعة البناء التنظيمي وترى أن الترقية كعملية مهنية متدرجة حسب دور الفرد ومكانته في المؤسسة (عبد الله عبد الرحمان، 2002، ص 349).

### 1-3-2- نظرية التوازن التنظيمي:

تقوم على تقدير الشروط التي يمكن للتنظيم في ظلها أن يدفع أعضائه إلى الاستقرار في مشاركتهم القيمة ومن ثم ضمان بقاء التنظيم واستمراره، وحسب هذه النظرية فالتنظيم نسق اجتماعي يركز نشاطه

في اتخاذ القرارات، وقد كان "شستر بارنارد Bernard" أول من نبه إلى هذه النظرية ووضع المفاهيم الأساسية لها، مركزا على آليات المجموعة البشرية في المؤسسة من خلال ضرورة التوازن الداخلي والتكيف الخارجي بتعاون الأفراد، فضمن الجماعة يستطيعون تحقيق مالم يستطيعوا تحقيقه منفردين، ثم بلور ذلك هيربرت سيمون Simon، وقد قام بارنارد فهمه للتنظيم على اعتباره نشاطا تعاونيا لا بد من ظهوره إلى الوجود من خلال أفراد قادرين على الاتصال ببعضهم ولديهم الرغبة على المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك، وأن بقاء التنظيم واستمرار وجوده طويلا يقتضي توافر أمرين هما: الكفاءة والفعالية، وأن حيوية التنظيم وفعاليتيه تكمن في رغبة الأفراد في المساهمة بجهودهم في نشاطه وأن رغبتهم هذه تقتضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف، ولكي يتعاون الأفراد على تحقيق أهداف التنظيم لا بد من وجود معتريات تحفزه على العمل والعطاء، أين يصبح في كل أنواع التنظيمات تقديم الحوافز الكافية وأخطر مهمة في وجودها، وتعكس فكرة المغريات والمساهمات منطلق التوازن الذي يستهدف الفرد، فهو ينظر إلى باقي المزايا الإيجابية التي يتحصل عليها بعد استبعاد الأضرار السلبية التي تترتب عن تعاونه مع التنظيم، وبصفة عامة فإن التنظيم شأنه في ذلك شأن الفرد يسعى إلى إقامة توازن بين المغريات والمساهمات ويقسم بارنارد المغريات إلى: المغريات المادية تتمثل في الأجور، المغريات الشخصية وهي الفرص المتاحة للتقدم والتفوق، المغريات المعنوية وتتمثل في تقدير الجهود والشعور بالخدمة والولاء (صبر، 2006، ص 37).

في حين جاءت إسهامات النظرية الحديثة مكملة لإسهامات النظريات التي ذكرناها حيث كانت تهتم بتحسين الاتصالات والتقليل من التحيز ومحاولة إرساء مبادئ الديمقراطية وترى هذه النظرية أن الترقية عملية مهنية متدرجة ينبغي اتخاذ القرار في ضوء القرارات المتعلقة بها في الوقت المناسب وعلى الرغم من الأفكار التي قدمتها هذه النظرية إلا أنها تجد صعوبة في النظر إلى المشاريع الكبرى كوحدة واحدة في نظرية التنظيم.

## 2- المقاربات النظرية المفسرة للحراك المهني:

### 1-2- مقارنة بيتريم سوروكين:

اهتم بيتريم سوروكين بدراسة ظواهر الحراك المهني من خلال مصطلحات:

1- الحراك الأفقي (Horizontal Mobility) التغيير في الوظيفة ذاتها.

2- الحراك الرأسي (Vertical Mobility) التغيير في المراتب.

## الفصل الرابع: .....المقاربات النظرية لدراسة موضوع الترقية والحراك المهني

حيث تركز نظريته في الحراك المهني على تفسير أن الوضع الاجتماعي للفرد في أي نسق اجتماعي يمكن تحديده بالنظر إلى المرتبة التي يشغلها داخل السلم الاجتماعي والوظيفة التي يؤديها كعضو في حياة الجماعة والإطار المكاني والزمني الذي يعيش فيه الفرد.

ترتكز دراسة النظرية في تفسير ظواهر ومفاهيم الحراك والتدرج المهني على مفهوم الحراك الرأسي والحراك الأفقي وترتبط بمظاهر التبدل والتغير في المراكز والأوضاع الاجتماعية للأفراد والجماعات داخل النسق الاجتماعي.

فالحراك الرأسي يعنى حركة الأفراد داخل النسق الاجتماعي، إلى الأعلى أو الأسفل فقد يكتسب الفرد من خلال حراكه مكانة أو مرتبة اجتماعية جديدة أو قد يفقد مرتبة اجتماعية كان يتمتع بها من قبل، وقد يعبر شكل الحراك الرأسي عن ظواهر النجاح والإخفاق التي يتعرض لها الفرد داخل جماعته المهنية، ويتضح ذلك عندما ينتقل الفرد من مكانة مهنية أعلى إلى مكانة مهنية أدنى، أما أنماط الحراك الأفقي فقد تتمثل في تغيير نمط العمل داخل المهنة الواحدة وقد يتخذ شكل الحراك الأفقي مظهر التغيير في الوظائف والأنشطة.

يتم قياس الحراك المهني عن طريق التعليم، الدخل، الثروة، العمل والمكانة الاجتماعية التي يحتلها الفرد، فهناك ارتباط بين الحراك المهني والتعليم، حيث أن التعليم يحدد اتجاه الحراك سواء كان اتجاها صاعدا أو نازلا، أفقيا أو رأسيا، فالعلاقة طردية بين التعليم وشدة الحراك المهني أو ضعفه وقد يتخذ الحراك شكلا تصاعديا من الانتقال من مهنة إلى مهنة داخل السلم الوظيفي.

فالمستوى التعليمي يحدد طبيعة المهنة التي سيشغلها الفرد في البناء الاجتماعي وبين عالم الاجتماع "بروم" أن التعليم يؤدي مباشرة إلى مهنة تؤدي دورا في البناء الاجتماعي يترتب عليه مكانة اجتماعية مرتفعة (مهيدات، 2013، ص ص 11 - 13).

من خلال ما تم تناوله في مقاربة "سوروكين" يمكن القول أنها تركز في تفسير ظواهر الحراك المهني على مفهومين هما الحراك الرأسي والحراك الأفقي، كما أنه يربط الحراك المهني بالتعليم، فحسبه أن التعليم يحدد طبيعة المهنة التي يشغلها الأفراد ويحدد اتجاه الحراك.

### 2-2- مقارنة ابن خلدون:

من أهم المفكرين الذين درسوا الحراك الاجتماعي المفكر الإسلامي عبد الرحمان بن خلدون المؤسس الأول لعلم الاجتماع، ولقد كان انطلاقه من مسلمة أساسية مفادها الاجتماع الإنساني ضروري، ويعبر على ذلك بقوله أن الإنسان مدني بطبعه، ويرى أن من أهم الخصائص التي تميز الاجتماع الإنساني أنها لا تتجمد إلى حال من الأحوال بل تختلف أوضاعها باختلاف الأمم والشعوب وباختلاف الزمان أيضا داخل

## الفصل الرابع: .....المقاربات النظرية لدراسة موضوع الترقية والحراك المهني

المجتمع الواحد، يقر ابن خلدون أن أحوال العالم والأمم وعوائدها لا تدوم على وتيرة واحدة ومنهجا مستقر إنما هي اختلاف على مر الأيام والأزمنة وانتقال من حال إلى حال.

ومن ثم اعتمد على علاقة جدلية بين البدو والحضر والتي تقوم عليها "نظرية العمران" بأسرها وهي التي جعلته يفكر مليا في كيفية اكتساب الأشخاص أو الطوائف للثروة والمال والجاه التي تعتبر مؤشرات هامة للحراك الاجتماعي، وحراك الأجيال لا يتم إلا طبقا لنمط حياتهم ومعيشتهم، ويؤسس "ابن خلدون" هذا الاختلاف على المناطق الجغرافية وما تتحلى به الأرض من جذب وخصوبة، وبهذا تختلف حياة الناس وكسبهم وهنا يبدأ الاختلاف بين البدو والحضر الذي يفسره طبع كل منهما، أما الضروري والكمالي عنده فيرتبط بحياة الحرمان الذي يتعدى المحافظة على الحياة أما الكمالي فهو كل ما زاد عن القوت، فالكمال يشكل حراكا قويا بالنسبة للأشخاص الذين تعودوا على الضروري من العيش والانتقال من البداوة إلى الحضارة، إن هذا الانتقال الفجائي والانقلاب اللاتدرجي في حياة هؤلاء من شغف العيش إلى قمة التمدن والحضارة ويبرز التناقض بين حياة هؤلاء في البدو وحياتهم في حالة الحضارة، والنتائج المترتبة عن التناقض ويقول "إن النسيان المقصود للبداوة مع وجودهم ينبع من حضارة أوروبا الصناعية التي فرضت هذه الازدواجية الجديدة"، إذن حسب تصور "ابن خلدون" يحتاج البدو إلى المدن نظرا لتطوير تقسيم العمل فيها وكثرة المهن واختلافها، إن أهمية الثروة تبدو في علاقتها بالملك والدولة فهو يشير إلى السمة الرئيسية في الحراك الاجتماعي وهذا ما لم يسبق له بقوله أن ثروة السلطان وحاشيته إنما تكون هي وسط الدولة وهذه الثورة تتجه اتجاها انحائيا، فكلما تقوت الدولة كثرت ولم تظهر الاضطرابات على السطح، لكن حينما يصيب الدولة الاضمحلال فإن الثروة تقل لكثرة توزيعها على الموالين والأنصار لبروز الثروات والانتفاضات نتيجة لعدم المساواة في الحظوظ الاجتماعية والظلم والقهر.

لقد كان "ابن خلدون" حذرا في تعميم مقولة الحراك الاجتماعي على كل الفئات الاجتماعية بلى رأى النقيض تماما لبعض الفئات، أي أنه طرح مقولة الثبات الاجتماعي، فهو يؤكد أن القائمين بأمر الدين تعظم ثروتهم في الغالب وذلك للاحتياج المؤقت لبضاعتهم الفكرية وكذا لأنهم لا يخضعون لمؤثر الجاه الذي ذكر في السابق كعامل من عوامل الحراك.

ويبدو أن سعة أفق تفكير "ابن خلدون" تظهر في معالجة بعض المؤثرات الاقتصادية مثلا الرخص في الأسعار الذي يؤثر على فئات اجتماعية معينة بل يسبب حراكا تنازليا لها فهو يؤثر على التجار، فساد سلعهم وفساد رؤوس أموالهم وكذلك يؤثر على المحترفين، فهو يؤثر على الجند لأن أرزاقهم تأتي من الدولة وحينما ترخص أسعار الزرع نقل الجباية منه لفساد الحالة الاجتماعية للمحترفين به، هذا المنطلق يدل على عمق فكر "ابن خلدون" في العلاقة بين البدو والحضر وهذا ما يبدي أن هناك علاقة بين الحراك والهجرة

الداخلية أي العلاقة بين صعود فئات ونزولها في السلم الاجتماعي وتلك الهجرة التي تحدث بين الريف والمدينة.

ونستفيد من هذه القواعد التي رسمها الإسلام للحراك حيث أنه يقر بوجود الفوارق بين الفئات الاجتماعية ويقر بحرية كل فئة في التحرك والصعود في سلم التدرج الاجتماعي ولكنه يضع لهذه الحرية الضوابط التي تسيروها وتجعلها لا تخل بالهدوء الاجتماعي والسلام، ذلك أن هذا الدين قوامه التسامح والتعاطف والتأزر بين أفراد المجتمع، ومن هذه الضوابط التي يضعها المفكرون الإسلاميون لتنظيم عملية الحراك الاجتماعي نذكر:

- ألا يكون التحرك والتنقل في السلم الاجتماعي على حساب الآخرين.
- أن الغاية لا تبرر الوسيلة مهما بلغت هذه الغاية من السمو، فإذا كانت قواعدها تخل بقواعد الشريعة الإسلامية فهي غير مقبولة (خرموش، 2013/2014، ص ص 64 - 65).

من خلال ما تناولناه في مقاربة ابن خلدون يمكن القول أن فلسفته الاجتماعية تقوم على قاعدة الاجتماع الإنساني كضرورة لأن الإنسان مدني بطبعه، أي لا بد له من الاجتماع الذي هو المدينة في اصطلاحهم، وهو معنى العمران وبيانه أن الله خلق الإنسان ورتبه على صورة لا يصح حياتها وبقاؤها إلا بالمأكل والمشرب، كما أنه اعتمد على علاقة جدلية بين البدو والحضر التي تقوم عليها نظرية العمران، وتناول أيضا فكرة أساسية وجوهرية في الحراك السوسيوميهي وهي مؤشر الثورة وهذا المؤشر لم يتناوله حتى المنظرون المتخصصون في الحراك السوسيوميهي.

## 2-3- مقاربة أوغست كونت:

فيلسوف وعالم اجتماع فرنسي صاحب مصطلح علم الاجتماع، دعا إلى الدراسات العلمية للمجتمع والتاريخ وفقا لمنهج الفلسفة الوضعية، لأنه تأثر بكل الذين أكدوا على حتمية التقدم البشري كما أن كل مرحلة من مراحل النمو والتطور تعتبر أكثر نضجا وفكرا من المراحل السابقة. (شارلوت، ترجمة الجوهري، 2005، ص ص 425 - 425)، (بوخدوني، 2020، ص 15).

حيث أن "أوغست كونت" قام بتقسيم علم الاجتماع إلى قسمين، قسم خاص بدراسة "الاستاتيكا الاجتماعية" أي دراسة البناء الاجتماعي، وقسم ثاني خاص بدراسة "الديناميكا الاجتماعية" والتي تدرس التغير الاجتماعي، وحسب دراسته للديناميكا الاجتماعية ذهب إلى أن المجتمعات تقدمت عبر سلسلة من المراحل التي يمكن التنبؤ بها حيث يتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى وفقا لدرجة تطور المعرفة الإنسانية، وهذا ما دفع به إلى وضع قانون أسماه بقانون المراحل الثلاث وهي:

## الفصل الرابع: .....المقاربات النظرية لدراسة موضوع الترقية والحراك المهني

- المرحلة اللاهوتية: وكان فيها العقل البشري متفرغاً تماماً للتفكير في النواحي الغيبية والبحث عن تفسير الأشياء بصورة غير علمية.
  - المرحلة الميثافيزيقية: تعتبر مرحلة من التقدم البشري والتطور الاجتماعي الذي سعى فيه الجنس البشري للتفكير فيما وراء الطبيعة كمحاولة منه لتعقل الأشياء وإدراكها.
  - المرحلة الأخيرة: وهي العلمية (الوضعية)، وهي أن الفكر البشري ركز على ضرورة التغيير عن طريق تبني العلم والتخصص والاهتمام بالصناعة مع حدوث تغييرات أخرى من أنماط السلوك الإنساني والعلاقات وطبيعة تفاعل البناءات والنظم الاجتماعية. (عبد الله عبد الرحمان، 1998، ص ص 120-121)، (بوخدوني، 2020-2021، ص ص 15-16).
- لكن هذه المراحل ما هي إلا عرض للأسس التي يقوم عليها "التفكير الكونتي"، بينما ينبغي أن نتطرق إلى مفهوم الديناميكا الاجتماعية، والتي تشكل المقاربة السوسولوجية للمفهوم المقترح في هذا البحث، فكيف يحددها أو غست كونت؟ وما العلاقة التي تربطها بمسألة الحراك؟
- ترتبط "الحركية" عنده بمفهوم التقدم، وهي التي تبرز فيها الطاقات البشرية، أو النمو الطبيعي للبشر، بكل ما يشكله ذلك من تسارع في التطور الاجتماعي، وتحديد التقسيم الخاص بالعمل في إطار مجموع العمل البشري، لذلك تتطلب دراسة الحركات والتغيرات التي تطرأ على المجتمع استناداً إلى التفاعل الحركي المستمر في التشكل والتحول والسيرورة، أي التغيير الاجتماعي الذي يطرأ على شكل البناء الاجتماعي.
- لكن يمكن أن نفصل بين "الحركية" و "الثبات" لدى "كونت" كما لا يمكن أن نفصل بين التقدم والنظام حيث يدمجان في النسق الاجتماعي برمته، ولا تبلغ الديناميكا الاجتماعية أوجها إلا في المرحلة الوضعية حيث تتمكن من تنظيم عناصر المجتمع الثلاثة: الدين، العائلة، الملكية، ويقترح تبعاً لذلك أن يكون الدين "دين البشرية" والعائلة "الخلية الاجتماعية الأساسية"، بينما تشكل الملكية "وظيفة اجتماعية"، ومن ثم فإن الثروة هي اجتماعية في منبعها، وينبغي أن تكون كذلك في غايتها بالمحافظة على التملك الشخصي. (المال، 1999، ص ص 28-29).
- من خلال هذا نستخلص أن مفهوم الحراك عند "كونت" يرتبط بمفهوم التقدم، بكل ما يشكله من تسارع في التطور الاجتماعي، كما يرى المجتمع من خلال نظام تقسيم العمل ليتعرف على درجة تعقيد المجتمع الي تزداد جرجة اختلافاته وتخصصاته، وتظهر تصورات كونت حول التغيير الاجتماعي والحراك المهني والاجتماعي عندما سعى إلى تقسيم المجتمعات إلى ثلاثة أقسام وهي المجتمع العسكري، والديني، والصناعي.

2-4- مقارنة كارل ماركس:

ينظر إلى التنظيم الصناعي من خلال النظر إلى الأساس الاقتصادي الذي يحدد نمط الإنتاج في ظل مرحلة من مراحل تطور المجتمع، وينطوي نمط الإنتاج هذا على مظهرين أساسيين يتمثل الأول في القوى الإنتاجية أي التنظيم الفيزيقي والتكنولوجي للأنشطة الاقتصادية، ويتمثل الثاني في شكل علاقات الإنتاج التي يكونها الأفراد داخل التنظيم الصناعي، وهذا أن المظهران يشكلان معا البناء الاقتصادي للمجتمع الذي يعتبر بمثابة أساس البناء السياسي التشريعي، الأخلاقي والتعاقدية.

