

تسيير الحياة المهنية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للإطارات –دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية

Managing professional life and its impact on tires job satisfaction – Afield study on a sample of public institution

د. فريد حمامي *

جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، faridhamami2010@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/07/28؛ تاريخ القبول: 2023/05/09؛ تاريخ النشر: 2023/06/05

ملخص:

تسعى المؤسسة العمومية إلى الحفاظ على إطاراتها بتوفير وتطبيق جملة من العوامل والاستراتيجيات والسياسات الخاصة بتسيير الحياة الوظيفية، ذلك أن فعالية استراتيجية تسيير المسارات المهنية للإطارات بإمكانها امتصاص الطاقات الكامنة التي يكسبها الإطارات وذلك عن طريق التكوين والتقييم والترقية والتدرج في السلم المهني . حيث أن تسيير الحياة الوظيفية للإطارات وفق أطر ومبادئ موضوعية وعقلانية تهدف إلى تحقيق طموحات الإطارات وترفع من مستوى الرضا الوظيفي، وذلك لما تفتحه هذه الاستراتيجية من آفاق تسمح للإطارات من تجسيد تطلعاتهم على الصعيد العلمي والعملية وكذا تطوير قدراتهم وتحسين كفاءتهم، ويدخل الاهتمام بموضوع تسيير الحياة المهنية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للإطارات في هذه الورقة البحثية في نطاق الكشف عن جملة العوامل التي تندرج في نطاق تسيير الحياة الوظيفية للإطارات والتي من شأنها التأثير على الرضا الوظيفي لهذه الفئة . حيث تم الاعتماد على الاستبانة وكذا المنهج الوصفي التحليلي وباستعمال تقنية الزمر الإحصائية SPSS تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات .

كلمات مفتاحية: تسيير الحياة المهنية؛ تسيير المسار المهني؛ الإطارات؛ الرضا الوظيفي.

Abstract:

The public institution seeks to preserve its frameworks by providing and applying a number of factors, strategies and policies for the management of career life, as the effectiveness of the strategy of managing the career paths of tires can absorb the latent energies gained by tires through training, evaluation, promotion and gradation in the professional ladder. As the management of the career life of tires according to objective and rational frameworks and principles aims to achieve the aspirations of tires and raise the level of job satisfaction, due to the prospects this strategy opens that allow tires to embody their aspirations at the scientific and practical , as well as develop their capabilities and improve their efficiency, and interest in the subject of The career management and its impact on the job satisfaction of the tires in this research paper within the scope of revealing the number of factors that fall within the scope of the management of the job life of the tires and that would affect the job satisfaction of this category. Where a questionnaire was distributed to a sample of tires, using the descriptive analytical method, and using the SPSS statistical group technique, a set of results and recommendations were reached

Keywords: career management; career path; management tires, job satisfaction .

مقدمة:

تسعى المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى تطوير مواردها البشرية وتعزيزها بوصفها الثروة المثالية والقاعدة الأساسية للتقدم والازدهار، بالرغم من العوائق التسييرية والتنظيمية والتكوينية والتحفيزية، ولأن فئة الإطارات عبارة عن رأس مال يملك طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى وهي تلعب على وتر المنافسة والتفوق على مثيلاتها من المؤسسات في السوق، وذلك بتهيئة الظروف الفسيولوجية والسيكولوجية والاهتمام بفئة الإطارات وبحياتهم الوظيفية وتحفيزهم مع مراعاة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والوظيفية لها من أجل تحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي. باعتبار هذا الأخير بطبعه

يسعى دائما في عمله لإشباع حاجياته ورغباته وطموحاته، ومنحه فرص اتخاذ القرار والتحلي بروح المسؤولية والولاء للعمل وللمؤسسة على درجة من الوعي والتأهيل ليبلغ بذلك أعلى مستويات الرضا الوظيفي لذلك يتوقف تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات على مدى إشباع حاجاتهم خاصة منها الوظيفية والمهنية وتشتبك في تحقيق ذلك جملة من العوامل من بينها سياسة تسيير الحياة المهنية والاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة العمومية فيما يخص تدرج الإطارات في مساراتها الوظيفية والمعايير المعتمدة في ذلك ومدى رضا هذه الفئة عنها، ونسعى من هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل العام التالي: هل لتسيير الحياة المهنية للإطارات تأثير على الرضا الوظيفي، والذي يتفرع بدوره إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- هل لاستراتيجية تسيير المسار المهني تأثير على الرضا الوظيفي للإطارات ؟
- هل لسياسة التكوين المنتهجة تأثير على الرضا الوظيفي لفئة الإطارات ؟
- هل لسياسة الترقية المعتمدة تأثير على الرضا الوظيفي لفئة الإطارات ؟

ونصيح لهذه التساؤلات الفرضيات التالية :

- لاستراتيجية تسيير المسار الوظيفي تأثير على الرضا الوظيفي للإطارات .
- لسياسة التكوين المنتهجة تأثير على الرضا الوظيفي لفئة الإطارات .
- لسياسة الترقية المعتمدة تأثير على الرضا الوظيفي لفئة الإطارات .

أهداف الدراسة: التعرف على الحياة الوظيفية والمهنية للإطارات الصناعية والكشف عن العوامل المتعلقة بالحياة الوظيفية واستراتيجياتها التي من شأنها التأثير في الرضا الوظيفي.

أهمية الدراسة: يعتبر موضوع تسيير الحياة المهنية أو المسار المهني للإطارات الصناعية من بين المواضيع الهامة نظرا لما له من نتائج تنعكس على المؤسسة العمومية إذا ما اهتمت المؤسسة بهذه الفئة التي تعتبر عماد تطور قطاع الصناعة والنهوض بالمؤسسة العمومية

تحديد المفاهيم والمصطلحات:

الإطارات : يرى الباحث "سليم العايب" بأن الإطارات هي فئة سوسيومهنية، وهو أجير يمارس وظيفة المبادرة والقيادة والمراقبة والتسيير في المؤسسة أو الإدارة سواء أكان يمتلك

شهادة جامعية أو ما يعادلها، أو عن طريق التكوين والمعرفة التقنية والخبرة والقدرات في الميدان" ⁽¹⁾ في حين يعتقد "ميراني حسان" أنه يجب الاعتماد على الوظيفة التي يقوم بها الإطار ومكانتها في نسق العلاقات المهنية وما تحتاجه من مستوى علمي وتقني، فمن حيث الوظيفة فإن الإطار هو الذي توكل له مهام تغلب عليها الجانب الفكري وهي تعكس تلك النشاطات التي ترمي إلى تحديد الأهداف والسعي إلى تحقيقها وهي الأنشطة التي تعكس التسيير والإشراف والتخطيط والتنظيم والدراسة والرقابة والتحفيز ⁽²⁾. بينما يعتقد Guy Groux أن هذه فئة كانت نتيجة لتعدد المهام في المؤسسات والمنظمات وان تقسيم العمل خلق نوع من المهام ذات تخصصات معينة دعت الحاجة إلى بعض التكوينات المتخصصة. حيث كانت أول مدرسة تخرج منها الاطارات عام 1747 وتسمى (Ecole des ponts et chaussées) ⁽³⁾.

التعريف الإجرائي للإطار: هو كل أجبر في مؤسسة عمومية يمتلك شهادة جامعية أو من معاهد علمها، أو عن طريق الخبرة المهنية عن طريق التكوين والمعرفة التقنية والخبرة العالية في الميدان.

