

اتجاهات العمال نحو نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة الاسمنت-تبسة-

Workers' attitudes towards the job promotion system in the General Directorate of Cement Company - Tebessa -

مراح الخامسة^{1*}، شاوش حميد²

¹ جامعة مولود معمري تيزي وزو (الجزائر)، wwaffamrahh@gmail.com

² جامعة مولود معمري تيزي وزو (الجزائر)، hamid_chaouche@hotmail.com

تاريخ القبول: 2022/02/ 28

تاريخ الإرسال: 2021/10/12

ملخص:

يعتمد هيكل أي مؤسسة على سلم تدرج وظيفي يبني في الأساس على نظام الترقية الوظيفية، حيث أن هذه الأخيرة تعتبر استراتيجية نقل الفرد العامل بالمؤسسة من منصب إلى آخر أعلى منه، مستفيدا من مزايا تتبع هذا النقل، بناء على جملة من المعايير المحددة مسبقا في النظام الداخلي للمؤسسة. وقد جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن اتجاهات العامل نحو نظام الترقية المتبنى بالمديرية العامة لشركة الاسمنت لولاية تبسة، وهذا بطرح الاشكالية التي مفادها، ماهي اتجاهات العمال نحو نظام الترقية بالمديرية العامة لشركة الاسمنت لولاية تبسة، وذلك من خلال معرفة اتجاهات العمال نحو الاسس المعتمدة في نظام الترقية الوظيفية للعاملين، وقد بلغت عينة الدراسة 55 فرد عامل بالمنظمة، في حين استعملنا الاساليب الاحصائية ومن اهمها المتوسط الحسابي، معامل الانحدار الخطي البسيط. وتوصلنا من خلال هذه الدراسة الى أن اتجاه العمال نحو ايجابي نحو نظام الترقية المعتمد بالمنظمة.

الكلمات المفتاحية: الاتجاه؛ الترقية الوظيفية؛ الاقدمية؛ الكفاءة.

Abstract :

The structure of any institution depends on a career ladder based primarily on the job promotion system, as the latter is a strategy for transferring the individual working in the institution from one position to another higher than him, taking advantage of the advantages of tracking this transfer, based on a set of pre-defined criteria in the internal system for the institution. This study came with the aim of revealing the worker's attitudes towards the promotion system adopted by the Economic Corporation of Cement for the Wilayat of Tebessa, by knowing the workers' attitudes towards the foundations adopted in the job promotion system for workers. The sample of the study was 55 workers

We have used statistical methods, the most important of which is the arithmetic mean, the coefficient of simple linear regression. Through this study, we found that the workers' tendency is positive towards the promotion system adopted by the organization.

Keyword: Direction; Job promotion; Seniority; Competence.

1- مقدمة

تفتح المؤسسات الاقتصادية بابا واسعا على سوق العمل للفوز بالكفاءات والموارد البشرية المؤهلة، لتقلد مناصب وظيفية حسب التخصص العلمي والمعرفي وحسب حاجة المؤسسة لها. فتكون في بدايتها حريصة على ذلك، حتى تستثمر في الموارد البشري، والذي يكون تكلفة وعبء أولا لصبح رأس مال ومصدر من مصادر الثروة والنجاح وتحقيق الاهداف على طول فترة نشاط المؤسسة.

وعلى هذا وجب على المؤسسة الحرص الدائم على تغذية الموارد البشري معنويا وماديا، من خلال نظام حوافز فعال لا ينقص من موارد المؤسسة، ولا يشكل عجزا لها، وانما يشكل دافعا قويا للأداء بفعالية والالتزام التنظيمي، والاستمرار بالمؤسسة، ورفع الروح المعنوية للعاملين. وبذلك تحقق المؤسسة قيمة مضافة لها.

ومن ابرز اشكال التحفيز المادي والمعنوي، نجد الترقية الوظيفية وتعد من المؤشرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في التأثير على سلوك الأفراد، فهي وسيلة من وسائل الترغيب والإغراء والتفاني في خدمة المؤسسة، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يرتبط بمدى نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الإشباع، ووضع نظام توجيه للترقيات بما يضمن رضا العاملين وكفاءة أداءهم المتضمن عمليات المنافسة الإيجابية حول الترقية وتحويل الصراع حولها إلى منافسة ايجابية، تساهم في خلق الإبداع والابتكار اللذان يرتبطان بالفعالية التنظيمي (الصيد، 2008، صفحة 03). كما تعتبر أحد أهم اشكال التحفيز وأشملها، اذ انها تحتكم الى نظام قائم بذاته له جملة من الضوابط والخصائص التي يجب أن تتوفر حتى تحقق من خلالها الغايات المرسومة من اجلها. كما ان لها قواعد ومبادئ تسيروم وفقها حتى تبلغ قيمة الموضوعية وتعطي نتائج ايجابية للمؤسسة والموارد البشرية معا.

اذ ان مبدا الاقدمية والذي يمثل احتساب سنوات العمل المتواصل بالمؤسسة، ويتم تقديره بخبرات مكتسبة تخول للعامل النقل الى منصب اعلى. كما ان مبدا الكفاءة يمثل المهارات العلمية والتقنية التي يمتلكها العامل ليتقلد منصب يتناسب ومؤهلاته ويقدم الاضافة للمؤسسة.

وبما ان العامل هو العنصر الفعال بالمؤسسة، فعلى الاخيرة وضع تخطيط استراتيجي للمحافظ على المورد البشري وفتح قنوات الحوار معهم من اجل معرفة اتجاهاتهم وآرائهم المتعلقة بنظام الحوافز والترقية على وجه الخصوص، حتى تستطيع المؤسسة بناء استراتيجية فعالة على المدى البعيد تضمن استقرار العامل وتقديم كل ما لديه من خبرة ومهارة لتحقيق النجاح على مستوى المؤسسة.

ومن هذا المنطلق يتم صياغة الاشكالية التالية:

- ماهي اتجاهات العمال نحو نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة الاسمنت لولاية تبسة؟

وتتفرع من هذه الاشكالية جملة من التساؤلات الفرعية وهي كالتالي:

- ماهي اتجاهات العمال نحو تطبيق مبدأ الاقدمية في نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة للاسمنت لولاية تبسة ؟
- ماهي اتجاهات العمال نحو تطبيق مبدأ الكفاءة في نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة للاسمنت لولاية تبسة ؟
- ماهي اتجاهات العمال نحو تطبيق مبدأ الاقدمية والكفاءة معا في نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة للاسمنت لولاية تبسة ؟

1.1. فرضيات الدراسة:

تمثل الفرضية في الدراسة رسم خط سير الكشف عن الحقيقة، بتبني اجابات مسيقة ومناقشة النتائج في ضوء هذه الافتراضات، وليس بالضرورة ان تكون النتيجة صدق الفرضية حتى تكون الدراسة او الابحاث ناجحة بل مناقشتها بناء على الفروض المستقاة من دراسات سابقة، اطلاعات سابقة في التراث النظري، والابحاث التي اجريت سابقا، وتحليلها من خلال كل هذا. ولذلك تم صياغة فرضية الرئيسية لدراستنا وهي كالتالي:

- هناك اتجاه ايجابي قوي للعمال نحو نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة الاسمنت لولاية تبسة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك اتجاه ايجابي قوي للعمال نحو تطبيق نظام الترقية الوظيفية على اساس الاقدمية بالمديرية العامة لشركة الاسمنت لولاية تبسة.
- هناك اتجاه ايجابي قوي للعمال نحو تطبيق نظام الترقية الوظيفية على اساس الكفاءة بالمديرية العامة لشركة الاسمنت لولاية تبسة.
- هناك اتجاه ايجابي قوي للعمال نحو تطبيق نظام الترقية الوظيفية على اساس الاقدمية والكفاءة معا بالمديرية العامة لشركة الاسمنت لولاية تبسة.