وفي إطار هذا البناء الاقتصادي تظهر مجموعة من العلاقات الاجتماعية داخل عمليات الإنتاج، وتشكل هذه العلاقات بناء طبقيًا ينقسم فيه المجتمع إلى طبقتين متميزتين، الطبقة الأولى طبقة قوية تمتلك وسائل الإنتاج، وأطلق عليها "كارل ماركس" اسم (الطبقة البرجوازية) والطبقة الثانية طبقة ضعيفة لا تمتلك إلا سواعدها وأطلق عليها اسم (البروليتاريا) أي الطبقة العاملة، ويرى أن هذا التنظيم الطبقي يسود المجتمعات الرأسمالية.

غير أن "ماركس" يرى أن العلاقات الوظيفية بين قوى الإنتاج ليست لها صفة الدوام والاستمرار وذلك في ضوء فلسفته الجدلية بأن كل نظام يحمل بين طياته بذور المنفعة المادية لصالح الطبقة البرجوازية، ونتيجة لذلك تزداد طبقة العمال بؤسا وتتضخم هذه الأوضاع مع ازدياد قوة القهر الاقتصادي بين الناس واتجاه هذه الأوضاع يحدد رد فعل العمال نحو الطبقة البرجوازية، ولقد كان رد الفعل هذا في البداية عنيفا حيث تمثل في شكل تحطيم وسائل الإنتاج (الآلات)، ثم بعد ذلك لجأ العمال إلى طرق أكثر دبلوماسية بانضمامهم إلى جمعيات وروابط تعاونية وأخيرا وفي أقصى مراحل وعيهم يلجؤون إلى الثورة الشاملة لتحطيم النظام الرأسمالي ليحل محله النظام الاشتراكي في ضوء هذا التفسير المادي تؤدي ظاهرة الحراك المهني إلى الانفصال الأول للعمل الصناعي والتجاري عن العمل الزراعي وهذا الانفصال يؤدي بالتالي إلى انفصال المدينة عن القرية (الريف) وتتعارض الاهتمامات فيما بينها وفي المدى البعيد ينفصل العامل التجاري عن العامل الصناعي وهذا ما تدور حوله التفسيرات الماركسية لظاهرة الصراع بين المهن وما ينتج عنها من مظاهر الاغتراب في المجتمع الصناعي.

من خلال ما تناولناه في مقارنة "كارل ماركس للحراك" نرى أنه ترك إسهامات سوسيولوجية مهمة من بينها أنه ارتكز في تحليله للظواهر الاجتماعية على العوامل المادية مبتعدا على الغيبيات والروحانيات، مما يخضع الظواهر لدراسة علمية، كما أكد على أهمية تفسير العوامل السوسيولوجية في ضوء تفسير العوامل التاريخية، لكن على الرغم من هذه الإسهامات إلا أنه وجهت له عدة انتقادات من أهمها اتهام سوروكين لماركس أن نظريته تقوم على الحتمية أو أساس ميثافيزيقي وتقوم على جانب واحد فقط، حيث أنها في

حقيقة الأمر علاقة تبادلية تأثر وتأثير، كما أن نظريته تبقى ناقصة وأن الصراع الطبقي لم يتم في الطبقة الرأسمالية للانتقال إلى الطبقة الاشتراكية ومن ثم إلى الاشتراكية كما كان يطمح.

## 2-5- مقارنة الحراك والتدرج:

ينعكس في مجموع الدراسات والبحوث الميدانية التي اهتمت بدراسة الحراك المهني في المجتمعات الصناعية ومن أمثلة ذلك دراسة "بيتر بلاو" حيث قام بدراسة التدرج الاجتماعي داخل التنظيم الرسمي الصناعي واهتم بالدراسة الميدانية والتحليلات الكمية في تفسير وعرض الملاحظات التي توصل إليها ففي مقال له نشر في المجلة الأمريكية سنة 1965م حول دراسة تحليلية قام بها لتفسير العلاقات القائمة بين البناءات الفرعية في البناء المهني من بين 17 جماعة مهنية في إطار قوة العمل واهتم أيضا بدراسة الخبرة المهنية داخل البناء الهرمي للمهن ولقد ساهم كثيرا في توجيه الأنظار إلى تقسيم قوة العمل الأمريكية إلى ثلاثة طبقات طبقة ذو الياقات البيضاء، طبقة ذو الياقات الزرقاء، طبقة الزراع.

وعلى العكس من النظرية الماركسية لم يهتم بدراسة الصراع الطبقي بل اهتم بالبحث عن محددات الحراك بين الأجيال داخل كل طبقة من هذه الطبقات وانتهى من دراسته بنتيجة أن التغيرات الداخلية في حراك المهن بين أجيال المجتمع الصناعي تؤثر في قوة العمل حيث تؤدي إلى خلق جماعات مهنية متعددة تأثر بدورها في تغيير قوة العمل بين الأجيال ذاتها بما يساعد على فعالية ديناميات الحراك المهني بين طبقات مكونة لبناء المجتمع الصناعي.

واهتم "بيتر بلاو" بدراسة العلاقة بين حجر التنظيم الصناعي واتجاه الحراك وتوصل إلى تقرير ثلاثة مستويات من التنظيم على النحو الآتي:

- يشمل الحجم الكبير للتنظيم الصناعي ويتميز بدرجة عالية من الحراك المهني.
- يشمل الحجم المتوسط للتنظيم الصناعي وينتج حراكا مهنيا في اتجاهات متعددة.
- يشمل الحجم الصغير للتنظيم الصناعي ويقبل فيه الحراك المهني، هذا ما يعني أن الحراك المهني يحدث بدرجات متفاوتة تبعا لحجم التنظيم الصناعي.

اتجهت مجمل الدراسات السوسولوجية إلى دراسة الأوضاع الاجتماعية للأفراد والجماعات وتغييرهم في المراكز والأدوار الاجتماعية، وكيفية تدرج الأفراد خلال الأبعاد الرأسية أو الأبعاد الأفقية ويرجع الفضل إلى "بتريم سوركين" في تفسير ظواهر الحراك والتدرج المهني في إطار الحراك الأفقي والرأسي ومن خلال التغيير في الوظيفية والمراتب فوضع الفرد يتحدد بالنظر إلى المرتبة التي يشغلها داخل السلم الاجتماعي والوظيفة التي يؤديها داخل المؤسسة، فالأفراد في المهنة الواحدة يرتبطون بسلسلة متدرجة في السلم الوظيفي ويتقيدون بواجبات ومسؤوليات محددة. وهناك بعض المهن تتطلب قدرا عاليا من الذكاء والمهارة، والأداء الناجح،

فالمهنة تلعب دورا أساسيا في عملية التنظيم ويؤدي مستوى المهارة والأداء الجيد دورا هاما في وصول التنظيم إلى الأهداف التي يسعى من أجل تحقيقها للمحافظة على التوازن والاستقرار.

فالحراك يتعدد باختلاف المهن وباختلاف حجم المؤسسات، فالمؤسسات الكبيرة تتزايد بها فرص الحراك أكثر من المؤسسات الصغيرة ويقاس حجم المؤسسة بعدد العاملين فيها. (خرموش، 2013-2014، ص ص 65-67).

من خلال هذا نستخلص أن مقارنة الحراك والتدرج عكس النظرية الماركسية لم تهتم بدراسة الصراع الطبقي بل اهتمت بالبحث عن محددات الحراك بين الأجيال داخل كل طبقة من الطبقات.

### 3- النظرية الأكثر ملاءمة للدراسة:

المدخل النظري هو طريقة لاقترب الباحث من ظاهرة معينة بعد اكتشافها وتحليلها وذلك لتفسيرها بالاستناد إلى عامل أو متغير كان قد تم تحديد دوره في حركة الظاهرة مسبقا بناءً على خبرته التي اكتسبها في مجال البحث العلمي، وعليه بعد دراستنا لمختلف المداخل النظرية سواء كانت الكلاسيكية أو النيوكلاسيكية أو الحديثة فإننا توصلنا إلى أن النظريات الحديثة هي الأكثر ملاءمة لدراستنا بالتحديد المدخل البنائي الذي يرى فيه تالكوت بارسونز بأن هذه النظرية ترى بأن المؤسسة تقوم على تقييم العمل والتخصص فإننا ننظر إلى الترقية على أنها مطلب وظيفي والترقية عملية مهنية متدرجة تتم من خلال كفاءة الفرد ومهارته، فحسب بارسونز يرى أن التدرج الوظيفي يعتمد على الكفاءة التي يمتلكها العامل لأداء دوره في النسق الذي يعمل فيه ومدى تحقيقه للتكامل مع بقية الأدوار في النسق الكلي، ومن خلال هذه النظرية لاحظنا أنها الأقرب لواقعنا بحيث وجدنا فيها نوعا من الواقعية فهي تهتم بالأجزاء المتفاعلة للنسق الاجتماعي، وتتنظر إلى نظام الترقية على أنه نسق فرعي ضمن إطار كلي أشمل هو المجتمع، وتتنظر إلى نظام الترقية على أنه مطلب ضروري للحراك في الوظيفة الذي يعد ضروريا ووظيفيا في المجتمع، لأنه سيغير مجرى حياته كليا ويساعد الفرد على إشباع حاجاته وتجعله يطمح للأفضل، بحيث يعتمد أصحاب هذه النظرية على أن العمال لا يمكن أن يترقوا أو يحسنوا من وضعهم إلا تحت تأثير قدرتهم على الإنجاز، فالعامل يضع نفسه نقطة يصل بها إلى مستوى طموحه وأن خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفزه على وضع مستوى أعلى لطموحه كما أن القرارات الفردية تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى طموحه وأدائه، فالإنجاز يمكنه من تنمية وتطوير ذلك الإرتقاء بمستوى أدائه الفعلي وبالتالي يخلق الفرصة لديه في إمكانية الإرتقاء أو الانتقال إلى مهنة أخرى وبالتالي تحقيق الأهداف، وهنا يحدث حراك مهني نحو الأعلى الذي

## الفصل الرابع: .....المقاربات النظرية لدراسة موضوع الترقية والحراك المهني

---

يكون محتوى يحمل وظائف أنساق أخرى كالتكوين، التدريب، والكفاءة على اعتبار أن هذه الأنساق تعمل في تناغم مع بعضها البعض لمصلحة الكل لتحقيق التوازن والأمن والاستقرار الاجتماعي.

#### خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا في هذا الفصل لبعض المقاربات المفسرة لموضوع الترقية والحراك المهني نخلص إلى أن هذه النظريات اتفقت في عمومها وتباينت في الجزئيات وهذا التباين راجع إلى اختلاف في الأسس النظرية التي تتبناها كل نظرية، فالنظريات الكلاسيكية من تايلور وفايول نجد أنها تبنت نفس وجهة النظر تقريبا وكانت نظرتها محدودة واعتبارها أن الإنسان مجرد آلة إنتاج فقط وبعد هذه النظريات الكلاسيكية جاءت النظريات النيوكلاسيكية من بينها مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، حيث جاءت بعد عهد النظريات النيوكلاسيكية النظريات الحديثة وخاصة البنائية الوظيفية التي جعلت من ترقية العالم على أساس الكفاءة والتخصصية كمعايير موضوعية.

بالإضافة إلى ذلك تناولنا أيضا المقاربات المفسرة للحراك المهني من بينها مقارنة بترسيم سوروكين، ابن خلدون، أوغست كونت، كارل ماركس، وفي الأخير الحراك والتدرج

قائمة الهوامش:

1. اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم، مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2014، ص60.
2. جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص79.
3. حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة الإشعاع الفنية، 1977، ص ص 28-29.
4. خرموش مراد رمزي: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام لدراسة ميدانية في ولاية سطيف، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص ص 64-65.
5. خليل محمد حسن الشماع، نضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2000، ص65.
6. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، ط1، القاهرة، 1975، ص96.
7. عبد العزيز رأس المال: كيف يتحرك المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1999، ص ص 28-29.
8. عبد الله عبد الرحمان: تاريخ الفكر الاجتماعي، درا المعرفة، مصر، 1989، ص ص 120-121، نقلا عن توفيق بوخدوني، مطبوعة في مقياس الحراك المهني والاجتماعي في الجزائر، سنة ثانية ماستر، تخصص تنظيم وعمل، 2020-2021، ص ص 15-16.
9. عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع السوسولوجي المعاصر، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2006، ص14.
10. فاطمة عشب مهيدات: الحراك المهني للمرأة العاملة وعلاقته بالتوافق الأسري في المجتمع الأردني، دراسة ميدانية على عينة من النساء العاملات في محافظة أريذ، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية الآداب تخصص علم الاجتماع في جامعة البرموك، الأردن، 2013، ص ص 11-13.
11. محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005، ص47.
12. محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، ط3، 2003، ص25.
13. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط4، الأردن، 2010، ص ص 85-86.

14. نسيمه أحمد صيد: الترقية والفعالية التنظيمية، مشروع مقدم لنيل شهادة ماجستير تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية، مطاحن الحروش، 2008، ص37.

الجانب الميداني

## الفصل الخامس: مجالات الدراسة والاجراءات المنهجية

### تمهيد

- 1-1- مجالات الدراسة
- 2-1- المجال المكاني (الجغرافي)
- 3-1- المجال الزمني
- 4-1- المجال البشري
- 2- الاجراءات المنهجية
- 1-2- منهج الدراسة
- 2-2- أدوات جمع البيانات
- 3-2- أساليب التحليل
- 3- عينة الدراسة
- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تتصف الدراسات والبحوث الاجتماعية مهما كانت مجالاتها بعدم اكتفائها بالتفسيرات النظرية، فهي إضافة إلى ذلك تحاول من خلال إجرائها للدراسات الميدانية التقرب من الواقع من أجل الوصول إلى تفسيرات علمية لمختلف الظواهر قيد الدراسة.

فالدراسة الميدانية ذات أهمية كبيرة لاختبار المعلومات المعتمدة من قبل الباحث في الجانب النظري، لذلك وجب على الباحث النزول إلى الميدان محل الدراسة، الأمر الذي يمكنه من الحصول على كافة المعلومات والبيانات التي تساعد على تحليل وتفسير الظاهرة قيد الدراسة.

وحتى يسهل على الباحث عملية الانتقال من الجانب النظري إلى الميداني لا بد من التزامه بمجموعة من الإجراءات والخطوات المنهجية التي خصصنا هذا الفصل للتطرق إليها.

إذ نستسهله بتحديد مجالات الدراسة الثلاثة (المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني) إضافة إلى المجتمع وعينة الدراسة مع تحديد نوعها والمنهج المستخدم في إنجازها ودون إغفال عرض مختلف أدوات جمع البيانات والمعلومات وأساليب التحليل المستخدمة.

## 1- مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي، وذلك لما يكتسب من أهمية أثناء الدراسة الميدانية. فتحديد مجالات الدراسة عملية ضرورية وهامة لأي بحث اجتماعي، حيث أنها تساعد الباحث على مواجهة المشكلة القائمة في البحث بكل موضوعية وعلمية. حيث يجمع كل المشتغلون بمناهج البحث الاجتماعي إذ لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني.

### 1-1- المجال الجغرافي:

يقصد به المكان الذي ستجرى فيه الدراسة الميدانية، ومجال دراستنا المكاني يكمن في جامعة محمد الصديق بن يحيى -تاسوست- جيجل، حيث تقع ببلدية الأمير عبد القادر على الشريط الساحلي تاسوست، وتتربع على مساحة قدرها 18 هكتارا، كما تضم أربع كليات، كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية التي ستجرى فيها دراستنا، حيث أنشأت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 362/12 المؤرخ في 08 أكتوبر سنة 2012 م في 22 جويلية سنة 2003.

وعليه بمقتضى المرسوم التنفيذي لسنة 2012 م أصبحت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مستقلة عن كلية الآداب واللغات، إذ تضم حاليا ست أقسام وهي:

- قسم التعليم الأساسي في العلوم الإنسانية.

- قسم التعليم الأساسي في العلوم الاجتماعية.

- قسم الإعلام والاتصال.

- قسم علم الاجتماع.

- قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا.

- قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

كما تحتوي على أربع مدرجات و210 قاعة للدراسة وقاعة للمطالعة خاصة بالأساتذة، كما تحتوي الإدارة على جناح خاص بها. ويعود سبب اختيارنا لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لأننا ندرس فيها مما يسهل علينا عملية البحث وجمع المعلومات عن الموظفين الإداريين والأساتذة.

### 1-2- المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني المدة التي استغرقتها الدراسة والتي تمتد من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية استخلاص النتائج العامة، وقد مر هذا البحث بعدة مراحل زمنية كالتالي:

#### - المرحلة الأولى:

امتدت من شهر نوفمبر حتى شهر ديسمبر وتم من خلال هذه المرحلة اختيار موضوع الدراسة، وبعد أن تمت الموافقة من قبل إدارة قسم علم الاجتماع على موضوع دراستنا بدأنا بالقيام بالدراسة الاستطلاعية النظرية مما ساعدنا في بناء إطار عام للموضوع من خلال طرح الإشكالية وفرضيات الدراسة وتحديد مبررات وأهداف الدراسة ووضع تصميم أولي للفصول النظرية.

#### - المرحلة الثانية:

امتدت هذه المرحلة من أواخر شهر فيفري إلى منتصف شهر أفريل، وقد تم العمل فيها على مستوى الجانب النظري من خلال جمع المراجع والمعلومات المتعلقة بالموضوع ثم تحرير الفصول النظرية للدراسة واختيار أدوات جمع البيانات لدراسة موضوعنا.

#### - المرحلة الثالثة:

وهي المرحلة المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة، وقد انطلقت هذه الدراسة الميدانية بعد القيام بدراسة استطلاعية حيث توجهنا يوم 27 أفريل إلى مكتب مصلحة المستخدمين من أجل الحصول على الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، والتعداد الفعلي للموظفين الإداريين التقنيين وأعاون المصالح حسب الرتب، والقائمة الإسمية للأساتذة الدائمين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حسب الرتب، ثم بعد ذلك قمنا بتصميم أولي للاستمارة ومناقشتها مع الاستاذ المشرف ثم عرضها للتحكيم لبعض الأساتذة هم: بن يحيى سميرة، غراز الطاهر، هنصل يمينة وذلك في الفترة الممتدة من 9 إلى 12 ماي وبعد التعديل النهائي للاستمارة قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة المختارة من موظفين إداريين، وامتدت فترة التوزيع والاسترجاع من 17 ماي إلى غاية 19 ماي، وعند استرجاع الاستمارات من قبل المبحوثين كانت 91 استمارة عوض 99 استمارة.