المسار الوظيفي (الحياة المهنية): يعرف نوري منير المسار الوظيفي على أنه "العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد بميولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية" ⁽⁴⁾. وهناك من يطلق على المسار الوظيفي مصطلح الحياة المهنية والتي تمثل "سلسلة الوظائف التي ينتقل خلالها العامل في حياته العملية، مما يعني أن الأفراد العاملون في المنظمات بأمس الحاجة إلى إرشاد وتوعية حول كيفية بدء حياتهم العملية وما هي متطلبات وشروط النمو الوظيفي" ⁽⁵⁾. ويمكن تناول المسار الوظيفي وفق منظورين، المنظور الأول تبعا لمستوى الفرد

(1) - العايب سليم : هندسة تسيير الاطارات بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2007، الجزائر. ص 33

(2) - ميراني حسان : الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2007، ص 49.

(3) - Guy Groux : **Les cadres**, édition la Découverte / Maspero , paris, 1983, p16.

(4) - نوري منير : تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية . 2010، ص 302.

(5) - الطائي يوسف حجيم وآخرون : إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. الطبعة 1، الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 482.

فنقول أنه عبارة عن " تعاقب المواقع الوظيفية التي يحتلها الفرد خلال حياته الوظيفية" ⁽¹⁾. والمنظور الثاني وفقا لمستوى المؤسسة فهو التطوير الأعقد والنشاط الأوسع باعتبار التعامل هنا يكون مع مسار وظيفي متعدد ومتشاك، باعتبار الأفراد يختلفون في طموحاتهم وتطلعاتهم وأهدافهم ⁽²⁾.

التعريف الإجرائي للمسار الوظيفي (الحياة المهنية) : هي المحطات التي يعتنقها ويتقلدها الإطار منذ تاريخ توظيفه في المؤسسة إلى غاية إحاله إلى التقاعد أو مغادرته للمؤسسة لسبب أو لآخر، حيث يتطور في مساره الوظيفي عن طريق الترقيات والتكوين.

الرضا الوظيفي: يعرفه "محمد بالراح" على أن الرضا المهني يعبر عن الارتياح لظروف وعوامل بيئة العمل، والتي تشكل السلوك التنظيمي، وتضم الشخصية الوظيفية والانجازات العملية ونظرة زملاء العمل وغيرها من العوامل التنظيمية ⁽³⁾.

كما يعرفه "سالم محمد السالم" بما يلي: "الرضا عن العمل هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها" ⁽⁴⁾.

وفي تعريف "طريف شوقي" يقول بأن الرضا المهني هو "الموقف الذي يتبناه الفرد اتجاه عمله، على نحو يعكس نظريته وتقويمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل" ⁽⁵⁾.

وتفضل "خلوفي سامية" التمييز بين نوعين من الرضا: الرضا عن العمل والرضا في العمل، فالأول تقصد به رضا الفرد عن عمله أي رضاه عن مردوديته في العمل، بمعنى أن رضاه مرتبط بطريقة أدائه. أما الرضا في العمل فترى الباحثة أنه يقصد به رضا الفرد عن

(1)- سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية، (ب ب ن)، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص 153.

(2) - عادل حرجوش ومؤيد سعيد السالم : إدارة الموارد البشرية، ب ط، الأردن. دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002، ص 210.

(3)- محمد بالراح : الرضا عن العمل، مخر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر لدى جامعة وهران، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص 72.

(4)- سالم محمد السالم، : الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، الرياض، (ب ن) ، 1997، ص 44.

(5)- شوقي طريف : السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، مصر، مكتبة غريب، 1993، ص 221.

المحيط الذي يعمل فيه بمختلف جوانبه"⁽¹⁾.

أما الدكتور "محمد بومخلوف" فيرى بأنه يمكن الكشف عن الرضا المهني من خلال الاستناد إلى مؤشرين هما الرضا عن المهنة والتوحد بالتنظيم والتعاون معه⁽²⁾.

التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي: من خلال التعاريف السابقة نتوصل إلى التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي الذي هو حالة شعورية تعكس درجة القبول والإشباع وكذا مستوى الفرق بين ما يقدمه الإطارات للمؤسسة وبين الحاجات والطموحات والتطلعات التي يرغب في تحقيقها وما يحققه له العمل في المؤسسة في حد ذاته .

استراتيجية تسيير المسار الوظيفي: يعرفها مؤيد سعيد السالم بما يلي "الاستراتيجية هي علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تحسن المنظمة من تحقيق أهدافها"⁽³⁾. هذه الاستراتيجية هي إرساء قواعد واضحة وشفافة للصعود في السلم الوظيفي والتي تمكن للإطارات من توقع مستقبلهم وحسابه بكل سهولة والعمل على تحقيق ما يطمحون إليه كما أنها تعتبر " شغل الموظف المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من التعقيد والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى الوظيفة الحالية وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والميزات الأخرى"⁽⁴⁾.

كما يقصد بها "نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى، إذ بموجب هذا النقل يحصل على مزايا وظيفة أكثر من المزايا التي كان يتحصل عليها في وظيفته السابقة. وتختلف هذه المزايا من حيث النوعية والعدد من وظيفة إلى أخرى، ومن منشأة إلى أخرى حسب ظروفها الخاصة وطبيعة العمل فيها"⁽⁵⁾.

(1)- خلوفي سامية : الإطارات المتوسطة والرضا في العمل، أطروحة ماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص 18.

(2)- بومخلوف محمد : اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1991، ص 261.

(3) - مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 17.

(4)- محمود هاشم زكي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الثالثة، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص 383.

(5)- عقيلي عمر وصفي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص 355.

التعريف الإجرائي لاستراتيجية تسيير المسار الوظيفي: نقصد بها السياسة والطرق المنتهجة والمقاييس المستعملة في المؤسسة العمومية فيما يخص قرارات تدرج أو تعيين الإطارات في المهام والمناصب التي يستفيد منها سواء بالترقية أو التكوين أو لاعتبارات أخرى كالاعتراف بالمجهودات المبذولة، بحيث تتناسب مع المهارات والقدرات والاستعدادات التي تخوله لتخطيط مشواره الوظيفي.

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : دراسة الباحث " سليم العايب " وهي أطروحة دكتوراه حيث تطرق هذا الباحث في بحثه إلى موضوع هندسة تسيير الإطارات والتي أجراها بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو، والتي سعى الباحث من خلالها إلى الغوص في خصوصيات الإطارات منذ توظيفها ثم تكوينها وبعد ذلك ترقيتها من خلال طرح التساؤل التالي : كيف تتم هندسة تسيير الإطارات في المؤسسة الصناعية وهذا التساؤل تفرع إلى الأسئلة الفرعية والتي تتضمن كيفية التوظيف وكيفية التقييم وكيفية الترقية والتدرج في السلم المهني لهذه الفئة.

الدراسة الثانية: "سليم العايب" وهي رسالة ماجستير، وتم التطرق فيها إلى موضوع ترقية الإطارات في ظل سياسة تسيير الموارد البشرية، حيث تمحورت إشكالية الباحث في محاولة الكشف عن مواقف وتصورات الإطارات نحو الترقية المهنية، والتي توصل في إلى أن الإطارات السامية لها نظرة سلبية تجاه الترقية إذ ترى هذه الأخيرة بأن الترقية تنحصر فقط في المنصب، وذلك حفاظا على بقائها في المؤسسة، وكذا امتلاك مكانة معينة في السلم الهرمي للمؤسسة، وهذا على غرار الإطارات الغير السامية والتي لها نظرة ايجابية تجاه الترقية المهنية والتي ترى بأنها تنحصر في الأجر والمنصب معا .