2.1. اهمية الدراسة:

تكمن اهمية الدراسة التي بين ايدينا في اهمية نظام الترقية الوظيفية المعتمد بشكل عام، والذي يعتبر ضرورة ملحة وبند من بنود قيام نشاط اي مؤسسة لضمان تحقيق الاهداف المرسومة

اتجاهات العمال نحو نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة الاسمنت-تبسة-

في اي مستوى من مستويات التخطيط للمنظمة، كما انه من المهم تسليط الضوء على المكتسبات التي يملكها الفرد لتجعله يميل لمبدأ من مبادئ الترقية الوظيفية دون اخر، وبذلك يتم اعادة النظر في النظام المطبق وامكانية اضافة بعض التعديلات التي تعود بالفائدة والنفع وتحقق القيمة المضافة للمؤسسة والموارد البشري على حد سواء.

3.1. اهداف الدراسة:

تتمثل الاغراض الموضوعية للدراسة في:

- معرفة نظام الترقية الوظيفية المعتمد بالمؤسسة الاقتصادية.
- الكشف عن اتجاهات العمال نحو نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة للإسمنت لولاية تبسة.
- الكشف عن اتجاهات العمال نحو تطبيق مبدأ الأقدمية في الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة للإسمنت لولاية تبسة.
- الكشف عن اتجاهات العمال نحو تطبيق مبدأ الكفاءة في الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة للإسمنت لولاية تبسة.
- الكشف عن اتجاهات العمال نحو تطبيق مبدأ الأقدمية والكفاءة معا في الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة للإسمنت لولاية تبسة.

2. الإطار المفاهيمي:

1.2. الاتجاه:

لغة: بمعنى اتجه وجهة وقصد، ومعناه وجه اليه، قصد، أقبل

اتجاهها، بمعنى له رأي، عرض (جبران، 2005، صفحة 01).

اصطلاحا: الاتجاهات هي نتائج لعمليات من التعليم، والخبرة والعمليات الانفعالية، وتشمل

على سبيل المثال التفصيلات والتعصبات ووجهات النظر (حجاب، 2003، صفحة 17).

ويعرف ألبورت: الاتجاه بأنه ذلك الاستعداد العقلي والعصبي الذي يتكون نتيجة للخبرات

المتتالية، والتي توجه استجابات الفرد ازاء الأشياء والمواقف المختلفة (حجاب، 2003، صفحة 19).

كما يقول سينسرفي كتابه المبادئ الأولى: "ان وصولنا الى احكام صحيحة في مسائل مثيرة

لكثير من الجدل يعتمد الى حد كبير في اتجاهنا الذهني، ونحن نصغي الى هذا الجدل أو نشارك فيه".

(عامر، 2010، صفحة 444).

التعريف الاجرائي: هو الميل لتبني فكرة او اتخاذ موقف معين، يكون نتاج مجموعة من

الافكار والخبرات الشخصية والمكتسبة من الحياة الاجتماعي.

خصائص الاتجاه: تتميز الاتجاهات بمجموعة من الخصائص منها:

- الاتجاهات مكتسبة من البيئة التي نعيش فيها، وليست فطرية.
- الاتجاهات قابلة للقياس ويمكن التنبأ بها.
- تتأثر الاتجاهات بخبرة ومكتسبات الفرد.
- الاتجاهات قد تكون ذاتية أو موضوعية.
- الاتجاهات قابلة للتغيير من خلال مجموعة من الظروف التي تواجهه (شحاتة، 2011، صفحة 266).

2.2. مكونات الاتجاه: يتكون الاتجاه من ثلاثة مكونات وهي كالآتي:

أ. المكون العاطفي: يقوم هذا المكون على مجموعة من المشاعر والانفعالات وردود الافعال، تجاه موضوع معين، وهذه العناصر لها تأثير على الاتجاه او الميول الى موضوع ما. فالالاتجاه السلبي لموضوع او ظاهرة يتبعه عنصر الكراهية والحقد ... كما أن الاتجاه الايجابي يتبعه عنصر الحب والقبول والايجابية... (عامر، 2010، صفحة 251)

ب. المكون السلوكي: هو استعداد الفرد للقيام بسلوك يتفق مع اتجاهاته وميوله، فالسلوك الاجتماعي يدل على اتجاهات النفسية التي يحملها الفرد والتي تكون ايجابية او سلبية، نحو موضوع معين (عامر، 2010، صفحة 254).

ج. المكون المعرفي: هو الافكار والمعتقدات والمعلومات والخبرات المعرفية لدى الفرد، والإطار الفكري للفرد الذي يكون من خلاله معلومات ومعتقدات يعتبر الاساس في تكوين الانطباعات والميولات تجاه موضوع معين (شحاتة م، 2011، صفحة 266)

3. الترقية الوظيفية

1.3. مفهوم الترقية: هي تحريك العامل الى منصب افضل، ويقصد بالأفضل هي الوظيفة ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي اكبر، تحتاج ايه مهارات وخبرات اكثر من الوظيفة السابقة، ويصحها زيادة في الاجر وملحقاته، وهناك من يرى ان الزيادة في الاجر ليس شرط اساسي في الترقية (نوري، 2010، صفحة 306)، مثل الترقية الجافة التي لا يصحبها زيادة في الاجر بل تقتصر على المركز والمسؤوليات.

2.3. أهمية واهداف الترقية: تلعب الترقية الوظيفية دورا هاما لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق هدفه في التطور والنمو، وتحقق المنظمة هدفها في رفع الاداء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

3.3. أهمية الترقية: للترقية الوظيفية أهمية كبيرة للمنظمة والعاملين بها وتتجلى في:

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاستثمار في الطاقة البشرية.
- تحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة.
- تحفيز العاملين.
- رفع الاداء وتوسيع فكرة الاداء والاثراء الوظيفي.
- القضاء على الروتين والجمود الوظيفي.

4.3. اهداف الترقية: تسعى الترقية الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي اجمالها في

(نوري، 2010، صفحة 311):

- توفير الظروف التي من شأنها تحفيز العاملين لمزيد من العمل وذلك لعلمهم بان هناك علاقة بين معدل أو مستوى الادلة والاجر أو الحافز الذي يتلقونه.
- الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم اعطائهم مبررا لترك العمل الى جهات اخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات.
- تساعد عملية الترقية المنظمة على اجتذاب القوى العاملة من خارجها للعمل فيها، مما يضمن لها الاستمرارية ويجنبها ازمات بفقدان أحد العاملين فيها.

5.3. مبادئ الترقية: تحتكم الترقية الوظيفية الى مجموعة من الاسس والمعايير الموضوعية

التي تجعل من الترقية تعودوا بالرفع للفرد والمنظمة على السواء.

