

جامعة وهران 2

محمد بن أحمد
Université d'Oran 2
Mohamed Ben Ahmed



République Algérienne démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed

كلية العلوم الاجتماعية

Faculté des Sciences Sociales

قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

Département de Sociologie & d'Anthropologie

جامعة وهران 2

محمد بن أحمد
Université d'Oran 2
Mohamed Ben Ahmed



قسم علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحت عنوان

"آليات الترقية المهنية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في التنظيمات العمومية دراسة سوسيولوجية ببلدية المرسى الكبير"

تحت إشراف:

- العقاق حفصة

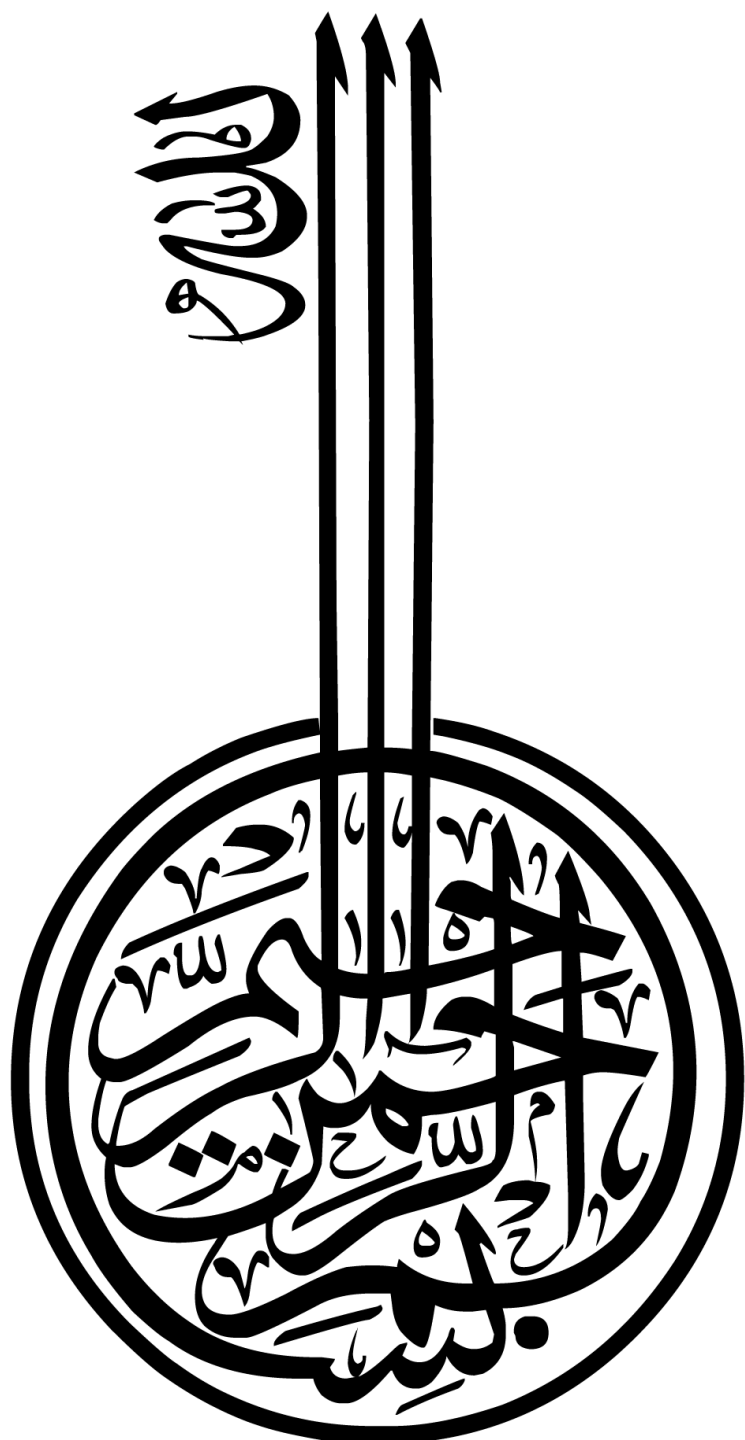
من إعداد الطالبة:

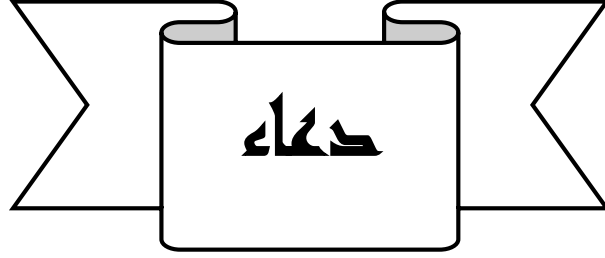
- خيثور شيماء

أعضاء اللجنة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بداش وردة	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة وهران 2	رئيسا
ناصر زواوي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة وهران 2	مناقشا
العقاق حفصة	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة وهران 2	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2025 / 2026





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تُنجز الغايات وتُحقق الأحلام

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا، على ما وفقني إليه من هذا الإنجاز

اللهم إني أسألك علماً نافعاً، ورزقاً طيباً وعملاً متقبلاً، وتوفيقاً في القول والعمل، وسداداً في الرأي والخطى

اللهم اجعل هذا الجهد خالصاً لوجهك الكريم، وبارك فيه واقع به، ولا تجعله تعباً يضيع، بل اجعله شاهداً لي لا علي

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولاً وأخيراً وامتنالاً لقوله صلى الله عليه وسلم

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذة "العقعاق حفصة" التي تكرمت بقبول الإشراف على هذه
المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح

كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين

وكذلك نتقدم بخالص الشكر إلى كل من درسنا طيلة هذا المشوار الدراسي وكل من علمنا حرفاً وجزاهم
الله كل خير

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد ونسأل الله عز وجل أن
يجعل ذلك في ميزان حسناتهم إنه قريب مجيب

الإهداء

من قال أنا لها نالها

وأنا لها إن أبت رغماً عنها أتيتُ بها.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان مخفوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها
ونلتها

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل...

من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحه العلم والمعرفة دعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله...

إلى فخري واعتزازي... أبي....

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون

والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات

سر قوتي ونجاحي ... أمي...

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها إلى خيرة أيامي وصوفها إلى قرة عيني

...أخي وأخواتي...

إلى نفسي...

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضلته سبحانه وتعالى

فالحمد لله على ما وهبني.

تتناول هذه الدراسة موضوع آليات الترقية المهنية وانعكاسها على الأداء الوظيفي داخل التنظيمات العمومية، من خلال دراسة سوسيولوجية ميدانية ببلدية المرسى الكبير ولاية وهران، تهدف إلى تحليل الكيفية التي تتم بها الترقية المهنية داخل البلدية، والكشف عن تأثيرها على العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي للموظفين. وقد ركزت الدراسة على المعايير الرسمية للترقية (الكفاءة المهنية، الأقدمية، التقييم الإداري، المسابقات المهنية)، إضافة إلى الممارسات الغير رسمية كالعلاقات الشخصية والمحسوبية والواسطة، ومدى تأثيرها على السير العادل للعمل الإداري والعدالة التنظيمية داخل البلدية.

كما تطرقت الدراسة إلى طرح الأداء الوظيفي من خلال أبعاده المختلفة والعوامل المؤثرة فيه سواء التنظيمية أو النفسية أو الاجتماعية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي التحليلي باعتباره الأنسب لفهم الظواهر الاجتماعية والتنظيمية داخل المؤسسة العمومية وتحليلها بعمق كما تم الاعتماد على تقنية المقابلة مع مجموعة من الموظفين والإداريين من أجل جمع المعطيات المتعلقة بواقع الترقية المهنية داخل البلدية، إضافة إلى تقنية الملاحظة التي ساعدت في فهم التفاعلات والممارسات التنظيمية داخل البلدية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن الترقية المهنية داخل البلدية تقوم على معايير رسمية تتمثل في الكفاءة، الأقدمية، التقييم، المسابقات المهنية، غير أن هناك ممارسات غير رسمية تؤثر على عملية الترقية وهو ما ينعكس سلباً على العدالة التنظيمية داخل البلدية. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة وثيقة بين الترقية المهنية والأداء الوظيفي، حيث تساهم الترقية في تحفيز الموظفين، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة الالتزام والانتماء المهني، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء الوظيفي داخل التنظيم العمومي (البلدية).

Study Abstract

This study examines the mechanisms of professional promotion and their impact on job performance within public organizations through a field sociological study conducted at the municipality of Mers El-Kébir. The study aims to analyze how professional promotion is carried out within the municipality and to reveal its impact on organizational justice and employees' job performance.

The study focused on the official criteria for promotion, namely professional competence, seniority, administrative evaluation, and professional examinations, in addition to informal practices such as personal relationships, favoritism, and nepotism, as well as their influence on the fairness of administrative work and organizational justice within the municipality.

The study also addressed job performance through its various dimensions and the factors affecting it, whether organizational, psychological, or social.

The study adopted a qualitative analytical approach, as it is considered the most appropriate method for understanding and deeply analyzing social and organizational phenomena within public institutions. It also relied on interview techniques conducted with a group of employees and administrative staff in order to collect data related to the reality of professional promotion within the municipality, in addition to observation techniques that helped in understanding organizational interactions and practices within the municipality.

The study reached several findings, the most important of which is that professional promotion within the municipality officially relies on objective criteria represented by competence, seniority, evaluation, and professional examinations. However, there are informal practices that influence the promotion process, which negatively affects organizational justice within the municipality. The study also revealed the existence of a close relationship between professional promotion and job performance, as promotion contributes to motivating employees, increasing job satisfaction, and strengthening professional commitment and sense of belonging, which positively reflects on improving job performance within the public organization (the municipality)

فهرس المحتويات

الشكر

الإهداء

الملخص

1 مقدمة العامة:

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

18..... تمهيد:

19..... 1- الترقية المهنية كآلية تنظيمية داخل البلدية:

21..... 2- شروط الترقية المهنية في التنظيم الإداري المحلي:

24..... 3- المعايير الرسمية للترقية المهنية داخل البلدية:

24..... 3-1- الترقية على أساس الأقدمية:

26..... 3-2- الترقية على أساس الكفاءة:

29..... 3-3- التنقيط والتقييم الإداري:

32..... 3-4- المسابقات المهنية:

37..... 4- الممارسات الغير رسمية للترقية المهنية وتأثيرها على العدالة التنظيمية:

38..... 4-1- العلاقات الشخصية: ...

40..... 4-2- المحسوبية:

42..... 4-3- الوساطة: ...

44..... 5- أهداف سياسة الترقية المهنية:

47..... خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي بين البناء النظري والممارسات الميدانية

50..... تمهيد:

52..... 1- مفهوم الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية المرسى الكبير: ...

53..... 2- العوامل المؤثرة على فعالية الأداء الوظيفي داخل البلدية:

56..... 3- البعد التنظيمي للأداء الوظيفي داخل البلدية:

58..... خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: تأثير الترقية المهنية على مستوى الأداء الوظيفي ببلدية المرسى الكبير

تمهيد:	61
1-أهمية الترقية المهنية كألية تحفيزية داخل البلدية:	61
2-علاقة الترقية المهنية بالأداء الوظيفي:	65
3-انعكاس الترقية المهنية على فعالية الأداء الوظيفي:	68
خلاصة الفصل:	75
الخاتمة:	76

قائمة المراجع والمصادر

الملاحق

في سياق التحولات التي يشهدها المجتمع المعاصر، وما يرتبط بها من إعادة تنظيم للعلاقات المهنية داخل المؤسسات العمومية، تبرز إشكالية تسيير الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم مجالات اشتغال التنظيم الإداري الحديث، حيث يتم الانتقال تدريجياً من منطق التسيير التقليدي القائم على الاستمرارية الإدارية إلى منطق عقلنة الأداء وربطه بمبدأ الكفاءة والاستحقاق، وفي هذا الإطار العام تندرج المؤسسات العمومية الجزائرية بوصفها فضاءات تنظيمية تعكس هذا التحول، ومن بينها بلدية المرسى الكبير بولاية وهران، التي تم اعتمادها كمجال ميداني لدراسة آليات الترقية المهنية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي.

تُعد بلدية المرسى الكبير نموذجاً لمؤسسة إدارية محلية تتجسد فيها مختلف التفاعلات بين النصوص القانونية المنظمة للعمل الإداري وبين الممارسات اليومية للموظفين، حيث تتداخل المعايير الرسمية والغير رسمية في تشكيل المسارات المهنية للموظفين، ومن هذا المنطلق، يكتسي موضوع الترقية المهنية أهمية خاصة باعتبارها إحدى أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة العمومية لتنظيم المسار المهني للموظف، وتحفيزه على تحسين أدائه، ورفع مستوى إنتاجيته، إضافة إلى كونها آلية لإعادة توزيع الوظائف داخل التنظيم الإداري.

وفي هذا السياق، تندرج هذه المذكرة ضمن حقل علم اجتماع التنظيم والعمل، حيث تسعى إلى تحليل العلاقة بين آليات الترقية المهنية والأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية، انطلاقاً من فرضية أساسية مفادها أن الترقية لا تُختزل في كونها إجراءً إدارياً تقنياً، بل هي عملية اجتماعية مركبة تعكس ديناميكيات السلطة داخل التنظيم، وتعيد إنتاج أشكال من العدالة أو اللاعدالة التنظيمية، كما تؤثر بشكل مباشر في تمثيلات الموظفين لسيرورة العمل داخل المنظمة.

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول مترابطة منهجياً وتحليلياً. خصص الفصل الأول لمفهوم الترقية المهنية، حيث تم الانتقال من تعريفها النظري بوصفها انتقال إلى منصب أعلى في السلم الوظيفي، إلى مقاربتها سوسيولوجيةً الإجرائية كآلية لإعادة الإنتاجية داخل التنظيم، كما تم التطرق إلى شروط الترقية المهنية كما تحددها النصوص القانونية والتنظيمات المعمول بها داخل الوظيفة العمومية.

كما تناول هذا الفصل المعايير الرسمية للترقية المهنية والآليات المعتمدة لتطبيقها، والمتمثلة في الأقدمية، الكفاءة المهنية، التقييم الدوري، والتكوين المستمر، باعتبارها آليات تهدف إلى ضبط المسار المهني على أسس عقلانية وموضوعية تسعى إلى تحقيق نوع من العدالة التنظيمية داخل البلدية. وفي المقابل، تم تحليل الممارسات الغير رسمية التي قد تتخلل هذه العملية، مثل العلاقات الشخصية داخل مكان العمل، الوساطة، والمحسوبية،

والتي يمكن أن تؤثر في مسارات الترقية بشكل مباشر أو غير مباشر، مما يطرح إشكالية العدالة التنظيمية داخل المنظمة ويؤثر على تمثلات الموظفين لمبدأ تكافؤ الفرص، كما تم التطرق إلى أهداف الترقية المهنية، سواء من حيث تحسين الأداء وتحفيز الموارد البشرية وضمان استقرار واستمرارية الكفاءات داخل التنظيم الإداري.

أما الفصل الثاني، فقد خُصص لمفهوم الأداء الوظيفي باعتباره المتغير الثاني في هذه الدراسة، حيث تم تعريفه بوصفه مستوى الإنجاز الفعلي الذي يحققه الموظف أثناء أدائه لمهامه، كما تناول هذا الفصل العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، والتي تشمل العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

كما تم تحليل أبعاد الأداء الوظيفي التي تعكس مدى الالتزام والانضباط والتفاعل داخل المؤسسة، وتُبرز هذا الأبعاد أن الأداء الوظيفي ليس مجرد مؤشر تقني، بل هو نتاج تفاعل معقد بين الفرد والتنظيم.