الدراسة الثالثة : دراسة "عشاوي وهيبة " : تناولت الباحثة موضوع تسيير وتكوين الإطارات في المؤسسة الصناعية، وقامت بدراسة ميدانية لمؤسسة سوكويتيد (مدينة يسر- بومرداس) واعتبرته هذه الأخيرة بمثابة العنصر الفعال الذي يحقق التوفيق بين أهداف المؤسسة من جهة وأهداف الإطارات والمتمثلة في تحقيق رغباتهم وطموحاتهم المستقبلية كما توصلت الباحثة إلى أنه من الضروري معرفة طبيعة التسيير في المؤسسات الجزائرية

والكشف عن العناصر التي من شأنها الرفع من عامل التحفيز والرفع من مستوى رضاهم المهني . كما توصلت كذلك إلى أن مؤسسة سوكوتيد تعتمد على مناهج علمية وموضوعية في تكوين ومتابعة إطاراتها وذلك من حيث جميع جوانبها التنظيمية والتسييرية .

الدراسة الرابعة : دراسة الباحثة " حاج حسان فتيحة " : تطرقت هذه الباحثة إلى دور وأهمية الإطار في تحديد مكانته المهنية، وكذا الكشف عن المقاييس والتي تعمل على تحديد المسارات المهنية للإطارات في المؤسسة . كما ترى الباحثة أن المكانة الاجتماعية للإطار تنطبق حتما على الدور الذي يشغله، وعليه فإن المكانة والدور محدد بواسطة، السن، الجنس، الوضعية المهنية... الخ .

الدراسة الخامسة : دراسة الباحث " بن قربة " يقول الباحث أن التغلغل في مشكل الإطارات يقودنا بضرورة الحال إلى وجوب التطرق إلى حياتهم الوظيفية والعملية والمشاكل والعراقيل المترتبة عنها وذلك في غياب أطر تنظيمية واضحة المعالم لتطوير قدرات المؤسسة من جهة والإطارات من جهة ثانية، ويشير الباحث إلى استحالة تقييم عمل الإطارات من خلال النتائج المحققة من طرف المؤسسة .

الدراسة السادسة : راسة الباحث " حدرباش بشير" والتي كانت تهدف إلى محاولة معرفة واكتشاف خصائص وطبيعة العمل الجمركي لدى فئة الإطارات على مستوى المديرية العامة للجمارك ولأن الإطار الجمركي يدخل في إطار ممارسة العديد من المهام والوظائف بما فيها الإشراف والتأطير، بات من الضروري حسب الباحث الاهتمام بالتطوير المهني، وأن هذا الأخير يجب أن يكون من أولويات إدارة الموارد البشرية. وفي هذا الإطار يحاول الباحث الكشف عن وجهة نظر الإطارات وموقفهم من السياسات المنتهجة من طرف إدارة الجمارك في تسيير مساراتها المهنية وكذا تطويرها .

الدراسة السابعة : دراسة " ناصر دادي عدون " يعالج الباحث من خلال دراسته إشكالية مفادها - كيف تتمكن المؤسسة العمومية الصناعية من استعادة فعاليتها عن طريق التخطيط الاستراتيجي، كما سعى الباحث إلى محاولة الكشف عن الدور المخول لكل من العامل البشري والاتصال في العملية الإدارية، إذ توصل الباحث إلى أن المؤسسات الصناعية العمومية قد أدركت الأهمية البالغة للتخطيط الاستراتيجي والذي هو بمثابة نظام متكامل في الإدارة ومدى مساهمته في العملية الإدارية ككل، كما كشف الباحث أيضا

عن سوء الاهتمام بطرق وتقنيات تكوين الموارد البشرية واستقطابها.

الدراسة الثامنة: دراسة الباحث "محي الدين شريط" : عالج هذا الباحث فئة الإطارات من حيث موقعها ومكانتها وتأهيلها وطموحاتها المهنية والاجتماعية، وتمثل دراسة الباحث في إعطاء كل الاهتمام لهذه الشريحة وأن يحظى الإطارات الصناعية بالتقدير الفعلي الذي يليق بالدور الحاسم الذي يقومون به في إتمام مشروع التنمية الوطنية الذي سعي النظام جاهدا لتحقيقه .

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة: تم الاستعانة بهذه الدراسات لأنها في مجملها تناولت موضوع الإطارات من جهة ومن جهة أخرى تم ربطها إما بالمسارات الوظيفية أو بالرضا الوظيفي أو بمسارها الوظيفي أو بالترقية أو بالتكوين.

المدخل السوسيولوجي النظري للدراسة :

1-نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ : يعتبر من بين المهتمين بفكرة اثناء المهام في المنظمة وكذا الحوافز في وسط العمل وكذلك ميز بين نوعين من العوامل عوامل الرضا وعوامل عدم الرضا ⁽¹⁾ ، فالعوامل التي تشكل مصدرا للرضا في العمل وهي تكون مرتبطة خاصة بالعمل نذكر منها:

- شعور الفرد بالإنجاز وتحقيق الذات .
- الاعتبار والتقدير من طرف الآخرين .
- الاهتمام بالعمل وبمحتوى العمل .
- إمكانية تحقيق الترقية .

بينما العوامل التي تمثل مصدرا لعدم الرضا نذكر منها ما يلي :

- العوامل المادية كالأجرة .
- السياسة الادارية للمؤسسة .

(1) - شاوش حميد : مدخل إلى علم الاجتماع المنظمات، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، 2019، ص 115.

• ظروف العمل.

2- نظرية الحاجات " لأبراهام ماسلو " : والذي يصنف الحاجات التي يسعى الإنسان لتحقيقها في سلم يحدده وفق الأهمية والألوية، بحيث أنه لا يسعى إلى إشباع أعلى السلم الهرمي ما أن لم يحقق ما دون ذلك أو ما يوجد في أسفل السلم الهرمي للحاجات

3- العوامل المؤثرة في الاشباع والرضا داخل المجتمع الصناعي لـ باركر Parker والتي يحصرها في ما يلي⁽¹⁾:

- التفاني : ينحصر في اعطاء كل مجهود فكري أو عضلي للعمل المحدد...والوصول إلى هذه المرحلة يتطلب التدريب والتكوين وفق برامج محددة وممنهجة.
- المهارة في العمل : والتي يكتسبها العامل عن طريق التدريب الجيد واكتساب الخبرة من خلال الأداء المتخصص تطبيقاً لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب . ويضيف DIMITRIS N CHORAFAS بهذا الصدد أن فئة الاطارات تتطلب التكوين المستمر من أجل مسايرة التطورات ومواكبة التغيرات الحاصلة على جميع الأصعدة⁽²⁾.
- الفرصة للابتكار : وهو الأمر الذي يتحقق بعد تحقق التفاني والمهارة في العمل .

المنهج المتبع والتقنيات المستعملة: إن الاقتراب الميداني جد مهم في الدراسة العلمية حيث يمدنا بالحقائق والمعلومات عن الواقع الاجتماعي وبالتالي تعتبر دعامة أساسية للاقتراب النظري، والذي سنسلط عليه الضوء في هذه الدراسة بالتطبيق على عينة من المؤسسات الصناعية العمومية.

المنهج : فهو عبارة عن مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة الحقيقة بجميع الأشياء التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة⁽³⁾. بينما المنهج العلمي هي الطريق التي لها نفس الهدف والذي يسعى الباحثون

(1) - جباره عطية جبارة : الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2001، ص 200.