### 1-3- المجال البشري:

ويمثل المجتمع الأصلي الذي يطبق عليه مختلف وسائل وأدوات جمع البيانات والمعلومات الميدانية، وهو خطوة هامة في مسار البحث الاجتماعي سواء في المسوح الاجتماعية أو المسح بالعينة، وقد اشتمل

المجال البشري في بحثنا على الموظفين الإداريين والأساتذة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، حيث يقدر عدد الموظفين الإداريين ككل ب 64 موظف و 101 استاذ والموزعين وفق الأقسام التالي:

- قسم علم الاجتماع: 48 استاذ.

- قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا: 20 استاذ.

- قسم الإعلام والاتصال: 22 استاذ.

- قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية: 10 أساتذة.

- قسم التعليم الساسي للعلوم الانسانية: 01 استاذ.

والملحق رقم (03) يوضح توزيع الأساتذة حسب الرتب الوظيفية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

خلال عام 2022.

## 2- الإجراءات المنهجية:

### 2-1- منهج الدراسة:

يعد منهج البحث من أهم عناصر الدراسة العلمية وهو يختار عادة حسب طبيعة الموضوع المراد دراسته ونوعية الدراسة والهدف منها، ويختار المنهج وفقا لاعتبارات منها الوقت المحدد للدراسة والإمكانيات المتاحة للبحث.

وقد عرفه "محمد شفيق" بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة للإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقيقة وطرق اكتشافها. (محمد شفيق، 1985، ص78).

وقد اتخذنا المنهج الوصفي خلال دراستنا هذه لأنه المنهج الأنسب والأكثر ملائمة لهذه الدراسة.

حيث تبرز أهمية المنهج الوصفي في البحث من كونه يعتبر ركنا أساسيا في البحث العلمي ويعتبر

المنهج الوحيد الممكن في نظر العديد من الباحثين لدراسة الكثير من المجالات الإنسانية.

وهذا المنهج يدرس الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ومن ثم يعمل على وصفها وصفا دقيقا.

ويمكن تعريف "المنهج الوصفي" بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة

محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة. وتصنيفها وتحليلها

وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (المشيخي، 2013، ص47)

ويعرف أيضا بأنه: عبارة عن وصف دقيق ومنظم وأسلوب تحليلي للظاهرة أو مشكلة بحثها، من خلال منهجية علمية للحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية وحيادية بما يحقق أهداف البحث وفرضياته. (جبوري، 2013، ص179)

ويمكن تعريفه بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضع اجتماعية ومشكلة اجتماعية أو سكان معينين. (بوحوش، الذنبيات، د.س، ص139)

وتجدر الإشارة إلى أن المنهج الوصفي يتم بإنجاز مرحلتين تتمثل الأولى في مرحلة الاستطلاع وتجميع البيانات حول الظاهرة موضوع الدراسة، وتتمثل الثانية في مرحلة الوصف الموضوعي الذي يتم بتحليل البيانات وتفسيرها.

وقد استخدمنا في دراستنا هذا المنهج كمحاولة منا لدراسة الظاهرة (موضوع بحثنا) دراسة شاملة والإحاطة بها من كل الجوانب والتعرف على كل أسبابها والعوامل التي أدت إليها، أي التعرف على الدور الذي تلعبه الترقية في الحراك المهني داخل المؤسسة، ولا نقتصر في الحقيقة في مجال بحثنا هذا وتطبيقنا لهذا المنهج على جمع البيانات وتحليلها بسبب ما يقدم لنا، بل البحث عن بعض الخفايا وأسرار هذه الظاهرة المدروسة وفقا للأهداف التي قمنا بتحديدنا منذ البداية وكذا الفرضيات التي اعتمدنا عليها وعلى هذا الأساس اعتبرنا أن هذا المنهج (الوصفي-التحليلي) هو المنهج الملائم للبحث.

## 2-2- أدوات جمع البيانات:

### 2-2-1- الملاحظة:

"الملاحظة" هي واحدة من أهم وحدات جمع البيانات، وهي على خلاف غيرها من الوسائل تتميز بعدة خصائص، حيث تمنح مجالاً لمشاركة الباحث للظروف الاجتماعية السائدة في ميدان البحث، وذلك من خلال تسجيل ما يلاحظه الباحث سواء كان كلام، سلوك، أو إشارات من المبحوثين الذي تم اختيارهم لعينة البحث.

ومنه "الملاحظة" تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعة ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط أو وصفه وتحليله أو وصفه وتقويمه. (جبوري، 2013، ص162)

وتعرف أيضا "الملاحظة" بأنها الاعتبار المنتبه لحدث أو ظاهرة أو شيء ما. (فهد خليل زايد، 2007، ص114)

## الفصل الخامس: .....مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

و"الملاحظة" هي وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، ولكن الباحث حيث يلاحظ فإنه يتبع منهجا معيناً يجعل من ملاحظاته أساساً لمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة بعينها. (الشربيني، صادق وآخرون، 2012، ص201)

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الملاحظة كأداة من أدوات البحث نظراً لأن طبيعة موضوعنا يفرض علينا هذا فضلاً على أنها تساعدنا على جمع المعطيات والحقائق كما هي في الواقع.

### 2-2-2- المقابلة:

تعتبر "المقابلة" من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث.

"المقابلة" هي عبارة عن التبادل اللفظي وجهاً لوجه بين القائم بالمقابلة، وبين شخص آخر أو أشخاص آخرين بهدف الحصول على معلومات أو آراء أو اتجاهات أو دوافع سلوك معين، سواء كان في الماضي أو الحاضر أو متوقع مستقبلاً. (الهادي، 1995، ص151)

كما تعرف "المقابلة" بأنها: عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين ليسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في الحصول على البيانات التي يريدها الباحث، بالإضافة إلى مشاعر وملامح أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة. (أبو ناصر وآخرون، 1990، ص55)

"المقابلة" أداة مهمة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية، إذا كان الباحث شخصاً مدرباً ومؤهلاً فإنه سيحصل على معلومات تفوق في أهميتها ما يمكن أن نحصل عليه من خلال استخدام أدوات أخرى. (عبيدات وآخرون، 2012، ص116)

### 2-2-3- الاستمارة:

"هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية، التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد، ومن أهم ما تتميز به الاستبانة هو توفير الكثير من الجهد والوقت على الباحث." (دويدري، 2000، ص302)

كما تعرف على أنها: "نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد وغيرها من طرق الإرسال. (أنجريس، د.س، ص204)

ويعرفها "فضيل دليو" بأنها: وسيلة للدخول في اتصال المبحوثين بواسطة طرح الأسئلة عليهم بنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد. (دليو، 1999، ص142)

وبناء على هذا قمنا بإعداد الاستمارة بحيث وجهت إلى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وتم وضع 33 سؤال تتراوح بين أسئلة مغلقة ومفتوحة، وباعتمادنا على مؤشرات الدراسة قمنا بصياغة هذه الأسئلة وعرضناها على الاستاذ المشرف الذي أبدى ملاحظاته عليها، وعلى 3 محكمين محاولين الاستفادة أيضا من أهل الاختصاص العلمي، حيث قسمت على النحو التالي:

- المحور الأول: يضم البيانات الشخصية للمبحوثين (وتضمنت بيانات تمثلت في الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية بالمؤسسة).

- المحور الثاني: الأقدمية في العمل.

- المحور الثالث: الكفاءة في العمل.

- المحور الرابع: نظام الحوافز.

- **صدق الاستمارة:**

- ويقصد به التأكد من صحة وسلامة شروط بناء الاستمارة من ناحية الصدق، وهناك عدة أنواع من الصدق غير أننا نذكر أهم نوعين وأنسبها لإنجاز الدراسة الحالية وهما كالتالي:

- **الصدق الظاهري:**

- والمقصود به صدق المحطمين، أي تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم ثلاثة، وذلك لتحقيق من مدى صدقها.

- وبعد إطلاع الأساتذة المحكمين تم توجيه بعض الملاحظات، وقد أخذنا الملاحظات بعين الاعتبار عند صياغة الاستمارة في شكلها النهائي، والجدول التالي يوضح العبارات المعنية بالتعديل:

## الفصل الخامس: .....مجالات الدراسة والاجراءات المنهجية

جدول رقم (01): عبارات الاستمارة قبل وبعد التعديل.

رقم البند	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
12	الوظيفة التي تشغلها حاليا هل تتناسب مع كفاءتك المهنية؟	الوظيفة التي تشغلها حاليا هل تتناسب مع أقدمتك في المؤسسة؟
17	هل الكفاءة التي تحصلت عليها ترجع إلى:	هل ترجع كفاءتك في العمل إلى:
20	هل تساهم الكفاءة المتحصل عليها في تدرجك في السلم المهني؟	هل تساهم كفاءتك في العمل في تدرجك في السلم المهني؟
23	هل يمنحك المؤهل العلمي فرصة لتغيير المكانة المهنية؟	هل يمنحك المؤهل العلمي فرصة لتغيير وظيفتك؟
27	هل تمنح المؤسسة أجور إضافية لكفاءة العمال على أدائهم؟	هل تمنح المؤسسة مبالغ مالية إضافية لكفاءة العمال على أدائهم؟

- صدق المحتوى:

- يعتمد هذا النوع من الصدق على ملاحظة آراء المحكمين، وذلك خلال حساب صدق كل بند من بنود الاستمارة بصفة منفردة باللجوء إلى معادلة "لوشي" وهي كالتالي:

$$\frac{n_1 - n_2}{N} = \text{هدف محتوى البنود}$$

- حيث أن:

-  $n_1$ : عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس.

-  $n_2$ : عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس.

-  $N$ : عدد المحكمين الإجمالي.

جدول رقم (02): رأي المحكمين حول بنود الاستمارة وقيم صدقها.

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس	
1	0	3	6
1	0	3	7
1	0	3	8
1	0	3	9

الفصل الخامس: .....مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

1	0	3	10
1	0	3	11
0.33	1	2	12
1	0	3	13
1	0	3	14
1	0	3	15
1	0	3	16
1	0	3	17
1	0	3	18
1	0	3	19
1	0	3	20
1	0	3	21
0.33	1	2	22
1	0	3	23
1	0	3	24
1	0	3	25
1	0	3	26
1	0	3	27
0.33	1	2	28
0.33	1	2	29
1	0	3	30
1	0	3	31
1	0	3	32

- بعد حساب صدق المحتوى لكل بند ومجموع صدق المحتوى الإجمالي والمقدرة بـ 29.32 ولمعرفة قيمة الصدق الكلي للاستمارة، وجب التعويض في المعادلة التالية:

$$- \text{مجموع صدق المحكمين} = \frac{\text{مجموع صدق المحتوى}}{\text{عدد بنود الإجمالي}} = \frac{29.32}{32}$$

- ومنه نلاحظ أن القيمة الأكبر من 0.60 أي  $0.91 > 0.60$ ، ومنه يمكن القول أن الاستمارة صادقة فعلا وفق ما تم قياسه.

## 2-2-4- الوثائق والسجلات:

من الأدوات التي يتم الاستعانة بها في جمع المعلومات هي الوثائق والسجلات وتشير الوثائق إلى ذلك الإنجاز الفكري المقدم للباحث في مجالات مختلفة مستخدما في ذلك القراءة التحليلية والنقدية لهذه الوثائق، أما السجلات فتعتبر أوعية محددة بالمعلومات مرتبطة بواقعه، فهي من الأدوات المستخدمة في البحوث الوصفية. (زيدان عبد الباقي، 1998، ص181)

ولقد اعتمدنا في دراستنا على الوثائق والسجلات التي منحت لنا من مكتب مصلحة المستخدمين وهي:

- الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- التعداد الفعلي للموظفين الإداريين التقنيين وأعاون المصالح حسب الرتب.
- القائمة الإسمية للأساتذة الدائمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حسب الرتب.

## 2-3- أساليب التحليل:

يلجأ أي باحث في أي بحث علمي بغض النظر عن أي اعتبار إلى اعتماد أساليب إحصائية لمعالجة البيانات الواردة في بحثنا، وتعد هذه الأساليب من أهم الخطوات التي يجب على الباحث أن يمر بها ويتطرق إليها وقد اعتمدنا في بحثنا على الأساليب التالية:

**2-3-1- الأسلوب الكمي:** وهو أسلوب تكميم المعلومات أو البيانات التي تم التوصل إليها وترتيبها في جداول، وبعد تحويلها إلى أرقام ونسب مئوية ذات دلالات يمكن قراءتها سوسولوجيا، قدم فيه بيانات وصفية في شكل رموز لفظية.

**2-3-2- الأسلوب الكيفي:** وهو تحليل وتفسير البيانات من الواقع، وربط ذلك بما ورد من نظريات ودراسات مشابهة لغرض معرفة صدقها الإمبريقي، وهذا الأسلوب مكثنا من التعبير بدقة عن البيانات التي تحصلنا عليها، وتحويلها إلى أرقام ووضعها في جداول والقدرة على تحليل هذه المعطيات وتفسيرها.

## 3- عينة الدراسة:

تعتبر العينة من أهم شروط البحث العلمي للقيام بأي دراسة ميدانية وتعرف بأنها: "جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان مجتمع الدراسة." (النعمي وآخرون، د.س، ص78)

وتعرف أيضا على أنها: "مجموعة جزئية لمجتمع الدراسة، يتم اختبارها بطريقة مناسبة ويتم اللجوء إليها عندما تغني الباحث عن دراسة كافة وحدات المجتمع". (المزاهرة، 2014، ص112)

## الفصل الخامس: .....مجالات الدراسة والاجراءات المنهجية

بما أن كل دراسة تعين مجتمع البحث فلا بد من تحديد العينة المناسبة، لذلك تم اختبارنا للعينة العشوائية والتي تعتبر العينات الشائعة الاستخدام. ولذلك يمكن حساب حجم العينة كما يلي:

$$\begin{aligned} 100\% &\rightarrow 165 \text{ موظف} \\ 60\% &\rightarrow x \end{aligned}$$

$$x = \frac{60 \times 165}{100} = 99$$

ومنه لنتحصل على حجم العينة الكلي وهو: 99 موظف.

خلاصة الفصل:

لقد مكن هذا الفصل من توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم الاعتماد عليها والسير وفقها في مختلف مراحل الدراسة الميدانية والمتمثلة في مجالات الدراسة وعينتها وفروضها، بالإضافة إلى المنهج المعتمد ومدى ملاءمته للموضوع، مع الإشارة للأدوات المنهجية المستعملة وأساليب التحليل. كلها ساهمت في تشكيل سند منهجي من خلاله يتم معالجة الموضوع ميدانيا للوصول إلى النتائج.

قائمة الهوامش:

- 1- حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي، مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص179.
- 2- ذوقان عبدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، ط4، عمان، 2012، ص116.
- 3- زكريا الشربيني، بحرية صادق وآخرون: مناهج البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيقية التقنية الحديثة)، دار المناهج العربي، ط1، القاهرة، 2012، ص201.
- 4- عمار بوحوش، محمد حمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات، ط4، الجزائر، ص139.
- 5- غالب محمد المشيخي: أساسياته النظرية وممارسته، دار الفكر المعاصر، دمشق، ط1، 2000، ص302.
- 6- فضيل دليو: المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري مطابع دار البحث، قسنطينة، 1999، ص142.
- 7- فهد خليل زايد: أساسيات منهجية البحث في العلوم الإنسانية دار النفائس للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص114.
- 8- محمد أبو ناصر وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 1990، ص55.
- 9- محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1985، ص78.
- 10- محمد عبد العال النعيمي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق، د.ط، الأردن، 2015، ص78.
- 11- محمد محمد الهادي: أساليب إعداد وتوثيق البحوث العلمية، المكتبة الأكاديمية، د.ط، 1995، ص151.
- 12- منال هلال المزاهرة: مناهج البحث الإعلامي، ط1، دار المسيرة، عمان، 2014، ص112.
- 13- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص204.

## الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

تمهيد

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة.

1-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية.

1-2- عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى.

1-3- عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية.

1-3-1- عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة.

2- مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضيات.

2-1- مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضية الجزئية الأولى.

2-2- مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضية الجزئية الثانية.

2-3- مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة.

2-4- مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضية العامة.

3- مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الدراسات السابقة.

4- مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء النظريات.

5- الاستنتاج العام للدراسة.

6- صعوبات الدراسة.

7- توصيات واقتراحات الدراسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الجانب التطبيقي في أي دراسة تدعياً للخلفية النظرية التي تهدف للإجابة على التساؤلات المطروحة والوقوف على مدى تحقيق فرضيات البحث ثم الحكم عليها بالقبول أو الرفض، وسنحاول في هذا الفصل إعطاء نظرة تكميلية عن مجريات الدراسة الميدانية التي من خلالها سنقوم بتحويل المعطيات النظرية إلى حقائق إجرائية التي ستفيد في تحقيق الهدف العلمي من أجله الدراسة.

كما سنحاول في هذا الفصل إجراء الخطوات العلمية المستخدمة في جمع وتحليل بيانات الدراسة بحيث بدأنا بصياغة الاستمارة ثم توزيعها وصولاً إلى تفرغ البيانات وتفسيرها وتحليلها بناءً على معطيات الجداول وتوظيف أهم الملاحظات وكذا وضع نتائج الدراسة لنصل في الأخير إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة في ظل نتائجها.

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

وتتمثل خصائص العينة في الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية بالمؤسسة، وهذا ما توضحه الجداول التالية:

جدول رقم(03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
52.7%	48	ذكر
47.3%	43	أنثى
100%	91	المجموع

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 48 ذكر وذلك بنسبة 52.7%، بينما بلغ عدد الإناث 43 أنثى وذلك بنسبة 47.3%، ومنه نستنتج أن نسبة الذكور والإناث متقاربة وذلك راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة حيث تتناسب مع الذكور والإناث ولا تحتاج لجهود عضلي بل تحتاج إلى شهادات علمية، ومؤهلات ومهارات معرفية.

جدول رقم (04): جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
11%	10	29-20 سنة
60.4%	55	39-30 سنة
24.2%	22	49-40 سنة
4.4%	4	50 فما فوق
100%	91	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (04) الممثل لتوزيع أفراد العينة حسب السن نلاحظ أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة، وقد قدرت نسبتها بـ 4.60% وهذا راجع إلى كون العمل بالمؤسسة يتطلب فئة شبابية قادرة على العمل بجد ونشاط وكفاءة ومهارة لتحقيق أهداف المؤسسة، ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة، وقد قدرت نسبتها بـ 24.2% وهي فئة عمرية لازالت قادرة على العمل بكل ما تفرضه الوظيفة من مهارات وخبرات، ثم تليها الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة وقد قدرت نسبتها بـ 11% ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الفئة الشبابية في طور التكوين لاكتساب الخبرة أكثر في ميدان العمل، من أجل شغل مناصب وظيفية أعلى، وفي الأخير نجد الفئة العمرية من 50 فما فوق وقد قدرت نسبتها بـ 4.4% وهي نسبة ضئيلة جدا وذلك راجع إلى أغلب الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة لم يعودوا قادرين على أداء مهامهم وفق ما تتطلبه الوظيفة.

جدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
40.7%	37	أعزب
56%	51	متزوج
1.1%	1	مطلق
2.2%	2	أرمل
100%	91	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن الحالة العائلية السائدة في المؤسسة هي فئة المتزوجين الذين بلغت نسبتهم 56% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة العزاب (غير المتزوجين) والذي بلغت نسبتهم 40.7%، أما فيما يخص فئة المطلقين قدرت بنسبة 1.1%، أما الأرامل فقدت نسبتها بـ 2.2% وهي نسبة ضئيلة

الفصل السادس: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

جاء، أما فيما يخص النسبة المرتفعة للمتزوجين فهذا راجع إلى أن المؤسسة تسد حاجياتهم ومتطلباتهم المعيشية المختلفة من أجل ضمان استقرارهم.

جدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
6.6%	6	التكوين المهني
7.7%	7	الثانوي
40.77%	37	الجامعي
45.1%	41	ما بعد التدرج
100%	91	المجموع

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن نسبة 45.1% من أفراد العينة ذات مستوى ما بعد التدرج، تليها نسبة المستوى الجامعي المقدرة بـ 40.77%، في حين قدرت نسبة الثانوي بـ 7.7%، وفي الأخير نجد أن نسبة التكوين المهني قدرت بـ 6.6%، ومنه نستنتج أن المؤسسة توظف أفراد ذو مستويات عليا كونها مؤسسات جامعية، أما المستويات الدنيا فهي تعود إلى الأعوان والمساعدين، وما يعني كذلك أنها تهتم بالمناصب والأجور والترقيات فيها مرتفعة.

جدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية بالمؤسسة
13.2%	12	أقل من 5 سنوات
33%	30	من 5 إلى 9 سنوات
34.1%	31	من 10 إلى 15 سنة
15.4%	14	من 15 إلى 19 سنة
4.4%	4	25 سنة فما فوق
100%	91	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 34.1% من المبحوثين يمتلكون خبرة مهنية تتراوح ما بين 10 إلى 14 سنة، بينما مثلت 33% الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 9 سنوات، في حين أن المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من 15 إلى 19 سنة بلغت نسبتهم 15.4%، في حين أن نسبة المبحوثين الذين كانت خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات قد بلغت نسبهم 13.2%، كما بلغت نسبة الأفراد الذين كانت خبرتهم المهنية من 25 سنة فما 4.4%.

1-2- عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

جدول رقم (08): يبين الاستفادة من الترقية وعدد الترقيات المستفاد منها في المسار المهني.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	71	%78	-ترقية واحدة.	29	%31.9
			-اثنان.	15	%16.5
			-ثلاثة.	11	%12.5
			-أكثر من ثلاثة	16	%17.7
لا	20	%22	المجموع	21	%78
المجموع	91	%100			

توضح الشواهد الكمية في الجدول رقم (08) نسبة الأفراد الذين تحصلوا على الترقية مع ذكر عدد الترقيات المستفاد منها، ويتضح من خلال الإحصائيات أن هناك %78 من النسبة الإجمالية قد تحصلوا على ترقية خلال مسارهم الوظيفي، وسجلنا نسبة لا بأس بها لم يستفيدوا من أي ترقية حيث تقدر النسبة بـ %22 وهذا ما يزيد من إحباطهم وعدم مبادرتهم في العمل وعدم رضاهم عنه، إذ لاحظوا أن من يحصل على الترقية ليس أهلاً لها ورغم ذلك تبقى فرص الترقية في العمل من الأهداف التي يرغب العامل في تحقيقها من خلال العمل أو الوظيفة، لأنها توفر لهم امتيازات إضافية سواء مادية أو اجتماعية أو نفسية، فالأجر يتحسن شيئاً فشيئاً، وأوضاعه الاجتماعية يطرأ عليها هي الأخرى نوع من التحسين بالإضافة إلى التقدير من طرف المحيطين به داخل المؤسسة أو خارجها، وهذا ما أكدته (إبراهيم ماسلو) في نظرية الحاجات الإنسانية حيث اهتم بالترقية ودورها في دفع الأفراد نحو العمل وتحسين مستوى أدائهم وذلك بوضع الحاجة إلى التقدير والاحترام وتحقيق الذات في قمة الهرم منطلقاً من فرض أساسي مؤداه أن الفرد يبدأ أولاً بإشباع حاجاته الأساسية وإذا تم تحقيقها ينتقل إلى إشباع الحاجات المعنوية، إذ أن إشباع الحاجات له تأثير إيجابي وفعال في اندفاع الفرد إلى العمل، ونلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذين تحصلوا على ترقية واحدة هي أعلى نسبة قدرت بـ %31.9، ثم تليها نسبة %17.7 الذين تحصلوا على أكثر من ثلاثة ترقيات، ونجد نسبة %16.5 استفادوا من ترفيتين وفي الأخير %12.5 للذين استفادوا من ثلاث ترقيات.

جدول رقم (09): يبين على أي أساس تمنح المكافآت والعلاوات.

النسبة المئوية	التكرار	العينة نوع الإجابة
%12.1	11	الدرجة العلمية
%38.5	35	الأقدمية
%45.4	45	كلاهما
%100	91	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن الدرجة العلمية والأقدمية تمنح على أساس المكافآت والعلاوات هي أعلى نسبة حيث قدرت بـ %45.4 تليها نسبة %38.5 ترى بأن المكافآت والعلاوات تمنح على أساس الأقدمية وفي الأخير نجد نسبة %12.1 الذين يرون بأن المكافآت والعلاوات تمنح على أساس الدرجة العلمية، يمكن استنتاج أن هذه المؤسسة تعتمد في منح المكافآت والعلاوات على الأساسين معاً، الدرجة العلمية التي تعتبر ضرورية ومهمة بالنسبة لكل موظف إضافة إلى الأقدمية التي تجعل العامل يكسب الخبرة الكافية لأداء عمله والحصول على التقدير المناسب لمنصبه في العمل.

جدول رقم (10): يوضح مساهمة الأقدمية في الحصول على المستوى الوظيفي الأعلى وآراء الموظفين حول ذلك.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%22	20	-حسب قانون الترقيات.	%81.3	74	نعم
%13.2	12	-الأقدمية معيار من معايير الترقية.	%18.7	17	لا
%4.4	4	-نقص التأطير.			
%3.3	3	-التمكن من السير الحسن للمنصب.	%100	91	المجموع
%25.3	23	-الخبرات المكتسبة.			
%13.1	12	-تحقيق الرضا والرغبة لدى الموظف.			
%81.3	74	المجموع			

من خلال البيانات الإحصائية للجدول أعلاه يتجلى لنا أن أعلى نسبة خاصة بمساهمة الأقدمية في الحصول على مستوى وظيفي أعلى قدرت بـ %81.3 وقد تعددت آراء المبحوثين حول ذلك فنجد نسبة %25.3 يرجعها إلى الخبرات المكتسبة تليها نسبة %22 الذين يرون بأنها ترجع لقوانين الترقيات وبعدها نسبة %13.2 الذين يرون بأن الأقدمية معيار من معايير الترقية وترجع أيضاً للرغبة في العمل وفي

الأخير نجد النسبتين 4.4% و 3.3% للذين يرون نقص التأطير يساهم في ذلك إضافة إلى التمكن من السير الحسن للمنصب وهي نسبة ضعيفة مقارنة ببقية الآراء، ولدينا نسبة 18.7% للذين يرون بأن الأقدمية لا تساهم في الحصول على مستوى وظيفي أعلى ويمكن تفسير ذلك بما قاله "فوزي حسين" عن الأقدمية إذ يرى أن إتباع هذا الأسلوب في ترقية الموظفين يجعل الإدارة الحريصة مهمتها تدريب وتنمية كفاءة العاملين ونظرا لمزايا الأقدمية نجد العاملين ونقاباتهم يعتمدون عليها في شغل الوظائف الإشرافية. (حسين، 1982، ص86)

جدول رقم (11): يوضح الهدف من الحصول على الترقية

النسبة المئوية	التكرارات	العينة نوع الإجابة
78%	71	-زيادة الأجر.
4.4%	4	-الاستفادة من العلاوات.
4.4%	4	-السلطة.
4.4%	4	-تحسين المركز.
5.5%	5	-الحصول على التقدير.
3.3%	3	-إشباع الحاجات.
100%	91	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات والمعلومات الإحصائية في الجدول أعلاه أن الرغبة الشديدة في الترقية لدى الموظفين لهدف سجل أكبر نسبة هي زيادة الأجر بنسبة 78% وهو الدافع الرئيسي للعمل وهذا ما توصل إليه "تايلور فريديريك" من خلال النظرية العلمية ويرجعون ذلك إلى ارتفاع تكاليف المعيشة وحسب هؤلاء المبحوثين فإن الترقية هي ذلك الأجر الذي يصيب عصفورين، وهي تحسين الوضعية المادية وتحسين الوضع والمركز الذي يشغله العمال والحصول على المزيد من التقدير والاحترام وتحقيق الذات، ثم نجد بقية الأهداف حيث كانت نسبتها ضعيفة جدا ومتقاربة قدرت بـ 5.5% و 4.4% و 3.3% كان هدفها الحصول على تقدير الاستفادة من العلاوات، السلطة، تحسين المركز، ويمكن تفسير وإرجاع ذلك إلى أن الموظفين في المؤسسة لا يطمحون إلى أي هدف سواء زيادة الأجر الذي يستطيعون من خلاله تلبية الحاجات الضرورية للحياة، نستنتج في الأخير بأن كلما كانت الترقية حيوية وتخضع لظروف موضوعية كلما زادت ثقة العمال في المشرفين، وكلما زاد ارتباطهم بالمؤسسة التي ينتمون إليها لأنهم يعملون واثقون أن جهودهم

لن تذهب سدى، وإن السياسات العادلة المطبقة من طرف الإدارة ستجعلهم مطمئنين على تدرجهم ومستقبلهم المهني.

جدول رقم (12): يبين طبيعة الترقيات في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة نوع الإجابة
27.5%	25	-الترقية في الدرجة.
15.4%	14	-الترقية في الرتبة.
56%	51	-الاثنتين معا.
1.1%	1	-لا توجد ترقية.
100%	91	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين نوع الترقية المتحصل عليها، نلاحظ أن عدد المبحوثين الذين أجابوا بأنهم حصلوا على الترقيتين معا في الدرجة والرتبة عددهم 51 موظف وذلك بنسبة 56% وهي نسبة كبيرة جدا بالنسبة للترقية في الدرجة التي قدرت بنسبة 27.5%، تليها مباشرة نسبة 15.4% وفي الأخير نجد نسبة 1.1% للذين لم يتحصلوا على أي نوع من الترقيات المذكورة، ويمكن تفسير ذلك بأن هذه المؤسسة تعتمد في ترقية موظفيها على المعيارين معا بنسبة كبيرة فالترقية في الدرجة يترتب عنها التغيير في المنصب تبعا لكفاءة الموظف تتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى ومعياريها الأساسي هو الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق، أما الترقية في الرتبة كما يرى "منصور عبد العزيز معتوق" أنها زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات حيث تجمع بين الأقدمية والكفاءة، وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة، بينما تمثل الكفاءة أساس ثانوي عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها. (معتوق، 2011، ص319)

في الأخير نستنتج أن الترقية مطلب العمال بغض النظر عن مراكزهم وأدوارهم فبواسطتها يحسنون في ظروفهم المادية والمعنوية، كما تجعلهم في موضع احترام وتقدير من المحيط الاجتماعي الذي يعيشون فيه داخل المؤسسة وخارجها.

الفصل السادس: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الجدول رقم (13): يبين تناسب الأقدمية في المؤسسة مع الوظيفة التي يشغلها الموظف مع ذكر الأسباب.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	73	80.2%	-بلغت سنوات الخبرة ولم أتلقي ترقية. -أمتلك كفاءات أعلى. -تحتاج المؤسسة إلى تحديث الهيكل التنظيمي.	8	8.8%
لا	18	19.8%		2	2.2%
المجموع	91	100%	المجموع	18	19.8%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الأفراد أو المبحوثين الذين يرون أن الأقدمية في المؤسسة تتناسب مع الوظيفة التي يشغلها الموظف كبيرة جدا مقارنة بنسبة الأفراد الذين يرون بأنها لا تتناسب مع الوظيفة التي يشغلها الموظف حيث قدرت نسبتها بـ 80.2% أما نسبة الذين يرون أنها لا تتناسب قدرت بـ 19.8% حيث قد ذكر الأفراد الأسباب التي جعلتهم يرون أنها لا تتناسب حيث نجد نسبة 8.8% للذين يرون بأنهم بلغوا سنوات الخبرة ولم يتلقوا ترقية إضافة إلى امتلاكهم لكفاءات أعلى وآخر سبب كان أن المؤسسة تحتاج إلى تحديث الهيكل التنظيمي قدرت نسبتها بـ 2.2% لنصل في الأخير إلى أن الموظفين يرون أن الأقدمية تتناسب مع الوظيفة التي يشغلها الموظف ويمكن إرجاع هذا إلى كون المؤسسة تعتمد على معيار الأقدمية في توظيف العمال ومنحهم مناصب عليا، كما أن الأقدمية تحقق الموضوعية في شغل الوظائف وتعتبر قرينة واضحة على خبرة العمال المكتسبة وكفاءته.

جدول رقم (14): يبين مدى مساهمة الترقية في تطوير أداء الموظفين.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة نوع الإجابة
86.8%	79	نعم
13.2%	12	لا
100%	91	المجموع

من خلال الجدول رقم (14) الذي يوضح مساهمة الترقية في تطوير أداء الموظفين نلاحظ أن الذين أجابوا بـ "نعم" بلغت نسبتهم 86.8% وهي نسبة عالية جدا، في حين نجد الذين أجابوا بـ "لا" بلغت نسبتهم 13.2% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالذين أجابوا بـ "نعم"، وهذا ما يؤكد أن الترقية تساهم في تطوير أداء الموظفين والرفع من وتيرة أدائهم وزيادة مردوديتهم في العمل، لأنه عندما يحس الموظف بالعدالة في الترقية

## الفصل السادس: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

فإنه يقدم كل ما لديه بإخلاص وإتقان بالإضافة إلى أن الترقية تزيد من إحساسه بالمسؤولية اتجاه عمله وتطبيقه على أكمل وجه، من خلال تحفيزهم ورفع الروح المعنوية للموظفين بحيث كلما شعر الموظف بأنه غير مقيد من رئيسه وله الحرية في اتخاذ القرارات وطرح الآراء فإن ذلك يزيد من بدل الجهد وتطوير وتحسين الأداء.

جدول رقم (15): يبين مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في إتاحة فرص للترقية.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة نوع الإجابة
53.8%	49	نعم
23.1%	21	لا
23.1%	21	أحيانا
100%	91	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 53.8% من المبحوثين صرحوا بأن الهيكل التنظيمي يتيح لهم فرص للترقية، وهذا نظرا للقوانين والمراسيم التي ينص عليها، بينما أكد 23.1% من المبحوثين أن الهيكل التنظيمي يتيح لهم فرص للترقية أحيانا، تقابلها نسبة 23.1% الذين أجابوا بـ "لا" أي أن الهيكل التنظيمي لا يتيح لهم فرص للترقية، ويمكن إرجاع ذلك إلى جهل بعض الموظفين القوانين والمراسيم الذي يحملها وبتيحها الهيكل التنظيمي لهم، ويمكن استنتاج من خلال هذا أن العمال راضون عن هذا الهيكل ويناسبهم وأن الهيكل الذي تحمله المؤسسة يساعد الأفراد على الصعود في السلم الهرمي للمؤسسة فالهيكل التنظيمي يلعب دورا مهما في ترقية الموظفين وهو نتيجة للتفاعل وسبب له في الوقت ذاته، ما يؤكد على الطبيعة الديناميكية وعدم سكونه، بالرغم من أنه أنشئ لكي يحدد الأنشطة التي تجري في المنظمة، فإنه يتغير تبعا لتغيير تلك الأنشطة والتفاعلات الجارية فيها.

### 1-3- عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

جدول رقم (16): يوضح إلى ماذا يرجع الكفاءة في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة نوع الإجابة
35.2%	32	-الأقدمية.
54.9%	50	-شهادة علمية.
4.4%	4	-دورات تدريبية.
5.5%	5	-تكوين أثناء الخدمة
100%	91	المجموع

توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة الباحثين الذين ترجع كفاءتهم في العمل إلى شهادة علمية هي أعلى نسبة قدرت بـ 54.9%، ثم تليها نسبة 35.2% هم الباحثين الذين ترجع كفاءتهم في العمل إلى الأقدمية، وفي الأخير نجد نسبتين متقاربتين 5.5% و 4.4% الذين ترجع كفاءتهم إلى دورات تدريبية وتكوين أثناء الخدمة وهي نسبة ضعيفة جدا، ومنه فإن الكفاءة في العمل ترجع للشهادة العلمية والأقدمية بنسبة كبيرة وهذا راجع إلى أن الشهادة العلمية والأقدمية تكسب العمال الخبرة والمهارة الكافية لأداء العمل وتحقيق الكفاءة، ويمكن الاستناد إلى فكرة "نجم عبد الله الغزاوي" حول الكفاءة حيث يرى بأنه يمكن الكشف عن مدى كفاءة الموظفين بمعايير موضوعية عن طريق التقرير الدوري الذي يعده رئيسه المباشر، أو عن طريق امتحان خاص يعقد للمرشحين للترقية، وقد يكون الامتحان تحريريا أو شخصيا أو عمليا أو يجمع بين أسلوبين أو أكثر منها، وهذا إجراء يناسب على وجه الخصوص الوظائف التنفيذية التي تتطلب توافر قدرات ومهارات عملية في الفرد المرشح للترقية. (الغزاوي، 2013، ص500)

جدول رقم (17): يوضح مساهمة الترقية المتحصل عليها على أساس الكفاءة في زيادة رغبة العامل في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة نوع الإجابة
91.2%	83	نعم
8.8%	8	لا
100%	91	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح مساهمة أساس الكفاءة إلى زيادة رغبة العامل في العمل حيث نجد عدد 83 بنسبة 91.2% وهم الذين أجابوا بنعم أي أن الترقية المتحصل عليها على أساس الكفاءة تزيد

## الفصل السادس: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

من رغبة العامل في العمل وبدل جهد أكبر لذلك أن الفرد بطبعه يحب المكافآت وإذا أحس بتقدير للعمل الذي يبذله فسيحاول أن يقدم أكثر من أجل ذلك العمل فالترقية تزيد من رغبة العامل في العمل وخاصة إذا كان على أساس الكفاءة لأن العامل أو الموظف يرى بأنه تحصل على المقابل الذي يبذله من أجل العمل وأنه كلما زاد جهده وإتقانه للعمل يتحصل على منصب أعلى من خلال كفاءته في العمل، ومقابل ذلك نجد عدد 8 تقابله نسبة 8.8% وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بعدد المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" ويمكن إرجاع ذلك إلى أن هؤلاء المبحوثين لم يتحصلوا على أي ترقية على أساس كفاءتهم في العمل ويرون بأنها أساس غير صالح للترقية، ونستنتج في الأخير أن إدارة المؤسسة تعتمد على أساس الكفاءة في ترقية موظفيها مما يزيد من رغبتهم في العمل.