في حين خُصص الفصل الثالث لدراسة العلاقة بين الترقية المهنية والأداء الوظيفي، من خلال تحليل التأثيرات المتبادلة بينهما داخل السياق التنظيمي لبلدية المرسى الكبير، حيث تم التركيز على كيفية تأثير الترقية كآلية تنظيمية على سلوك الموظف داخل البلدية، إذ يمكن أن تساهم في رفع مستوى الدافعية، وتعزيز الشعور بالاعتراف المهني، وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم، خاصة عندما تكون مبنية على معايير موضوعية وشفافة.

وفي المقابل، تم التطرق إلى تأثيرها على الأداء الوظيفي ودورها في تحسين الأداء، كما تم إبراز أهمية الترقية المهنية كآلية تحفيزية لا تقتصر على الجانب المادي فحسب، بل تشمل أيضًا البعد الرمزي المرتبط بالاعتراف الاجتماعي والمكانة المهنية داخل التنظيم الإداري.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه المذكرة إلى تقديم تحليل سوسيولوجي معمق للترقية المهنية داخل المؤسسات العمومية، انطلاقاً من بلدية المرسى الكبير كمجال ميداني، باعتبارها آلية تنظيمية متعددة الأبعاد تتقاطع فيها الاعتبارات القانونية مع الممارسات الاجتماعية، وتؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء الوظيفي، كما تهدف إلى إبراز أن فعالية الترقية لا ترتبط فقط بوجود نصوص تنظيمية، بل بمدى تجسيدها لمبادئ العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص داخل بيئة العمل، باعتبارها شرطاً أساسياً لتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وتطلعات الموظفين

يعدّ العنصر البشري هو المحرك الأساسي لنجاح المؤسسات بمختلف أنواعها، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتنظيمية. مما فرض إعادة النظر في أساليب تسيير المؤسسات والاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها رأس المال الحقيقي القادر على تحقيق التنمية والاستقرار والفعالية التنظيمية، ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية داخل التنظيمات الحديثة، لما تؤديه من دور في تنمية قدرات الموظفين وتحفيزهم ورفع مردوديتهم المهنية.

وفي إطار هذا الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، برزت أهمية السياسات التحفيزية التي تعتمد عليها المؤسسات للحفاظ على كفاءاتها البشرية وضمان استقرارها المهني، حيث تسعى التنظيمات، خاصة العمومية منها إلى تحسين ظروف العمل وتطوير أساليب التسيير الإداري بما يحقق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات الموظفين، ومن بين أهم هذه السياسات نجد الترقية المهنية التي تعد من أبرز الوسائل الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتتمين جهود الموظفين وتحفيزهم على تحسين أدائهم المهني، إذ لا تقتصر الترقية على مجرد انتقال الموظف من رتبة إلى أخرى، بل تمثل اعترافاً بكفاءته وخبرته ومجهوداته داخل المؤسسة كما تشكل أحد أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الشعور بالاستقرار والانتماء الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مردودية الموظفين وعلى فعالية المؤسسة ككل.

- وقد حظي موضوع الترقية المهنية باهتمام العديد من الباحثين والدراسات الأكاديمية، نظراً لارتباطه الوثيق بالأداء والرضا الوظيفي داخل التنظيمات، ومن بين هذه الدراسات دراسة دبوشة خولة بعنوان: "أثر الترقية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2024/2023، حيث توصلت إلى أن الترقية تؤدي دوراً محورياً في رفع مستويات الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، لأنها تعزز التقدير المعنوي وتحسن الدخل وتزيد الانتماء والدافعية. لكن تأثيرها قد يكون محدوداً في بعض الحالات بسبب ضعف نظام الترقية أو بيئة العمل غير الداعمة.

كما أن الترقية قد تخلق ضغوطاً ومسؤوليات إضافية إذا لم ترافقها تكوينات ودعم كافٍ. لذلك، لا تكفي الترقية وحدها لرفع الرضا الوظيفي، بل يجب توفير بيئة عمل داعمة وتطوير مستمر للموظفين.¹

¹ دبوشة خولة، أثر الترقية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين دراسة ميدانية جامعة برج بوعرييج، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2024/2023.

مدخل إلى الدراسة

- وفي السياق نفسه، توصلت الدراسة الميدانية المنجزة بـ جامعة وهران 2 من طرف بلقاضي عادل وكواس محمد بلخير تحت عنوان "الترقية وآثارها على أداء العاملين في المؤسسة"، 2025/2024، إلى وجود علاقة مباشرة بين عدالة نظام الترقية ومستوى تحفيز العمال، حيث إن منح الترقية وفق معايير رسمية وشفافة يدفع العامل إلى بذل مجهود إضافي وتحسين أدائه المهني.

في المقابل، يؤدي غياب العدالة في الترقية إلى انخفاض الحماس وضعف الأداء وانتشار الإحباط بين الموظفين كما بينت النتائج أن رضا الموظفين عن نظام الترقية يعزز التزامهم المهني وانضباطهم وثقتهم بالمؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء والولاء التنظيمي.¹

- كما تم الاعتماد على مذكرة بوعزلة ماجدة منال تحت عنوان "تأثير سياسة الترقية على المسار المهني دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA"، 2024/2023، حيث تناولت الدراسة أثر الترقية على المسار المهني بمؤسسة ميناء أرزيو، وتبين أن المسار المهني هو سلسلة من الوظائف التي يمر بها الموظف لاكتساب الخبرة والمهارات وتحسين أدائه، وتعد الترقية من أهم وسائل التحفيز التي تساعد العامل على تحقيق طموحاته المهنية وتحسين وضعه النفسي والاجتماعي والمادي، كما تساهم في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

وأظهرت الدراسة أن الترقية قد تكون في الرتبة أو الدرجة أو بناءً على الأقدمية والكفاءة، وهي حق أساسي للعامل لأنها تساعد على الحفاظ على الكفاءات وتحفيز الموظفين.

كما بينت نتائج البحث أن الموظف يمر بمراحل تبدأ بالتكوين واكتساب الخبرة ثم التربص قبل الاندماج الفعلي في المؤسسة وبناء مساره المهني من خلال التدرج والترقية.

ورغم أهمية الترقية، كشفت الدراسة عن وجود بعض المعوقات داخل مؤسسة أرزيو، إذ عبّر العمال عن عدم رضاهم الكامل عن نظام الترقية بسبب فقدان بعض الامتيازات والتحفيزات عند الانتقال إلى منصب أعلى، مما يؤثر سلبيًا على رضاهم المهني، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى أن الترقية عنصر أساسي في الحياة المهنية، لكنها قد تواجه صعوبات تختلف من مؤسسة لأخرى وقد تدفع بعض العمال إلى رفضها أحيانًا.²

¹ بلقاضي عادل، كواس محمد بلخير، الترقية وآثارها على أداء العاملين في المؤسسة دراسة ميدانية جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2025/2024.

² بوعزلة ماجدة منال، تأثير سياسة الترقية على المسار المهني دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2024/2023.

وانطلاقاً من هذه الأطروحات النظرية والدراسات السابقة، تأتي هذه الدراسة الموسومة بعنوان "آليات الترقية المهنية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي داخل التنظيمات العمومية (دراسة سوسيولوجية بلدية المرسى الكبير)" بهدف تسليط الضوء على واقع الترقية المهنية داخل التنظيمات العمومية، فمعظم الدراسات السابقة ركزت إما على الجوانب القانونية والتنظيمية للترقية المهنية، أو على علاقتها المباشرة بالأداء الوظيفي، دون التعمق في الكيفية التي تؤثر بها الممارسات غير الرسمية، وانعكاساتها على العدالة التنظيمية وسلوك وأداء الموظفين داخل البلدية. وعليه، تختلف هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات في كونها لا تكتفي بتحليل الآليات الرسمية المعتمدة في الترقية المهنية، بل تسعى أيضاً إلى الكشف عن الواقع الفعلي للممارسات غير الرسمية داخل بلدية المرسى الكبير، ومحاولة فهم تأثير ذلك على الأداء الوظيفي للموظفين، سواء من حيث الدافعية، والرضا الوظيفي، والالتزام المهني، أو من حيث مردودية العمل وجودته داخل البلدية، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

- كيف تمارس الترقية المهنية داخل بلدية المرسى الكبير؟ وكيف ينعكس على مستوى الأداء الوظيفي؟

2- فرضيات الدراسة

- تمارس الترقية المهنية داخل بلدية المرسى الكبير وفق معايير رسمية وقانونية، يعيق تطبيقها أحياناً سلوكيات غير رسمية.

- منح الترقية للموظفين يعزز مستوى الأداء الوظيفي.

3- أسباب اختيار الموضوع:

موضوع الترقية المهنية من المواضيع التي حظيت باهتمام واسع من طرف الباحثين لأنها تعتبر من أهم أساليب تطوير الموظف وتطوير مساره المهني، وتأخذ على أساس معايير وأسس معينة تختلف من مؤسسة لأخرى.

وانطلاقاً من ذلك تعددت الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ويمكن تلخيصها فيما يلي:

• الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الترقية المهنية والرغبة في الإلمام بقوانينها.

مدخل إلى الدراسة

- محاولة فهم المعايير الرسمية لسياسة الترقية المهنية داخل التنظيمات العمومية.
- تحليل السياسات الغير رسمية المعتمدة في تطبيق الترقية المهنية داخل التنظيمات العمومية.
- الرغبة في الاحتكاك بمجال الدراسة والتخصص ميدانياً.

• أسباب موضوعية:

- قابلية موضوع الترقية المهنية للدراسة الميدانية.
- التعرف على الموضوع عن قرب وبمختلف جوانبه من خلال الدراسة الميدانية.
- إبراز الأهمية البالغة لموضوع الترقية المهنية ومختلف جوانبها.

4- أهداف الدراسة:

- من المؤكد أن لكل بحث علمي ودراسة ميدانية مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها تفيد المجتمع بصفة عامة والبحث العلمي بصفة خاصة أهمها ما يلي:
- إبراز واقع الترقية وأسسها ومعاييرها المعتمدة داخل المؤسسات الجزائرية.
- وتهدف خاصة إلى الوقوف على واقع الترقية المهنية داخل البلدية، والكشف عن مدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، سواء من حيث زيادة الكفاءة والإنتاجية، أو من حيث تعزيز الرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل، إضافة إلى التعرف على الصعوبات والمعوقات التي قد تحد من فعالية نظام الترقية داخل التنظيمات العمومية المحلية.
- التدريب على العمل المنهجي في إعداد البحوث الاجتماعية.
- الهدف العلمي الذي يتمثل في إنجاز مذكرة التخرج في علم الاجتماع تنظيم وعمل كجزء مكمل لنيل شهادة الماستر.

5- أهمية الموضوع:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حساساً ومهماً وهو الترقية المهنية التي تعتبر أهم أساليب تطوير الموظف والمؤسسة، كما تشير الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة لبلدية المرسى الكبير التي قمنا

بإجراء دراستنا فيها حيث تقدم إطاراً علمياً يوضح أسس ومعايير التي من خلالها تتم ترقية الموظفين فيها وإبراز أهمية سياسة الترقية الإدارية داخل البلدية وتعزيز الشفافية في قرارات الترقية المهنية.

- توضيح مفهوم الترقية المهنية وأهم الأسس والمعايير المعتمدة فيها.

- تقديم تصور علمي حول تأثير الترقية على الأداء الوظيفي.

6- منهج الدراسة:

من المؤكد أن القيام بأي بحث علمي يتطلب السير وفق منهج معين يوصلنا إلى النتائج المرغوبة

حيث يعرف المنهج بأنه هو الأسلوب الذي ينتهجه الباحث في دراسة معينة للوصول إلى نتائج معينة.¹

كما عرفه محمد بدوي بأنه: "مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"²

وقد اعتمدنا في دراستنا لموضوع الترقية المهنية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي على المقاربة الكيفية والمنهج الأكثر استخداماً في العلوم الاجتماعية وهو المنهج الوصفي التحليلي أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنتظم لوصف وتصوير الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة باعتباره الأنسب لتحليل موضوعنا وفهم أبعاده المختلفة في سياقها الواقعي، وهو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد.³

ويقوم هذا المنهج على وصف وتحليل الممارسات الإدارية والتفاعلات المهنية داخل التنظيمات العمومية وقد مكننا هذا الاختيار المنهجي من التعمق في دراسة آليات التسيير الإداري خصوصاً ما يتعلق المعتمدة داخل بلدية المرسى الكبير الترقية المهنية بآليات.

¹ دبوشة خولة، أثر الترقية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين دراسة ميدانية جامعة برج بوعرييج، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2024/2023، ص27.

² محمد بدوي، المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية، تونس، دار طباعة ونشر د. ت. ن، ص9.

³ محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 1999، ط2، دار وائل للنشر، ص46.

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من أدوات البحث العلمي الكيفي والمتمثلة في:

• الملاحظة المباشرة:

- هي إحدى مقاربات المنهج الكيفي وهي تعتبر من تقنيات وتعتبر عملية أولية يتصل فيها الباحث بالواقع الذي يريد دراسته.

- هي توجيه الحواس للمشاهدة ومراقبة لسلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه.¹

- وتعتبر عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف.²

اعتمدنا في دراستنا على تقنية الملاحظة باعتبارها من أهم التقنيات المعتمدة في المنهج الكيفي، لما توفره من إمكانية الاتصال المباشر بالواقع الميداني ومعايشة الظاهرة المدروسة بصورة فعلية، ومكنتنا في فهم السلوكيات والتفاعلات داخل البلدية من خلال مراقبة الظواهر والأحداث بطريقة منظمة ومقصودة، مع تسجيل مختلف المعطيات والملاحظات المرتبطة بموضوع الدراسة.

وفي إطار هذه الدراسة المتعلقة بمعايير الترقية المهنية وانعكاسها على الأداء الوظيفي، تم توظيف الملاحظة المباشرة داخل مصلحة المالية ومصلحة تسيير المستخدمين، باعتبارهما من المصالح الأساسية المرتبطة بإجراءات الترقية المهنية وتسيير المسار الوظيفي للموظفين، وقد سمحت هذه التقنية بمتابعة مختلف المراحل والإجراءات المتعلقة بعملية الترقية، بداية من دراسة ملفات الموظفين، مروراً بتطبيق المعايير المعتمدة في الترقية ودراسة بعض الملاحق، كما مكنت الملاحظة من التعرف على طبيعة العلاقات المهنية السائدة داخل البلدية، ومدى تأثيرها على تطبيق معايير الترقية وعلى أداء الموظفين أثناء تأدية مهامهم اليومية.

وقد ركزت الملاحظة على متابعة سلوك الموظفين والإطارات الإدارية أثناء العمل، ورصد تفاعلهم مع نظام الترقية المهنية، سواء من حيث الالتزام والانضباط أو من حيث الدافعية والرضا المهني.

كما أتاحت هذه التقنية فرصة الكشف عن بعض الجوانب التي لا تظهر من خلال المقابلات أو الوثائق الرسمية، مثل الممارسات غير الرسمية، وطبيعة التعامل بين المسؤولين والموظفين، ومدى شعور العمال

¹ بوخوش عمار، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، ط 1، 2019 ص 68.

² نفس المرجع، ص 86.

بالعدالة والإنصاف في تطبيق معايير الترقية، كذلك ساعدت الملاحظة في فهم تأثير الترقية المهنية على مردودية الموظفين، حيث تم تسجيل بعض السلوكيات المرتبطة بتحسين الأداء لدى الموظفين الذين استفادوا من الترقية، مثل زيادة الجدية في العمل وتحمل المسؤولية، مقابل ظهور بعض مظاهر الإحباط أو ضعف الدافعية لدى الموظفين الذين يشعرون بعدم تكافؤ الفرص.