(2) - DIMITRIS N CHORAFAS : **La formation permanente des cadres, problèmes et solution**, les édition d'organisationnww, édition eyrolles, paris, p157.

(3)- مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، عمان، الأردن مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000، ص 60.

لتحقيقه وهو التعمق أكثر في المعارف حول العالم، والمنهج العلمي يفرض أقصى حد ممكن من الموضوعية في ملاحظة الواقع⁽¹⁾. لذلك كان المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لغرض تحليل المعطيات الميدانية ومحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة.

الاستمارة: لكي يتمكن الباحث من جمع المعطيات المطلوبة عليه مراعاة بعض الشروط لهدف بناء استمارة هادفة تحقق له الهدف من الدراسة الذي يسعى لتحقيقه، كأن تكون الأسئلة المصاغة واضحة وبسيطة ومتراصة فيما بينها ترابطا منطقيا. حيث تم توزيع استمارة بحث تتضمن أسئلة سعينا من خلالها إلى التوصل إلى معطيات وبيانات من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة.

العينة البحث وكيفية اختيارها: قمنا بتوظيف العينة العشوائية بمعنى الصنف الاحتمالي ونظرا لأننا قمنا بالدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات العمومية ارتأينا أن نلجأ إلى العينة الحصصية ولكي يكون هناك نوع من التوازن في عدد أفراد العينة المأخوذة من كل مؤسسة عمدنا إلى استخراج العدد بناءً على عدد الإطارات الموجودة في كل مؤسسة بغية تحقيق التماثل مع العدد الموجود في كل مؤسسة.

الجدول رقم (01) : توزيع العينة وفق كل مؤسسة

المؤسسة	العدد في المؤسسة	الاستمارة الملغاة	العدد المأخوذ
SNVI ⁽²⁾	222	16	206
ENIEM ⁽³⁾	81	1	80
SOCOTYD ⁽⁴⁾	14	0	14
المجموع	317	17	300

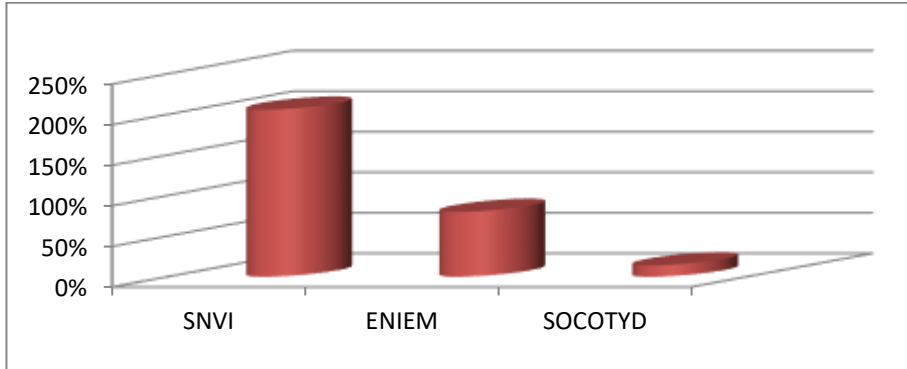
(1) - صحراوي بوزيد وآخرون : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، الجزائر، دار القصة للنشر، 2004، ص 102.

(2) - المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، الجزائر .

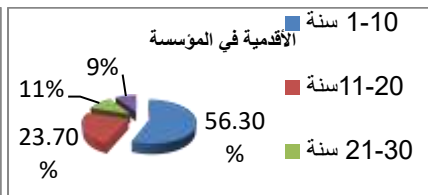
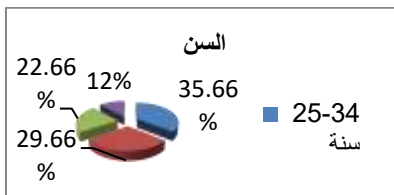
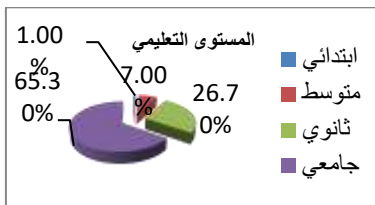
(3) - المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، تيزي وزو، الجزائر .

(4) - المؤسسة الوطنية لصناعة القطن المعقم والأضمد الجراحية، بومرداس، الجزائر.

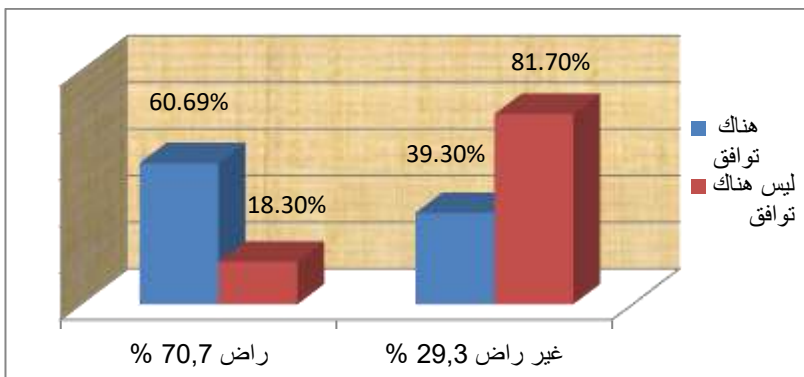
الشكل رقم (01) : توزيع أفراد العينة وفق المؤسسة



خصائص عينة البحث.



الشكل رقم (02) : يبين العلاقة بين مدى التوافق بين الاستعدادات ومتطلبات المنصب وعلاقتها برضا الإطارات



*التنسيب في اتجاه المتغير المستقل . (تم وضع الأشكال عوض الجداول المركبة لتوضيح الارتباط والتأثير)

يتضح لنا من خلال الشكل أن الاتجاه العام يمثل فئة الإطارات المبحوثين الذين أكدوا على أنهم راضون مهنيًا في المؤسسة التي ينتمون إليها وذلك بنسبة تقدر بـ 70.7 % تدعمها فئة الإطارات التي ترى بأن هناك توافق استعداداتها التي تتمتع بها وبين متطلبات المنصب الذي وضع فيه أو الذي عين فيه بنسبة 60.69 %، بينما الإطارات التي لم تحقق الرضا المهني بنسبة 29.3 % ، تدعمها فئة الإطارات التي ترى بأنه ليس هناك توافق بين الاستعدادات التي يتمتعون وبين متطلبات المنصب بنسبة 81.7 %

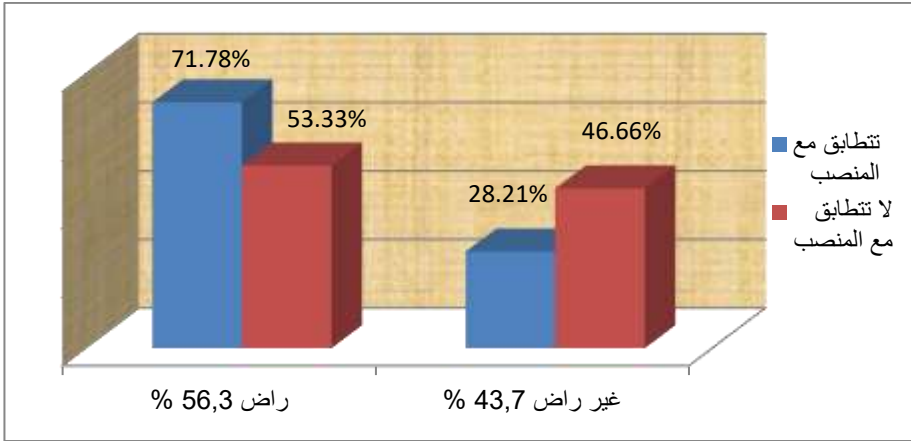
نستنتج تبعًا لهذه النتائج أن للتوافق بين الاستعدادات ومتطلبات المنصب تأثير على الرضا المهني للإطارات وذلك من خلال تطابق مناصبها مع البرنامج المسطرة بمعنى التوفيق بين التأهيل أو الشهادة والمنصب وبين متطلباته العلمية والعملية المكتسبة . وهو الأمر الذي تؤكد نظرية العاملين عند " فريدريك هرزبرغ " والتي كشفت عن عوامل الرضا وعوامل عدم الرضا للعاملين ، ومدى التوافق بين الاستعدادات ومتطلبات المنصب يندرج ضمن العوامل التي تشكل مصدرا للرضا في العمل والمتمثلة في الاهتمام بالعمل وبمحتوى العمل وكذا المسؤوليات وإمكانية تحقيق الترقّيات الوظيفية .