جدول رقم (18): يبين مدى رغبة الموظفين في الانتقال من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى مع ذكر الأسباب.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
2.2%	2	- لا تتناسب مع مؤهلاتي وقدراتي.	54.9%	50	نعم
13.2%	12	- من أجل الانتقال إلى وظيفة أحسن.			
39.5%	36	- التغيير للأحسن.			
54.9%	50	المجموع	45.1%	41	لا
			100%	91	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين مدى رغبة العمال في الانتقال من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى مع ذكر الأسباب، ولقد بينت إجابات المبحوثين على أنهم غير راضون عن العمل ويريدون مغادرته، حيث قدرت نسبتها بـ 54.9% ونجد نسبة الذين لا يريدون الانتقال إلى وظيفة قدرت بـ 45.1% حيث برر العمال رغبتهم في الانتقال بأنها لا تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم حيث قدرت بـ 2.2% كما نجد نسبة 13.2% للذين يودون الانتقال إلى وظيفة أحسن وأعلى نسبة هي 39.5% من أجل التغيير للأحسن، وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا توفر الحاجيات والمتطلبات بما يضمن استقرارهم كما يمكن القول أن المؤسسة لا تسمح لهم بتحسين أوضاعهم في العمل، بالإضافة إلى عدم حصولهم على علاوات ومكافآت، وشعورهم بأن طبيعة الوظيفة غير ملائمة ولا تتناسب مع مؤهلاتهم، كما أنه في بعض الأحيان تتغير المهام وواجبات الوظيفة

الفصل السادس: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

وتزيد المسؤولية، لكن ذلك لا يرفقه زيادة في الأجر أي زيادة الأعباء دون مقابل وعليه فإن ذلك يؤدي إلى رغبة الموظفين في الانتقال من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى.

جدول رقم (19): يوضح مدى مساهمة الكفاءة في العمل للتدرج في السلم المهني.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة نوع الإجابة
75.8%	69	نعم
24.2%	22	لا
100%	91	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مدى مساهمة الكفاءة في العمل للتدرج في السلم المهني بلغت نسبتها 75.8% وهي نسبة عالية مقارنة بالإجابات التي ترى أنها لا تساهم في التدرج في السلم المهني والتي بلغت نسبتها 24.2%، وهذا راجع إلى أن الكفاءة معيار أساسي في العمل للتدرج في السلم المهني لأنه يأخذ بعين الاعتبار كل من خبرة العامل وكفاءته باعتبار أن أغلبية الموظفين خريجي الجامعات، وأن المؤسسة تضع كل عامل في منصبه المناسب الذي يتلاءم مع قدراته وكفاءته المهنية، حيث تتكون الكفاءة المهنية من العديد من المهارات والقدرات المهنية التي تميز الموظف عن غيره في العمل وخاصة عند القيام بعمليات ومهام مهنية صعبة ومعقدة وفي مدة زمنية محددة، كما تتميز الكفاءة المهنية بالشمولية حيث يكون الفرد قادر على إنجاز مهامه ومهام غيره في نفس الوقت، ويكون هذا الشخص الذي يتسم بالكفاءة المهنية مميز بالنسبة للعمال وبالنسبة للإدارة لأنه يحقق أهداف المؤسسة، وهذا ما يجعل كفاءة الموظف تساهم في تدرجه في السلم المهني.

جدول رقم (20): يبين أن الترقية يمكن أن تتم على أساس الكفاءة.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة نوع الإجابة
47.3%	43	نعم
52.7%	48	لا
100%	91	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه والتي تبين أن الترقية يمكن أن تتم على أساس الكفاءة نجد أن 48 فردا من أفراد العينة وبنسبة 52.7% أقرروا بأن الترقية لا يمكن أن تتم على أساس الكفاءة،

## الفصل السادس: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

في حين نجد 43 فردا من أفراد العينة وبنسبة 47.3% أقرروا بأن الترقية يمكن أن تتم على أساس الكفاءة وهي نسب متقاربة.

فمن خلال هذه الدراسة للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن الترقية لا تتم على أساس الكفاءة ويعود ذلك إلى عدم اعتماد المؤسسة على معيار الكفاءة لترقية موظفيها، بالرغم من أن الكفاءة تعد من أهم المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار في الترقية لأنها تكون مكتسبة ويمكن للإنسان أن يكتسبها من خلال عملية التعلم والتدريب فهي لا تولد مع الإنسان، بحيث يكتسب الإنسان مهارات وقدرات ومعارف توفر فيه كل المتطلبات والمعايير التي يتم أخذها بعين الاعتبار في الترقية وتتم على أساسها.

جدول رقم (21): يوضح ما إذا كان الانضباط من المعايير التي تعتمدها المؤسسة في ترقية موظفيها.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة نوع الإجابة
45.1%	41	نعم
54.9%	50	لا
100%	91	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة أجابوا بأن الانضباط لا يعتبر من المعايير التي تعتمدها المؤسسة في ترقية موظفيها وذلك بنسبة 54.9%، في حين تقدر نسبة الأفراد الذين يعتبرون الانضباط من المعايير التي تعتمدها المؤسسة في ترقية موظفيها بـ 45.1% والسبب في ذلك يرجع إلى أن المؤسسة التي يعملون فيها لا تعتمد على الانضباط كمعيار للترقية بل تعتمد على معايير أخرى كالأقدمية والخبرة، بالرغم من أن الانضباط داخل المؤسسة له دور في رفع الروح المعنوية وتحسين أداء الموظفين والحفاظ على الاحترام والثقة بين العامل وصاحب العمل وتحفيز الموظف على الالتزام بمعايير أداء المؤسسة، لذلك لا بد أن تعتمد هذه المؤسسة في ترقية موظفيها على معيار الانضباط لأنه يلعب دور أساسي في المؤسسة.

جدول رقم (22): يبين أن المؤهل العلمي يمنح فرصة لتغيير الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة نوع الإجابة
89%	81	نعم
11%	10	لا
100%	91	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن معظم أفراد العينة أجابوا أن المؤهل العلمي يمنح فرصة لتغيير الوظيفة وذلك بنسبة 89% وهي نسبة مرتفعة جداً، في حين نجد أن نسبة الأفراد الذين يرون أن المؤهل العلمي لا يمنح فرصة لتغيير الوظيفة بلغت 11% وهي نسبة ضئيلة، ويرجع ذلك إلى أن المؤهل العلمي هو المعيار الأساسي لتغيير الوظيفة وتعتمده المؤسسة في ترقية موظفيها، كما أن هذا يؤكد على أن أغلبية الموظفين خريجي الجامعات ومؤهلين للتوظيف أي يمتلكون المهارات المكتسبة والقدرات والشهادات الأكاديمية والمؤهلات المهنية اللازمة لأداء وظيفتهم على أكمل وجه مما يمنحهم فرصة لتغيير الوظيفة والحصول على وظيفة عليا.

جدول رقم (23): يبين مساعدة ارتفاع المستوى التعليمي في تحسين المركز المهني.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة نوع الإجابة
89%	81	نعم
11%	10	لا
100%	91	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه والتي تبين مساهمة ارتفاع المستوى التعليمي في تحسين المركز المهني، حيث نجد 81 من أفراد العينة والتي بلغت نسبتهم 89% صرحوا بأن ارتفاع المستوى التعليمي يساعد على تحسين المركز المهني وبنسبة عالية مقارنة بالذين صرحوا بأن المستوى التعليمي لا يساعد على تحسين المركز المهني وقد بلغت نسبتهم 11%.

ومن هنا نستنتج أن الحصول على الشهادات وارتفاع المستوى التعليمي خلال حياتهم المهنية يسمح لهم بالالتحاق بوظيفة أعلى وأحسن من التي كانوا يشغلونها، وأن أغلبية المؤسسات تأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي لموظفيها لترقيتهم وتدرجهم في السلم المهني، وهذا ما يؤكد لنا اهتمام المؤسسة بتشغيل ذوي

الفصل السادس: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الكفاءات ومهارات فكرية عالية لأداء جيد والذي يرجع إلى طبيعة المهام التي تستوجب على المؤسسة الانتقاء الجيد لمثل هذه الكفاءات التي تحمل مستوى تعليمي يؤهلها لذلك.

جدول رقم (24): يبين مساهمة نوع الترقية في كفاءة الموظف والتفوق التنافسي في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات الإجابة
65.9%	60	نعم
13.2%	12	لا
20.9%	19	أحيانا
100%	91	المجموع

من خلال البيانات الواردة في هذا الجدول والتي تبين مساهمة الترقية في كفاءة الموظف والتفوق التنافسي في المؤسسة نلاحظ أن أغلبهم صرحوا بأن نوع الترقية يساهم في كفاءة الموظف والتفوق التنافسي في المؤسسة حيث قدرت نسبتهم بـ 65.9%، ثم تليها من صرحوا بأن أحيانا فقط يساهم نوع الترقية في كفاءة الموظف والتفوق التنافسي في المؤسسة حيث قدرت نسبتهم بـ 20.9%، في حين نجد الذين صرحوا بأن نوع الترقية لا يساهم في كفاءة الموظف والتفوق التنافسي في المؤسسة بلغت نسبته بـ 13.2% ويعود سبب ذلك إلى أن الكفاءة المهنية نوع من أنواع الترقية وتتيح الفرصة للموظف في الحصول على وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى ومسؤولية وسلطة، كما أن الكفاءة دافع مهم للموظف نحو العمل وتخلق جو تنافسي بين موظفيها في المؤسسة للحصول على أهدافهم والوصول إلى مناصب عليا، بالإضافة إلى أن مصدر الميزة التنافسية تكمن في مدى امتلاكها لمخزون الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية مع أهمية اعتماد سياسات التدريب والتحفيز.

جدول رقم (25): يوضح ما إذا كان يتم تقدير كفاءة الموظف في العمل بنزاهة.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة نوع الإجابة
44%	40	نعم
56%	51	لا
100%	91	المجموع

من خلال هذا الجدول الذي يوضح ما إذا كان يتم تقدير كفاءة الموظف بنزاهة حيث نجد أن الذين أجابوا بأنه لا يتم تقدير كفاءة الموظف في العمل بنزاهة بلغت نسبتهم 56% في حين نجد الذين أجابوا بأنه يتم تقدير كفاءة الموظف في العمل بنزاهة وهي نسب متقاربة نوعاً ما، ويرجع ذلك إلى أن هذه المؤسسة لا تأخذ كفاءة الموظف بعين الاعتبار بالرغم من أن الكفاءة دافع مهم للموظفين نحو العمل، فالعامل بامتلاكه خبرات ومعارف كافية يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وهذا ما أكدته "تالكوت بارسونز" في نظريته "النسق الاجتماعي" إذ يرى أن الترقية كعملية مهنية متدرجة وكمطلب وظيفي لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار كفاءة الفرد ومهاراته ووضعه في التخصص الذي يناسبه وتحقيق الاستقرار له والطمأنينة والولاء باعتبار أن الأداء الناجح يتوقف على الرضا والإشباع الذي حققته المكافآت مقابل قيامهم بأدوارهم، فهو يرى أن كفاءة الفرد في إنجاز دوره للمسند إليه داخل النسق الفرعي ومدى تحقيقه للتكامل والتبادل الوظيفي مع بقية الأدوار في النسق الأكبر والتدرج المهني بالنسبة له.

#### 1-4- عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

جدول رقم (26): يوضح أي نوع من الحوافز يفضل الموظف.

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة نوع الإجابة
18.7%	17	مادية
13.2%	12	معنوية
68.1%	62	كلاهما
100%	91	المجموع

من خلال هذا الجدول رقم (26) نلاحظ أن الحوافز المترتبة عن الترقية والتي يفضل الموظف الحصول عليها، حيث نجد أن أعلى نسبة قدرت بـ 68.1% وهم الذين يفضلون الحوافز المادية والمعنوية كلاهما معاً، ثم تليها نسبة 18.7% وهم من يفضلون الحوافز المادية، ونسبة 13.2% لمن يفضلون الحوافز المعنوية.

ونستنتج من خلال تحليلنا لهذه المعطيات الإحصائية أن الحوافز المادية لا تكفي لشعور الموظف بالرضا والارتياح في عمله بل يحتاج إلى حوافز معنوية تدفعه لإتقان عمله وكسر الروتين واكتساب الاحترام والتقدير للجهد المبذول ورفع الروح المعنوية، وهذا ما أكدته "مدرسة العلاقات الإنسانية" حيث ركز فيها "ألتون مايو" على الجوانب الإنسانية وخاصة الحوافز المعنوية كالرضا والعلاقات الإنسانية والتفاعل المباشر، لذا يربط "ألتون مايو" الترقية بطبيعة العلاقة الاجتماعية الطبيعية بين الموظفين.

جدول رقم (27): يبين ما إذا كانت الاستفادة من العلاوات يزيد من ارتباط الموظف بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة نوع الإجابة
%80.2	73	نعم
%19.7	18	لا
%100	91	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (27) والمتعلقة بمدى الاستفادة من العلاوات وزيادة الارتباط بالمؤسسة، نجد أن 73 من أفراد العينة وبنسبة %80.2 أكدوا على أن الاستفادة من هذه العلاوات يزيد من ارتباطهم وتمسكهم بالمؤسسة، وهذا يحفزهم أكثر على بذل مجهودات والتفاني في العمل في حين نجد 18 من أفراد العينة وبنسبة %19.7 أكدوا أن الاستفادة من العلاوات والمكافآت لا يزيد من الارتباط بالمؤسسة ومنه نستنتج أنه كلما كان حصول الموظفين على علاوات ومكافآت كلما ساعد ذلك على بذل الجهود اللازمة والتفاني في العمل والاستقرار مادامت مطالبهم تتحقق مع صعوبة ظروف المعيشة في الوقت الحالي، كما يساعد ذلك أيضا على خلق جو من الثقة بين الإدارة والموظفين مما يؤدي إلى حب العمل وعدم التفكير في مغادرة المؤسسة والنهوض بها والحفاظ عليها والقيام بكل مسؤولياته اتجاهها، مما يؤدي إلى ارتباطه أكثر بالمؤسسة.

جدول رقم (28): يبين إمكانية منح المؤسسة مبالغ إضافية كمكافأة العمال على أدائهم.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة نوع الإجابة
%16.5	15	نعم
%76.9	70	لا
%6.6	6	أحيانا
%100	91	المجموع

من خلال هذا الجدول الذي يبين إمكانية منح المؤسسة أجور إضافية لمضاعفة الجهود في العمل، نلاحظ أن عدد الموظفين الذين أجابوا بنعم بلغ عددهم 15 وبنسبة %16.5 وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالذين أجابوا ب "لا" والبالغ عددهم 70 بنسبة %76.9، وهذا راجع إلى أن العمال يضطرون للبقاء ساعات إضافية لممارسة الأعمال العالقة عندما يكون هناك عمل كثير، بحيث تقوم الهيئة المختصة بتسجيل ساعات

## الفصل السادس: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

إضافية، يتم تعويض ذلك بأجور، أما بالنسبة للفئة التي أجابت بـ "لا" يعني لا تمس كافة العمال وإنما تمس فئة معينة فقط وهذا ما أكده "ماك غريغور".

في نظرية الفلسفة الإدارية حيث يرى أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف وأن الزيادة في الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين، فهناك طرق أخرى معنوية ومادية في نفس الوقت كالترقية التي تحفز الفرد وترفع مستوى الأداء والانضباط، حيث درست هذه النظرية الترقية في نظرية (Y) حيث تعتبر العامل بطبيعته يحب العمل وقادر على تحمل المسؤولية وهو على أتم الاستعداد إلى تنمية قدراته، وتعتبر الترقية الوسيلة المثلى له ليتدرج في السلم الوظيفي.

جدول رقم (29): يبين شعور الموظف في حالة تحصله على مكافأة أو علاوة.

احتمالات الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
الشعور بالمسؤولية	24	26.4%
الدافعية نحو العمل	65	71.4%
أخرى	2	2.2%
المجموع	91	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) والمتعلق بشعور الموظف في حالة تحصله على مكافأة أو علاوة بأن 65 فرداً من أفراد العينة وبنسبة 71.4% صرحوا بأن الشعور الناتج في حالة التحصل على المكافأة أو العلاوة هو الدافعية نحو العمل أكثر، ويليها 24 فرداً من أفراد العينة وبنسبة 26.4% صرحوا بأن الشعور الناتج في حالة التحصل على مكافأة أو علاوة هو الشعور بالمسؤولية، ثم تليها من صرحوا بأن هناك شعور آخر ناتج في حالة التحصل على مكافأة أو علاوة وبلغت نسبتهم 2.2%.

فمن خلال هذا القراءات الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي الأفراد الذين صرحوا بأن الشعور الناتج في حالة المتحصل على المكافأة أو العلاوة هو الدافعية نحو العمل أكثر والتي بلغت نسبتها 71.4%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن هناك شعور آخر ناتج في حالة التحصل على المكافأة أو العلاوة ويرجع ذلك إلى أن المكافآت والعلاوات الممنوحة من قبل المؤسسة تزيد من دافعية العمال نحو العمل مع التشجيع على المبادرة أكثر وزيادة أدائهم مما ينعكس بصورة إيجابية على المؤسسة.