وقد تمت عملية الملاحظة بطريقة منظمة ومستمرة خلال فترة التربص الميداني، مع الحرص على تدوين مختلف الملاحظات والوقائع المرتبطة بموضوع البحث في سجل خاص، وذلك بهدف الاستفادة منها أثناء تحليل النتائج وتفسيرها، كما التزمنا بالموضوعية وعدم التدخل في سير العمل داخل البلدية، حتى تكون الملاحظات المسجلة أكثر دقة وواقعية.

ومن خلال هذه التقنية تم الحصول على معطيات ميدانية قيمة ساعدت في فهم الواقع الوظيفي داخل البلدية، والكشف عن العلاقة القائمة بين معايير الترقية المهنية والأداء الوظيفي للموظفين، مما ساهم في إثراء الدراسة وتدعيم نتائجها العلمية.

• المقابلة الشبه موجهة:

- تعد تقنية المقابلة من أهم أدوات جمع المعطيات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية ويعرفها ماكوبي بأنها تفاعل لفظي يتم بين شخصين يحاول القائم بالمقابلة أن يأخذ بعض المعلومات أو التعبيرات للبحث في موضوع دراسته.

- هي تقنية يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة هادفة من أجل خدمة موضوع البحث.¹

- كما عرفت بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث والمبحوث بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين.²

وقد أجريت المقابلات مع مجموعة من الموظفين والإطارات الإدارية بالبلدية، حيث تم اختيارهم بطريقة تخدم أهداف البحث وتمكن من الإحاطة بمختلف الجوانب المرتبطة بالترقية المهنية، وتمحورت الأسئلة حول المعايير المعتمدة في الترقية، ومدى وضوحها وشفافيتها، بالإضافة إلى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعمال من حيث الدافعية، والالتزام، والرضا الوظيفي، وتحسين الكفاءة والإنتاجية.

¹ نفس المرجع، ص 70.

² نفس المرجع، ص 50.

كما سعت المقابلات إلى التعرف على تصورات الموظفين حول مدى عدالة الترقية داخل المؤسسة، وما إذا كانت تعتمد على الكفاءة والخبرة والاستحقاق أم تتأثر بعوامل أخرى غير مهنية.

وقد ساهمت هذه التقنية في توفير معلومات نوعية يصعب الوصول إليها بواسطة أدوات أخرى، إذ أتاحت للمبحوثين فرصة الحديث بحرية عن تجاربهم المهنية ومواقفهم تجاه نظام الترقية المعتمد داخل البلدية.

كما مكنتنا من فهم العديد من الجوانب الخفية والممارسات الغير الرسمية التي تؤثر على عملية الترقية وعلى الأداء الوظيفي للموظفين، مثل العلاقات المهنية، والتحفيز، والشعور بالتقدير داخل بيئة العمل، كذلك سمحت المقابلات بالكشف عن الفروقات في وجهات النظر بين الموظفين والإدارات الإدارية حول فعالية معايير الترقية ومدى مساهمتها في تحقيق الاستقرار المهني ورفع مستوى الأداء.

وقد تمت المقابلات في ظروف ملائمة ساعدت على خلق جو من الثقة والتفاعل الإيجابي مع المبحوثين، مما شجعهم على تقديم إجابات صريحة وموضوعية. كما حرصنا على الالتزام بالحياد أثناء إدارة الحوار، مع تدوين مختلف الملاحظات والأفكار المهمة التي تخدم الدراسة وتحليل نتائجها، وبذلك شكلت المقابلة أداة أساسية في هذه الدراسة، لما وفرت من بيانات دقيقة ومعقدة ساعدت في فهم العلاقة بين معايير الترقية المهنية والأداء الوظيفي داخل البلدية، والكشف عن مدى تأثير نظام الترقية على سلوك الموظفين ومستوى مردوديتهم المهنية.

• مجتمع الدراسة:

يتشكل مجتمع دراستنا من جميع الأفراد المرتبطين بموضوع آليات الترقية المهنية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي داخل التنظيمات العمومية، حيث تم اختيار بلدية المرسى الكبير كنموذج تطبيقي للدراسة الميدانية، ويعود اختيارها إلى جملة من الاعتبارات العلمية والعملية، من بينها كون البلدية تمثل نموذجًا حقيقيًا للتنظيمات العمومية المحلية التي تتجسد فيها مختلف أنماط العلاقات المهنية والإدارية، إضافة إلى احتكاك موظفيها المباشر بالمواطن وما يفرضه ذلك من ضرورة الرفع من مستوى الأداء والكفاءة المهنية.

كما أن الترقية المهنية داخل البلدية تعد من أهم الآليات المعتمدة لتحفيز الموظفين وتحسين مردودهم الوظيفي، وهو ما يسمح بدراسة العلاقة بين فرص الترقية ومستوى الأداء الوظيفي بصورة واقعية وميدانية، ويشمل مجتمع الدراسة مختلف الموظفين العاملين بالبلدية بمختلف رتبهم وأسلابهم الإدارية والمهنية، سواء كانوا موظفين إداريين، تقنيين، أو أعوان تنفيذ، مع التركيز بصورة خاصة على الموظفين الذين استفادوا من

مدخل إلى الدراسة

الترقية المهنية بمختلف أشكالها، كما يشمل المجتمع بعض المسؤولين الإداريين ورؤساء المصالح المعنيين بتسيير الموارد البشرية، نظرًا لدورهم المباشر في تطبيق القوانين والإجراءات المتعلقة بالترقية المهنية وتقييم الأداء الوظيفي للموظفين.

• صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة جملة من الصعوبات الميدانية أثناء إنجازها على مستوى البلدية، حيث أثرت هذه العوائق بشكل نسبي على سير البحث وعملية جمع المعطيات وتمثلت فيما يلي:

- واجهت الدراسة محدودية في الوصول إلى بعض المعلومات والوثائق الإدارية، خاصة تلك المرتبطة بمعايير الترقية المهنية وآلياتها، وذلك بسبب الطابع الحساس لهذه البيانات وارتباطها بمبدأ السرية الإدارية المعتمد داخل المؤسسة، وقد أدى هذا التحفظ الإداري إلى صعوبة الحصول على معلومات دقيقة وشاملة حول بعض الإجراءات والمعايير المعتمدة في تقييم الموظفين وترقيتهم، الأمر الذي انعكس على حجم البيانات المتاحة للتحليل.

- كما أن تخوف بعض المسؤولين والموظفين من الكشف عن تفاصيل داخلية تتعلق بالتسيير الإداري أو بآليات اتخاذ القرار ساهم في الحد من إمكانية الاطلاع على بعض الجوانب التنظيمية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة.

ورغم هذه الصعوبات، تم الاعتماد على المعطيات المتاحة والمصادر الرسمية الممكن الوصول إليها بهدف الحفاظ على موضوعية الدراسة وتحقيق أكبر قدر ممكن من الدقة العلمية.

- كما تم تسجيل صعوبة في التوفيق بين عمليتي الملاحظة والمشاركة داخل المصلحة، إذ إن طبيعة التربص كانت تفرض علينا الاندماج السريع في بيئة العمل والتفاعل المستمر مع مختلف المهام اليومية، الأمر الذي جعل التركيز على الملاحظة الدقيقة في المرحلة الأولى أمراً معقداً نسبياً، وقد أثر هذا الوضع في البداية على فعالية الملاحظة العلمية والمنهجية، بسبب الانشغال بمحاولة التأقلم مع نظام العمل وفهم العلاقات المهنية وآليات سير النشاط داخل المصلحة، ومع مرور الوقت واكتساب قدر أكبر من التكيف والخبرة الميدانية، أصبح من الممكن تحقيق توازن أفضل بين المشاركة الفعلية ومتابعة الملاحظات بشكل أكثر دقة وتنظيماً.

• حدود الدراسة:

في إطار الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق نتائج علمية موثوقة، تم ضبط حدود البحث انطلاقاً من تحديد المفاهيم الأساسية، وكذا تحديد المجالين الزمني والمكاني للدراسة.

- **الحدود المكانية:** انحصرت الدراسة في حدود مؤسسة تنظيمية عمومية بلدية المرسى الكبير-وهران - الجزائر.

تقع بلدية المرسى الكبير بولاية وهران غرب الجزائر، وتتبع إدارياً لدائرة عين الترك، وتقدر مساحتها بحوالي 10.98 كم²، كما يبلغ عدد سكانها حوالي 17.957 نسمة حسب إحصائيات سنة 2009. وتتميز البلدية بموقعها الاستراتيجي لاحتضانها أحد أهم الموانئ والقواعد البحرية في الجزائر، الأمر الذي يمنحها أهمية إدارية واقتصادية وعسكرية، وقد تم اختيار بلدية المرسى الكبير كمجال مكاني لهذه الدراسة باعتبارها إحدى التنظيمات العمومية التي تعكس واقع الترقية المهنية داخل الإدارة المحلية، مما يسمح بفهم مختلف الآليات الرسمية وغير الرسمية المؤثرة في مسار الترقية المهنية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للموظفين.

- **الحدود الزمانية:** تم الشروع في هذه الدراسة بداية شهر جانفي 2026 إلى غاية منتصف شهر فيفري 2026.

تم الشروع في هذه الدراسة بداية من شهر جانفي 2026 إلى غاية منتصف شهر فيفري 2026، حيث كان التردد إلى بلدية المرسى الكبير يتم خلال أيام الإثنين والثلاثاء والخميس، ابتداءً من الساعة التاسعة صباحاً إلى غاية الساعة الثانية والنصف زوالاً. وقد انطلقت الدراسة بمرحلة استطلاعية دامت أسبوعين، تم خلالها الاعتماد على الملاحظة المباشرة من أجل التعرف على طبيعة العمل داخل البلدية وفهم العلاقات المهنية والتنظيمية السائدة بها. أما خلال الأسبوعين المواليين، فقد تم تخصيص كل يوم لمرافقة موظف أثناء تأديته لمهامه المهنية، مع إجراء مقابلة معه بهدف جمع المعطيات المتعلقة بواقع الترقية المهنية وآثارها على الأداء الوظيفي داخل التنظيم.

- **الحدود البشرية:** تدرج هذه الدراسة ضمن البحوث السوسيولوجية ذات الطابع الميداني، والتي تستهدف فهم الظواهر الاجتماعية داخل المؤسسة الإدارية المحلية، وعليه، فقد تم تحديد الحدود البشرية للدراسة في حالات قصدية شملت خمسة موظفين من مختلف الفئات العمرية والاجتماعية والمهنية، وذلك بهدف الإحاطة بتنوع التجارب والخبرات داخل الوسط الإداري محل الدراسة.

وقد تم اختيار المبحوثين وفق معايير منهجية تراعي التنوع في الجنس والسن والحالة الاجتماعية والخبرة المهنية، لما لهذه المتغيرات من أثر في تشكيل التصورات والمواقف والسلوكيات المرتبطة بموضوع البحث، كما سمح هذا التنوع بإبراز الفروقات في أنماط التفاعل الاجتماعي والوظيفي داخل البلدية، وكذا فهم طبيعة العلاقات التنظيمية والإنسانية التي تحكم بيئة العمل الإداري.

وفي هذا الإطار، شملت الدراسة مجموعة من الموظفين من كلا الجنسين ذكور وإناث والذين ينتمون إلى فئات عمرية متفاوتة، حيث تراوحت أعمارهم بين 30 و61 سنة، وهو ما أتاح إمكانية المقارنة بين تجارب الموظفين الشباب والموظفين ذوي الخبرة الطويلة في العمل الإداري، كما ضمت العينة حالات اجتماعية مختلفة بين المتزوج والمطلق، الأمر الذي يعكس التباين في الأوضاع الأسرية والاجتماعية وانعكاساتها المحتملة على الأداء الوظيفي والاندماج داخل المحيط الوظيفي.

وقد تم الاعتماد على مبدأ التشبع العلمي في تحديد حجم العينة، حيث تم التوقف عند خمسة موظفين بعد ملاحظة تكرار المعطيات والمعلومات وعدم ظهور مؤشرات أو أفكار جديدة من شأنها أن تضيف أبعاداً نوعية مختلفة لموضوع الدراسة، ويعد التشبع العلمي من المعايير الأساسية في البحوث الكيفية والسياسيولوجية، إذ يسمح للباحث بالتأكد من كفاية البيانات المحصلة وقدرتها على تفسير الظاهرة المدروسة بشكل علمي ومنهجي.

كما أن التركيز على الموظفين داخل البلدية لم يكن اعتباطياً، بل جاء باعتبارهم فاعلين اجتماعيين يساهمون في إنتاج العلاقات التنظيمية والإدارية داخل المؤسسة المحلية، حيث تتقاطع أدوارهم المهنية مع أبعاد اجتماعية وثقافية ونفسية تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في طبيعة العمل الإداري، وفي أنماط التواصل والتفاعل الوظيفي داخل البلدية.

8- المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

تُعدّ عملية تحديد المفاهيم من الخطوات الجوهرية في البحث العلمي، إذ تمثل الإطار النظري الذي يستند إليه الباحث في دراسته، ولا سيما في ميدان علم الاجتماع، وفي هذا السياق، يبرز قول فولتير: " قبل أن نتحدث معي حدّد مصطلحاتك"، في إشارة إلى أهمية ضبط المفاهيم وتوضيحها، وعليه، يتعين على الباحث تحديد مفاهيم بحثه بدقة لتتوضح لدى القارئ.

يعرفها أحمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية أنها: "انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث السلطة والمسؤولية من مركزه الحالي".¹

هي انتقال الموظف من درجة إلى درجة أعلى أو من رتبة إلى رتبة أعلى ما يصاحبه تغيير في المسؤوليات والواجبات.²

• التعريف الإجرائي للترقية:

- هي عملية حركية داخل البناء الاجتماعي بالبلدية، ينتقل من خلالها الموظف من مستوى وظيفي أو درجة مهنية إلى مستوى أعلى ضمن السلم الوظيفي داخل بلدية المرسى الكبير.
- وتعد الترقية المهنية وسيلة لتحقيق النمو المهني وتحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية داخل البلدية.

8-2- الأداء الوظيفي

يعرفه الخزامي بأنه: سلوك يحدث نتيجة سلوك وهو ما يقوم به الموظف استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه آخرون.³

• التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

- الأداء الوظيفي هو سلوكًا مهنيًا موجّهًا ومقصودًا، يعكس الجهد المبذول من طرف الموظف ببلدية المرسى الكبير.
- ويتحدد بتأدية مهامه، وبمدى قدرته على تحويل الواجبات الوظيفية إلى نتائج فعلية تسهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل بلدية المرسى الكبير.

¹ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص 10.

² نفس المرجع، ص 04.

³ البلوي محمد سليمان، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية، 2008، ص 27-28.

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية وتعني إدراكات الموظفين للطرق المتبعة في منظماتهم سواء فيما يخص منح المكافآت أو التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً.¹

وقد عرف سال ومور 1993 العدالة التنظيمية بأنها القيمة المتحصل عليها والتي من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمة.²

• التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية:

- العدالة التنظيمية هي إدراك الموظفين ببلدية المرسى الكبير بأن السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذها الإدارة في البلدية تتم بطريقة عادلة ومنصفة.
- وأن يعامل كل الموظفين بشكل متساوي من حيث الفرص، المكافآت، التقييم أو التعامل الإداري.
- ويعتبر هذا المفهوم جزءاً أساسياً من علم السلوك التنظيمي، ويؤثر بشكل مباشر في سلوك الموظفين.