1. الاقدمية: وتعني صلاحية العامل للترقية بعد قضاء فترة زمانية معينة بالمؤسسة، تحددتها القواعد واللوائح للنظام الداخلي للمؤسسة (قاسم جعفر، 1989، صفحة 83)، وتعتمد المنظمة على هذا الاساس اختصارا للوقت في التدريب والتكوين حيث ان خبرة العامل في سنوات العمل التي قضاها بالمؤسسة تعتبر تدريب وتكوين له.

2. الكفاءة: الكفاءة هي مجموعة عناصر وصفات ذاتية في الشخص، منها ما يتصل بالكفاءة الفنية والادارية، وغير ذلك من الموارد التي تترك لتقدير الادارة (قاسم جعفر، 1989، صفحة 83)، حيث ان العامل يكون حاصل على مؤهلات علمية تخول له تقلد منصب اعلى في المنظمة.

3. الاقدمية والكفاءة: تعتمد أغلبية انظمة الخدمة المدنية الطريقة الخاصة بالجمع بين معياري الاقدمية والكفاءة المهنية، فمثلا فالمؤسسة تختار من بين الف شخص اقدم العاملين، ويفضل الاطول فترة في الخدمة (عبد الباقي، 2000، صفحة 323). ويعتبر هذا الاساس من الانجح حيث يحتسب سنوات العمل والمؤهلات العلمية وبذلك يجمع بين الخبرة المكتسبة من العمل في المؤسسة والمؤهل العلمي والتدريبات التي تلقاها العامل.

4 - منهج الدراسة

ان اختيار منهج البحث العلمي يعتمد بشكل خاص على طبيعة الموضوع المدروس والاشكالية المطروحة فيه، وبناءا على لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدده، والمتمثل في اتجاهات العمال نحو نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة للإسمنت لولاية تبسة ، وبهذا فان معالجة وتشخيص متغيرات هذه الدراسة اقتضى علينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي، قصد وصف الظاهرة من جميع جوانبها وتوصيفها كميًا وتحليلها احصائيا لمعرفة اتجاهات مبحوثين الدراسة عن طريق جمع البيانات الكمية وتحليلها كفيًا باستخدام المكتسبات القبلية والتراث النظري، واستخلاص النتائج وتوضيح الحقائق.

5- حدود الدراسة

ان وضع حدود للدراسة يساهم وبشكل كبير في اعطاء دقة ووضوح لها، كما يسهل على الباحث دائرة بحثه ودراسته ويساعده في الضبط والامام بالموضوع، ولهذا كانت حدود دراستنا كالتالي:

1.5. المجال الزمني: وهي الفترة الوقتية التي تمت فيها انجاز الدراسة بكاملها اي فترة البحث، وقد اجريت هذه الدراسة في فترة شهر ماي 2021.

2.5. المجال المكاني: ونقصد بها ميدان اجراء الدراسة التطبيقية لهذه الدراسة، وقد اجريت هذه الدراسة في بالمديرية العامة لشركة للإسمنت لولاية تبسة.

3.5. المجال البشري: ونقصد بها الفئة البشرية المبحوثة في هذه الدراسة اي مجتمع البحث، وقد اجريت الدراسة على فئة العمال بالمديرية العامة لشركة للإسمنت لولاية تبسة، وهم عبارة عن اطارات، اعوان تحكم، اعوان تنفيذ.

6- مجتمع وعينة الدراسة

1.6. مجتمع الدراسة: تعتبر عملية تحديد مجتمع الدراسة اي المبحوثين، عملية في غاية الدقة والاهمية، اذ انها تساعد في حصر فكرة البحث في حد ذاته، كما تساهم في عملية التحديد الدقيق لعينة الدراسة انطلاقا من معرفة حجم مجتمع البحث وخصائصه المتجانسة او غير المتجانسة.

اتجاهات العمال نحو نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة الاسمنت-تبسة-

ويتمثل مجتمع الدراسة في عمال المديرية العامة لشركة الاسمنت لولاية تبسة من اطارات، اعوان تحكم، اعوان تنفيذ، والذي بلغ عددهم 109 عامل على مختلف تخصصهم الوظيفي. ومن هنا يمكن القول ان مجتمع البحث معلوم، حيث ان كل العمال متواجدون على مستوى المنظمة بولاية تبسة.

2.6. عينة الدراسة: تم اخذ عينة بحثية عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة ككل وتمثلت في فئة من عمال المديرية العامة لشركة الاسمنت لولاية تبسة، قدرت بنسبة 50% تقريبا، وبذلك بلغ عدد مفردات البحث بـ 55 عامل.

7- ادوات الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة بداية من الزيارة الاستطلاعية للمنظمة، التي تتيح لنا الاطلاع على البيئة التنظيمية والتعرف على العنصر البشري فيها، وفهم اتجاهاتهم وموقفهم حول نظام الترقية المعتمد بالمؤسسة. كما تم استخدام استمارة الاستبيان، حيث صممت من محورين منسجمان وطبيعة الموضوع وأهدافه، وهما:

- المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين احتوى على 3 بنود (المؤهل العلمي، التخصص الوظيفي، الأقدمية، الترقية).
- المحور الثاني: المعنون بنظام الترقية الوظيفية، وهو مكون من ثلاث اجزاء (مبدأ الاقدمية في الترقية الوظيفية، مبدأ الكفاءة في الترقية الوظيفية، مبدأ الاقدمية والكفاءة معا)، وقد احتوى على 15 بنداً.

1.7. صدق الاداة: تم عرض الاداة على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم حول مدى صلاحيتها في القياس والاختبار، وقد اجريت بعض التعديلات على بعض البنود، ثم تم حساب معامل صدقها وقف معادلة لوشي، وبالتطبيق توصلنا الى أن صدق الاداة عالي قدره 74,20% .

الجدول (1): يبين معامل الصدق

عدد الفقرات	معامل الصدق
15	0,742

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

2.7. ثبات الاداة: تم عرض الاداة على مجموعة من المبحوثين تجريبية، ومن خلال قياس الفا كرو نباخ توصلنا الى أن ثبات الاداة قدره 0,70 وهذا يؤكد استقرار بنود الاداة وعدم تناقضها مع نفسها.

الجدول (2): يبين معامل الثبات

عدد الفقرات	معامل الثبات
15	0.703

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن معامل الصدق للمقياس يساوي 70% وهذا يدل على صدق الاداة لما وضعه من اجله، وعليه يمكن القول أن هذا المقياس صالح ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.
8- خصائص عينة الدراسة:

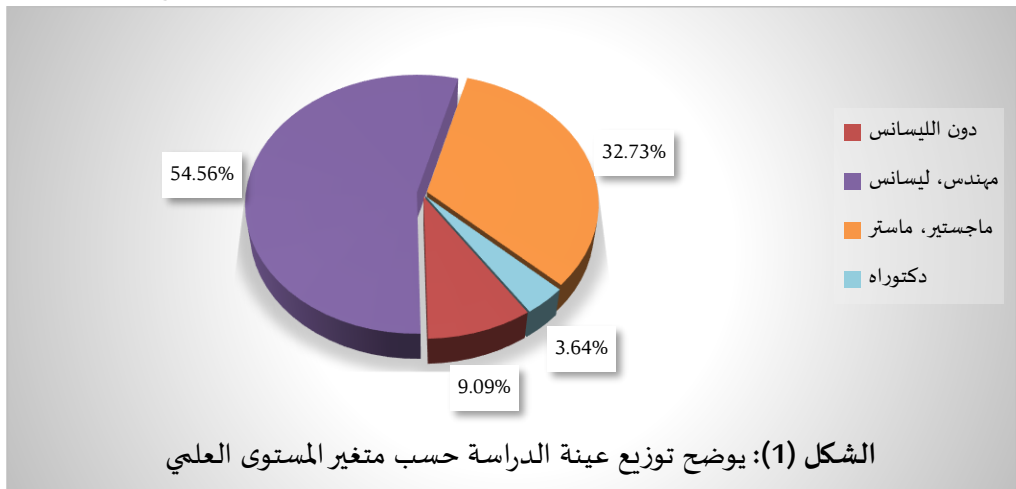
من خلال هذا الاستبيان تم استخراج مجموعة من الخصائص متمثلة في التخصص العلمي، التخصص الوظيفي، الاقدمية الترقية الوظيفية. ومن خلال اجابات المبحوثين سنتطرق الى اهم العناصر الشخصية التي تخدم بحثنا.