جدول رقم (30): يمثل تقدير الإدارة للجهود المبذولة.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة نوع الإجابة
40.7%	37	نعم
59.3%	54	لا
100%	91	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (30) والمتعلقة بما إذا كانت الإدارة تقدر الجهود المبذولة أن 54 فردا من أفراد العينة وبنسبة 59.3% صرحوا بأن الإدارة لا تقدر الجهود التي يبذلها العمال، في حين نجد أن 37 فردا من أفراد العينة وبنسبة 40.7% صرحوا بأن الإدارة تقدر الجهود التي يبذلها العمال.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الميدانية نلاحظ أن الفئة الكبرى هي للأفراد الذين صرحوا بأن الإدارة لا تقوم بتقدير الجهود التي يبذلها العمال وتقدر بنسبة 59.3%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن الإدارة تقوم بتقدير الجهود التي يبذلها العمال وبلغت نسبتها 40.7%، ويعود سبب ذلك على أن المؤسسة تعمل على الاهتمام بإجراءات تنفيذ المهام وتحقيق أهدافها وجعلت من العمال آلة دون تقدير للجهود المبذولة مما يؤثر على أدائهم، وهذا ما أكدته "النظرية الكلاسيكية" حيث نظرت إلى الإنسان على أنه مجرد آلة بإغفال طبيعته النفسية مما أدى إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية إضافة إلى أن هناك تناقص واضح بين فكرة التدرج الهرمي على أساس الأقدمية والاستناد على الخبرة الفنية في اختيار العاملين.

جدول رقم (31): يوضح الأساس الذي تقوم عليه الحوافز في هذه المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات الإجابة
56%	51	- على أساس المردودية.
12.1%	11	- على أساس السلوك.
16.5%	15	- المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.
2.2%	2	- على أساس النشاط العلمي.
1.1%	1	- على أساس الدرجات والمرتبة العلمية.
4.4%	4	- على أساس العلاقات الشخصية.
7.7%	7	- لا تقدم أي حوافز
100%	91	المجموع

## الفصل السادس: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن عدد إجابات المبحوثين حول الأساس الذي تقدم عليه الحوافز في المؤسسة يتمثل في المردودية بنسبة 56% وهي أعلى نسبة، تليها المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 16.5%، ثم تليها على أساس السلوك بنسبة 12.1%، ثم تليها عدد إجابات المبحوثين الذين يرون أنه لا تقدم حوافز في هذه المؤسسة بنسبة 7.7%، ثم تليها على أساس العلاقات الشخصية وقدرت نسبتها ب 4.4%، ثم تليها على أساس النشاط العلمي بلغت نسبتها 2.2%، وأخيرا على أساس الدرجات والمرتبة العلمية وقدرت نسبتها ب 1.1% ويعود ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد في تقديم الحوافز على المردودية كأساس أول ما يجعل العمال يقومون بمجهودات عالية من أجل الحصول على زيادة في الأجور والمكافآت.

جدول رقم (32): يوضح أن قدرات الموظف تؤهله لشغل وظيفة أفضل من وظيفته الحالية.

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات الإجابة
91.2%	83	نعم
8.8%	8	لا
100%	91	المجموع

من خلال هذا الجدول رقم (32) الذي يوضح أن قدرات الموظف تؤهله لشغل وظيفة أفضل من وظيفته الحالية نلاحظ أن أعلى نسبة هي 91.2% للذين صرحوا بأن قدرات الموظف تؤهله لشغل وظيفة أفضل من وظيفته الحالية وهي نسبة عالية جدا مقارنة بالذين صرحوا بأن قدرات الموظف لا تؤهله لشغل وظيفة أفضل من وظيفته الحالية حيث بلغت نسبتهم 8.8% وهي نسبة ضئيلة.

ويرجع سبب ذلك إلى أن الوظائف العليا تتطلب قدرات ومهارات وكفاءات عالية تمكن صاحبها من إتقان عمله والقيام به على أكمل وجه، وبالتالي فإن المؤسسة تضع كل موظف في منصبه المناسب الذي يتلاءم مع قدراته التي تؤهله لشغل وظيفة أفضل من وظيفته الحالية وتحسين مركزه المهني.

جدول رقم (33): يوضح أن تلقي الشكر والتقدير يزيد من:

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات الإجابة
60.4%	55	-المواظبة في العمل.
34.1%	31	-التقاني في العمل.
1.1%	1	-تتمية الإحساس بالانتماء للمؤسسة.
4.4%	4	-لم أتلقى الشكر.
100%	91	المجموع

## الفصل السادس: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بتلقي الشكر والتقدير نجد أن 55 فردا من أفراد العينة وبنسبة 60.4% أجابوا بأن تلقي الشكر والتقدير يزيد من المواظبة في العمل، ثم يليها 31 فردا من أفراد العينة وبنسبة 34.1% أجابوا بأن تلقي الشكر والتقدير يزيد من التفاني في العمل، في حين نجد فردا واحدا من أفراد العينة وبنسبة 1.1% أجاب بأن تلقي الشكر والتقدير يزيد من تنمية الإحساس بالانتماء للمؤسسة، وفي الأخير نجد 4 أفراد من أفراد العينة وبنسبة 4.4% أجابوا بأنهم لم يتلقوا شكر وتقدير.

وعليه من خلال القراءة الإحصائية لهذه المعطيات نلاحظ أن الفئة الكبرى للأفراد الذين صرحوا بأن تلقي الشكر والتقدير يزيد من المواظبة في العمل والتي تقدر بنسبة 60.4%، أما الفئة الدنيا هي للأفراد الذين صرحوا بأن تلقي الشكر والتقدير يزيد من تنمية الإحساس بالمؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن تلقي الموظف الشكر والتقدير في العمل له دور كبير في زيادة المواظبة والدافعية نحو العمل، وعليه فلا بد من توفير مثل هذه الامتيازات والحوافز من أجل إرضاء الموظفين، وبالمقابل شعورهم بالدافعية والرغبة والتفاني في العمل مما يعود بالمنفعة على الموظف بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.

جدول رقم (34): يبين اعتماد المؤسسة على نظام واضح في توزيع العلاوات والمكافآت.

احتمالات الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	44%
لا	51	56%
المجموع	91	100%

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين اعتماد المؤسسة على نظام واضح لتوزيع العلاوات والمكافآت نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 56% وهي نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" والبالغ عددهم 51، أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" فقد قدرت نسبتهم بـ 44% والبالغ عددهم 40، ويعود سبب ذلك إلى أن هذه المؤسسة لا تكافئ عمالها على الجهد المبذول ولا تعتمد على نظام واضح لتوزيع العلاوات والمكافآت بالرغم من أن لهذه العلاوات والمكافآت تأثيرا إيجابيا على نفسية الموظفين وتعتبر كعنصر محفز لهم من أجل مضاعفة الجهود والتفاني وإتقان العمل.

جدول رقم (35): يبين إمكانية حصول الموظف على شهادة شرفية تكريماً للجهود المبذولة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات الإجابة
31.9%	29	نعم
68.1%	62	لا
100%	91	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الذين أجابوا بعدم إمكانية الحصول على شهادة شرفية قدرت نسبتهم بـ 31.9% والبالغ عددهم 29 وهي نسبة عالية مقارنة بالذين أجابوا بـ "نعم" بنسبة قدرت بـ 68.1% والبالغ عددهم 62، حيث تبين لنا من خلال تحليلنا لهذه المعطيات أن هذه المؤسسة تكتفي بتقديم الثناء والمدح شفويًا نظير العمل والجهد المبذول، أما الذين أجابوا بنعم فهذا قد يرجع إلى اهتمام المؤسسة بتقديم الشهادات لأصحاب المناصب الحساسة فقط.

## 2- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات:

### 2-1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال تحليلنا للبيانات التي تناولت الفرضية الأولى والتي مفادها "توجد علاقة بين الأقدمية والتدرج المهني للعامل داخل المؤسسة" قد عكست مجموعة من النتائج المتحصل عليها في الميدان المتعلقة بمؤشرات الفرضية الأولى توصلنا إلى أن 78% من أفراد العينة صرحوا بأنهم سبق وتحصلوا على الترقية في مؤسستهم هذا ما يعبر على أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بعملية الترقية وذلك حسب ما تتطلبه مناصب العمل المرقي إليها في السلم المهني وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (08).

كما نجد 45.4% من أفراد العينة صرحوا بأن المكافآت والعلاوات تمنح على أساس الأقدمية والدرجة العلمية معاً بنسبة كبيرة وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على معايير موضوعية في منح المكافآت والعلاوات لموظفيها وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (09)، كما توضح الشواهد الكمية في الجدول رقم (10) أن الأقدمية في العمل تساهم في منح الموظفين مستوى وظيفي أعلى وذلك بنسبة 81.3% وذلك راجع إلى أن الأقدمية معيار أساسي تعتمد المؤسسة في ترقية موظفيها لأنها تكسبهم الخبرات اللازمة التي تمكنهم من التسيير الحسن للوظائف العليا.

كما أكد جل الباحثين أن الهدف من الحصول على ترقية هو زيادة الأجر وذلك بنسبة 78% والحصول على تقدير بنسبة 5.5% إضافة إلى الاستفادة من العلاوات، السلطة، تحسين المركز، وهذا ما يبدو أن

الترقية من الأهداف المسطرة التي يسعى العامل لتحقيقها لأنها توفر له زيادة في الأجر والمكافأة التشجيعية بالإضافة إلى التحسين في المركز المهني وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (11).

كما نجد أيضا بأن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن طبيعة الترقيات في المؤسسة تكون في الدرجة والرتبة معا وذلك بنسبة 56% ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد في ترقية موظفيها على الترقية في الدرجة والرتبة ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة تقدم الترقيات على أساس القدرة والاستحقاق فكل حسب مؤهلاته العلمية.

كما تؤكد البيانات الإحصائية في الجدول رقم (13) أن الأقدمية في المؤسسة تتناسب مع الوظيفة التي يشغلها الموظف حاليا وذلك بنسبة 80.2% وهي نسبة مرتفعة بالنسبة للذين يرون بأن الوظيفة لا تتناسب مع الأقدمية وهذا راجع إلى أن الموظف يكسب خبرة عملية كافية من خلال سنوات العمل الذي قضاها الموظف في المؤسسة مما يجعله أهلا لشغل تلك الوظيفة، فالعامل يكتسب الخبرة من خلال أقدميته التي تجعله متمكن من العمل.

كما توضح الشواهد الكمية في الجدول رقم (14) بأن الترقية تساهم في تطوير أداء الموظفين وذلك بنسبة 86.8% وهذا ما يؤكد على أن الترقية تساهم في تطوير أداء الموظفين والرفع من وتيرة أدائهم وزيادة مردوديتهم في العمل وكذا التزامهم وانضباطهم لأنه عندما يشعر الموظف بالعدالة في الترقية فإنه يقدم أفضل ما لديه بكل إخلاص وإتقان.

كما نجد 53.8% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن الهيكل التنظيمي يساهم في إتاحة فرص للترقية وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (15) باعتبار أن المؤسسة تنتهج هيكلا تنظيميا يناسب المؤسسة ويتلاءم مع صلاحيات الموظفين ويحمل قوانين تضمن للعامل حقوقه التي تؤهله للاستفادة من الترقية.

من خلال جل هذه البيانات يتضح جليا بعد الاطلاع على إجابات المبحوثين في الاستمارة أن الأقدمية في العمل تساهم وتلعب دورا مهما وكبير في التدرج المهني للعامل لأن الأقدمية في العمل تكسب الموظف الخبرة والكفاءة وتؤهله للحصول على وظائف عليا وهذا ما يدل على صدق الفرضية التي مفادها "توجد علاقة بين الأقدمية والتدرج المهني للعامل داخل المؤسسة".

## 2-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية التي مفادها "توجد علاقة بين الكفاءة وحراك العمال داخل المؤسسة"، ومنه فقد دلت الشواهد الإحصائية أن 54.9% من إجمالي العينة في الجدول رقم (16) ترجع الكفاءة في العمل إلى الشهادة العلمية والأقدمية بنسبة 35.2% إضافة إلى التكوين أثناء الخدمة ودورات تدريبية وهذا ما يدل على أن الشهادة العلمية والأقدمية تكسب العمال الخبرة والمهارة الكافية لأداء العمل وتحقيق الكفاءة وتكوين معرفة حول العمل.

وتوضح النتائج في الجدول رقم (17) أن الترقية المتحصل عليها تزيد من رغبة العامل في العمل بنسبة 91.2% وهي نسبة للأغلبية الساحقة مما يعني ذلك أن الكفاءة دافع مهم للعمال، فالعامل عند امتلاكه لخبرات ومعارف كافية وكلما تحصل على المقابل الذي يبذله من أجل العمل زادت رغبته في العمل.

كما دل الجدول رقم (18) على مدى رغبة الموظفين في الانتقال من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى وذلك بنسبة 54.9% لأن الموظفين يرون بأن هذه الوظيفة التي يشغلونها حاليا لا تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، وكذلك لأنهم يودون الانتقال إلى وظيفة أعلى من أجل التغيير للأحسن.

كما أكد جل المبحوثين أن الكفاءة في العمل تساهم في التدرج في السلم المهني وذلك بنسبة 75.8% وهذا يدل على أن الكفاءة معيار أساسي في العمل لأنه يأخذ بعين الاعتبار كل من خبرة العامل وقدراته وأن المؤسسة تضع كل عامل في منصبه الذي يتناسب مع كفاءته المهنية مما يساهم في تدرجه في السلم المهني وهذا ما تؤكد نتائج الجدول (19).

كما تشير البيانات الإحصائية في الجدول رقم (20) أن الترقية لا يمكن أن تتم على أساس الكفاءة وذلك بنسبة 52.7% ويعود ذلك إلى عدم اعتماد المؤسسة على معيار الكفاءة لترقية موظفيها بالرغم من أن الكفاءة تعد من أهم المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار في الترقية لأنها تكون مكتسبة من الخبرة والأقدمية في العمل.

كما تؤكد الشواهد الكمية في الجدول رقم (21) أن الانضباط لا يعد من المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في ترقية موظفيها وهذا ما يدل على أن المؤسسة التي يعملون فيها لا تأخذ بعين الاعتبار الانضباط كمعيار من معايير الترقية بل تعتمد على معايير أخرى كالأقدمية والشهادة العلمية والخبرة مثلا.

كما نجد 89% من المبحوثين صرحوا بأن المؤهل العلمي يمنحهم فرصة لتغيير الوظيفة وذلك ما يدل على أن أغلبية الموظفين خريجي الجامعات والمؤهلين للتوظيف من خلال المهارات والقدرات اللازمة التي يمتلكونها لأداء وظيفتهم على أكمل وجه مما يمنح لهم فرصة للتغيير والانتقال إلى وظيفة أحسن.

كما أكد جل المبحوثين أن ارتفاع المستوى التعليمي يساهم في تحسين المركز المهني وذلك بنسبة 89% وهذا راجع إلى أن المستوى التعليمي يلعب دورا كبيرا في ترقية الموظفين وتحسين مركزهم المهني خاصة المستويات العليا ويمكن إرجاع ذلك إلى كفاءة واستحقاق الموظف.

كما تشير البيانات الإحصائية في الجدول رقم (24) أن نوع الترقية يساهم في كفاءة الموظف والتفوق التنافسي في المؤسسة وذلك بنسبة 65.9% وهذا ما يدل على أن الترقية تساهم في كفاءة الموظف وتخلق له جوا من المنافسة وهذه الترقية إما تكون في الرتبة أو في الدرجة أو كلاهما معا، فالموظف كلما ترقى تحسنت قدراته وزادت مهاراته ورغبته في المنافسة مع زملائه من أجل الحصول على تقدير من قبل المسؤولين وهذا ما يؤكد الجدول رقم (12).

كما نجد 56% من المبحوثين صرحوا بأن كفاءة الموظف في العمل لا تقدر بنزاهة وذلك ما يدل على أن هذه المؤسسة لا تأخذ كفاءة الموظف بعين الاعتبار بالرغم من أن الكفاءة دافع مهم للموظفين نحو العمل، فالعامل بامتلاكه خبرات ومعارف كافية يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

في ضوء هذه النتائج يمكن القول أن هناك علاقة قوية بين الكفاءة وحراك العمال داخل المؤسسة وهذا دليل وإقرار بتحقيق وصدق الفرضية الثانية التي مفادها "توجد علاقة بين الكفاءة وحراك العمال داخل المؤسسة".

### 2-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

أما فيما يتعلق بالفرضية الثالثة التي مفادها "توجد علاقة بين الحوافز وتغيير الوظيفة للعامل داخل المؤسسة" قد عكست مجموعة من النتائج المتحصل عليها في الميدان المتعلقة بمؤشرات الفرضية الثالثة، فمن خلال معطيات الجدول رقم (26) والمتعلق بأي نوع من الحوافز يفضل الموظف، نجد أن نسبة 68.1% من المبحوثين أجابوا أنهم يفضلون الحوافز المادية والمعنوية كلاهما معا وهذا يدل على أن الحوافز المادية وحدها لا تكفي لشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله بل يحتاج إلى حوافز معنوية تدفعه لتحسين عمله وإتقانه.

كما أكد جل المبحوثين أن الاستفادة من العلاوات يزيد من ارتباط الموظف بالمؤسسة وذلك بنسبة 80.2% وهذا يدل على أنه كلما استفاد الموظفون من العلاوات داخل مؤسستهم كانوا راضين من خلال تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وتزيد دافعيتهم نحو العمل أكثر مما يكون ذلك عاملا أساسيا في زيادة الارتباط بالمؤسسة وضمان الاستقرار بها، وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (27).

كما نجد في الجدول رقم (28) أن 76.9% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تمنح مبالغ مالية إضافية لمكافأة العمال على أدائهم وهذا يعني أن المؤسسة تهمل الجهد الإضافي الذي يقدمه العامل من أجل الحصول على مبالغ إضافية والزيادة في الأجر وهذا ما قد يؤدي بهم إلى تراجع كفاءتهم وتدني مستوى أدائهم داخل المؤسسة.

كما نجد أيضا بأن أغلبية المبحوثين في الجدول رقم (29) والمتعلق بشعور الموظف في حالة تحصله على مكافأة أو علاوة صرحوا بأن الشعور الناتج في حالة التحصل على مكافأة وعلاوة هو الدافعية نحو العمل وذلك بنسبة 71.4% مما يدل على أن المكافآت والعلاوات المتحصل عليها من قبل المؤسسة تشجع على المبادرة أكثر في العمل وتزيد من دافعيتهم نحو العمل مما ينعكس بصورة إيجابية على المؤسسة.