8-4- الرضا الوظيفي:

هو حالة الشعور التي يشعر بها الموظف أثناء العمل في مؤسساتهم نتيجة لما يحصل عليه الموظف من تلبية لاحتياجاته الأساسية.³

يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل والمؤثرات ذات العلاقة على حد سواء.⁴

¹ نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 2012، المجلد 08، العدد 24، ص 80.

² راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة جامعة دمشق، 2009، المجلد 25، العدد 2+1، ص 195.

³ المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 2025، المجلد 06، العدد 69، ص 92.

⁴ ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993، ص 189.

- التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

هو مستوى القبول الذي يشعر به الموظف ببلدية المرسى الكبير اتجاه وظيفته، ويرتبط بتحقيق التوازن وإشباع لحاجاته وتوقعاته مما ينعكس ذلك في شعوره بالارتياح والانتماء وتحقيق الذات داخل البلدية.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد
الرسمي والممارسات الغير رسمية

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

تمهيد:

تُعَدّ الترقية المهنية من أبرز الآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لضمان استمرارية الأداء وتحفيز المورد البشري، غير أنّ أهميتها لا تقتصر على الجانب الإداري أو الوظيفي فحسب، بل تمتد لتشمل أبعادًا اجتماعية وتنظيمية ونفسية تعكس طبيعة العلاقات داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، تحظى الترقية بمكانة محورية في الدراسات السوسيولوجية للتنظيم، باعتبارها وسيلة لإعادة توزيع المكانة الاجتماعية والسلطة داخل البناء التنظيمي، كما تُجسد في الوقت ذاته صورة المؤسسة عن العدالة والكفاءة والاستحقاق.

وفي التنظيمات العمومية، وخاصة داخل الجماعات المحلية والبلديات، تكتسي الترقية المهنية أهمية خاصة، لكونها ترتبط مباشرة بتسيير المسار المهني للموظفين، وضمان الاستقرار الإداري، وتحقيق فعالية المرفق العام، فالترقية لا تُفهم فقط باعتبارها انتقالًا من رتبة إلى أخرى أو تحسنًا في الوضعية المادية للموظف، وإنما باعتبارها أداة تنظيمية تهدف إلى استثمار الكفاءات البشرية وتثمين الخبرة المهنية، بما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الإدارية والتنموية للمؤسسة.

وفي هذا الفصل، سيتم التطرق إلى مفهوم الترقية المهنية من منظور سوسيولوجي وتنظيمي، مع إبراز مختلف الأبعاد التي تحملها داخل المؤسسة العمومية، خاصة ما يتعلق بعلاقتها بالتحفيز المهني، والاستقرار الوظيفي، وإعادة إنتاج التراتبية الإدارية داخل التنظيم. كما سيتم التوقف عند كيفية تنظيم الترقية داخل البلدية باعتبارها فضاءً إداريًا تتداخل فيه القوانين الرسمية والإجراءات القانونية مع الممارسات اليومية والعلاقات المهنية التي تؤثر بدرجات متفاوتة في سيرورة اتخاذ القرار الإداري.

وسنعالج كذلك مختلف المعايير المعتمدة في الترقية المهنية، سواء تلك التي تستند إلى الأقدمية باعتبارها معيارًا تقليديًا يكرس الاستقرار والخبرة، أو الكفاءة المهنية التي ترتبط بمستوى الأداء والقدرات الفردية، إضافة إلى نتائج التقييم الإداري والتكوين المستمر باعتبارهما من الآليات الحديثة التي تسعى الإدارة من خلالها إلى تحقيق نوع من الموضوعية والشفافية في توزيع المناصب والمسؤوليات.

ومن جهة أخرى، لا يمكن دراسة الترقية المهنية بمعزل عن بعض الممارسات غير الرسمية التي قد ترافقها داخل بعض السياقات التنظيمية، حيث قد تتأثر عملية الترقية أحيانًا بالعلاقات الشخصية أو التدخلات غير المباشرة أو الاعتبارات غير المهنية، وهو ما ينعكس سلبيًا على مبدأ تكافؤ الفرص ويؤثر في شعور

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

الموظفين بالعدالة التنظيمية والانتماء الوظيفي. لذلك سيتم مناقشة هذه الجوانب باعتبارها من الإشكالات السوسيولوجية المرتبطة بثقافة التنظيم الإداري وطبيعة العلاقات داخل البلدية.

وفي ختام هذا الفصل، سيتم التطرق إلى أهداف الترقية المهنية باعتبارها سياسة تنظيمية تسعى إلى تحقيق جملة من الغايات، وتحقيق التوازن بين مصلحة الموظف ومتطلبات المنظمة العمومية، وبذلك تُعد الترقية المهنية إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تسيير الموارد البشرية وتحقيق التنمية التنظيمية داخل بلدية المرسى الكبير.

1- الترقية المهنية كآلية تنظيمية داخل البلدية:

يقصد بالترقية اصطلاحاً بأنها حق الموظف بالارتقاء بالسلم الوظيفي والارتقاء من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى في السلطة والمسؤولية.¹

كما تعرف بأنها انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى، ومن رتبة لأخرى.² واختلفت التعاريف عند المفكرين فهناك من عرفها أنها: "تحرك الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى أعلى".³

بما أن لنظام الترقية المهنية أهمية بالغة في ظل الوظيفة العمومية فبالنسبة للمشرع الجزائري فقد عرفها بمقتضى الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في المادة 106 و107، حيث نصت المادة 106 على أن الترقية في الرتبة تتمثل في الارتقاء من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة وضمن نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب مجموعة من الكيفيات.⁴

¹ محمد جمال مطلق الذنبيات، الوجيز في القانون الإداري، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 224.

² عبلة سكران فاطمة، ترقية وتدريب خدماتي المؤسسات العمومية حالة مديرية الضرائب، ماجستير علوم تجارية، 2015.

³ مدحت حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر، دار الوفاء، 2005 ص 187.

⁴ دبابي فتحة، خيري سارة، نظام الترقية في التشريع الجزائري، ماستر العلوم القانونية والإدارية، 2016 ص 7.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

وقد أكدت نتائج المقابلات الميدانية هذا التصور، حيث عبّر المبحوثون عن فهمهم للترقية المهنية بكونها انتقالاً في الرتبة وتحسناً في الوضعية المهنية، إذ أشارت:

- المبحوثة الأولى (م.ن، 30 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي) إلى أنها رفع رتبة الموظف من خلال احتساب خبرته المهنية "كي الموظف يطلع في الرتبة تاعو على حساب الخدمة والخبرة اللي عندو".

- بينما اعتبرت المبحوثة الثانية (بل. ف، 39 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي رئيسي) أن الترقية المهنية هي رفع منصب الموظف تقديراً لمجهوداته وأدائه *تقدير للمجهودات تاع الموظف كي يخدم مليح يعطولو منصب خير*.

- في حين ربطتها المبحوثة الثالثة (م. ع، 46 سنة، مطلقة، متصرف إقليمي) بمعايير تنظيمية مثل الأقدمية والتقييم بقوله *لازم يكون عندك وقت خدمة مليح ونقطة مليحة باش تطلع*.

- كما برز تصور آخر يعتبرها إجراءً إدارياً منظماً حيث صرّح المبحوث الرابع (ش. ي، 43 سنة، متزوج، متصرف إقليمي رئيسي مكلف بإدارة وتسيير الشؤون البلدية) بأنها *إجراء تقوم به البلدية باش تنقل الموظف من رتبة لرتبة أعلى حسب القوانين والشروط*.

وعليه، تتقاطع هذه التمثلات الميدانية مع الطرح النظري، إذ تجمع بين البعد التنظيمي الرسمي للترقية المهنية وبين بعدها التحفيزي المرتبط بتقدير الجهود وتحسين المسار المهني للموظف.

وبالتالي تُفهم الترقية المهنية داخل البلدية باعتبارها آلية تنظيمية تعتمد الإدارة المحلية لضبط وإعادة توزيع الموارد البشرية وضبط مسارات الحراك المهني داخل البناء التنظيمي، حيث يتم نقل الموظف من موقع مهني إلى آخر أعلى من حيث المكانة الوظيفية والمسؤوليات والامتيازات، وتتم هذه العملية وفق معايير محددة مثل الكفاءة، الأقدمية، والتقييم الإداري، المسابقات المهنية ضمن إطار مؤسساتي تحكمه قواعد رسمية، ومن منظور سوسيولوجي، تعكس هذه الآلية طبيعة التنظيم الإداري داخل بلدية المرسى الكبير وتساهم في إعادة إنتاج بنيته الهرمية وضبط العلاقات المهنية داخله.

تُفسّر الترقية المهنية في علم الاجتماع من خلال عدة مقاربات نظرية، ولعلّ من أبرزها نظرية الرأسمال الاجتماعي والثقافي لدى بيار بورديو، التي ترى أنّ التقدّم المهني لا يعتمد فقط على الكفاءة التقنية أو الأداء الوظيفي، بل يرتبط أيضاً بما يمتلكه الفرد من شبكات علاقات اجتماعية، ورصيد ثقافي، وقدرة على توظيف هذه الموارد داخل المؤسسة، فالموظف الذي يمتلك مؤهلات علمية عالية، ومهارات تواصل فعّالة، وعلاقات

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

مهنية واسعة، يكون أكثر قدرة على الحصول على فرص الترقية مقارنة بغيره، لأن المؤسسة تميل إلى إعادة إنتاج التراتبية الاجتماعية عبر منح الامتيازات لمن يملكون أشكالاً معينة من الرأسمال المعترف به اجتماعياً. ومن هذا المنطلق، تصبح الترقية المهنية عملية اجتماعية تعكس ديناميكيات السلطة والتميز والاعتراف داخل البناء التنظيمي، وليست مجرد مكافأة موضوعية على الجهد الفردي فقط.

2- شروط الترقية المهنية في التنظيم الإداري المحلي:

الترقية المهنية لا تمثل مجرد انتقال إلى رتبة أو منصب أعلى، بل تعكس مدى كفاءة الموظف وقدرته على تحمل مسؤوليات أكبر والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتخضع الترقية المهنية لجملة من الشروط إذا توفرت تمت ترقية الموظف والتي تهدف إلى ضمان مبدأ الاستحقاق والعدالة بين الموظفين، واختيار العناصر الأكثر جدارة، بما يضمن تحسين جودة العمل ورفع مستوى الأداء الإداري والوظيفي، حيث يشترط توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها بين الموظفين في البلدية، وهو ما يعكس خضوع عملية الترقية لمقتضيات التنظيم الإداري وحاجات المؤسسة، باعتبار أن الترقية لا تتم بصورة عشوائية وإنما وفق متطلبات الهيكل التنظيمي والتوازن الوظيفي داخل الإدارة العمومية. كما تقتضي الترقية امتلاك الموظف الحد الأدنى من المؤهلات العلمية والمهنية، وأن يكون مستوفياً لكافة شروط شغل الوظيفة المرقي إليها، بالإضافة إلى الخبرات والكفاءات اللازمة، الأمر الذي يعكس تبني الإدارة لمبدأ الكفاءة المهنية كأساس في توزيع المناصب والمسؤوليات.

وفي هذا السياق، فإن اختلاف المهام والمسؤوليات بين الوظيفة الأصلية والوظيفة المرقي إليها لا يمثل مجرد تغيير شكلي في المنصب، بل يعبر عن انتقال الموظف إلى مستوى وظيفي أعلى يفرض عليه أدواراً جديدة تتطلب قدرًا أكبر من الكفاءة والقدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وهو ما يساهم في إعادة تشكيل المكانة المهنية والاجتماعية للموظف داخل المؤسسة¹.

ومن جهة أخرى، تعتمد الإدارة على الاختبارات المهنية باعتبارها آلية موضوعية لقياس الكفاءة والاستحقاق، حيث تهدف إلى ضمان تكافؤ الفرص بين الموظفين والحد من الاعتبارات الشخصية أو الذاتية في منح الترقية، كما يشكل اجتياز برامج التكوين والتدريب عنصراً أساسياً في تطوير القدرات المهنية وتنمية المهارات الإدارية والتقنية، بما يسمح للموظف بالتكيف مع متطلبات العمل الحديثة وتحسين مستوى الأداء

¹ جميلة العمري، سارة بن الشيخ نادية بن عربية، أثر الترقية على تحسين الرضا الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة مركز البحث النووي، بالجزائر العاصمة - مجلة ال دراسات CRNA الاقتصادية الكمية، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2023.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

الوظيفي، ويبرز كذلك مبدأ التسلسل الوظيفي كأحد الأسس التنظيمية التي تقوم عليها الترقية، إذ يسمح بالتدرج داخل الهيكل الإداري بصورة تدرجية تمكن الموظف من اكتساب الخبرة المهنية والإدارية وتعزز استقراره الوظيفي وشعوره بالانتماء للمؤسسة. كما ترتبط الترقية بزيادة في الأجر تعكس حجم المسؤوليات الجديدة والمكانة الوظيفية التي يكتسبها الموظف، وهو ما يمنحها بعداً تحفيزياً يساهم في رفع مستوى الرضا المهني والدافعية نحو تحسين الأداء.

إضافة إلى ذلك، فإن اشتراط قضاء مدة زمنية معينة في المنصب قبل الاستفادة من الترقية يجسد أهمية الخبرة والأقدمية داخل الوظيفة العمومية، باعتبارهما عنصرين أساسيين في ضمان النضج المهني وتحقيق التوازن والاستقرار داخل التنظيم الإداري.

من خلال الدراسة الميدانية المنجزة على مستوى بلدية المرسى الكبير، تبين أن الترقية المهنية تُعد من أهم الآليات التنظيمية التي تعتمد عليها الإدارة في تسيير الموارد البشرية، باعتبارها وسيلة لتحفيز الموظفين ورفع مردودهم الوظيفي، إضافة إلى كونها تعكس مكانة الموظف داخل البلدية ومدى قدرته على تحمل مسؤوليات جديدة، فالترقية لا تقتصر على مجرد الانتقال من رتبة إلى أخرى، وإنما ترتبط أساساً بمبدأ الاستحقاق والكفاءة المهنية، حيث تخضع لجملة من الشروط والمعايير التي تسعى الإدارة من خلالها إلى تحقيق العدالة التنظيمية وضمان اختيار العناصر الأكثر كفاءة وقدرة على أداء المهام الوظيفية.

وقد أظهرت نتائج المقابلات الميدانية اختلافاً نسبياً في تصورات المبحوثين حول شروط الترقية المهنية، إلا أنها التقت جميعها حول أهمية الخبرة والكفاءة المهنية، إذ صرحت:

- المبحوثة الأولى (م.ن، 30 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي): أن الترقية ترتبط أساساً بالانضباط في العمل والالتزام بالمهام الموكلة للموظف، إضافة إلى النجاح في التكوينات والاختبارات المهنية التي تنظمها الإدارة، معتبرة أن هذه المعايير تسمح بانتقاء الموظفين الأكثر استعداداً لتحمل المسؤولية حيث صرحت **شروط الترقية تتمثل في الكفاءة المهنية، والانضباط في العمل، إضافة إلى اجتياز التكوينات والاختبارات المطلوبة ومنصب حسب تسلسل الوظيفي**.