هذا التوافق له تأثير على مستوى الرضا المهني للإطارات بفسح المجال أمامها لتفجير طاقاتها وإمكانياتها ومكتسباتها العلمية والعملية وتحقيق هذا التوافق يشعر الإطار فعال وله دور مهم في سيروورة الحركة التنموية الداخلية في المؤسسة وحتى الخارجية على المستوى الوطني . على غرار الإطارات التي أقرت بأنه ليس هناك تطابق بين المؤهلات والمكتسبات من جهة وبين المعطيات المتوفرة في المنصب من جهة أخرى وهي بطبيعة الحال كما لاحظناه في الجدول أن غالبية من الإطارات الغير راضية وهو الأمر الذي يضعهم محل الاستغلال السيئ لقدراتهم ويرون أن هناك شبه غياب للتكوين المتواصل ونقص البرامج المسطرة وفق استراتيجية محكمة على المدى القصير والبعيد . وهو ما يتوافق مع نظرية Y لدوقلاس ماك غريغور، والتي تدعى بالفرضيات الإيجابية للعامل اتجاه العمل، حيث يرى أنه وفي كثير من الحالات نجد أن القدرات والطاقات التي يمتلكها الفرد أحيانًا لا تستغل بصفة فعالة، وهو الأمر الذي يثبط من الطاقات البشرية ووضعها محل الاستغلال الضيق أو السيئ في امتصاص هذه الطاقات . وفي هذا الصدد يرى (Raymond-Alain Thiétart) في كتابه

استراتيجية المؤسسة حيث يبين لنا أنه من ضمن استراتيجيات المؤسسة لتحقيق الريادة هو التحكم الجيد في امتصاص الكفاءات والطاقات البشرية بصورة ترمي إلى الاستفادة من طاقات الأفراد واستعداداتهم بما يتوافق مع المناصب والمهام المسندة إليهم⁽¹⁾.

إن الهدف الرئيسي من تسيير المسارات المهنية هو تحقيق التطابق بين قدرات الإطارات مع متطلبات المناصب التي يعينون فيها أو التي يرقون إليها عن طريق التكوين أو نقل أو الترقية المهنية، حيث أن المؤسسة لا يمكن لها أن تمتص وتستفيد من الطاقات والكفاءة والقدرات التي يملكها الإطارات سواء العلمية أو حتى العملية إذا لم تراعي مبدأ ضروريا ومهما ألا وهو التوفيق بين المعطيات والاستعدادات وجملة المعارف التي يحملها الإطار ومتطلبات المنصب الذي يعين فيه وهو الأمر الذي يؤثر سلبا سواء عليه في مساره الوظيفي أو على مستقبل المؤسسة . وفي هذا الصدد يرى Vade-mecum أن هناك مجموعة من الأدوات الأساسية لا بد من أخذها بعين الاعتبار في تسيير المسارات المهنية لفئة الإطارات على سبيل المثال التقييم 360 ° ...الخ⁽²⁾.

الشكل رقم (03) : تطابق المعارف المتحصل عليها مع متطلبات المنصب وعلاقتها برضا للإطارات.



* تقلص العدد الجمالي لأن هناك من المبحوثين لم يستفد من التكوين .

(1) - Raymond-Alain Thiéart : **La stratégie d'entreprise**, 2ème édition, paris 1993,p 226.

(2) - Vade-mecum, Jean-Luc CERDIN : **gérer les carrières**, editions EMS, paris,2000 , p169.

*التنسيب في اتجاه المتغير المستقل . (تم وضع الأشكال عوض الجداول المركبة لتوضيح الارتباط والتأثير)

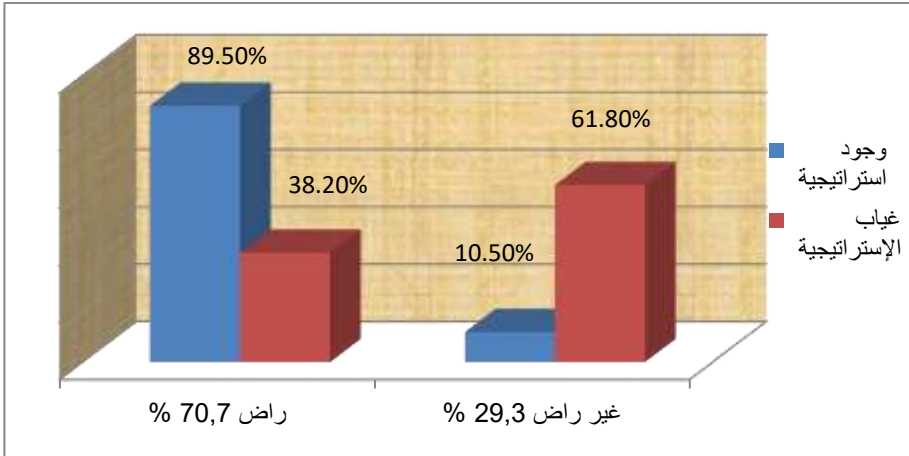
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كانت محتوى برامج التكوين التي تلقاه الإطارات يتوافق مع متطلبات المناصب وعلاقته بالرضا الوظيفي نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل فئة الإطارات الراضية بنسبة 56.3% وتدعمها فئة الإطارات التي أكدت على أن محتوى برامج التكوين الذي تلقوه يتماشى ومتطلبات المناصب التي هم فيها أو سيترقون إليها بعد التكوين وذلك بنسبة 71.78 % .

بينما الاتجاه الثاني فيمثل فئة الإطارات والتي ترى بأنها لم تحقق الرضا المهني والتي بلغت نسبتها 43.7 % وتدعم بفئة الإطارات التي أكدت أن هناك تطابق فيما يخص محتوى برامج التكوين ومتطلبات المنصب وذلك بنسبة 46.66 % .

من خلال النتائج الإحصائية يمكن القول بأن تطابق المعارف المتحصل عليها أثناء التكوين مع متطلبات المناصب يمكن له أن يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، وهو الأمر الذي يفسح المجال أمام الإطارات من أجل التماسي مع مقتضيات العمل والمستجدات التي تفرضها التحولات على جميع الأصعدة . فمن هذا المنطلق نلمس أن المؤسسة العمومية تسعى جاهدة من أجل تكوين إطاراتها بحكم غالبية الإطارات استفادت من التكوين (82.33 %) وليس عند هذا الحد فقط وإنما تحرص على أن يكون البرامج التكوينية تتماشى وتتطابق مع المتطلبات التي تفرضها المناصب لمواجهة التغيرات سواء الإدارية أو التقنية أو التنظيمية . وهو ما أكدته باركر PARKER والذي يعتبر المهارة في العمل من بين العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة والذي يحدده في العنصر الأول وهو المهارة في العمل، والذي يتحقق عن طريق التكوين والتدريب الجيد والسعي وراء تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب . ويتحدد بموجب العنصر الثاني وهو التفاني والفرصة للابتكار واللذان يرفعان من مستوى الرضا والتوافق .