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

جدول (3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

الافراد	التكرار	النسبة المئوية
دون الليسانس	05	9,09%
مهندس، ليسانس	30	54,56%
ماجستير، ماستر	18	32,73%
دكتوراه	02	3,64%
المجموع	55	100%

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS



الشكل (1): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

التعليق والتحليل:

اشارة الشواهد الإحصائية من خلال الجدول اعلاه والشكل البياني رقم 01 أن غالبية المبحوثين من عمال المديرية العامة لشركة الاسمنت أنهم من فئة الليسانس والمهندسين هي الفئة الغالبة وذلك بنسبة 54,56%، بينما كانت فئة الحاصلين على الماجستير أو الماستر بنسبة 32,73%، كما بلغت نسبة العاملين بمستوى دون الليسانس نسبة 9,09%، في حين بلغت نسبي حاملي شهادة الدكتوراه والتي تمثل الاطارات المسيرة لمؤسسة نسبة 3,64%.

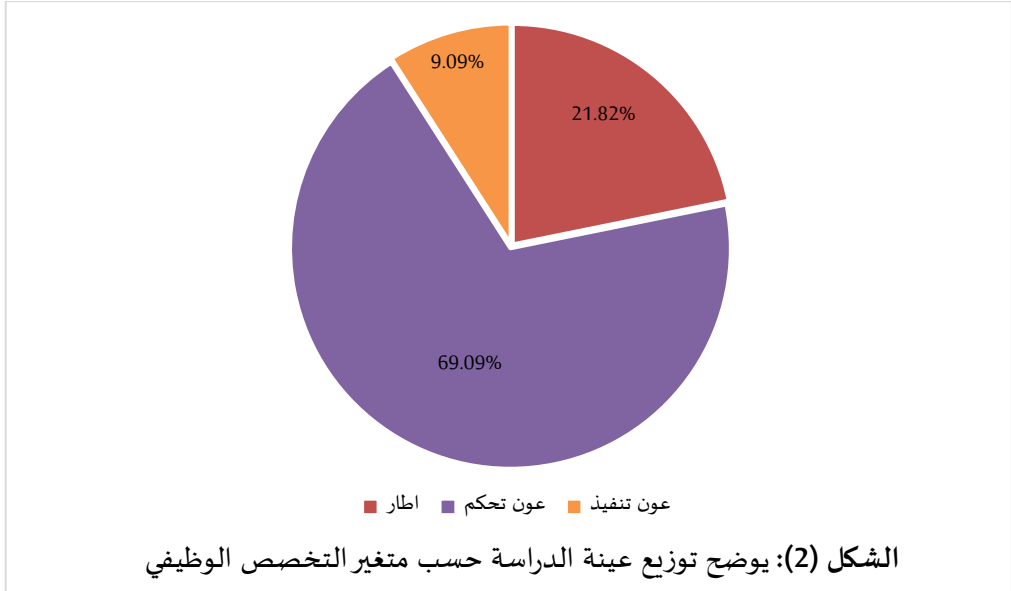
وبناء على هذه النسب المتحصل عليها يتضح أن غالبية عمال المنظمة لهم مستوى علمي جيد من مهندسين وخريجي جامعات، وهذا كون المديرية العامة تستقطب كوادر، وكفاءات جامعية وحاملي شهادات عليا لتسيير المنظمة بشكل جيد، في حين تعبر الاقلية من افراد العمل دون شهادات جامعية على دورهم التنفيذي بالمؤسسة من عمال صيانة واعوان امن... الخ ومن هنا نستنتج أن المديرية العامة بنشاطها الاداري يتطلب كفاءات عالية من سوق العمل لتوظيفها بالمنظمة ميدان الدراسة.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص الوظيفي

جدول (4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص الوظيفي

الافراد	التكرار	النسبة المئوية
اطار	12	21,82%
عون تحكم	38	69,09%
عون تنفيذ	05	9,09%
المجموع	55	100%

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS



المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

التعليق والتحليل:

اشارة الشواهد الإحصائية من خلال الجدول اعلاه والشكل البياني رقم 02 أن غالبية المبحوثين من عمال المديرية العامة لشركة الاسمنت أنهم من فئة أعوان التحكم وذلك بنسبة 69,09%، بينما كانت نسبة أعوان التنفيذ 9,09%، في حين بلغت نسبة الاطارات بالمديرية العامة لشركة الاسمنت نسبة 21,82%.

وبذلك يتضح لنا ان الغالبية من العمال بالمديرية العامة لشركة الاسمنت من فئة اعوان التحكم والاطارات على الترتيب، وهذا حسب طبيعة نشاط المنظمة، الذي يتطلب تخصصات وظيفية ادارية للتحكم والتسيير المنظمة والمصنع التابع لها.

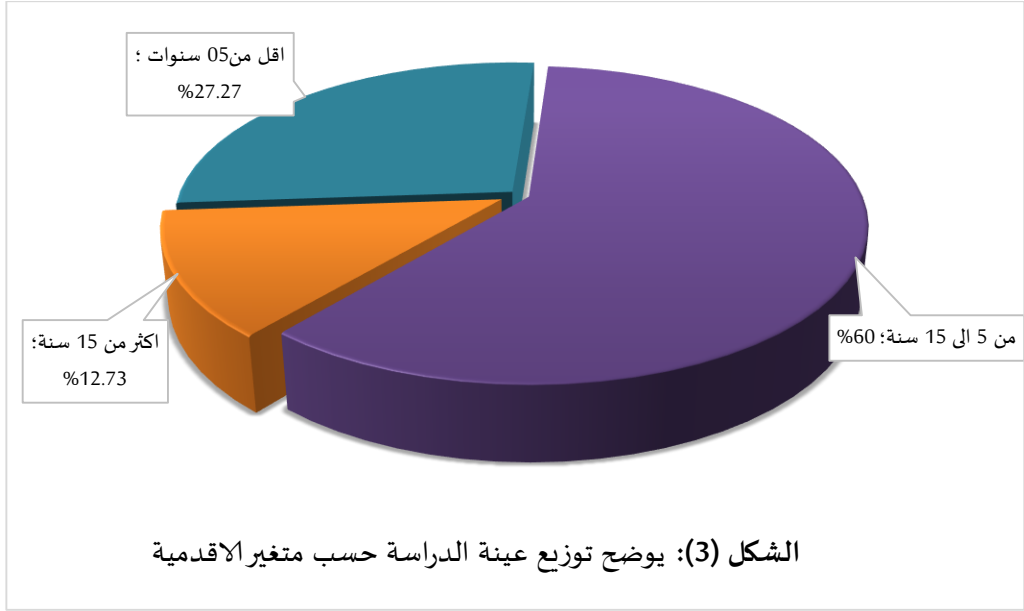
3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية

جدول(5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الافراد
27,27%	15	اقل من 05 سنوات
60%	33	من 5 الى 15 سنة
12,73%	07	اكثر من 15 سنة
100%	55	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

اتجاهات العمال نحو نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة الاسمنت-تبسة-



المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

التعليق والتحليل:

اشارة الشواهد الإحصائية من خلال الجدول اعلاه والشكل البياني رقم 03 أن غالبية المبحوثين من عمال المديرية العامة لشركة الاسمنت تراوحت سنوات عملهم بالمنظمة من 05 الى 15 سنة، وذلك بنسبة 60%، بينما بلغت نسبة العمال الذين كانت سنوات عملهم اقل من 5 سنوات بالمنظمة 27,27%، في حين كانت نسبة العمال الذين سنوات عملهم أكثر من 15 سنة 12,73%.