- أما المبحوثة الثانية (بل. ف، 39 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي رئيسي): فقد أكدت أن الخبرة المهنية والأقدمية تعدان من أبرز شروط الترقية، إلى جانب ضرورة توفر منصب مالي شاغر داخل البلدية، لأن الترقية حسب رأيها لا يمكن أن تتم في غياب احتياج تنظيمي فعلي داخل الإدارة، وقالت **"الخبرة المهنية والأقدمية، إلى جانب توفر منصب شاغر، من أهم شروط الحصول على الترقية"**.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

- وفي السياق نفسه، ترى المبحوثة الثالثة (م. ع، 46 سنة، مطلقة، متصرف إقليمي): أن حسن الأداء الوظيفي والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل وتحمل مسؤوليات أكبر تعد من العوامل الأساسية التي تؤهل الموظف للترقية، حيث اعتبرت أن الإدارة تسعى من خلال الترقية إلى ضمان استمرارية الأداء الفعال وتحقيق التوازن داخل الهيكل التنظيمي وتوزيع المناصب وصرحت "الترقية ترتبط بحسن الأداء، ويكون شخص ملتزم ومسؤول، والقدرة على تحمل مهام وظيفية أكبر والبلدية تسعى دائما باش ما تخلي حتى منصب فارغ".

- بينما أشار المبحوث الرابع (ش. ي، 43 سنة، متزوج، متصرف إقليمي رئيسي مكلف بإدارة شؤون البلدية): إلى أن المؤهلات العلمية والتدرج الوظيفي والنجاح في الامتحانات المهنية تمثل شروطاً ضرورية للترقية، موضحاً أن التدرج داخل السلم الإداري يسمح للموظف باكتساب الخبرة والمعرفة الكافية بمختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية للبلدية من خلال تصريحه "الترقية تعتمد على المؤهلات العلمية، والتدرج الوظيفي، والنجاح في الامتحانات المهنية والتدريب".

- ومن جهته المبحوث الخامس (ت. ع، 61 سنة، متزوج، مكلف بالدراسات): أكد أن الأقدمية والخبرة الطويلة داخل البلدية، إلى جانب منصب شاغر، تعد من أبرز الشروط التي تعتمد عليها الإدارة في منح الترقية، مشيراً إلى أن الالتزام والانضباط يعكسان مدى جدية الموظف وقدرته على تمثيل البلدية وتحمل المسؤوليات الجديدة في قوله "الأقدمية والخبرة الطويلة، إضافة إلى السلوك المهني الجيد واحترام قوانين المؤسسة، تعد من أبرز شروط الترقية وبإينة يكون منصب خاوي يحتاج انسان جاد ومسؤول".

ومن خلال تحليل مختلف التصريحات، يتضح أن شروط الترقية المهنية داخل بلدية المرسى الكبير تقوم على مجموعة من المعايير التنظيمية والمهنية، تتمثل أساساً في توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها، واستيفاء الموظف لجميع شروط الوظيفة المرقى إليها من حيث المؤهلات والخبرة المهنية، إضافة إلى ضرورة وجود اختلاف بين المهام والمسؤوليات في الوظيفة الأصلية والوظيفة الجديدة بما يعكس انتقال الموظف إلى مستوى وظيفي أعلى. كما تعتمد الإدارة على الامتحانات المهنية وبرامج التكوين والتدريب كآليات لتقييم الكفاءة المهنية وتنمية قدرات الموظفين، إلى جانب اشتراط قضاء مدة زمنية معينة في المنصب تكريساً لمبدأ الخبرة والأقدمية. وترتبط الترقية كذلك بزيادة في الأجر وتحسن المكانة الوظيفية والاجتماعية للموظف، الأمر الذي يجعلها وسيلة للتحفيز وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وفي الوقت نفسه أداة تنظيمية تهدف إلى تحسين الأداء الإداري ورفع فعالية البلدية.

3- المعايير الرسمية للترقية المهنية داخل البلدية:

يُنظر إلى الترقية المهنية في التحليل السوسيولوجي للتنظيمات بوصفها آلية مؤسسية تُنظم وفق معايير رسمية محددة، وهذه المعايير لا تُعد مجرد إجراءات إدارية، بل تمثل تجسيدًا لمنطق العقلنة التنظيمية التي تقوم على تقنين العلاقات المهنية وتحديد أسس موضوعية لتوزيع المناصب والمسؤوليات.

وفي هذا السياق سنطرح أسس ومعايير الترقية المهنية في البلدية:

3-1- الترقية على أساس الأقدمية:

تُعدّ الترقية على أساس الأقدمية من أبرز المعايير الرسمية المعتمدة داخل التنظيمات العمومية، حيث تقوم على مبدأ احتساب مدة الخدمة كمعيار موضوعي لتحديد أحقية الفرد في الارتقاء الوظيفي ومن منظور سوسيولوجي، يعكس هذا الأسلوب منطق العقلنة الإدارية الذي يسعى إلى تقنين مسارات الترقية والحد من الطابع الشخصي في اتخاذ القرار، من خلال الاعتماد على معيار زمني واضح يضمن نوعًا من المساواة الشكلية بين الموظفين.

يساهم هذا المعيار في تعزيز الاستقرار الوظيفي، وترسيخ علاقات مهنية قائمة على الوضوح والتدرج، إضافة إلى الحد من النزاعات المرتبطة بالترقية، باعتباره معيارًا بسيطًا وسهل التطبيق لا يتطلب تقديرات ذاتية معقدة من طرف الإدارة.

غير أن اعتماد الأقدمية لا ينفصل عن السياق الاجتماعي والتنظيمي، حيث يرتبط بثقافة تنظيمية مما ينعكس إيجابًا على معنويات الموظفين ودافعيتهم المهنية. وعليه، فإن الترقية على أساس الأقدمية تمثل نموذجًا رسميًا لتنظيم الحراك المهني، يجمع بين البعد الإداري والبعد الاجتماعي في آن واحد.¹

ومن خلال الدراسة الميدانية المنجزة على مستوى بلدية المرسى الكبير، تبين أنّ أغلب المبحوثين يتفقون على مركزية الأقدمية في تحديد فرص الترقية داخل الإدارة العمومية، حيث صرّحت:

¹ بن عمر أسماء، فرعون وهيبة، الترقية وأثرها على المسار المهني، دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو نموذجًا، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل 2023/2024.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

- المبحوثة الأولى (م.ن، 30 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي): بأنَّ الأقدمية تؤثر بشكل كبير في الترقية خاصة في النظام الإداري العمومي، وهو ما يعكس تمثلاً اجتماعياً يعتبر الخبرة الزمنية عنصراً أساسياً في اكتساب الشرعية المهنية، "نعم، الأقدمية تؤثر بشكل كبير في الترقية، خاصة في النظام الإداري العمومي".

- كما أكدت المبحوثة الثانية (بل. ف، 39 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي رئيسي): أنَّ الأقدمية تؤثر بشكل واضح في الوظيفة العمومية، بما يدل على رسوخ هذا المعيار داخل الثقافة التنظيمية للإدارة. قالت، "الأقدمية لها تأثير كبير وحاسم في الترقية".

- وفي السياق نفسه، اعتبرت المبحوثة الثالثة (م. ع، 46 سنة، مطلقة، متصرف إقليمي): أنَّ الأقدمية تمثل عاملاً حاسماً في الارتقاء المهني، وهو ما يكشف عن إدراك الموظفين لكون الترقية ترتبط بدرجة كبيرة بالمسار الزمني للفرد داخل المؤسسة أكثر من ارتباطها بمعايير أخرى كالكفاءة أو الأداء الفردي، وكان جوابها كالتالي "نعم، الأقدمية تؤثر بشكل واضح، خاصة في الوظيفة العمومية وتعتمد البلدية بدرجة أكبر على الأقدمية".

- كما صرّح المبحوث الرابع (ش. ي، 43 سنة، متزوج، متصرف إقليمي رئيسي مكلف بإدارة وتسيير شؤون البلدية): بأنَّ الأقدمية تُعدّ معياراً أساسياً في عملية الترقية، الأمر الذي يعكس نوعاً من القبول الجماعي للتراتبية المهنية المبنية على سنوات الخدمة في الواقع، الأقدمية هي المعيار الأكثر اعتماداً، لها تأثير كبير وأساسي في الترقية وهي المعيار الأساسي المعتمد في أغلب الحالات" أما المبحوث الخامس (ت. ع، 61 سنة، متزوج، مكلف بالدراسات) فقد أكد أنَّ الأقدمية تبقى العامل الأكثر حسماً خاصة داخل التنظيمات العمومية، وهو تصريح يعكس تراكم الخبرة المهنية لدى الفاعلين الاجتماعيين وإدراكهم لطبيعة النسق الإداري القائم على التدرج الوظيفي، وصرح قائلاً "الأقدمية لها تأثير حاسم في الترقية، خاصة في الوظيفة العمومية أراها أكثر عدلاً لأنها تضمن حق جميع الموظفين مع مرور الوقت".

وتشير هذه المعطيات الميدانية إلى أنَّ الأقدمية لا تُفهم داخل الإدارة العمومية باعتبارها مجرد إجراء إداري تقني يُعتمد في تنظيم الترقية المهنية، بل تتجاوز ذلك لتشكّل آلية اجتماعية تسهم في ضبط العلاقات المهنية وتنظيم الحراك الوظيفي داخل البلدية، فاعتماد هذا المعيار يمنح الموظفين شعوراً بالاستقرار والأمان الوظيفي، ويعزز لديهم الإحساس بوجود مسار مهني واضح يقوم على التدرج والانتظار المشروع للترقية وفق سنوات الخدمة والخبرة المكتسبة. كما يساهم هذا النظام في ترسيخ قيم الانضباط والالتزام داخل البلدية، لأنَّ الموظف يدرك أنَّ استمراره في العمل واحترامه للقوانين التنظيمية قد يفتح له فرص التقدم المهني مستقبلاً، ومن جهة أخرى فإنَّ اعتماد البلدية على معيار الأقدمية يضيف نوعاً من الشرعية والقبول الجماعي على القرارات

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

الإدارية المتعلقة بالترقية، ويقلل من احتمالات النزاعات المهنية أو الشعور بالمحاباة والتمييز بين الموظفين، باعتبار أنّ الترقية تستند إلى معيار رسمي واضح ومعترف به داخل التنظيم الإداري.

ومن منظور سوسيولوجي، يمكن ربط هذا النمط من الترقية بالتصور الوظيفي الذي يرى أنّ المؤسسة تعتمد مجموعة من القواعد والمعايير لضمان الاستقرار والتوازن داخل البناء التنظيمي، حيث تؤدي الأقدمية وظيفة تنظيمية تتمثل في الحفاظ على استمرارية العمل وتقليل حدة التنافس والصراع بين الأفراد. كما تعكس الأقدمية نوعاً من الاعتراف الرمزي بالخبرة المهنية التي يكتسبها الموظف عبر سنوات الخدمة، إذ يُنظر إلى الخبرة باعتبارها مورداً مهماً في تحسين الأداء وضمان فعالية الإدارة العمومية.

غير أنّ القراءة النقدية لهذا النمط من الترقية تكشف في المقابل عن بعض الآثار السلبية المحتملة، خاصة عندما يتم التركيز بشكل مفرط على عامل الأقدمية على حساب الكفاءة الفردية والمردودية المهنية، ففي بعض الحالات قد يؤدي هذا الأمر إلى تراجع الحافزية لدى الموظفين الأكفاء والطموحين، خصوصاً فئة الشباب الذين يسعون إلى التميز السريع وإثبات قدراتهم المهنية. كما قد ينتج عن ذلك نوع من الجمود التنظيمي وضعف روح المبادرة والإبداع، لأنّ الترقية تصبح مرتبطة أساساً بمرور الزمن أكثر من ارتباطها بالإنجاز الفعلي أو تطوير الأداء، وهذا ما قد ينعكس سلباً على ديناميكية المؤسسة وقدرتها على التحديث والتكيف مع المتغيرات الإدارية والمهنية الحديثة.

ومع ذلك، يبقى معيار الأقدمية من أكثر المعايير استقراراً وقبولاً داخل الإدارة العمومية، لارتباطه بقيم العدالة الشكلية والمساواة بين الموظفين، إضافة إلى كونه يكرّس مبدأ التدرج الوظيفي واحترام الخبرة المهنية المتراكمة، لذلك تسعى العديد من الإدارات الحديثة إلى تحقيق نوع من التوازن بين الأقدمية والكفاءة، من خلال اعتماد أنظمة ترقية تجمع بين سنوات الخدمة والمؤهلات العلمية والأداء المهني، بما يسمح بتحقيق العدالة التنظيمية وتحسين فعالية البلدية في الوقت نفسه.

3-2- الترقية على أساس الكفاءة:

تُعَدّ الترقية على أساس الكفاءة من المعايير الرسمية الحديثة التي تعكس تحوّل التنظيمات نحو منطق الاستحقاق وربط المسار المهني بالأداء الفعلي للفرد، فمن منظور سوسيولوجي، تقوم هذه الآلية على اعتبار الترقية شكلاً من أشكال المكافأة الاجتماعية التي تُمنح للأفراد الأكثر إنتاجية وقدرة على المبادرة، بما يعكس انتقال التنظيم من الاعتماد على المعايير الزمنية إلى تبني معايير قائمة على الفعالية والإنجاز.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

وفي هذا السياق، تُساهم الترقية القائمة على الكفاءة في تعزيز التنافس الإيجابي بين الموظفين، وتحفيزهم على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم الوظيفية، وهو ما ينعكس على رفع إنتاجية المؤسسة وزيادة فعاليتها. كما تدعم هذه الآلية مبدأ الموضوعية في شغل المناصب، من خلال إتاحة الفرصة أمام العناصر الأكثر كفاءة للارتقاء، بغض النظر عن مدة الخدمة، الأمر الذي يعزز الشعور بالعدالة التنظيمية ويرفع الروح المعنوية لدى الموظفين.

ومن جهة أخرى، يفتح هذا الأسلوب المجال أمام استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، خاصة في الوظائف القيادية والإشرافية التي تتطلب قدرات علمية ومهنية عالية، كما يساهم في الحد من الروتين الإداري وتشجيع الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل، وعليه، تمثل الترقية على أساس الكفاءة آلية تنظيمية حديثة تعكس توجهًا نحو عقلنة الأداء وربط المكانة المهنية بمستوى العطاء والإنجاز.¹

كما تعتبر فرصة تقديرية تتيحها الإدارة لمكافأة المجتهدين في عملهم وفق شروط وضوابط مقررّة لهذا الغرض.² ومن خلال المقابلات المنجزة على مستوى بلدية المرسى الكبير، تبين أنّ أغلب المبحوثين ينظرون إلى الترقية على أساس الكفاءة باعتبارها الآلية الأكثر عدالة داخل البلدية، لارتباطها المباشر بالأداء الحقيقي والجهد المبذول من طرف الموظف، فقد صرّحت:

- المبحوثة الأولى (م.ن، 30 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي): بأنّ "الكفاءة هي الأكثر عدلاً لأنها تعكس الجهد والأداء الحقيقي للموظف"، وهو ما يعكس وعياً تنظيمياً يقوم على ربط المكانة المهنية بحجم المساهمة الفعلية داخل المؤسسة.

- كما أكدت المبحوثة الثانية (بل. ف، 39 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي رئيسي) أنّ "الكفاءة هي الأكثر عدلاً لأنها تعكس الجدارة والاستحقاق"، بما يشير إلى تبني تصور مهني قائم على مبدأ الاستحقاق بدل الاعتماد الحصري على الأقدمية أو العلاقات الشخصية.

- وفي السياق نفسه، صرّح المبحوث الرابع (ش. ي، 43 سنة، متزوج، متصرف إقليمي رئيسي مكلف بإدارة وتسيير شؤون البلدية): بأنّ "الكفاءة هي الأكثر عدلاً من حيث المبدأ، لكنها لا تطبق دائماً بالشكل الكافي"، وهو تصريح يكشف عن وجود فجوة بين النصوص التنظيمية والممارسة الفعلية داخل بلدية المرسى الكبير،

¹ وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام، دراسة مقارنة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2021، ص1.