أما فيما يخص الإطارات التي ترى بأن المعارف التي تلقوها من خلال التكوين لا تتطابق ولا تتماشى مع متطلبات المناصب التي تم ترقيتهم إليها أو الحالية فالتكوين في هذه الحالة لا يترجم الأهداف أو يمكن تفسيره أيضا بعدم كفاية مدة التكوين .

الشكل رقم (04): رأى الإطار حول توفر استراتيجيات تسيير الحياة المهنية وتأثيرها على رضا للإطارات



*التنسب في اتجاه المتغير المستقل . (تم وضع الأشكال عوض الجداول المركبة لتوضيح الارتباط والتأثير)

من خلال الجدول المين أعلاه والذي يبين تأثير استراتيجيات تسيير الحياة المهنية للإطارات وعلاقتها بالرضا المهني نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل فئة الإطارات التي عبرت عن رضاها المهني بنسبة 70.7%، وتدعم لدى فئة الإطارات التي أكدت على وجود استراتيجيات واضحة فيما يخص تسيير الحياة المهنية وأن هناك متابعة واهتمام من طرف المؤسسة لتسييرها المسار بنسبة 89.5% .

أما فيما يخص الاتجاه الثاني فيمثل فئة الإطارات والتي ترى بأنها لم تحقق الرضا الوظيفي والتي بلغت نسبتهما 29.3% وتدعمها فئة الإطارات التي أكدت أن هناك غياب استراتيجيات واضحة فيما يخص تسيير الحياة المهنية للإطار من طرف إدارة المؤسسة بنسبة 61.8% .

من خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن توفر أو غياب استراتيجيات واضحة فيما يخص تسيير الحياة المهنية للإطارات تأثير على رضاهم المهني. فالإطارات التي عبرت عن رضاها الوظيفي هي الإطارات التي أكدت توفر استراتيجيات واضحة تنتهجها المؤسسة في تسيير مساراتها المهنية، وذلك راجع إلى أن تسيير الحياة المهنية خاضع لمبدأ عقلائي ووفق معايير موضوعية ومنظمة، كما ترى بأن هناك تسلسل منطقي فيما يخص تدرجها في السلم الهرمي للمؤسسة، بداية بعملية تقييم الأداء التي تعتبر البوابة الأساسية للاستفادة من التكوين وإمكانية الحصول على الترقيات بمختلف أنواعها، وهذا ما تدعمه الدراسة التي قام بها "

بورتر PORTER " و " لاور LAWER " في سنة 1955 وكذا الدراسة التي قام بها " فروم VROOM " والتي توصلت إلى الكشف عن العلاقة الطردية بين المستوى الوظيفي والرضا الوظيفي للعامل . حيث أن الإنسان يزداد مستوى رضاه الوظيفي كلما تدرج في السلم الهرمي وذلك نظرا للامتيازات التي تصاحبه كالأجر والاعتبار والأهمية، وتحقيق مكانة مرموقة في المجتمع ووضع اقتصادية ملائمة . ويرى Arch Patton أنه لا يجب الاعتماد على عامل الأقدمية في الترقية كونها من بين العوامل الأكثر اعتمادا في المؤسسات، وأنه يجب الإلمام ببعض الخصائص والميزات الأخرى لا تقل أهمية من كالشهادة والتكوين... الخ⁽¹⁾.

كما أن استراتيجية تسيير الحياة الوظيفية تحتل أهمية خاصة تزامنا مع التطورات والمعطيات التي تفرضها بيئة العمل والتغيرات التكنولوجية وكذا تحديات العولمة واقتصاد السوق ويفرز ذلك إحدى التحديات الجديدة والغير متوقعة والتي تفرض على المؤسسة التعامل معها من أجل استغلال موردها البشري والمحافظة عليه.

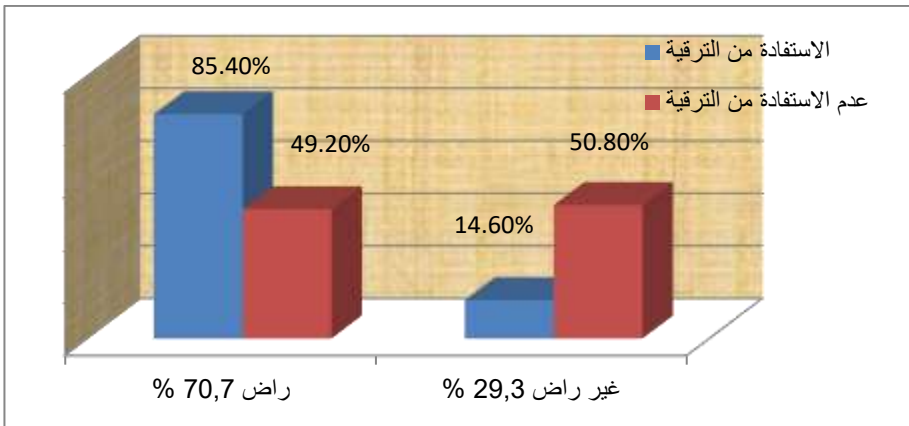
تسيير الحياة الوظيفية يعني الوقوف أمام مختلف الوظائف والمراحل التي يمكن أن يتدرج فيها الإطار في حياته الوظيفية في المؤسسة، ورسم استراتيجية تسيير المسار الوظيفي يسمح للإطارات خاصة من تحديد طموحاتهم الوظيفية والتي تتناسب مع المهارات والقدرات والاستعدادات التي تخوله لتخطيط مشواره الوظيفي وهو عامل مهم فيما يخص ارتفاع مستوى المعنوية وبالتالي مستوى الرضا الوظيفي للإطار. وهو الأمر الذي أكدته دراسة الباحث سليم العايب في دراسته هندسة تسيير الإطارات وذلك من خلال تتبع مسارها بدءا من توظيفها ومن ثم تكوينها وترقيتها والتدرج في السلم المهني وهو الأمر الذي يرفع من معنويات هذه الفئة في حال وضوح هذه السياسات والاستراتيجيات وتوافقها مع استعدادات وتطلعات الإطارات .

تسيير الحياة الوظيفية ضرورة تساعد المؤسسات على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في القوى العاملة لغرض تحفيزها وتوجيهها وتحقيق طموحاتها المستقبلية التي يسعون لتحقيقها، وغياها يشوه عملية تسيير الكفاءات ويضعف من قدرات الإطارات

(1) - A rch Patton : **Rémunération stimulante et promotion des cadres dirigeants**, éditions hommes et techniques, 1964, paris 7, p 87-88.