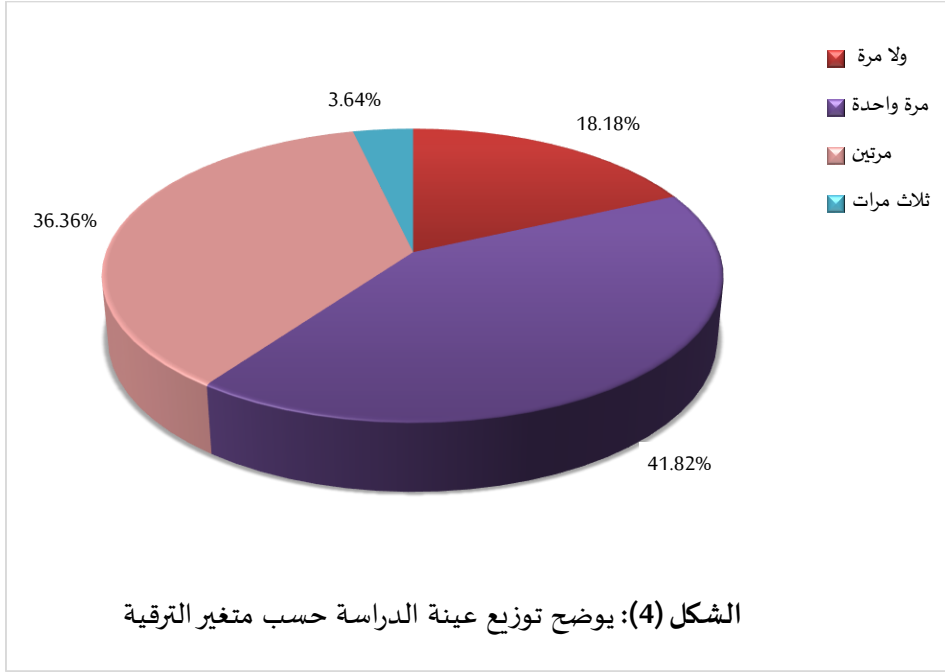
يتضح لنا من خلال البيانات الاحصائية أن الغالبية لعمال المنظمة لديهم سنوات معتبرة من العمل لذا يمكن لنا معرفة اتجاهاتهم حول نظام الترقية بالمنظمة او اي موضوع متعلق بالنظام الداخلي للمنظمة. كما اننا نستنتج من خلال السنوات الخدمة الغالبة ان العامل يميل للاستقرار بالمنظمة وبناء مساره الوظيفي فيها.

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الترقية

جدول(6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الترقية

النسبة المئوية	التكرار	الافراد
18,18%	10	ولا مرة
41,82%	23	مرة واحدة
36,36%	20	مرتين
03,64%	02	ثلاث مرات
100%	55	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS



المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

التعليق والتحليل:

اشارة الشواهد الإحصائية من خلال الجدول اعلاه والشكل البياني رقم 04 أن غالبية المبحوثين من عمال المديرية العامة لشركة الاسمنت تحصلوا على ترقية واحدة خلال مسارهم الوظيفي وهذا بنسبة 41,82%، بينما كانت نسبة العمال الذين تحصلوا على ترقيتين فالمسار الوظيفي مرتفعة ايضا وصلت الى 36,36%، في حين بلغت نسبة العمال المتحصلين على ثلاث مرات ترقية وظيفية نسبة 3,64%، اما بالنسبة للعمال الذين لم يحصلوا على ترقية في العمل فقد بلغت نسبتهم 18,18%.

ومن خلال هذه النسب يتضح لنا ان الترقية الوظيفية لهما شروط واسس وقواعد تخضع لقانون العمل والنظام الداخلي للمنظمة. وحسب هذه الشروط يتم ترقية العامل. حيث أن التفسير المنطقي للأفراد الذين لم يتحصلوا على ترقية هي سنوات الخبرة القليلة بالإضافة الى الشهادات العلمية والكفاءة المهنية المتدنية او المنعدمة. أما من تحصلوا على ترقية فهذا راجع للخبرة والكفاءة المهنية العالية، لذلك تم وضع الرجل المناسب في المناسب.

اتجاهات العمال نحو نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة الاسمنت-تبسة-

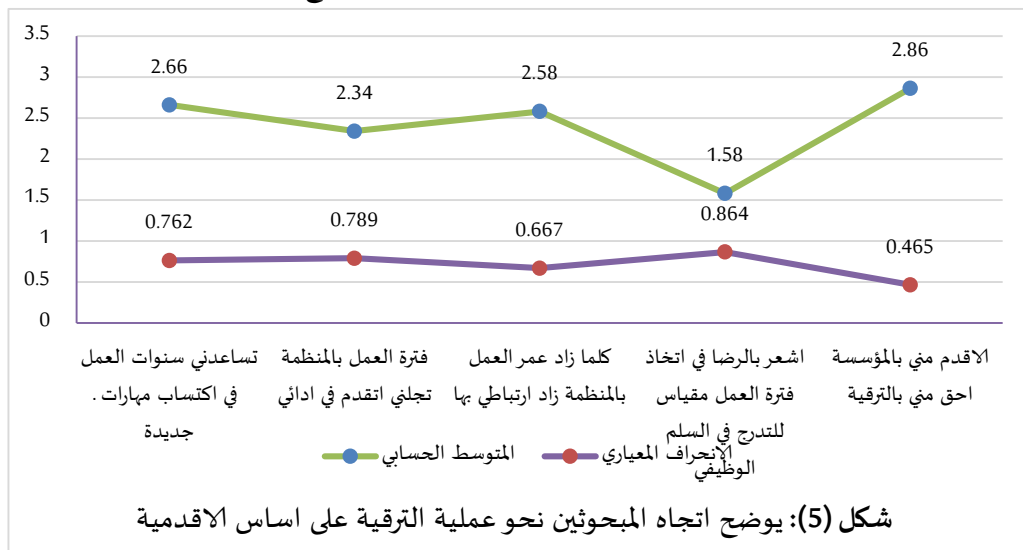
تحليل وتفسير بيانات الدراسة:

الجدول (7): يوضح اتجاه اجابة المفحوصين حول فقرات مقياس عملية الترقية على

اساس الاقدمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	تساعدني سنوات العمل في اكتساب مهارات جديدة	2,66	0,762	جيدة
2	فترة العمل بالمنظمة تجلني اتقدم في ادائي	2,34	0,789	متوسطة
3	كلما زاد عمر العمل بالمنظمة زاد ارتباطي بها	2,58	0,667	مرتفعة
4	اشعر بالرضا في اتخاذ فترة العمل مقياس للتدرج في السلم الوظيفي	1,58	0,864	منخفض
5	الاقدم مني بالمؤسسة احق مني بالترقية	2,86	0,465	مرتفعة
	فقرات المحور	2,40	0,709	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS



المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

التعليق والتحليل:

من خلال الجدول الخاص بعملية الترقية على أساس الاقدمية نلاحظ ان إجابات الافراد مرتفعة بالنسبة لمؤشر اكتساب المهارات والذي بلغ المتوسط الحسابي 2.66 وانحراف معياري 0.762، حيث يعود هذا الى بقاء الافراد في مناصبهم لسنوات دون انتدابهم لوظائف أخرى او نقلهم، الشيء الذي ساهم في زيادة الخبرة والابداع وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم في العمل، بينما يتضح ان العامل

الزماني يساهم بشكل متوسط في تحسين الأداء وهذا ما نجده في افادة العاملين بالمؤسسة نظرا للروتين في العمل وغياب التدريب والعمل في فرق متعاونة، ولا شك ان العمال ذووا الاقدمية الكبيرة بالمؤسسة تشكل لديهم رابطة اجتماعية ونفسية تجاهها وهذا راجع الى ثقافة المنظمة السائدة وتفعيل دور الشريك الاجتماعي الذي يساهم بقدر عال في تجسيد الهوية المهنية للأفراد وبالتالي الاندماج الفعلي، وهذا ما أكدته النتائج المرتفعة نسبيا، وبالرغم من العلاقات المهنية المتناسقة نجد ان نسبة كبيرة منهم لا يشعرون بالرضا بمتوسط حسابي بلغ 1.58 وانحراف معياري ضعيف قدره 0.864، وسبب هذا عمليات التدرج في السلم الوظيفي لان الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يحتمل ترقيات ونقل حسب الاقدمية بل يعتمد المدير على الترقية حسب المؤهل العلمي انطلاقا من قانون العمل 11/90 والاتفاقيات الجماعية التي وضعت مجموعة من القواعد والقوانين الخاصة بالترقيات تعتمد على الشهادة العلمية دون الاقدمية، غير اننا لاحظنا نسبة متوسطة من العمال تترك المجال للأفراد القدامى والحصول على ترقيات من خلال الاجتماعات الدورية للنقابات العمالية والتفاوض مع الإدارة العليا.

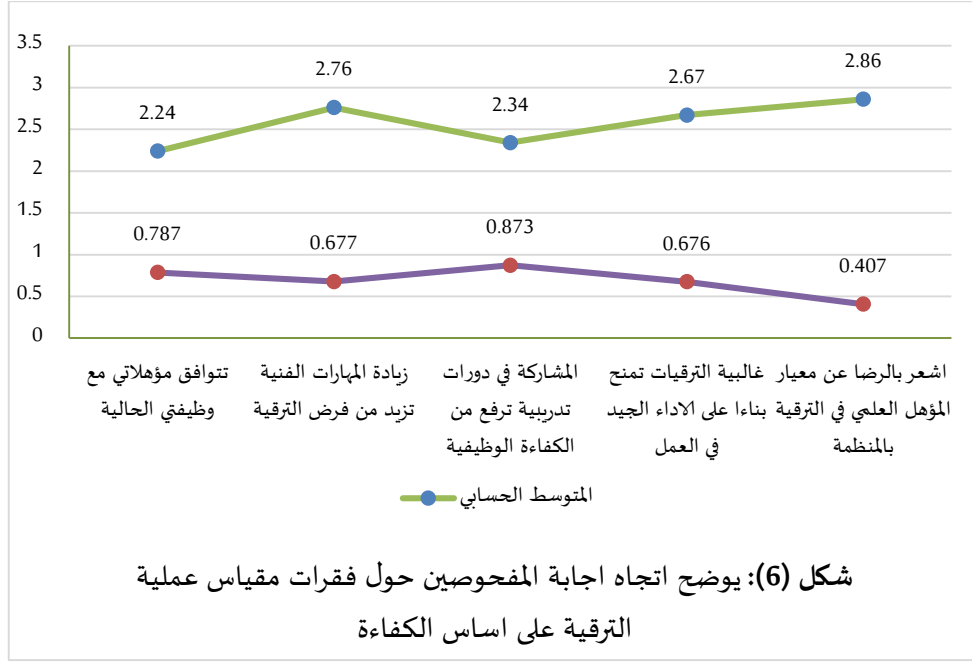
الجدول (8): يوضح اتجاه اجابة المفحوصين حول فقرات مقياس عملية الترقية على

اساس الكفاءة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
متوسطة	0,787	2,24	تتوافق مؤهلاتي مع وظيفتي الحالية	6
مرتفعة	0,677	2,76	زيادة المهارات الفنية تزيد من فرض الترقية	7
متوسطة	0,873	2,34	المشاركة في دورات تدريبية ترفع من الكفاءة الوظيفية	8
مرتفعة	0,676	2,67	غالبية الترقيات تمنح بناء على الاداء الجيد في العمل	9
مرتفعة	0,407	2,86	اشعر بالرضا عن معيار المؤهل العلمي في الترقية بالمنظمة	10
مرتفعة	0,684	2,57	فقرات المحور	

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

اتجاهات العمال نحو نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة الاسمنت-تبسة-



المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

التعليق والتحليل:

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 08 الخاص بالترقية على أساس الشهادة نلاحظ ان الإجابات متوسطة بمتوسط حسابي 2.24 وانحراف معياري 0.787 حيث ان العمال يرون ان مؤهلاتهم العلمية تتوافق مع وظائفهم ويرجع الى عمليات التوظيف حسب الشهادة التي تم اعتمادها في السنوات الأخيرة بالتشاور مع مديريات التشغيل وزيادة الطلب على الوظائف من طرف الجامعيين، ويعتقد آخرون ان فرص الترقية تتزايد من خلال المهارات الفنية بنسبة مرتفعة بلغت 2.76 كمتوسط حسابي و0.677 انحراف معياري ، حيث نجد بالمؤسسة إطارات في نفس التخصص الوظيفي والشهادة العلمية لكن هناك فروقات فردية تظهر من خلال الابداع والابتكار مما يسهل ويزيد فرص الترقى لديهم ، ويرى بعض العمال ان عمليات التدريب والتكوين تساهم بقوة في زيادة الكفاءة والفعالية وبالتالي تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف ، ونفسر ذلك بإجابات المبحوثين التي كانت مرتفعة بمتوسط حسابي 2.67 وانحراف معياري قوي بلغ 0.676 حول الترقيات المعتمدة على الأداء الجيد والمساهمة الفعالة في تحسينه، وعليه نجد ان معظم الافراد راضون عن معيار المؤهل العلمي في عملية الترقية لأنه يقوم على التخصص ونسبة الأداء وبعادلة ونزاهة دون اللجوء الى التمييز والعنصرية مما يساعد على استمرار وبقاء المؤسسة.