² محمد رفعت عبد الوهاب، قانون الإداري، الجزء الأول، دار الجامعة الجديدة، 2009، ص678.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

حيث قد تتداخل اعتبارات غير مهنية في تحديد فرص الترقية. ويعكس هذا الطرح إدراك الفاعلين الاجتماعيين لوجود نوع من التباين بين العدالة التنظيمية كقيمة نظرية وتجسيدها الواقعي داخل البلدية.

- أما المبحوث الخامس (ت. ع، 61 سنة، متزوج، مكلف بالدراسات): فقد أكد أن **الكفاءة هي الأكثر عدلاً لأنها تعكس الأداء الحقيقي والاستحقاق**، وهو ما يدل على رسوخ ثقافة لدى الموظفين ذوي الخبرة بأن فعالية البلدية ترتبط بمدى اعتمادها على الكفاءة في توزيع المناصب والمسؤوليات.

وتبرز هذه المعطيات الميدانية أن الترقية على أساس الكفاءة لا تُفهم داخل التنظيم الإداري باعتبارها مجرد إجراء إداري يهدف إلى شغل المناصب العليا، بل تُعدّ آلية سوسيولوجية لإعادة توزيع المكانات المهنية وفق منطق الإنجاز والإنتاجية والقدرة على تحقيق أهداف البلدية. فالكفاءة هنا تتحول إلى قيمة تنظيمية حديثة تعكس مدى قدرة الموظف على التكيف مع متطلبات العمل، وتحمل المسؤولية، والمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي داخل البلدية. ومن هذا المنطلق، فإن اعتماد الترقية على أساس الكفاءة يساهم في تعزيز الشعور بالإنصاف والاعتراف المهني لدى الموظفين، لأنّ التقدم الوظيفي يصبح مرتبطاً بالمجهود الفردي والقدرات المهنية بدل الاقتصار على عامل الزمن أو العلاقات الشخصية.

كما تكشف هذه التصورات عن تنامي الوعي داخل الإدارة العمومية بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها عنصراً أساسياً في تحقيق الفعالية التنظيمية، فالإدارة الحديثة لم تعد تعتمد فقط على التسير التقليدي القائم على الأقدمية، بل أصبحت تسعى إلى تثمين الكفاءات وتشجيع الموظفين القادرين على الابتكار وتحسين جودة الخدمات العمومية، وفي هذا السياق، تشكل الترقية القائمة على الكفاءة وسيلة لتحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم المهنية والعلمية، وزيادة مردوديتهم، والانخراط بشكل أكبر في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء الإداري داخل البلدية ويرفع من مستوى الفعالية والتنظيم.

ومن منظور سوسيولوجي، يرتبط هذا النمط من الترقية بالتحويلات التي عرفت البيروقراطية الحديثة، حيث أصبح معيار الكفاءة يمثل أحد الأسس الرئيسية للشرعية المهنية داخل المنظمات، فالموظف الكفء يكتسب مكانته الاجتماعية داخل التنظيم من خلال ما يحققه من إنجازات وما يمتلكه من خبرات ومهارات، وهو ما يعزز قيم التنافس الإيجابي والعمل المنتج داخل بيئة العمل. كما يساهم هذا النظام في خلق آليات مهنية قائمة على الاجتهاد والتكوين المستمر، لأنّ الموظفين يدركون أن فرص الترقية ترتبط بقدرتهم على إثبات كفاءتهم وتحقيق نتائج ملموسة.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

غير أنّ النتائج الميدانية تشير في الوقت ذاته إلى أنّ تطبيق هذا المعيار يظل مرتبطاً بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ومدى التزام بلدية المرسى الكبير بمبادئ الشفافية والموضوعية في التسيير الإداري، فغياب معايير دقيقة وواضحة لتقييم الأداء قد يؤدي إلى التشكيك في مصداقية الترقية القائمة على الكفاءة، خاصة إذا شعر الموظفون بوجود تفاوت أو غموض في عملية التقييم. كما أنّ الطابع الذاتي لبعض أساليب التقييم قد يفتح المجال أمام التأويلات الشخصية أو العلاقات غير الرسمية، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على ثقة الموظفين في عدالة القرارات الإدارية ويضعف الشعور بالإنصاف داخل البلدية.

إضافة إلى ذلك، فإنّ اعتماد الكفاءة كمحدد أساسي للترقية قد يخلق نوعاً من الضغط المهني والتنافس الحاد بين الموظفين، خصوصاً إذا غابت آليات تنظيمية تضمن تكافؤ الفرص وتراعي الفوارق الفردية في ظروف العمل والإمكانات المتاحة، لذلك، فإنّ نجاح هذا النمط من الترقية يتطلب توفير بيئة تنظيمية قائمة على التقييم الموضوعي والدقيق للأداء، وربط الترقية بمعايير واضحة تشمل المردودية المهنية، والانضباط، والمبادرة، والتكوين المستمر، مع ضمان الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية. كما يستوجب الأمر تعزيز ثقافة تنظيمية تقوم على الاعتراف بالكفاءة وتحفيز روح الابتكار، بما يسمح بتحقيق التوازن بين العدالة المهنية ومتطلبات الفعالية الإدارية داخل البلدية.

3-3- التنقيط والتقييم الإداري:

الترقية على أساس التنقيط والتقييم الإداري هي آلية إدارية تعتمد على قياس الأداء الوظيفي للموظف خلال فترة زمنية محددة (غالباً سنة)، بهدف تحديد مدى أهليته للانتقال إلى رتبة أو درجة وظيفية أعلى.

تتكون هذه العملية من شقين متكاملين:

- **التقييم الإداري:** هو تقييم نوعي يقوم به الرئيس المباشر، يركز على سلوك الموظف، انضباطه، مدى استيعابه لمهامه، وقدرته على تحمل المسؤولية.

- **التنقيط:** هو الجانب الكمي (الرقمي)، حيث يتم منح الموظف علامات أو درجات بناءً على معايير محددة (مثل الإنتاجية، عدد أيام الغياب، والمبادرة).

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

- الهدف الأساسي منها: إضفاء صبغة موضوعية على مسار التطور الوظيفي، بحيث لا تُمنح الترقية بناءً على الأقدمية فقط، بل بناءً على الكفاءة المثبتة في العمل والالتزام بالمعايير التنظيمية.¹

ومن منظور سوسيولوجي، يعكس نظام التنقيط والتقييم الإداري توجه التنظيمات الحديثة نحو عقلنة الأداء الإداري وربط الحراك المهني بمعايير تقنية تسعى إلى قياس مردودية الموظف داخل المؤسسة. كما يمثل هذا النظام أداة للضبط التنظيمي، من خلال مراقبة سلوك الأفراد وتقييم مدى التزامهم بقيم المؤسسة وقواعدها المهنية، بما يساهم في تكريس ثقافة الأداء والفعالية داخل الإدارة العمومية.

ومن خلال الدراسة الميدانية المنجزة على مستوى بلدية المرسى الكبير، تبين أنّ تصورات المبحوثين حول التقييم الإداري والتنقيط تختلف باختلاف تجاربهم المهنية ومواقعهم داخل التنظيم، فقد صرّحت:

- المبحوثة الأولى (م.ن، 30 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي): بأنّ "التقييم المهني هو المعيار الأكثر تأثيراً، فالتقييم السنوي والنقطة هما اللذان يحددان إذا كان الموظف سيقترق أم لا"، وهو ما يعكس إدراكاً لأهمية الآليات التقنية في تحديد المسار المهني للموظف داخل البلدية.

- كما أكدت المبحوثة الثانية (بل. ف، 39 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي رئيسي): أنّ "التقييم له دور أيضاً، فإلزام الموظف يخدم مليح ويكون عنده إحساس بالمسؤولية باش يستاهل يترقى"، وهو تصريح يبرز العلاقة بين الأداء الوظيفي والاعتراف التنظيمي بالمجهود الفردي.

- وفي المقابل، عبّرت المبحوثة الثالثة (م. ع، 46 سنة، مطلقة، متصرف إقليمي): عن موقف نقدي تجاه نظام التقييم، حيث صرّحت بأنّ "التقييم في البلدية كامل ماشي عادل، كامل ندو فالتنقيط 17"، وهو ما يكشف عن وجود تمثيلات سلبية مرتبطة بغياب الموضوعية في عملية التنقيط، وتحول التقييم أحياناً إلى إجراء شكلي لا يعكس الفوارق الحقيقية في الأداء بين الموظفين، ويعكس هذا الطرح وجود نوع من اللامساواة الرمزية داخل بلدية المرسى الكبير، حيث يفقد التقييم وظيفته الأساسية كآلية للتمييز بين الكفاءات.

- أما المبحوث الرابع (ش. ي، 43 سنة، متزوج، متصرف إقليمي رئيسي مكلف بإدارة وتسيير شؤون البلدية): فقد أشار إلى وجود دور ثانوي للتقييم، وهو ما يدل على أنّ التقييم الإداري لا يُنظر إليه دائماً كعامل حاسم في الترقية مقارنة بمعايير أخرى كالأقدمية أو العلاقات المهنية داخل المؤسسة. "تعتمد البلدية بشكل أكبر على الأقدمية، يليها التقييم والكفاءة" كما أكد المبحوث الخامس (ت. ع، 61 سنة، متزوج، مكلف

¹ محمد يوسف لحمد السباح، مدى الالتزام بمعايير الترقية مدراء مكاتب البريد، ماجستير، إدارة الاعمال، غزة، 2008.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

بالدراسات) أنّ التقييم مليح للترقية لكن يبقى ثانوي وقليل وين يطبق على أصوله"، وهو تصريح يعكس إدراكًا لوجود فجوة بين النصوص القانونية والممارسة التنظيمية الفعلية داخل الإدارة العمومية.

وتكشف هذه المعطيات الميدانية أنّ التقييم الإداري والتنقيط، رغم كونهما آليتين تنظيميتين تهدفان إلى تحقيق الموضوعية والعدالة المهنية داخل البلدية، إلا أنّ فعاليتيهما لا ترتبط فقط بوجود نصوص قانونية أو شبكات تقييم إدارية، بل تتحدد أساسًا بمدى شفافية الإدارة وحيادها في تطبيق معايير التقييم على مختلف الموظفين، فالتقييم في حد ذاته لا يُنظر إليه باعتباره مجرد إجراء تقني لتحديد استحقاق الترقية، بل يُعدّ ممارسة اجتماعية وتنظيمية تؤثر بشكل مباشر في طبيعة العلاقات المهنية وفي تصورات الموظفين حول العدالة والاعتراف داخل البلدية. لذلك، فإنّ مدى اقتناع الموظفين بنزاهة هذا النظام يلعب دورًا أساسيًا في تعزيز الثقة بالإدارة وفي ترسيخ الشعور بالمساواة المهنية داخل بيئة العمل.

كما تبرز النتائج الميدانية أنّ الموظفين يميلون إلى التشكيك في مصداقية نظام التنقيط عندما يغيب التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الأقل مردودية، أو عندما تصبح عملية التقييم شكلية لا تعكس حقيقة الأداء الوظيفي داخل البلدية. ففي مثل هذه الحالات، يفقد التقييم وظيفته التحفيزية، ويتحول إلى إجراء روتيني لا يحقق العدالة المهنية المرجوة، ويؤدي ذلك إلى تراجع الدافعية المهنية لدى بعض الموظفين، خاصة أولئك الذين يبذلون جهودًا كبيرة وينتظرون اعترافًا مؤسسيًا بكفاءتهم ومردوبيتهم. كما قد ينعكس هذا الوضع سلبيًا على المناخ التنظيمي داخل البلدية، من خلال انتشار مشاعر الإحباط وعدم الرضا، وظهور تصورات تعتبر أنّ الترقية لا ترتبط دائمًا بالأداء الحقيقي بقدر ما قد تتأثر أحيانًا بعوامل شخصية أو بعلاقات غير رسمية داخل التنظيم الإداري.

ومن منظور سوسيولوجي، يمكن فهم التقييم الإداري والتنقيط باعتبارهما جزءًا من آليات الضبط والتنظيم داخل المؤسسة البيروقراطية، حيث تسعى الإدارة من خلالهما إلى مراقبة الأداء الوظيفي وتصنيف الموظفين وفق درجات الاستحقاق والكفاءة، ويعكس هذا النمط من التسيير ما أشار إليه ماكس فيبر في تحليله للبيروقراطية الحديثة، التي تقوم على العقلانية والتنظيم الرسمي وتقسيم العمل وفق قواعد واضحة ومحددة، فالتقييم الإداري في هذا الإطار يمثل أداة لتقنين العلاقات المهنية وربط المكانة الوظيفية بمعايير الأداء والانضباط، بما يسمح بتحقيق نوع من الاستقرار والفعالية داخل البلدية.

غير أنّ القراءة النقدية لهذا النظام تكشف أنّ التقييم الإداري قد يفقد طابعه الموضوعي إذا غابت الشفافية أو إذا لم تُحدد معايير دقيقة وواضحة لقياس الأداء، ففي بعض الحالات، قد تتأثر عملية التنقيط بالعلاقات

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

الشخصية أو بالأحكام الذاتية للمسؤولين، الأمر الذي يضعف ثقة الموظفين في عدالة النظام الإداري. كما أنّ غموض معايير التقييم أو عدم إشراك الموظفين في فهم أسس التنقيط قد يخلق شعوراً بعدم المساواة ويزيد من حدة التوتر داخل بيئة العمل. ولهذا، فإنّ فعالية هذا النظام لا تعتمد فقط على وجود أدوات تقييم رسمية، بل تتطلب أيضاً ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والشفافية والاعتراف بالكفاءة الحقيقية.

إضافة إلى ذلك، تساهم عملية التقييم الإداري عندما تُطبق بصورة موضوعية في خلق ديناميكية مهنية إيجابية داخل البلدية، إذ تشجع الموظفين على تحسين أدائهم والالتزام بواجباتهم المهنية، كما تدفعهم إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم بهدف تحقيق مراتب أفضل داخل التنظيم الإداري. فالموظف الذي يشعر بأنّ مجهوده محل تقدير وأنّ الترقية مرتبطة فعلاً بالكفاءة والمردودية يكون أكثر استعداداً للعطاء والانخراط في تحقيق أهداف البلدية. أما عندما يغيب هذا الشعور، فقد يؤدي ذلك إلى انتشار اللامبالاة وضعف روح المبادرة وتراجع الإحساس بالانتماء المهني.

وعليه، فإنّ الترقية القائمة على التقييم الإداري والتنقيط تمثل من الناحية السوسيولوجية أداة تنظيمية حديثة تسعى إلى عقلنة التسيير الإداري وربط المكانة المهنية بالأداء والكفاءة، غير أنّ نجاحها يظل رهيناً بمدى التزام التنظيم بمبادئ الشفافية والعدالة المهنية، وتطبيق معايير التقييم بصورة فعلية وموضوعية، مع توفير آليات رقابة ومتابعة تضمن تكافؤ الفرص بين الموظفين وتعزز الثقة في القرارات الإدارية داخل البلدية.

3-4- المسابقات المهنية:

تُعَدّ المسابقات المهنية آلية تنظيمية تستخدمها المؤسسات كأداة لـ "الفرز الاجتماعي والمهني"، حيث يتم الانتقال من المركز الوظيفي الحالي إلى مركز أعلى بناءً على معايير تنافسية موضوعية.¹

ومن منظور سوسيولوجي، تعكس هذه الآلية توجّه التنظيمات الحديثة نحو إرساء مبدأ الجدارة والاستحقاق في شغل المناصب، من خلال إخضاع الموظفين لمعايير تقييم موحدة تقوم على الكفاءة المعرفية والقدرة المهنية بدل الاعتماد الحصري على الأقدمية أو العلاقات الشخصية. كما تمثل المسابقات المهنية وسيلة لإعادة توزيع المكانات داخل التنظيم وفق منطق التنافس المشروع، بما يساهم في تحقيق نوع من الحراك المهني القائم على القدرات الفردية.