في المؤسسة، الشيء الذي يؤثر سلبا على مستوى رضاها الوظيفي، وهو ما تؤكدته نظرية العاملين عند فريدريك هرزبرغ في شقها الثاني وهو العوامل التي تمثل مصدرا لعدم الرضا والتي تنحصر في عنصر السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة والاستراتيجيات التي تتبناها بخصوص تسيير المسارات المهنية لإطاراتها وعمالها بصفة عامة . وفي هذا الصدد يمكن القول بأن نجاح وفعالية تسيير الحياة المهنية مرهون بوضع برنامج إعلامي واضح. حيث يمكن القول بأن لاستراتيجية تسيير الحياة الوظيفية للإطارات تأثير على الرضا الوظيفي، ووضوح هذه الاستراتيجية تدفعهم إلى بذل أقصى ما لديه من طاقة ومن مهارات وقدرات لتطوير حياته الوظيفية . ويرى Charles Gadea و Paul Bouffartigue أن عدم استقرارية الوظيفة من شأنه التأثير على الاستقرار الوظيفي للإطارات بسبب المسارات المهنية غير المضمونة وغير الواضحة (1).

الشكل رقم (05) : يوضح الاستفادة من الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي.



*التنسب في اتجاه المتغير المستقل . (تم وضع الأشكال عوض الجداول المركبة لتوضيح الارتباط والتأثير)

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن الاتجاه العام يبين أن أغلبية الإطارات حققت الرضا المهني وذلك بنسبة 70.7 % وهي تتأكد لدى فئة الإطارات التي استفادت من عملية الترقية المهنية في هذه المؤسسة بنسبة 85.4 % . بينما في الاتجاه الثاني نجد فئة الإطارات

(1) - Bouffartigue .Charles Gadea : Sociologie des cadres , collection Repères, edition la découverte, paris , p 84.

التي لم تحقق الرضا المهني بنسبة 29.3 % وتؤكد لدى فئة الإطارات التي لم تستفد بعد من الترقية المهنية بنسبة تقدر بـ 50.8 % .

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن لحصول الإطار على ترقية مهنية له تأثير على رضاه الوظيفي خاصة وأن أغلبية الإطارات عينة البحث استفادت من الترقية المهنية والتي من خلالها الإطار يستفيد من زيادة في الأجر وارتقاء في المكانة والدور المناط إليه. خاصة مع التزام الإدارة بالأسس والمعايير العلمية في عملية منح المناصب والترقية المهنية، لذا فإن الإطار يشعر بالرضا الوظيفي خاصة إذا كان على دراية بأن المؤسسة تعتمد في ترقية إطاراتها على لوائح وأطر قانونية وتنظيمية واضحة المعالم. وهذا ما تؤكد نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ والتي تعتبر إمكانية تحقيق الترقية من بين العوامل التي تشكل مصدرا للرضا الوظيفي في المؤسسة ، وهو الأمر الذي تؤكد أيضا نظرية العلاقات الإنسانية لـ " التون مايو " التي أعطت اهتماما بالغا للبعد الإنساني وعزل العامل من البعد المادي والتقني، واعتبرت أن العامل بحاجة إلى أبعاد ذات طابع إنساني لكي يشعر بالرضا والارتياح ، فعن طريق الترقية يتحقق المستوى الرابع والمستوى الخامس (الحاجة إلى التقدير والحاجة إلى تحقيق الذات) وهو الأمر الذي يرفع من مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار المهني. كما نجد نسبة معينة من إطارات عينة البحث لم تتحصل على ترقية مهنية وتعبر عن عدم رضاها وهي ترى أو تعبر عن موقف معاكس تماما فيما يخص عملية الترقية المعمول بها في المؤسسة باعتبارها غير فعالة وقائمة على اعتبارات غير موضوعية سماها الذاتية والعلاقات الوسطية. ويرى Harry LEVINSON أن هناك العديد من المشاكل المتعلقة بالترقية المهنية وأن هناك اعتبارات كثيرة وجوانب عدة تتدخل في عملية الترقية وأن عدم الالمام الجيد والتحكم فيها من شأنه تحقيق التوازن وتكريس مبدأ الاستحقاق⁽¹⁾.

خاصة إذا ما كان الانسان يتوقع الحصول على الترقية ومن ثم لا يتحصل عليها، وذلك ما أكدته دراسة "فروم VROOM" والذي يوضح العلاقة الارتباطية بين ^{الترقية} والرضا الوظيفي، حيث يرى أن العنصر المحدد لأثر فرص الترقية على رضا العامل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية.

(1) Harry LEVINSON : Les cadres « sous pression », les éditions d'organisation, paris 7 ,Paris , p159.

مناقشة النتائج:

- من خلال النتائج والبيانات الاحصائية والتي ترمي في مجملها إلى الكشف عن مختلف العوامل المتعلقة بالبعد الوظيفي والذي تتمحور حول تسيير الحياة المهنية للإطار، وذلك من خلال تسليط الضوء على تسيير الحياة المهنية باعتبارها عامل مهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات، وهذه الدراسة تؤكد ما توصلت اليه نظرية العاملين لفريدريك هرتزبرغ فالعوامل التي تشكل مصدرا للرضا في العمل تكون مرتبطة خاصة بالعمل منها شعور الفرد بالإنجاز وتحقيق الذات وكذا الاهتمام بالعمل وبمحتوى العمل، بالإضافة إلى إمكانية تحقيق الترقية. وهي الفرصة التي تمنح للإطار أفاق تسمح له تحقيق وتجسيد طموحاته وتطلعاته العلمية والعملية والعمل على تطوير قدراته وتحسين كفاءته ودون أن ننسى ما تحققه له هذه العملية والتي من شأنها التأثير بالإيجاب أو السلب على الرضا الوظيفي لهذه الفئة.
- كما جاءت الدراسة الحالية داعمة لدراسة " محي الدين شريط " التي تولي كل الاهتمام لشريحة الإطارات الصناعية، وضرورة أن تحظى بالتقدير الفعلي الذي يليق بالدور والمكانة التي تحتلها في مشروع التنمية الوطنية. ذلك أن الاهتمام بتطلعات واهتمامات الإطارات الأتية والمستقبلية والتقدير الفعلي لمكانتها من شأنه الرفع من مستوى معنويات هذا الإطارات.
- تسيير الحياة المهنية لفئة الإطارات من بين العوامل التي لها تأثير مباشر بالرضا الوظيفي أو عدم الرضا وهذا لارتباطه الوثيق بالمسار الوظيفي وما يتضمنه من توظيف وتكوين وترقية وتحويل، ولغرض الاستجابة للوضعيات المهنية الصعبة والضغوطات والتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية، وهو ما يتوافق مع دراسة الباحثة "حاج حسان فتيحة" والتي ترى بأن المكانة الاجتماعية للإطار تتحدد بموجب الدور الذي يشغله وعليه فالمكانة والدور محدد بواسطة الوضعية المهنية والمكانة في السلم الوظيفي .
- كما توافقت الدراسة كذلك مع دراسة الباحث "سليم العايب" والتي تكشف عن كيفية هندسة الحياة المهنية والمسار الوظيفي للإطار من خلال كيفية التوظيف وكيفية التقييم وكيفية الترقية والتدرج في السلم المهني باعتبارها العناصر التي ترفع من مستوى الروح المعنوية للإطارات إذا ما وظفت بصورة منهجية وعلمية.
- ودراستنا هذه جاءت مدعمة للدراستين السابقتين حيث أن الاهتمام بالحياة المهنية وإعطاء الإطارات المكانة والدور الذي يليق بوظائفها ومناصبها كلها عبارة عن عوامل من