كما توضح الشواهد الكمية في الجدول رقم (30) أن الإدارة لا تقدر الجهود التي يبذلها العمال وذلك بنسبة 59.3% ويعود سبب ذلك إلى أن المؤسسة تعمل على الاهتمام بإجراءات تنفيذ المهام وتحقيق أهدافها دون أن تعير أي اهتمام للعمال وجعلت منهم مجرد آلة دون تقدير للجهد المبذول مما يؤثر على أدائهم.

كما تؤكد البيانات الإحصائية في الجدول رقم (32) الذي يوضح أن قدرات الموظف تؤهله لشغل وظيفة أفضل من وظيفته الحالية وذلك بنسبة 91.2% وهذا ما يدل على أن الوظائف العليا تتطلب قدرات ومهارات وكفاءات عالية تمكن صاحبها من إتقان عمله والقيام به مما يؤهله للتدرج في السلم المهني والحصول على وظيفة أعلى.

كما تشير البيانات الإحصائية في الجدول رقم (34) إلى أن المؤسسة لا تعتمد على نظام واضح في توزيع العلاوات والمكافآت وذلك بنسبة 56% ويعود ذلك إلى أن المؤسسة لا تكافئ عمالها على الجهد المبذول ولا تعتمد على نظام لتوزيع العلاوات والمكافآت بالرغم من أن لهذه العلاوات والمكافآت تأثير إيجابي على نفسية الموظفين وتعتبر كعنصر محفز لهم.

كما نجد أيضا بأن أغلبية المبحوثين صرحوا بعدم إمكانية الحصول على شهادة شرفية وذلك بنسبة 68.1% وهذا يدل على أن المؤسسة تكتفي بتقديم الثناء والمدح شفويا نظير العمل والجهد المبذول ولا تمنح أي شهادة لأي موظف وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (35).

من خلال المعطيات الخاصة بالفرضية الثالثة يتضح لنا بعد الإطلاع على إجابات المبحوثين في الاستمارة أن معظم أفراد العينة صرحوا بأن هذه المؤسسة لا تمنح حوافز لمكافأة عمالها على أدائهم ولا تقدر الجهود التي يبذلونها كما أنها لا تعتمد على نظام واضح لتوزيع المكافآت والعلاوات ما قد يؤدي إلى تراجع كفاءتهم وتدني مستوى أداءهم داخل المؤسسة مما يجعل الموظفين يبحثون عن تغيير للوظيفة من أجل الانتقال إلى وظيفة أعلى وأحسن يحققون من خلالها أهدافهم التي يطمحون إليها ويشبعون مختلف حاجياتهم، وهذا ما يدل على أن الفرضية التي مفادها "توجد علاقة بين الحوافز وتغيير الوظيفة للعمال داخل المؤسسة" غير محققة لأن المؤسسة لا تعتمد على نظام الحوافز.

## 2-4- مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضية العامة:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج في ضوء الفرضيات الجزئية يتضح لنا أن الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة بين الترقية والحراك المهني داخل المؤسسة محققة من خلال ما تبين من الشواهد الكمية الموجودة في نتائج الفرضيات خاصة نتائج الفرضية الجزئية الأولى والثانية وهو ما تبين في الجدول رقم 10، 18، 19، 22، 23، 32، بنسب كبيرة حول الدور التي تلعبه الأقدمية، الكفاءة، المؤهل العلمي، المستوى التعليمي، القدرات والمهارات في تحقيق الحراك المهني داخل المؤسسة وما تولده من شعور بالرضا عن العمل، مما يجعلهم حريصين على تقديم ما عندهم من كفاءات وبذل مجهودات أكثر لتحسين أدائهم، وعليه فالمؤسسة تولي اهتماما كبيرا بعملية الترقية وذلك حسب ما تتطلبه مناصب العمل المرقى إليها في السلم المهني، وهذا ما يحقق الفرضية العامة التي مفادها "توجد علاقة بين الترقية والحراك المهني داخل المؤسسة".

لكن بالرغم من كل هذا وحسب ما تبين لنا من البيانات الإحصائية الموجودة في نتائج الفرضية الجزئية الثالثة أن المؤسسة لا تمنح حوافز ومكافآت لعمالها على أدائهم ولا تقدر الجهود التي يبذلونها، كما أنها لا تعتمد على نظام واضح لتوزيع المكافآت والعلاوات مما قد يؤدي إلى تراجع كفاءتهم وتدني مستوى أدائهم، وهو ما أشارت إليه جل الشواهد الكمية في الجداول رقم 28، 30، 34، 35، بالرغم من أن لهذه الحوافز دور مهم وكبير في زيادة دافعية العمال للعمل أكثر والشعور بالمسؤولية كما تزيد من ارتباطهم بالمؤسسة، مما يساعد هذه الأخيرة على تحقيق أهدافها، لذلك لابد من المؤسسة إعادة النظر في الطرق المعمول بها للحصول على الترقية وأخذ ذلك بعين الاعتبار مستقبلا.

### 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد ما تطرقنا في الشق النظري إلى طرح الإشكالية في ضوء مراجعتنا لبعض الأطر والتصورات الفكرية التي تناولت مواضيع ذات الصلة بموضوع دراستنا الحالية، والتي اسمت بتعدد الرؤى الفكرية والمنطلقات النظرية في معالجتها تلك المواضيع وهذه الدراسات تختلف عن دراستنا في بيئتها وشروطها والتي تناولت "الترقية والحراك المهني داخل المؤسسة".

وبعدما تم عرض بعض الدراسات السابقة والمشابهة للموضوع "الترقية والحراك المهني داخل المؤسسة" تم التطرق إلى نتائج هذه الدراسات ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في دراستنا الحالية، وفيما يلي عرض أهم نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات حيث أنه من خلال مناقشتنا لفرضيات الدراسة وتحقق هدف الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية في الواقع الإمبريقي وعدم تحقق الفرضية الثالثة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج هي أن أغلب العمال تحصلوا على الترقية والتدرج المهني في المؤسسة وهم راضون عن طبيعة العمل ولا يفكرون في مغادرة المؤسسة وهذا ما أكدته نسيم أحمد صيد في دراستها "الترقية والفعالية التنظيمية" التي أبرزت ماهية المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا، وكذا مواءمة الوظائف مع تخصصاتهم، وانتهاج المؤسسة سياسة ترقية تتبع فيها الكفاءات حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الترقية تتم من خلال المزوجة بين المعايير الموضوعية والذاتية، وأن أفراد العينة غير راضون عن معايير الترقية المعمول بها، وأن المؤسسة لا تولي أي اهتمام لتقييم الأداء في عملية الترقية، وجود اختلاف بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وعليه وجدنا أن هذه الدراسة اتفقت مع دراستنا الحالية في متغير الترقية، وكذلك المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية، أما من حيث النتائج فقد تشابهت دراستنا مع دراستنا الحالية في المعايير المعمول بها في الترقية.

أما دراسة "جبلي فاتح" في "الترقية والاستقرار المهني" فقد تشابهت دراستهم مع دراستنا في متغير الترقية وأيضاً أدوات جمع البيانات كما أن النتائج التي توصل إليها تتفق إلى حد ما مع نتائج دراستنا الحالية من حيث أهمية الحوافز في رفع الروح المعنوية للعمال والتي تعتبر دافعا إلى العمل وتحسين الأداء بالإضافة إلى وجود ارتباط تدرج وظيفي أعطى شعور للعامل بالرضا والارتياح في عمله، كما اتفقت من حيث المعايير المطبقة في ترقية العمال وهو معيار الأقدمية، لكن بالرغم من ذلك اختلفنا في بعض النقاط من بينها المنهج وعينة الدراسة، حيث اعتمد في دراسته على منهج المسح الاجتماعي وفي دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي.

#### 4- مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء النظريات:

بعدما توصلنا إليه من مناقشة في ضوء الفرضيات الفرعية والفرضية العامة والتي تم التحقق من صحة الفرضية الجزئية الأولى والثانية إمبريقيا، وبعد دراستنا لمختلف النظريات من النظريات "كلاسيكية" و"نيوكلاسيكية" و"الحديثة"، فإنه يمكن القول أن دراستنا تتوافق إلى حد كبير مع نظرية "فريدريك تايلور" القائلة بأن الحوافز تلعب دورا مهما في اتجاهات العمال نحو العمل، وأن الحوافز المادية (الترقية، الأجر، العلاوات، المكافآت) من أهم ما يسعى العامل لتلبيتها ويعمل من أجل الحصول عليها مما يحقق الرضا وتحسين الأداء، وهنا يتضح أن هذه النظرية صحيحة إلى حد كبير فالحوافز المادية (الأجر، العلاوات، المكافآت) لها دور كبير وإيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة وتزيد من دافعية العمال أكثر اتجاه العمل، كما يتجسد ذلك في التركيز على توظيف العامل المناسب بقدراته وهذه الأخيرة تتطوي تحتها القدرة العضلية والبدنية والكفاءة المهنية التي يكتسبها الشخص من التكوين والتدريب الذي يتلقاه، بالإضافة إلى الأقدمية لأن من خلالها أيضا يكتسب العامل الخبرة والكفاءة التي تؤهله لشغل وظائف عليا، وهذا ما تم تأكيده حول أغلب إجابات الشواهد الكمية في كلية "العلوم الإنسانية والاجتماعية" بنسب كبيرة حول أهمية الأقدمية والكفاءة والقدرات والمؤهلات، والاستفادة من العلاوات والمكافآت يساهم في التدرج المهني، كما أقر على حقيقة مفادها أن التنقل المهني للعامل يرتبط بالخبرة والإنجاز.

كما تتوافق دراستنا مع نظرية التكوين الإداري "لهنري فايول" التي ركزت على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة في المستويات الإدارية والوظائف المركزة، حيث أن كل العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة للقيام بالتدريب من أجل تدعيم قدراتهم وكفاءتهم واكتسابهم لمهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية، ويتم ذلك عن طريق التدريب والتكوين المستمر ووفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص مؤكدا في ذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

كما يمكن الإشارة إلى نظرية العلاقات الإنسانية "لألتون مايو" التي أكدت على أن دوافع العمال لا تقتصر على المكافآت المادية فهناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين مثل الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالانتماء لها أهمية كبيرة في رفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية لدى العمال، بالإضافة إلى النظرية الحديثة التي ترى أن الترقية متطلب وظيفي داخل البناء التنظيمي بحيث يتحدد دور كل عامل من خلال وضعه ومكانته، بحيث يتم توزيع الحوافز المادية والمعنوية بطريقة موضوعية وعادلة ومتوازنة وهذا ما لا يتفق مع بعض النتائج التي توصلنا إليها والخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها "توجد علاقة بين الحوافز وتغيير الوظيفة للعامل داخل المؤسسة"، لأن جل المبحوثين في هذه الفرضية صرحوا بأن المؤسسة

لا تعتمد على نظام واضح لتوزيع المكافآت والعلاوات بالإضافة إلى أنها لا تقدر الجهود المبذولة من قبل العاملين ما يدل على أن هذه الفرضية غير محققة، وهذا ما قد يؤدي إلى تراجع كفاءتهم وتدني مستوى أداءهم مما قد ينعكس بصورة سلبية على المؤسسة، لذلك لا بد من هذه الأخيرة أخذ ذلك بعين الاعتبار وإعادة النظر في توزيع الزيادة في الأجر حتى يراعي الجانب الاقتصادي والمعيشي للفرد، بالإضافة إلى منح الحوافز للعمال خاصة المتميزين منهم ومسايرتها مع مجهوداتهم وطاقتهم المبذولة مما قد ينعكس بصورة إيجابية على المؤسسة ويزيد من دافعية العمال للعمل أكثر.

## 5- الاستنتاج العام للدراسة:

لقد تناولت الدراسة الحالية موضوع "الترقية والحراك المهني داخل المؤسسة"، وقد تمت معالجة ودراسة الموضوع نظرياً وميدانياً، حيث تبين في دراستنا الراهنة الدور الذي تلعبه الترقية وما تحمله من أجور ومكافآت وعلاوات وامتيازات وتحسين في المركز وتحقيق الحراك المهني داخل المؤسسة، باعتبارها عملية إدارية مهمة ومطلب وظيفي لكل بناء تنظيمي وهدف يسعى العامل لتحقيقه، وتوصلنا إلى أن الهدف الأساسي منها هو استغلال قدرات ومهارات الأفراد الذين أبدوا استعدادات أكبر خلال ممارستهم للعمل.

وتبين لنا من خلال نتائج الدراسة أن الكفاءة والأقدمية والخبرة تعتبر من أهم المعايير التي يتم أخذها بعين الاعتبار في الترقية والتدرج المهني في هذه المؤسسة، والأهم من ذلك هو التوافق بين الفرد والوظيفة، كما تعتبر الترقية أفضل وسيلة تلجأ إليها المؤسسات من أجل الدفع بالعمال نحو تقديم الأفضل للمؤسسات التي يعملون بها، كما أن الحوافز تلعب دوراً مهماً في تحفيز العاملين وزيادة رغبتهم والرفع من روحهم المعنوية ولا بد من المؤسسة أخذ ذلك بعين الاعتبار.

ومن هنا تتضح أهمية موضوع الترقية لأنها تحدد وفق المسار المهني والوظيفي للعامل وتحفزه على بذل جهد أكبر في العمل فهي تطور الفرد مادياً ووظيفياً، وتساهم في تطوير الاحتياجات اللازمة من القوى البشرية لشغل الوظائف الأعلى في درجات السلم المهني، ومن خلالها تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها.

وتطرقنا في الجانب الميداني إلى عرض وتحليل النتائج من خلال الفرضية العامة والفرضيات الفرعية، وتم التوصل إلى تحقيق الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية بنسبة كبيرة وعدم تحقق الفرضية الجزئية الثالثة، مما دل على أن للترقية علاقة بالحراك المهني داخل المؤسسة "بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية".

## 6- صعوبات الدراسة:

تتعدد المشكلات والصعوبات التي قد يواجهها الباحث العلمي أثناء القيام بدراسته ومن الصعوبات التي واجهناها:

- نقص المراجع المتعلقة بالموضوع خاصة الحراك المهني.
- صعوبة الوصول إلى الأبحاث السابقة، فالعديد من الناشرين المهتمين لا زالوا يديرون مجلاتهم بالاعتماد على نظام الاشتراك، أي الحصول على البحث مقابل دفع مبلغ مالي.
- عدم توفر الكتب والمراجع اللازمة من مجلات ودوريات ودراسات وكتب أجنبية تدعم بحثنا.
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز هذه الدراسة، حيث كان الانطلاق في عملية البحث في السداسي الثاني وأن إنجاز هذه البحوث الميدانية ومحاولة الإحاطة بها من كل الجوانب مع التعمق في كل متغيراتها ومحاولة الوقوف على صدق بعض المؤشرات يتطلب وقتاً أطول، وأن إعداد مذكرة الماستر في الحقيقة يحتاج إلى مدة زمنية كافية حتى نتمكن من إعطاء البحث (الدراسة) حقه تحليلاً ومناقشة.

## 7- الاقتراحات والتوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة المتعلقة بالترقية والحراك المهني اقترحنا بعض الاقتراحات والتوصيات هي كالآتي:

- وضع نظام للترقية مبني على المعايير الموضوعية بعيدا على المحسوبية والعلاقات الشخصية.
- ربط عملية الترقية بمستوى أداء الموظفين وكفاءتهم.
- اعتماد الجامعة على معايير أخرى غير الأقدمية كمستوى الأداء في ترقية موظفيها لغرض رفع وتحسين أدائهم.
- إعادة النظر في الطرق المعمول بها للحصول على الترقية، وإرساء نظام عادل تسوده القوانين والإجراءات الموضوعية.
- منح الحوافز للعمال خاصة المتميزين منهم ومسايرتها مع مجهوداتهم وطاقاتهم المبذولة لأن ذلك يعود إيجابيا على المؤسسة.
- على الجهات المسؤولة تطبيق معايير الترقية بصورة فعالة وذلك من أجل وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل وهو آخر فصل يعرض في هذه الدراسة حاولنا عرض وتحليل البيانات الواردة في الاستمارة التي تم توزيعها على المبحوثين عند إجراء الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضيات الفرعية والفرضية العامة، وصولاً إلى مقارنة نتائج الدراسة الراهنة مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيئات مختلفة، وأخيراً مناقشتها وتحليلها في ضوء النظريات.

قائمة الهوامش:

1- فوزي حسين: الموظف العام حقوقه وواجباته، مجلس الخدمة المدنية، بيروت، د.ط، 1982، ص86.

2- نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، 2013، ص500.

خاتمة

حاولنا من خلال دراستنا المتمثلة في الترقية والحراك المهني داخل المؤسسة إبراز علاقة الترقية بالحراك المهني حيث تعتبر الترقية من المواضيع التي ترتبط بالعنصر البشري كونها تمثل العمود الفقري في مسار حياته المهنية لذا تكتسب أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء، وتعد وسيلة من الوسائل التي تدفع العاملين للتنمية الذاتية وأحد الحوافز لزيادة رضاهم المهني، وتساهم في التدرج المهني وانتقال الأفراد إلى وظائف عليا وتحسن المركز المهني فهي شكل من أشكال الحراك المهني.

كما يعتبر الحراك المهني أداة فعالة إذا أحسن استخدامها لتحقيق التنقلات المهنية في المجال البشري والذي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة، لذلك لا بد من التشديد على أهمية الترقية المهنية في تسيير وعقلنة عملية المسار المهني بما يخدم الأهداف الفردية والجماعية للمؤسسة.

ومن هنا تتضح أهمية موضوع الترقية والحراك المهني كونه يرتبط بأحد المواضيع العامة والمتعلقة بالموارد البشري، فالترقية أهم حافز يجمع بين الجانب المادي كالزيادة في الأجر والجانب المعنوي لتحقيق الرضا والانتقال إلى وظيفة أعلى.

وقد بينت هذه الدراسة أن هناك علاقة بين الترقية والحراك المهني داخل المؤسسة، حيث استند هذا البحث الميداني إلى تحليلات كمية وكيفية لتحديد وتفسير مؤشرات الفرضيات التي اعتمدها الدراسة والتي صيغت في شكل محاور للاستمارة، وعليه تبين لنا وجود ارتباط بين الترقية والحراك المهني وهو ما وقفنا عليه بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مما يؤكد صحة الفرضية العامة التي انطلقت منها دراستها.