¹ محمد يوسف السباح، مرجع السابق.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

وتقوم هذه الآلية على اختبار المعارف والخبرات المهنية للموظفين عبر امتحانات أو تكوينات متخصصة تهدف إلى انتقاء العناصر الأكثر قدرة على تحمل المسؤوليات الجديدة، وهو ما يعكس سعي الإدارة إلى عقلنة التسيير وربط الترقية بمستوى التأهيل والكفاءة. كما تساهم المسابقات المهنية في تعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية، لأنها تمنح لجميع الموظفين فرصة متكافئة للتنافس على المناصب العليا ضمن شروط قانونية وتنظيمية محددة مسبقاً.

ومن خلال الدراسة الميدانية المنجزة على مستوى بلدية المرسى الكبير، تبين أنّ بعض المبحوثين ينظرون إلى المسابقات المهنية باعتبارها من أكثر آليات الترقية موضوعية وعدالة داخل الإدارة العمومية، فقد صرّحت: -المبحوثة الأولى (م.ن، 30 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي): بأنّ الترقية ترتبط أيضًا "باجتياز التكوينات والاختبارات المطلوبة"، معتبرة أنّ هذا المعيار من أكثر المعايير تأثيراً في المسار المهني، وهو ما يعكس إدراكاً لأهمية التأهيل المستمر واكتساب الكفاءات العلمية والمهنية في تحقيق الترقية. كما يكشف هذا التصور عن تنامي الوعي بأهمية الرأسمال المعرفي داخل التنظيمات الإدارية الحديثة.

- وفي السياق نفسه، صرّح المبحوث الرابع (ش.ي، 43 سنة، متزوج، متصرف إقليمي رئيسي مكلف بإدارة وتسيير شؤون البلدية): بأنه "استفاد من الترقية سنة 2022 إلى رتبة متصرف إقليمي رئيسي وكانت على أساس مسابقة"، وهو ما يبرز الدور الذي تلعبه المسابقات المهنية في تحقيق الحراك الوظيفي داخل الإدارة العمومية. كما يعكس هذا التصريح التجسيد الفعلي لمبدأ الاستحقاق المهني داخل البلدية، حيث تصبح الترقية مرتبطة بقدرة الفرد على إثبات كفاءته من خلال المنافسة الرسمية.

- أما المبحوث الخامس (ت.ع، 61 سنة، متزوج، مكلف بالدراسات): فقد أكد أنّ "المسابقات هي الأكثر عدلاً لأنها تعكس الأداء الحقيقي والاستحقاق"، وهو ما يدل على وجود تمثّل اجتماعي يعتبر المسابقة المهنية أداة أكثر نزاهة مقارنة ببعض أساليب الترقية الأخرى، خاصة لكونها تعتمد على معايير موحدة تقلل من تأثير العلاقات الشخصية أو الاعتبارات غير المهنية، ويكشف هذا الطرح عن ارتباط العدالة التنظيمية، في نظر الموظفين، بمدى اعتماد البلدية على المنافسة الموضوعية والشفافة في توزيع المناصب.

وتشير هذه المعطيات الميدانية إلى أنّ المسابقات المهنية تُنظر إليها داخل بلدية المرسى الكبير باعتبارها آلية حديثة لترشيد التسيير الإداري وتحقيق قدر أكبر من العدالة المهنية بين الموظفين، من خلال اعتماد معايير قائمة على الكفاءة والاستحقاق بدل الاقتصار على الاعتبارات التقليدية المرتبطة بالأقدمية فقط.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

فالمسابقة المهنية لا تُفهم بوصفها مجرد إجراء إداري تنظيمي يهدف إلى شغل المناصب أو ترقية الموظفين، بل تُعدّ وسيلة اجتماعية وتنظيمية لإعادة توزيع المكانات المهنية داخل البلدية وفق منطق الإنجاز والقدرة على تحمل المسؤوليات الجديدة، ومن هذا المنطلق، فإنّ هذا النمط من الترقية يساهم في إبراز الكفاءات المهنية والعلمية القادرة على التكيف مع متطلبات العمل الإداري الحديث، كما يسمح بانتقاء الموظفين الأكثر قدرة على تحسين الأداء وتحقيق الفعالية داخل البلدية.

كما تكشف هذه التصورات عن تنامي الوعي داخل الإدارة العمومية بأهمية الاستثمار في العنصر البشري باعتباره أساس نجاح التنظيم الإداري، فاعتماد المسابقات المهنية يشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم المهنية والعلمية، ويدفعهم إلى الاهتمام بالتكوين المستمر واكتساب الخبرات الجديدة قصد تحسين فرصهم في الترقية والوصول إلى مراتب وظيفية أعلى، وبذلك تتحول المسابقة المهنية إلى آلية لتحفيز روح الاجتهاد والمنافسة الإيجابية داخل بيئة العمل، حيث يسعى كل موظف إلى تحسين مستواه المهني وإثبات كفاءته من أجل تحقيق التقدم الوظيفي. كما يساهم هذا النظام في نشر ثقافة الإنجاز وربط الترقية بالمردودية الفعلية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على طبيعة العمل الإداري داخل البلدية.

ومن الناحية السوسيولوجية، ترتبط المسابقات المهنية بمبادئ العقلنة التنظيمية التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، حيث يتم توزيع المناصب والمسؤوليات وفق معايير رسمية تستند إلى الكفاءة والمعرفة والقدرة على الإنجاز، ويمكن ربط هذا التصور بتحليل ماكس فيبر للبيروقراطية الحديثة، التي تقوم على مبدأ التخصص وتقسيم العمل والاعتماد على الكفاءة المهنية في شغل المناصب الإدارية، فالمسابقة المهنية في هذا الإطار تمثل وسيلة لإضفاء الشرعية على القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية، لأنها تستند إلى اختبارات ومعايير يفترض أن تكون موحدة وموضوعية بالنسبة لجميع الموظفين.

غير أنّ النتائج الميدانية تشير في المقابل إلى أنّ فعالية هذه الآلية تبقى مرتبطة بدرجة كبيرة بمدى شفافية تنظيم المسابقات واحترام مبدأ تكافؤ الفرص بين المترشحين، فالموظفون قد يفقدون الثقة في مصداقية المسابقات إذا شعروا بوجود غموض في معايير الانتقاء أو تدخل لعوامل غير مهنية في تحديد النتائج. كما أنّ غياب الشفافية أو ضعف الرقابة على سير المسابقات قد يؤدي إلى انتشار تصورات سلبية حول العدالة التنظيمية داخل البلدية، وهو ما قد ينعكس على الروح المعنوية للموظفين ويضعف دافعيتهم نحو الاجتهاد والتطوير المهني.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

إضافة إلى ذلك، فإنّ اعتماد المسابقات المهنية قد يخلق نوعاً من التنافس المهني الحاد بين الموظفين، خاصة في ظل محدودية المناصب المتاحة للترقية، الأمر الذي قد يؤدي أحياناً إلى توتر العلاقات المهنية داخل بيئة العمل، غير أنّ هذا التنافس يمكن أن يتحول إلى عنصر إيجابي إذا تم تنظيمه ضمن إطار شفاف وواضح يضمن تكافؤ الفرص ويعتمد معايير دقيقة لتقييم الكفاءة والقدرات المهنية، ففي هذه الحالة، تصبح المسابقة المهنية وسيلة لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم والرفع من مستوى التكوين والتأهيل داخل البلدية.

وعليه، فإنّ المسابقات المهنية تمثل من الناحية السوسولوجية أداة حديثة لإعادة إنتاج التراتبية المهنية داخل التنظيم الإداري وفق منطق الكفاءة والاستحقاق، بما ينسجم مع متطلبات الإدارة العمومية الحديثة القائمة على الفعالية والعقلنة التنظيمية، غير أنّ نجاح هذا النمط من الترقية يظل مرتبطاً بمدى التزام بلدية المرسى الكبير بمبادئ الشفافية والعدالة المهنية، وتوفير آليات تنظيمية واضحة تضمن النزاهة في الانتقاء وتكافؤ الفرص بين جميع الموظفين، بما يعزز الثقة في الإدارة ويساهم في تحقيق الاستقرار والتنمية المهنية داخل البلدية.

تُظهر أنماط الترقية داخل التنظيمات الإدارية الحديثة وجود توازن معقد بين منطقتين سوسولوجيتين أساسيتين هما: منطق الاستقرار التنظيمي ومنطق الأداء والإنتاجية. فالإدارة، باعتبارها نسقاً اجتماعياً منظماً، لا تسعى فقط إلى ضمان استمرارية العمل والمحافظة على التوازن الداخلي، بل تعمل أيضاً على رفع مستوى الفعالية وتحقيق الكفاءة في أداء الموارد البشرية. ومن هذا المنطلق، تتنوع آليات الترقية داخل التنظيم وفقاً للوظائف الاجتماعية والتنظيمية التي تؤديها، حيث تعبّر كل آلية عن تصور معين للعلاقة بين الموظف والبلدية، وبين المكانة المهنية والاستحقاق الاجتماعي.

فالترقية على أساس الأقدمية تعكس تصوراً تقليدياً مستمداً من منطق الاستقرار والمحافظة على التوازن داخل التنظيم الإداري، إذ تقوم على الاعتراف بالخبرة المتراكمة والزمن المهني الذي قضاه الموظف داخل المؤسسة، وتؤدي هذه الصيغة وظيفية سوسولوجية مهمة تتمثل في خلق شعور بالأمان والاستقرار المهني، لأنها تمنح الموظف تصوراً واضحاً لمساره الوظيفي وتقلل من حدة التنافس والصراعات داخل الجماعة المهنية.

كما تُنظر إليها باعتبارها شكلاً من أشكال العدالة الشكلية، لأنها تضمن تكافؤاً نسبياً في فرص الترقية بين الموظفين وفق معيار موضوعي يتمثل في مدة الخدمة، غير أنّ هذا النمط قد يؤدي أحياناً إلى إعادة إنتاج البيروقراطية التقليدية، من خلال تغليب معيار الزمن على معيار الكفاءة، الأمر الذي قد يضعف روح المبادرة ويحد من ديناميكية الأداء داخل التنظيم.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

أما الترقية على أساس الكفاءة، فتعكس التحول الذي عرفته التنظيمات الحديثة نحو منطق العقلنة والفعالية، حيث أصبحت المكانة المهنية ترتبط بدرجة الإنتاجية والقدرة على الإنجاز أكثر من ارتباطها بالمدة الزمنية للخدمة، ويُجسد هذا النمط ما أشار إليه ماكس فيبر في تحليله للتنظيم البيروقراطي الحديث، الذي يقوم على مبدأ الجدارة والاختصاص كشرط لتحقيق الكفاءة الإدارية، فالترقية وفق الكفاءة تسعى إلى خلق نوع من التنافس الإيجابي بين الموظفين، عبر ربط الحوافز المهنية بمستوى الأداء والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يرفع من الدافعية المهنية ويعزز ثقافة الإنجاز داخل التنظيم، غير أن هذا المنطق قد يحمل في الوقت نفسه أبعادًا تنافسية قد تؤدي إلى بروز أشكال من التوتر والصراع المهني، خاصة إذا غابت الشفافية أو إذا أصبحت معايير التقييم غير واضحة بالنسبة للموظفين.

وفي هذا السياق، تظهر آليات التقييط والتقييم الإداري باعتبارها محاولة تنظيمية للتوفيق بين منطق الاستقرار ومنطق الأداء، إذ تسعى الإدارة من خلالها إلى بناء نموذج عقلاني لتقدير المردودية المهنية للموظف بصورة دورية، فالتقييم الإداري لا يقتصر على قياس الأداء الكمي فقط، بل يشمل أيضًا عناصر نوعية مثل الانضباط، روح المسؤولية، القدرة على التواصل، والمشاركة في العمل الجماعي، ومن منظور سوسيولوجيا التنظيمات، تُعد هذه الآليات أدوات للضبط الاجتماعي والإداري، لأنها تسمح للإدارة بتوجيه سلوك الأفراد وفق المعايير والقيم التي ترغب في تكريسها داخل المؤسسة. كما أنها تمنح شرعية أكبر لقرارات الترقية، لأنها تعتمد - نظريًا - على مؤشرات قابلة للقياس بدل العلاقات الشخصية أو الأحكام الذاتية.

أما الترقية عبر المسابقات المهنية، فتُجسد بوضوح منطق "الانتقاء الاجتماعي" داخل التنظيم الإداري، حيث تقوم على التنافس المفتوح بين الموظفين وفق معايير معلنة ومقننة، ويعكس هذا النمط التصور الحديث للإدارة الذي يربط التقدم المهني بالقدرة على إثبات الكفاءة العلمية والمهنية، ومن الناحية السوسيولوجية، يمكن اعتبار المسابقات المهنية آلية لإعادة توزيع المكانة داخل التنظيم وفق منطق الاستحقاق، حيث تمنح الفرصة للأفراد الأكثر استعدادًا وقدرة على التكيف مع متطلبات المؤسسة، غير أن هذا الشكل من الترقية لا يخلو من أبعاد اجتماعية ورمزية، لأنه يخلق تفاوتات جديدة داخل الجماعة المهنية بين من يمتلكون الموارد المعرفية والثقافية التي تسمح لهم بالنجاح، ومن يفتقرون إليها، مما يجعل الترقية أيضًا أداة لإعادة إنتاج الفوارق داخل التنظيم الإداري.

وبالتالي، فإن آليات الترقية داخل بلدية المرسى الكبير لا يمكن فهمها فقط باعتبارها إجراءات تقنية لتسيير الموارد البشرية، بل باعتبارها أدوات اجتماعية وتنظيمية لإدارة الحراك المهني والمحافظة على توازن

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

النسق الإداري، فاختيار الإدارة لنمط معين من الترقية يعكس طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل البلدية، ومدى ميلها نحو المحافظة على الاستقرار أو تشجيع الأداء والتنافس. ومن هنا، تسعى البلدية إلى المزج بين مختلف هذه الآليات لتحقيق معادلة دقيقة تجمع بين العدالة التنظيمية، وتحفيز الموارد البشرية، وضمان الفعالية الإدارية، بما يسمح بالحفاظ على استقرار المؤسسة وفي الوقت نفسه رفع مستوى الأداء المهني داخلها.

ومن خلال المعطيات الميدانية، يتضح أن المبحوثين يدركون هذه الشروط بشكل متقارب مع الإطار الرسمي، حيث أشارت:

- المبحوثة الثالثة (م. ع، 46 سنة، مطلقة، متصرف إقليمي): إلى أن الترقية تحتاج الأقدمية وخبرة في الخدمة حيث قال "كل ما تكون قديم غادي تزيد الخبرة عندك وتقدر تترقى".

- بينما اعتبرت المبحوثة الأولى (م.ن، 30 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي): أن "التقييم السنوي والنقطة اللي يتحصل عليها الموظف هي اللي تحدد إذا يترقى ولا لا"، وهو ما يعكس أهمية الجانب التقييمي في المسار المهني.

- بينما أجابت المبحوثة الثانية (بل. ف، 39 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي رئيسي): بقولها "لازم الموظف يكون يخدم مليح وعندو مسؤولية باش يستاهل الترقية" فأعادت معايير الترقية إلى الكفاءة.

وعليه، فإن شروط الترقية في بلدية المرسى الكبير تتداخل فيها الأقدمية والكفاءة والتقييم الإداري ضمن إطار قانوني منظم، يهدف إلى ضمان سيرورة مهنية عادلة وشفافة داخل البلدية.