- شأنها الرفع من مستوى تطلعاتها وتحقيق أفاقها المستقبلية وتحقيق طموحاتها.
- الحرص على تكريس مبدأ التطابق بين متطلبات المنصب والمؤهلات والاستعدادات التي يتمتع بها الإطار من شأنه تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي وذلك من خلال تعيين الإطار في منصب يتوافق مع مكتسباته العلمية والمهارات المكتسبة ووفق برامج مسطرة ومعايير محددة تتسم بالموضوعية وهو الأمر الذي يؤكد التوافق بين استعدادات الإطار وبين متطلباته قصد بلوغ أعلى مستوى من امتصاص طاقة الإطارات العلمية والعملية والاستفادة من معارفهم وإضفاء طابع الفاعلية في العمل.
 - كما توافقت مع دراسة الباحث " سليم العايب " والتي تولي اهتماما لسياسة ترقية الإطارات وتعيينها في مناصب تتوافق متطلباتها مع المؤهلات العلمية والعملية التي يمتلكها الإطارات وهذا من شأنه الرفع من معنويات الإطارات وتحقيق مستوى معين من الرضا الوظيفي. وذلك أن التطابق بين المكتسبات والاستعدادات التي يتمتع بها الإطار وبين متطلبات المناصب من شأنه الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لهذه الشريحة.
 - توفر أو غياب استراتيجية واضحة فيما يخص تسيير الحياة المهنية للإطارات تأثير على رضاهم الوظيفي. حيث أكدت غالبية عينة البحث توفر استراتيجية واضحة خاضعة لمبدأ عقلاني ووفق معايير موضوعية ومنظمة.
 - كما توافقت الدراسة الحالية مع دراسة الباحث " حدرياش بشير " والتي تعتبر السياسات المنتهجة في المؤسسة أمرا من شأنه التأثير في الروح المعنوية للإطارات، حيث أن هنالك تسلسل منطقي فيما يخص تدرجها في السلم الوظيفي والرضا الوظيفي، ويبدأ بعملية تقييم الأداء الذي يكون وفق لوائح واضحة المعالم وشفافة ومن ثم التكوين والترقية والتحويل وهو الأمر الذي يسمح للإطارات من تحديد طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية والتي تتناسب مع المهارات والقدرات والاستعدادات.
 - تعتبر الدراسة الحالية داعمة لدراسة الباحث فيما يخص السياسة والاستراتيجية المنتهجة في تسيير الحياة المهنية والمسارات الوظيفية بحيث أن وضوح أو عدم وضوح السياسات والاستراتيجيات المنتهجة يضع الإطار في موضع تقبل أو رفض المعايير المعمول بها.
 - كما أن فرص الحصول على الترقية أو الحصول عليها من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات فكلما زادت فرص الإطار في الحصول على الترقية زاد رضاه الوظيفي وكلما قلت

فرص حصوله على الترقية قل مستوى الرضا الوظيفي لديه.

● دعمت الدراسة الحالية دراسة الباحث " سليم العايب " والتي لها نظرة ايجابية تجاه الترقية المهنية واعتبار الترقية المهنية سبيل تحقيق العديد من الامتيازات على الصعيد المادي والصعيد المعنوي. ودراستنا كانت محل دعم دراسة الباحث حيث أن فرص الترقية المتعددة من شأنها أن ترفع من مستوى الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي. والعكس مع شح فرص الترقية وعدم وضوح معايير الاستفادة منها.

● تطابق المعارف المتحصل عليها من التكوين مع متطلبات المنصب من شأنه التأثير على مستوى الرضا الوظيفي للإطارات ويتحقق ذلك بمدى مطابقة محتوى البرامج ومحتويات العملية التكوينية مع المتطلبات الوظيفة الجديدة ومع المهام التي ستوكل للإطار في المنصب الجديد.

● توافقت كذلك مع دراسة الباحثة " عيشاوي وهيبة " والتي تولي أهمية بالغة لبرمجة عمليات التكوين والتي من شأنها المحافظة على تأهيل الموارد البشرية (الإطارات) وتحسين مستوياتهم وتكثيفهم تبعاً للتطورات الحاصلة وهو ما يسمح بالاستغلال الفعال للكفاءات والقدرات وبالتالي تحقيق ذواتهم في العمل والإحساس بالأطمئنان والراحة والانتماء للمؤسسة وبلوغ مستوى عالي من الرضا الوظيفي.

● والدراسة الحالية جاءت مدعمة لدراسة الباحثة كونها توضح مدى مساهمة التكوين والمعارف التي تتضمنها برامج التكوين ومدى توافقتها مع متطلبات المناصب الجديدة، وأن محتوى البرامج ودرجة التوافق مع المناصب له تأثير على مستوى الرضا الوظيفي للإطارات .

التوصيات :

✓ ضرورة الاهتمام بفئة الإطارات وبعيائهم المهنية تبعاً لمستوياتهم العلمية والمهنية لتحقيق الفعالية والنجاح في المؤسسة العمومية والتي تعتبر الثروة المثالية وقاعدة التقدم والازدهار.

✓ السعي نحو تحقيق التناسق الكامل فيما يخص مخططات تسيير الحياة المهنية للإطارات وفق نظام سليم يتم بموجبه الاختيار والتعيين والمتابعة والتكوين والترقيات .

✓ تحقيق التوافق والتطابق بين كل من الاستعدادات والمكتسبات التي يتمتع بها الإطارات من أجل الاستغلال العقلاني للكفاءات إلى أقصى الحدود .

✓ ضرورة الإلمام بالآليات والاستراتيجيات الموضوعية والعقلانية بخصوص التوظيف والترقيات والتكوين والتعيين في المناصب .

✓ العمل على دعم التكوين الخارجي والداخلي بمختلف تخصصاته فروعته والذي يتمشى مع التطورات التكنولوجية والعلمية ومسايرة عمليات التصنيع المتطورة .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- (1) الطائي يوسف حليم وآخرون : إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
- (2) العايب سليم : هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2007.
- (3) بومخلوف محمد : اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
- (4) جباره عطية جباره : الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001.
- (5) خلوفي سامية : الإطارات المتوسطة والرضا في العمل، أطروحة ماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
- (6) سالم محمد السالم، :الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، (لم يذكر الناشر)، الرياض 1997 .
- (7) سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ب ب ن، 1999.
- (8) شاوش حميد : مدخل إلى علم الاجتماع المنظمات، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، 2019 .
- (9) شوقي طريف : السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب، مصر، 1993.
- (10) صحرابي بوزيد وآخرون : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.
- (11) عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم : إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار الكتاب العالمي للنشر، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002 .

- (12) عقيلي عمر وصفي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- (13) محمد بالراح : الرضا عن العمل، مخبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر لدى جامعة وهران، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- (14) محمود هاشم زكي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية الطبعة الثالثة، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ب ب ن، 1997.
- (15) مروان عبد المجيد إبراهيم :أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- (16) مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
- (17) ميراني حسان : الهوية المهنية الاجتماعية لفئة اطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2007.
- (18) نوري منير : تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 2010.
- المراجع باللغة الفرنسية :

- 19) Raymond-Alain Thiétart : **La stratégie d'entreprise**, 2ème édition, paris ,1993.
- 20) A rch Patton : **Rémunération stimulante et promotion des cadres dirigeants**, éditions hommes et techniques, paris 7,1964.
- 21) Bouffartigue وCharles Gadea : **Sociologie des cadres** , collection Repères, edition la découverte, paris .
- 22) Vade-mecum, Jean-Luc CERDIN : **gérer les carrières**, editions EMS, paris,2000 , p169.
- 23) Harry LEVINSON : **Les cadres « sous pression »**, les éditions d'organisation, paris 7 ,Paris , p159.
- 24) DIMITRIS N CHORAFAS : **La formation permanente des cadres , problèmes et solution** , les édition d'organisationnw , édition eyrolles , paris, p157 .