ومن هذا المنطلق نأمل في الأخير أن تكون دراستنا هذه بداية لعرض وجهات نظر أخرى أكثر شمولية تغني البحث العلمي من جهة وتثري علم اجتماع تنظيم وعمل بدراسات أكثر توسعا من هذه الدراسة من جهة أخرى، غير أنه لا يمكن القول بأن دراستنا هذه لا تخلو من بعض النقائص لأن المعرفة والبحث في العلوم الاجتماعية يبقى تراكميا وهذه السمة تجعل من هذا العلم غنيا وثرى في المواضيع التي تهم التنظيمات بصفة عامة والعمال بصفة خاصة.

## قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر، دار الكتب، د.ط، مصر، 2006. (نقلا عن د. توفيق بوخدوني: مطبوعة في مقياس الحراك المهني والاجتماعي في الجزائر، السنة الثانية ماستر، تخصص تنظيم وعمل، 2020-2021)
2. أحمد ماهر: نظم الأجر والتعويضات، الدار الجامعية، د. ط، الإسكندرية، مصر، 2010.
3. أحمد مصطفى خاطر وآخرون: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية للنشر، د. ط، الإسكندرية، 2001.
4. إسماعيل عرباجي: اقتصاد وتسيير المؤسسة، موفم للنشر، ط3، الجزائر، 2013.
5. اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم، مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2014.
6. إيهاب محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، ط5، القاهرة، 1972.
7. جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال، الوسائل، الهياكل، الأدوار، ديوان المطبوعات الجامعية، د. ط، الجزائر، 2010.
8. حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي، مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
9. حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة الإشعاع الفنية، 1977.
10. خالد عبر الرحمان الهبتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2005.
11. خليل محمد حسن الشماع، نضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2000.
12. خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الجامعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
13. د.أغادير سالم العيدروس: أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ط1، الجيزة، مصر، 2015.
14. ذوقان عبدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، ط4، عمان، 2012.
15. رضوان بلخيرى: مدخل إلى الاتصال المؤسساتي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015.
16. زكريا الشربيني، بحرية صادق وآخرون: مناهج البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيقية التقنية الحديثة)، دار المناهج العربي، ط1، القاهرة، 2012، ص201.
17. زكي محمود هشام: إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل، ط2، الكويت.

## قائمة المراجع

18. سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، عين شمس، ط5، 1987.
19. صالح مهدي وآخرون: إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007. (نقلا عن د.توفيق بوخدوني: مطبوعة في مقياس الحراك المهني والاجتماعي في الجزائر، السنة الثانية ماستر، تخصص تنظيم وعمل، 2002-2021)
20. صلاح الشناوي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1973.
21. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، ط1، القاهرة، 1975.
22. عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع الحديث، ترجمة البروفيسور إبراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية، د.ط، الإسكندرية، 2014.
23. عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية.
24. عبد الباقي زيدان: علم الاجتماع المهني أو اجتماعات العمل، دار الفكر العربي، جامعة الأزهر، مصر، 1976، ص 408، نقلا عن د.توفيق بوخدوني: مطبوعة في مقياس الحراك المهني والاجتماعي في الجزائر، السنة الثانية ماستر، تخصص تنظيم وعمل، 2020-2021.
25. عبد الحميد الخليل: إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص132.
26. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، دس، ص28.
27. عبد العزيز رأس المال: كيف يتحرك المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1999.
28. عبد الله عبد الرحمان: تاريخ الفكر الاجتماعي، دار المعرفة، مصر، 1989. (نقلا عن توفيق بوخدوني، مطبوعة في مقياس الحراك المهني والاجتماعي في الجزائر، سنة ثانية ماستر، تخصص تنظيم وعمل، 2020-2021).
29. عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع السوسيولوجي المعاصر، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2006.
30. عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع التنظيم والعمل الاجتماعي، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، 2002.
31. عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، 2002.
32. عمار بوحوش، محمد حمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات، ط4، الجزائر.
33. غالب محمد المشيخي: أساسياته النظرية وممارسته، دار الفكر المعاصر، دمشق، ط1، 2000.
34. فضيل دليو: المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري مطابع دار البحث، قسنطينة، 1999.
35. فهد خليل زايد: أساسيات منهجية البحث في العلوم الإنسانية دار النفائس للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
36. فوزي حسين: الموظف العام حقوقه وواجباته، مجلس الخدمة المدنية، بيروت، 1982.

## قائمة المراجع

37. فوزي حسين: الموظف العام حقوقه وواجباته، مجلس الخدمة المدنية، بيروت، د.ط، 1982.
38. كمال عبد الحميد الزيات: علم الاجتماع المهني، مدخل نظري، مكتبة النهضة للنشر، د.ط، القاهرة، 1987.
39. الماحي عبد النور: الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، وهران، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة وهران، الجزائر، 2014-2015.
40. مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
41. محمد أبو ناصر وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 1990.
42. محمد الصيرفي: تنمية المهارات السلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
43. محمد أنس قاسم جعفر: مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1989.
44. محمد أنس، قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، د.ط، القاهرة، 1973.
45. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
46. محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005.
47. محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1985.
48. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، د.ط، الإسكندرية، 2006.
49. محمد عبد العال النعيمي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق، د.ط، الأردن، 2015.
50. محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، ط3، 2003.
51. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط4، الأردن، 2010.
52. محمد محمد الهادي: أساليب إعداد وتوثيق البحوث العلمية، المكتبة الأكاديمية، د.ط، 1995.
53. محمد محمود الجوهري: المدخل لعم الاجتماع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1984.
54. مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2012.
55. المشرفي راية بنت سعيد بن علي: ضغوط العمل وعلاقته بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم، رسالة ماجستير، الإدارة التعليمية، جامعة نزوي، الأردن، 2014.
56. منال هلال المزاهرة: مناهج البحث الإعلامي، ط1، دار المسيرة، عمان، 2014.
57. منصور عبد العزيز معتوق: المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية، مركز البحوث، الرياض، 2011.

## قائمة المراجع

58. منير نوري: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2015.
59. مورييس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
60. نادر أحمد أبو الشيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، ط1، الأردن، 2000.
61. ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
62. نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
63. نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، 2013.
64. يوسف حجي الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، 2006.
65. يوسف حجي الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
66. يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، ط2، الجزائر، 2013.

### المعاجم:

67. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، د.ط، بيروت، 1978.
68. د. محمد عبد الرحمان وآخرون: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2013.
69. د. معين خليل العمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
70. زكي بدوي، مصطفى كامل: معجم مصطلحات القوى العاملة، التخطيط التنموية الاستخدام، إنجليزي فرنسي عربي، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1984، ص177 (نقلا عن د. توفيق بوخدوني: مطبوعة في مقياس الحراك المهني والاجتماعي في الجزائر، السنة الثانية ماستر، تخصص تنظيم وعمل، 2020-2021).

### المذكرات:

71. عطا الله بن معطي العتيقي: الترقيات الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في جوازات الرياض، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، العربية، 2010.

## قائمة المراجع

72. إسرائ عبيد: دور التعليم العالي للأونروا في الحراك الاجتماعي للمرأة اللاجئة الفلسطينية، رسالة ماجستير في الدراسات الدولية، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2011.
73. جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
74. خرموش مراد رمزي: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام لدراسة ميدانية في ولاية سطيف، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
75. زرزوني جهيدة: واقع الحراك العمالي في فترة الإصلاحات في ظل التحولات الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم علم الاجتماع، 2009.
76. فاطمة عشب مهيدات: الحراك المهني للمرأة العاملة وعلاقته بالتوافق الأسري في المجتمع الأردني، دراسة ميدانية على عينة من النساء العاملات في محافظة أريد، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية الآداب تخصص علم الاجتماع في جامعة البرموك، الأردن، 2013.
77. محمود سالم علي جدور: أثر التعليم في الحراك الاجتماعي للمجتمع الليبي، دراسة ميدانية على بعض ذوي المهن المتخصصة بمدينة الزاوية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، 2004-2005.
78. المشرفي راية بنت سعيد بن علي: ضغوط العمل وعلاقته بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم، رسالة ماجستير، الإدارة التعليمي، جامعة نزوي، الأردن، 2014.
79. نسيم أحمد صيد: الترقية والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية مطاحن الحروش، مشروع مقدم لنيل شهادة الماجستير لإدارة الموارد البشرية، 2008.

### المجلات:

80. بوراس أمينة: أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، المجلد 10، العدد 2، 2021.
81. خاضر صالح: الحراك المهني وأثره على النسق القيمي لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، دراسة ميدانية لدى أساتذة معدي جامعة الجلفة وجامعة الأغواط، مجلة علمية محكمة تصدر عن معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، العدد 11، 2016.
82. الغلم مريم: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات المهنية لأساتذة التعليم الثانوي، مجلة التنظيم والعمل، مجلد 6، العدد 2، 2017.

## قائمة المراجع

83. قداش سمية: أثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصحة الرقابة المالية لولاية وبلدية ورقلة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات السداسية، دولية محكمة، المركز الجامعي، إيليزي، العدد 4، 2019.
84. علي سعدي، عبد الزهرة جبير: الحراك الشعبي دراسة نظرية في المفهوم والأسباب، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة النهريين، العراق، المجلد 14، العدد 2، 2021.

### مواقع إلكترونية:

85. <https://er3arabi.com> , 13/03/2022, 18 :03h
86. ([https:// ontology. Birzeit. Edu](https://ontology.Birzeit.Edu) : term, 24/04/2022, 21 :10h)
87. ([https:// aindirectory. Com](https://aindirectory.Com), 19/03/ 2022, 21 :30h)

### ثانيا: باللغة الأجنبية

#### Les ouvrages :

88. Frank Bazureau et autres : Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Nathan, Paris, France, 2007.

الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين:

المؤسسة	الرتبة	الأستاذ
جامعة محمد الصديق بنى يحيى - جيجل -	أستاذ مساعد -أ-	سميرة بن يحيى
جامعة محمد الصديق بنى يحيى - جيجل -	أستاذة محاضرة -ب-	أمينة عنصل
جامعة محمد الصديق بنى يحيى - جيجل -	أستاذ محاضر -أ-	الطاهر غراز

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

الترقية والحراك المهني داخل المؤسسة

-دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

-تاسوست - جيجل.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر: في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

توفيق بوخدوني

إعداد الطالبتين:

• رحاب بوكحنون

• مريم حبيلي

ملاحظة:

- بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
- يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة، ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم.

السنة الجامعية: 2021 / 2022

## الملاحق

### المحور الأول: بيانات شخصية للمبحوثين

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: 20-29 سنة  من 30-39 سنة
- من 40-49 سنة  من 50 فما فوق
- 3- الحالة المدنية: أعزب  متزوج(ة)
- مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي: تكوين مهني  ثانوي
- جامعي  ما بعد التدرج
- 5- الأقدمية بالمؤسسة: أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 9 سنوات
- من 10 إلى 14 سنة
- من 15 إلى 19 سنة
- من 20 إلى 24 سنة
- من 25 فما فوق

### المحور الثاني: الأقدمية في العمل

6- هل سبق وأن استفدت من الترقية في مؤسستك؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" أذكر عدد الترقيات المستفاد منها في مسارك المهني؟

ترقية واحدة  اثنان  ثلاثة  أكثر من ثلاثة

7- هل المكافآت والعلاوات تمنح على أساس؟

الدرجة العلمية  الأقدمية  أو كلاهما

8- هل تساعد الأقدمية في الحصول على مستوى وظيفي أعلى؟

نعم  لا

لماذا حسب رأيك ؟ .....

9- ماذا تنتظر من ترقيةك ؟

- |                          |                  |                          |                       |
|--------------------------|------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | زيادة في الأجر   | <input type="checkbox"/> | الاستفادة من العلاوات |
| <input type="checkbox"/> | السلطة           | <input type="checkbox"/> | تحسين المركز          |
| <input type="checkbox"/> | الحصول على تقدير | <input type="checkbox"/> | إشباع الحاجات         |

10- ما طبيعة الترقية التي حصلت عليها في مؤسستك؟

- |                          |                   |                          |                   |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | الترقية في الدرجة | <input type="checkbox"/> | الترقية في الرتبة |
| <input type="checkbox"/> | الإثنين معا       |                          |                   |

11- الوظيفة التي تشغلها حاليا، هل تتناسب مع أقدمتك في المؤسسة؟

- نعم  لا

إذا كانت غير مناسبة، لماذا؟ .....

12- هل تساهم الترقية في تطوير ادائك الوظيفي؟

- نعم  لا

13- هل يتيح لك الهيكل التنظيمي الحالي فرصة للترقية؟

- نعم  لا  أحيانا

المحور الثالث: الكفاءة في العمل.

14- هل ترجع كفاءتك في العمل إلى؟

- الأقدمية  شهادة علمية  دورات تدريبية  تكوين أثناء الخدمة

15- هل الترقية المتحصل عليها على أساس الكفاءة تزيد من رغبتك في العمل؟

- نعم  لا

16- هل تود الانتقال من وظيفتك الحالية إلى وظيفة أخرى؟

- نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ"نعم" لماذا؟ .....

17- هل تساهم كفاءتك في العمل في تدرجك في السلم المهني؟

- نعم  لا

## الملاحق

18- هل يمكن القول أن الترقية تتم على أساس الكفاءة؟

نعم  لا

19- حسب رأيك هل يعتبر الانضباط من المعايير التي تعتمدها المؤسسة في ترقية موظفيها؟

نعم  لا

20- هل يمنحك المؤهل العلمي فرصة لتغيير وظيفتك؟

نعم  لا

21- هل يساعد ارتفاع المستوى التعليمي في تحسين المركز المهني؟

نعم  لا

22- نوع الترقية يساهم في كفاءة الموظف والتفوق التنافسي في المؤسسة؟

نعم  لا  أحيانا

أخرى تذكر: .....

23- هل يتم تقدير كفاءتك في العمل بنزاهة؟

نعم  لا

## المحور الرابع: نظام الحوافز

24- أي نوع من الحوافز تفضل؟

مادية  معنوية  كلاهما

25- هل الاستفادة من العلاوات يزيد من ارتباطك بالمؤسسة؟

نعم  لا

26- هل تمنح المؤسسة مبالغ مالية إضافية لمكافأة العمال على آدائهم؟

نعم  لا  أحيانا

27- في حالة تحصلك على مكافأة أو علاوة ما هو شعورك؟

الشعور بالمسؤولية

الدافعية نحو العمل أكثر

أخرى أنكرها: .....

28- هل هناك تقدير من طرف الإدارة للجهود التي تبذلها؟

نعم  لا

## الملاحق

29- على أي أساس تقدم الحوافز في هذه المؤسسة؟

على أساس المردودية

على أساس السلوك

المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة

أخرى أذكرها: .....

30- هل ترى أن قدراتك تؤهلك أكثر لشغل وظيفة أفضل من وظيفتك الحالية؟

لا

نعم

31- هل تلقيك للشكر والتقدير في العمل يزيد من:

المواظبة في العمل

النقاني في العمل

أخرى أذكرها: .....

32- هل تعتمد المؤسسة على نظام واضح لتوزيع المكافآت والعلاوات؟

لا

نعم

33- هل تحصلت على شهادة شرفية تكريما لجهودك المبذولة في المؤسسة؟

لا

نعم

القائمة الاسمية للأساتذة الدائمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حسب الرتبة والأقسام موقوفة

بتاريخ 2022/03/22

المجموع	العدد	الرتبة	القسم
48 أستاذ	02	أستاذ	قسم علم الاجتماع
	20	أستاذ محاضر (أ)	
	18	أستاذ محاضر (ب)	
	07	أستاذ مساعد (أ)	
	01	أستاذ مساعد (ب)	
20 أستاذ	03	أستاذ	قسم علم النفس، علوم التربية و الأرطوفونيا
	08	أستاذ محاضر (أ)	
	07	أستاذ محاضر (ب)	
	02	أستاذ مساعد (أ)	
	00	أستاذ مساعد (ب)	
22 أستاذ	01	أستاذ	قسم الإعلام والاتصال
	05	أستاذ محاضر (أ)	
	05	أستاذ محاضر (ب)	
	09	أستاذ مساعد (أ)	
	02	أستاذ مساعد (ب)	
10 أساتذة	00	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
	00	أستاذ محاضر (أ)	
	03	أستاذ محاضر (ب)	
	05	أستاذ مساعد (أ)	
	02	أستاذ مساعد (ب)	
01 أستاذ	00	أستاذ التعليم العالي	قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية
	00	أستاذ محاضر (أ)	
	01	أستاذ محاضر (ب)	
	00	أستاذ مساعد (أ)	
	00	أستاذ مساعد (ب)	
101 أستاذ			المجموع

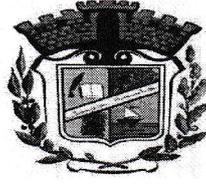
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مصلحة المستخدمين



التعداد الفعلي للموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح حسب الرتب موقوفة بتاريخ 2022/03/07

العدد	الرتبة
03	متصرف رئيسي
03	متصرف محلل
19	متصرف
02	منشط جامعي من المستوى الأول
02	مساعد متصرف
01	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
03	مساعد مهندس المستوى I في الإعلام الآلي
02	تقني سامي في الإعلام الآلي
02	تقني في الإعلام الآلي
01	محاسب إداري رئيسي
03	ملحق رئيسي للإدارة
01	ملحق إدارة
01	عون إدارة رئيسي
07	كاتب مديرية رئيسي
02	كاتبة مديرية
04	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني
03	مساعد بالمكتبات الجامعية
01	عون تقني للمكتبات الجامعية
02	كاتب
01	عون مكتب
01	عامل مهني خارج الصنف
64	المجموع



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

جيجل في: 27/04/2022  
إلى السيد(ة) /... هبنة... العاصم...

### الموضوع: طلب تسهيلات

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقديم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية  
أسمائهم، و هذا قصد إجراء ترصات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:  
( ليسانس ) تخصص: علم اجتماع..... (ماستر) تخصص: تنظيم و... ..

أسماء الطلبة:

- 01- بوأحنون رحاب
- 02- حبيبي مريم
- 03- .....
- 04- .....
- 05- .....

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم ولقب الأستاذ(ة) المشرف: ... توفيق بوخديوني

إمضاء الأستاذ(ة): ..... الدكتور

توفيق بوخديوني