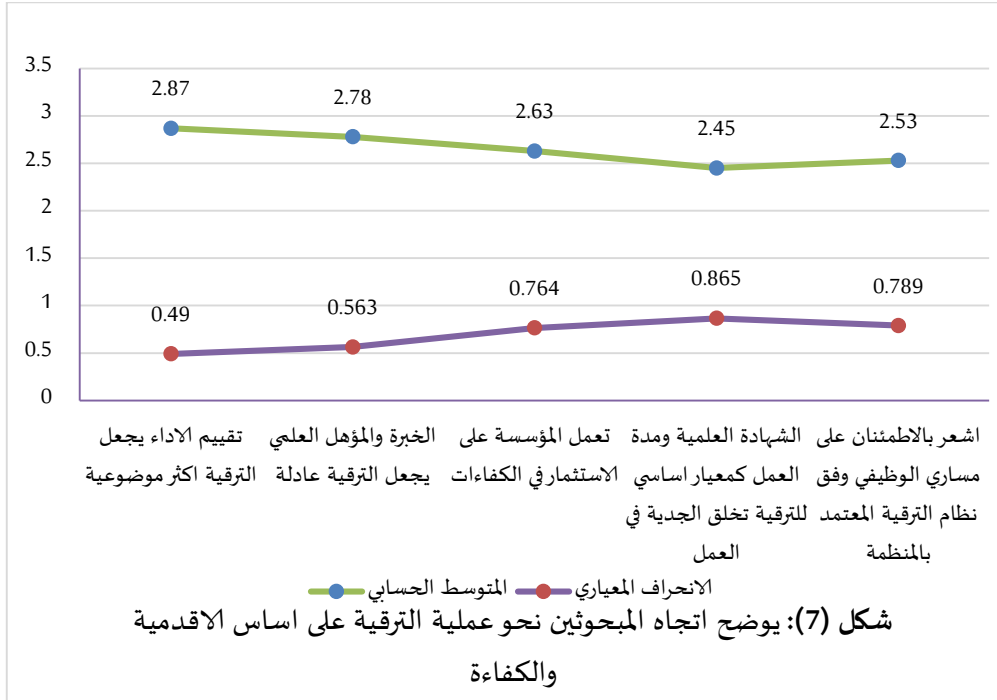
من خلال إجابات مفردات العينة على فقرات المحور الخاص بالترقية على أساس المؤهل العلمي نجد ان نسبة عالية قدرت بمتوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري عالي بلغ 0.684 تعتقد ان الإدارة عادلة في ترقية العمال باعتمادها على الشهادة العلمية والتخصص الوظيفي.

الجدول (9): يوضح اتجاه اجابة المفحوصين حول فقرات مقياس عملية الترقية على

اساس الاقدمية والكفاءة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
مرتفعة	0,490	2,87	تقييم الاداء يجعل الترقية اكثر موضوعية	11
مرتفعة	0,563	2,78	الخبرة والمؤهل العلمي يجعل الترقية عادلة	12
مرتفعة	0,764	2,63	تعمل المؤسسة على الاستثمار في الكفاءات	13
متوسطة	0,865	2,45	الشهادة العلمية ومدة العمل كمعيار اساسي للترقية تخلق الجدية في العمل	14
مرتفعة	0,789	2,53	اشعر بالاطمئنان على مساري الوظيفي وفق نظام الترقية المعتمد بالمنظمة	15
مرتفعة	0,694	2,65	فقرات المحور	

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS



المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

التعليق والتحليل:

من خلال بيانات الجدول رقم 09 الخاص بالترقية على أساس الاقدمية والكفاءة يتضح ان تقييم الأداء بالمؤسسة يساهم في ترقية العمال بموضوعية ونزاهة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.87 بانحراف معياري مرتفع 0.490، ان التقييم الموضوعي وعدم المحاباة في وضع النقاط للأفراد يسهل على القائمين بشؤون الموارد البشرية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبالتالي اشباع رغباتهم الاقتصادية والاجتماعية من خلال العوائد المادية والمعنوية الناتجة عن التدرج الوظيفي والنقل، غير ان ثلاثية المؤهل العلمي والاقدمية والكفاءة تتصدر مختلف الحوافز والترقيات بمتوسط حسابي بلغ 2.45 وانحراف متوسط 0.865 ، كل هذه المؤشرات والعوامل ساهمت في شعور العاملين بالاطمئنان على مساهمهم الوظيفي بالمؤسسة وبدرجة مرتفعة .

من خلال إجابات المفحوصين يتضح انها مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.65 وانحراف عالي 0.694 ويرجع ذلك الى اعتماد المشرفين في التقييم العادل للأفراد ورفع تقارير إيجابية على مختلف الفئات السوسيو مهنية حول الأنشطة والمهام المنجزة ووضع معيار للتنقيط يعتمدها المدير والمشرفين على شؤون الموارد البشرية في عملية الترقية، وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة من جهة وترسيخ مؤشرات التعاون وقيم العدالة بين العمال من جهة أخرى.

9- النتائج

9-1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الاولى ونظريات التنظيم:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج حول وجود اتجاه ايجابي قوي للعمال نحو تطبيق نظام الترقية الوظيفية على اساس الاقدمية بالمديرية العامة لشركة الاسمنت لولاية تبسة، وبعد اختبار ومناقشة مؤشرات التي شكلت محور اهتمام نظرية التنظيم، حيث توافقت نتائجها مع ما جاءت به تلك النظريات واختلفت معها في بعض الجوانب.

اتفقت الدراسة مع مختلف النظريات التي عالجت نظام الترقية على اساس الاقدمية، وقد اعتمد ماكس فيبر في تفسيره للترقية اساس الاقدمية من خلال:

توزيع السلطة بشكل هرمي تقوم فيه العلاقات على اسس موضوعية بعيدا عن الاعتبارات الشخصية. وبالتالي لا يوجد تأثير لتقييم المشرف وفقا لفصل المصلحة الشخصية ومصصلحة المؤسسة.

ويمكن حصر اهم المرتكزات في ما يلي:

- التدرج في السلطة والوظائف بحيث تناسب السلطة من قمة الهرم الوظيفي الى القاعدة.
- تقسيم العمل يؤدي الى التخصص الوظيفي.
- وضع القواعد والتعليمات لتحديد حقوق وواجبات الافراد وحمايتهم من تعسف الادارة

والمشرفين.

- ممارسة التنظيم الاداري بشكله القانوني بعيدا عن المصالح الشخصية والاعمال الفردية.
- انعدام الذاتية في العلاقات الوظيفية والمهنية بمعنى تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- الاعتماد على الخبرة واستخدام الطرق العلمية في عمليات التعيين والترقية (السلمي، 1980، صفحة 117).

ويرى اصحاب العلاقات الانسانية ان المؤسسة نظام اجتماعي مفتوح حيث ركزوا على المعايير وقيم الجماعة والحاجات الاجتماعية، وقد دفعهم هذا الطرح للنظر الى المتغيرات التنظيمية ليس في ضوء التنظيم الرسمي فقط وانما في ضوء التفاعلات الاجتماعية، مما جعلهم يقرون بان الترقية في المؤسسة مرتبطة بطبيعة العلاقات السائدة على مستوى الجماعة (الحسني، 1977، صفحة 135) لذلك ركز التون مايو وزملائه على العنصر البشري واهميته في المؤسسة لبقائها واستمرارها كما اكد على تحفيز الافراد والاهتمام بعلاقاتهم مع الرؤساء والمرؤوسين ومختلف المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في سلوك العاملين كالقيادة والاتصال (المهدي، 2003، صفحة 90) ويرى أصحاب نظرية التبادل الاجتماعي أن عدم إدراك الفرد للعدالة في الترقية سيدفعه للقيام بعمل ما يساعده على الحصول عليها والتدرج المهني، كالطعن في القرارات والتماطل في العمل أو تجنب الشكوى والبحث عن عمل آخر خارج المؤسسة وهذا ما أثبتته نتائج هذه الدراسة.

9-2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية ونظريات التنظيم:

توصلت الدراسة الحالية لمجموعة من النتائج حول وجود اتجاه ايجابي قوي للعمال نحو تطبيق نظام الترقية الوظيفية على اساس الكفاءة بالمديرية العامة لشركة الاسمنت لولاية تبسة، وقد بينت أن الإجراءات والأسس المستخدمة لتحقيق الترقيات العادلة من شأنه رفع مستوى إدراك العاملين بعدالة اجراءات الترقية على اساس الكفاءة. حيث تفضل ادارة المؤسسة الكفاءة كأساس للترقية والقائم بالاختيار للترقية يعمل على تقييم الاداء الحالي للعاملين بصورة أكثر عمقا وشمولا لتناسب مواصفات شاغل الوظيفة مع متطلباتها.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع مبادئ مدرسة الادارة العلمية التي تركز على:

حيث حصر فريديريك تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفيزيولوجية للعامل ومدى قدرته على تأدية العمل بطرق ملائمة قصد ترفيقته وتحفيزه (عشوي، 1992، صفحة 73).

3.9. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة ونظريات التنظيم:

توصلت هذه الدراسة إلى وجود ايجابي قوي للعمال نحو تطبيق نظام الترقية الوظيفية على اساس الاقدمية والكفاءة معا بالمديرية العامة لشركة الاسمنت لولاية تبسة. فقد تم وضع آليات للتقريب بين معياري الاقدمية والكفاءة معا من خلال اختيار المعيار حسب المستوى التنظيمي حيث تتم الترقية بالأقدمية المطلقة في مستوى الإدارة التنفيذية للمؤسسة ويكون الدمج بين الاقدمية والكفاءة في الإدارة الوسطى مع الرجوع الى الاقدمية عند تساوي الكفاءة ، ويتم الاعتماد على الكفاءة في الإدارة العليا وبالمقارنة مع نظرية التنظيم نجد إن نتائجها اقتربت مع مبادئ نظريات العدالة التعاملية أحيانا وابتعدت في أخرى، وهذا راجع إلى الاختلاف في المناخ التنظيمي والقيم والمعايير التي أجريت فيها مختلف الدراسات على غرار هذه الدراسة.

حيث يرى، "فولغر وكروبانزانو" – Folger et Cropanzano في نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية أن عوامل القدرة والوجوب يحددان بالترتيب عمليات الترقية، فإعطاء الفرصة للمشاركة وعدم التحيز في المعاملات بين الأفراد وتقديم النصح والتوجيهات ينبع من سمات الرؤساء والمشرفين وثقافتهم وهويتهم المهنية، من خلال تطبيق الإجراءات ووضوح معايير الثواب والعقاب داخل التنظيم، كل هذه العوامل والمعطيات والإجراءات لها علاقة بالسلوكيات الناتجة عن العاملين في مختلف المستويات التنظيمية والفئات المهنية وجميع المستويات التعليمية وغيرها ... هذه السلوكيات المتمثلة في الاحترام والتعاون والانسجام والتماسك وعدم التدخل في خصوصيات الغير والاهتمام بوسائل الإنتاج وقبول الأعمال التطوعية والإضافية، وكذلك المشاركة في حل الصراعات والدفاع عن حقوق الأفراد ومحاولة تحسين الظروف الفيزيائية والمعيشية والاجتماعية داخل وخارج محيط العمل، تساهم بشكل كبير في ترقية الافراد بعدالة ونزاهة (عمر ، 2008)

جدول(10): يوضح مقياس لاتجاهات العمال نحو اساس نظام الترقية الوظيفية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	ابعاد الترقية المقياس
متوسطة	0,874	2,34	25	15	15	الاقدمية
مرتفعة	0,332	2,84	10	05	40	الكفاءة
مرتفعة	0,289	2,96	05	00	45	الاقدمية والكفاءة
مرتفعة	0,498	2,71		-		الدرجة الكلية

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

5- خاتمة:

على الرغم من تعدد الدراسات الامبريقية والمقاربات النظرية وتباين مختلف التيارات الفكرية في تناولها لموضوع الترقية الوظيفية كظاهرة تنظيمية للبحث والتفسير والمناقشة، ومستوى علاقتها بأساليب وقواعد تنظيمية محددة في المنظمات، تبقى لكل مؤسسة معايير وقيم وخصوصية حسب المكان والزمان والعامل البشري، والتي تعد بمثابة الفروق الجوهرية التي تنفرد بها، وبما أن مصنع الاسمنت بتبسة ميدان الدراسة يتوفر على معظم المتغيرات والمؤشرات التي جاءت في مختلف التراث النظري، فموضوع الترقية الوظيفية ترتبط نتائجها بالمعايير والقيم والثقافة المؤسسية وطبيعة العمل وظروفه وكذلك طبيعة العاملين وتركيبهم الخاصة، ورغم أن الدراسة توصلت إلى أن هناك علاقة ايجابية قوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في قطاع الإنتاج ووجود اتجاه ايجابي قوي للعمال نحو نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة الاسمنت لولاية تبسة، إلا أن هذا لا يعني التوقف بل يجب استحداث آليات وطرائق جديدة تزيد من رضا العاملين وتشبع حاجاتهم وبالتالي رفع الأداء وزيادة الكفاءة والفعالية واستمرارية المؤسسة.

المراجع:

1. شحاتة ر. م. (2011). علم النفس الاجتماعي. (éd. ط. (11الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. الحسني، ا. (1977). النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم. (éd. ط. (2القاهرة: دار المعارف للنشر.
3. السلي، ع. (1980). تطور الفكر التنظيمي. (éd. ط. (2كويت: وكالة المطبوعات الجامعية.
4. الصيد، ا. ن. (2008). الترقية والفعالية التنظيمية). ا. قيرة (Compileur، سكيكدة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
5. المهدي، ا. غ. (2003). مبادئ الإدارة والأعمال. المفاهيم والاسس والوظائف. (éd. ط. (1طرابلس، ليبيا: الجامعة المفتوحة للنشر.
6. جبران، م. (2005). الرائد معجم ألفبائي في اللغة والاعلام. (éd. ط. (3بيروت، لبنان: دار العلم للملايين.
7. حجاب، م. م. (2003). الموسوعة الاعلامية(المجلة الاولى). (éd. ط. (1القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
8. شحاتة، م. ر. (2011). علم النفس الاجتماعي. (éd. ط. (11الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
9. عامر، م. (2010). علم النفس الاجتماعي في السياسة والاعلام. (éd. ط. (1القاهرة، مصر: دار الكتاب الحديث.
9. عبد الباقي، ص. (2000). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
10. عشوي، م. (1992). اسس علم النفس الصناعي والتنظيم. الجزائر: المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع.

اتجاهات العمال نحو نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة الاسمنت-تبسة-

11. عمر م, د. (2008). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة*. القاهرة: دار
الرضوان للنشر والتوزيع.
12. قاسم جعفر, م. ا. (1989). *مذكرات في الوظيفة العامة*. (éd. ط. 2) ديوان المطبوعات الجامعية.
13. نوري, م. (2010). *تسيير الموارد البشرية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.