4- الممارسات الغير رسمية للترقية المهنية وتأثيرها على العدالة التنظيمية:

تُعَدُّ الترقية في البناء الإداري الحديث إحدى الآليات التنظيمية التي تستند إلى مبدأ العدالة الوظيفية، وإعادة إنتاج الكفاءة داخل المنظمة البيروقراطية، إذ تمثل حقاً وظيفياً يرتبط بمسار الفرد المهني، كما تشكل أداة تحفيزية تسهم في رفع مستوى الأداء وتعزيز الانتماء الوظيفي، ويُقصد بالترقية انتقال الموظف من مرتبة وظيفية إلى مرتبة أعلى ضمن السلم الإداري، بما يترتب على ذلك من اتساع في الصلاحيات والمسؤوليات والمكانة التنظيمية .

غير أن الممارسة الفعلية للترقيات داخل بعض المؤسسات العمومية لا تتم دائماً وفق المعايير الرسمية المعلنة، بل تتداخل معها أحياناً ممارسات غير رسمية تقوم على الاعتبارات الشخصية وشبكات العلاقات الاجتماعية والولاءات التنظيمية، الأمر الذي يؤثر بصورة مباشرة في مستوى العدالة التنظيمية داخل البلدية.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

فحين تُمنح الترقيات استناداً إلى معايير غير موضوعية، يتراجع الإحساس بالمساواة وتكافؤ الفرص بين الموظفين، ما ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي والدافعية المهنية، ويؤدي إلى إضعاف الثقة بالإدارة وبالمنظومة الإدارية ككل.

ومن منظور سوسيولوجي، تعكس هذه الممارسات حالة من التداخل بين البنية الرسمية للمؤسسة والبنى الغير رسمية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار الإداري، حيث تصبح الترقية أحياناً أداة لإعادة إنتاج النفوذ والهيمنة داخل التنظيم، بدلاً من كونها وسيلة لتقدير الكفاءة والخبرة المهنية، وبالتالي فإن غياب الشفافية والاعتماد على الاعتبارات الغير قانونية في الترقية من شأنه أن يحدّ من فعالية المؤسسة ويؤثر في استقرارها التنظيمي، وفي مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.

وتتمثل أهم هذه الممارسات الغير رسمية فيما يلي:

4-1- العلاقات الشخصية:

تُعدّ العلاقات الشخصية من أكثر أنماط العلاقات الاجتماعية حضوراً وتأثيراً في حياة الأفراد، إذ تسهم بصورة مباشرة في تشكيل أفكارهم ومشاعرهم وأنماط سلوكهم، وتتأسس هذه العلاقات على الروابط العاطفية والتفاعلات الاجتماعية المتبادلة، التي تتعزز وتنمو عبر الخبرات المشتركة بين الأفراد. كما تُوصف بالعلاقات الشخصية لكونها تقوم بين أشخاص تجمعهم صلات اجتماعية مختلفة، كالقربة والزواج والصداقة وغيرها.¹

وتُشير هذه العلاقات إلى أنماط التفاعل الاجتماعي والاتجاهات المتعددة التي يطوّرها العمال داخل الفضاء المهني، حيث تتشكل بصورة تلقائية وغير رسمية خارج نطاق التخطيط الإداري المباشر أو التنظيم المؤسسي المقصود، وتنشأ هذه الروابط الاجتماعية بفعل طبيعة العمل الجماعي والتقارب المكاني بين الأفراد داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى بناء شبكات من العلاقات الإنسانية تستمر وتتطور استناداً إلى التفاعل اليومي والمصالح والخبرات المشتركة.²

¹ العنزي فلاح، علم النفس الاجتماعي، ط4، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2006، ص 80.

² حسان الجيلاني، التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 46.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

ويشير الوقفي إلى أن العلاقات الشخصية تمثل جماعة أولية تنسم بأسبقية ظهورها في حياة الفرد، حيث تقوم على اتصالات متكررة ومباشرة وجهاً لوجه بين أعضائها، وترتكز على أنماط من السلوك والذكريات والخبرات الشخصية التي تمتد آثارها طوال الحياة، ومن أبرز أمثلتها العلاقات الأسرية وعلاقات الصداقة.¹

في إطار الدراسة الميدانية، وبالاعتماد على مقابلات شبه موجهة مع مجموعة من الموظفين، تبين أن العلاقات الشخصية داخل الفضاء الإداري لا تقتصر على كونها تفاعلات اجتماعية عفوية، بل تتجاوز ذلك لتتحول في بعض الحالات إلى عامل مؤثر في آليات التقييم المهني واتخاذ القرارات الإدارية، وعلى رأسها الترقية والتتقيط السنوي.

- وقد صرّحت المبحوثة الأولى (م. ن، 30 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي): بأن العلاقات الشخصية قد تؤثر أحياناً في قرارات الترقية من خلال التوصيات أو أشكال من المحاباة، وهو ما يعكس حضور منطق غير رسمي داخل البنية التنظيمية وقالت "نعم، يمكن أن تؤثر العلاقات الشخصية أحياناً في قرارات الترقية، من خلال التوصيات أو المحاباة".

- كما أكدت المبحوثة الثانية (بل. ف، 39 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي رئيسي): أنا هذا المعطى، مشيرة إلى أن هذا التأثير يتجلى عبر التوصيات أو تفضيل بعض الموظفين على حساب آخرين، مما يدل على إمكانية اختراق المعايير الإدارية الرسمية من طرف شبكات العلاقات الاجتماعية وأجابت "نعم، يمكن أن تؤثر العلاقات الشخصية من خلال التوصيات أو تفضيل بعض الموظفين".

- وفي سياق أكثر دلالة، قدّمت المبحوثة الثالثة (م. ع، 46 سنة، مطلقة، متصرف إقليمي): شهادة لافتة حين أكدت أن "العلاقة الشخصية باينة" وأنها تتحكم حتى في التتقيط السنوي، مضيفة بتعبير عفوي وضحة ذات دلالة اجتماعية أنها "هههه تشوف هاد الشي حتى في النقاط، قاع ندو 17". إن هذه الضحكة في سياق التصريح لا يمكن قراءتها كعنصر هامشي، بل باعتبارها مؤشراً سوسيولوجياً على التنبيع مع وجود إدراك جماعي داخل الوسط المهني لهيمنة العلاقات غير الرسمية، حيث تحمل الضحكة معنى التهكم أو الاستسلام الرمزي لواقع إداري يُنظر إليه على أنه غير منصف أو غير محايد بالكامل، وهو ما يعكس درجة من الوعي الجمعي بوجود تفاوت في التقييم لا يخضع دائماً للمعايير الموضوعية وحدها، بل يتداخل فيه البعد العلائقي والشخصي بشكل واضح.

¹ الوقفي راضي، مقدمة في علم النفس، ط3، عمان، دار الشروق لنشر والتوزيع، 1998، ص699.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

- أما المبحوث الرابع (ش. ي، 43 سنة، متزوج، متصرف إقليمي مكلف بإدارة وتسيير شؤون البلدية): فقد أشار إلى أن هذا التأثير يظهر من خلال "التدخلات أو التوصيات غير الرسمية" وصرح قائلاً: "نعم، قد تؤثر العلاقات الشخصية من خلال التدخلات أو التوصيات غير الرسمية".

- في حين اعتبر المبحوث الخامس (ت. ع، 61 سنة، متزوج، مكلف بالدراسات): أن هذه الحالات تبقى ظرفية أو استثنائية، رغم اعترافه بوجودها أحياناً "نعم، قد تؤثر العلاقات الشخصية أحياناً، خاصة في بعض الحالات الاستثنائية".

وعليه، تكشف معطيات الميدان أن العلاقات الشخصية والرأس مال الاجتماعي تُنتج داخل التنظيم الإداري شبكة غير رسمية من التفاعلات الاجتماعية، تنشأ بفعل التقارب المكاني واستمرارية الاحتكاك اليومي بين الموظفين، لكنها قد تتحول في بعض السياقات إلى آلية تأثير فعلية في التقييم المهني.

- كما تُظهر حالة المبحوثة الثالثة بشكل خاص كيف يمكن للخبرة اليومية للموظفين أن تُنتج تمثلات اجتماعية نقدية حول العدالة الإدارية، حيث يصبح التنقيط المهني نفسه مجالاً يُعاد فيه إنتاج العلاقات الاجتماعية وتأثيراتها، وليس مجرد إجراء تقني محايد.

4-2- المحسوبية:

تُعدّ المحسوبية من الظواهر الاجتماعية والتنظيمية التي ترتبط بضعف البناء المؤسسي وهيمنة الولاءات الأولية داخل المجتمع، إذ تقوم على تقديم الامتيازات والمنافع لفرد أو جماعة استناداً إلى اعتبارات القرابة أو الانتماء السياسي أو العائلي أو المناطقي، بدلاً من الاعتماد على معايير الجدارة والكفاءة. وتنعكس هذه الممارسة سلباً على بنية العلاقات الاجتماعية، لما تسببه من تآكل قيم العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص، فضلاً عن تعزيز مشاعر الإقصاء والاعترا ب الاجتماعي بين الأفراد.¹

كما تؤدي المحسوبية إلى إعادة إنتاج أنماط من السلوك الاجتماعي السلبي داخل المؤسسات، مثل النفاق الإداري، وشراء الولاءات، وتغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة، الأمر الذي يساهم في إضعاف الثقة بالمؤسسات الرسمية وتراجع معايير الأداء الوظيفي، ومن هذا المنطلق، تُفهم المحسوبية باعتبارها آلية

¹ أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصر، ط1، القاهرة، عالم الكتب، 2008، ص4.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

غير رسمية لتوزيع الموارد والفرص داخل المجتمع، حيث تُمنح الامتيازات بناءً على شبكات الرعاية والعلاقات المتبادلة بين الفاعلين الاجتماعيين والسياسيين.¹

وفي التحليل السياسي الموسيولوجي، تُصنّف المحسوبية ضمن أنظمة الزبائنية السياسية، التي تقوم على علاقة تبادلية غير متكافئة بين أطراف تمتلك النفوذ والموارد من جهة، وأفراد أو جماعات تبحث عن الحماية أو الامتيازات من جهة أخرى، وقد أشار عدد من الباحثين إلى أن هذه العلاقات تُكرّس نمطاً من التبادل القائم على مبدأ "خذ وأعط"، بما يسمح باستمرار شبكات المصالح المتبادلة وإعادة إنتاج النفوذ داخل البنية الاجتماعية والسياسية.

وفي إطار الدراسة الميدانية المنجزة، كشفت المعطيات السوسيولوجية المتحصل عليها من خلال مقابلات الباحثين أن المحسوبية تمثل إحدى أبرز الممارسات غير الرسمية التي تؤثر بصورة مباشرة في طبيعة العلاقات التنظيمية داخل التنظيمات العمومية، وذلك من خلال ما تفرزه من تفاوت في توزيع الامتيازات المهنية والفرص الوظيفية بين الموظفين، وقد أجمعت إفادات الباحثين على أن هذه الممارسات تؤدي إلى إضعاف الشعور بالعدالة التنظيمية وتراجع الثقة في الإدارة المحلية، باعتبار أن القرارات الإدارية في بعض الأحيان لا تستند إلى معايير موضوعية قائمة على الكفاءة والاستحقاق، وإنما تتأثر بشبكات العلاقات الشخصية والانتماءات الاجتماعية.

- وفي هذا السياق، صرّحت الباحثة الثالثة (م. ع، 46 سنة، مطلقة، متصرف إقليمي): بأن "الممارسات غير القانونية تؤدي إلى الإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص وتضعف العدالة التنظيمية"، وهو تصريح يعكس إدراك الموظفين لوجود اختلال في تطبيق القواعد الرسمية المنظمة داخل التنظيم، حيث تصبح فرص الترقية أو الاستفادة من الامتيازات مرتبطة أحياناً بالقرب الاجتماعي أو النفوذ الشخصي أكثر من ارتباطها بالمؤهلات المهنية.

- كما أكد الباحث الخامس (ت. ع، 61 سنة، متزوج، مكلف بالدراسات): أن هذه الممارسات "تؤثر سلباً على العدالة التنظيمية وتخلق نوعاً من عدم الرضا بين الموظفين"، ما يدل على أن المحسوبية لا تؤثر فقط في البنية الإدارية، بل تمتد آثارها إلى الجانب النفسي والاجتماعي للموظفين، من خلال تعزيز مشاعر الإحباط والتهميش وفقدان الدافعية المهنية، وتشير المعطيات الميدانية كذلك إلى أن استمرار المحسوبية داخل التنظيمات العمومية من شأنه أن ينعكس سلباً على فعالية الأداء الوظيفي واستقرار العلاقات المهنية، حيث يؤدي الشعور

¹ أحمد سمير، أحمد ناصر، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، دورية علمية محكمة، المجلد 12، العدد الأول، مارس 2026، ص 10-11.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

بغياح الإنصاف إلى تراجع الانتماء التنظيمي وضعف الثقة في القرارات الإدارية، فضلاً عن انتشار بعض السلوكيات التنظيمية السلبية مثل اللامبالاة المهنية والعزوف عن المبادرة والإنتاجية.

وعليه، فإن المحسوبية لا تُعد مجرد ممارسة فردية معزولة، بل هي ظاهرة اجتماعية وتنظيمية تؤثر في بنية التنظيم العمومي وفي طبيعة التفاعل بين الفاعلين داخلها، بما يجعل معالجتها ضرورة أساسية لتعزيز مبادئ الشفافية والعدالة داخل الإدارة المحلية.

4-3- الواسطة:

تُعرّف الواسطة، في السياق السوسيولوجي والإداري، بوصفها نمطاً من أنماط التدخل الاجتماعي الذي يهدف إلى تحقيق منفعة لفرد أو جماعة خارج إطار المعايير الرسمية النازمة للعمل والمؤسسات، وتتمثل هذه الممارسة في التأثير على القرارات الإدارية أو الوظيفية استناداً إلى روابط القرابة أو الانتماءات الحزبية أو العلاقات الشخصية، بعيداً عن معايير الكفاءة والاستحقاق المهني، وفي هذا الإطار، قد تؤدي الواسطة إلى منح امتيازات أو فرص لأشخاص لا تتوافر فيهم الشروط الموضوعية المطلوبة، أو إلى إعفاء بعض الأفراد من التزامات يفترض تطبيقها بصورة متساوية على الجميع، بما يترتب عليه الإضرار بمبدأ العدالة الاجتماعية والتنظيمية.¹

من منظور سوسيولوجي، تُعبّر الواسطة عن هيمنة البنى غير الرسمية داخل المؤسسات، حيث تتقدم العلاقات الشخصية وشبكات النفوذ على القواعد القانونية والإدارية، ويُميز بعض الباحثين بين نوعين من الواسطة؛ أولهما الواسطة المذمومة التي تؤدي إلى انتهاك مبدأ تكافؤ الفرص والإضرار بحقوق الآخرين، وثانيهما الواسطة المحمودة التي تقتصر على تسهيل حصول الأفراد على حقوقهم القانونية أو إزالة عوائق بيروقراطية غير مبررة، دون المساس بحقوق الغير أو الإخلال بالنظام المؤسسي.²

وفي إطار الدراسة الميدانية المنجزة ببلدية المرسى الكبير، أظهرت المعطيات الميدانية أن ممارسات الواسطة داخل المؤسسات العمومية تُعد من العوامل المؤثرة سلباً على مستوى العدالة التنظيمية بين الموظفين، حيث برزت تصورات مشتركة لدى المبحوثين حول انعكاسات هذه الممارسات على المناخ التنظيمي والعلاقات المهنية داخل التنظيم.

¹ ساهر عبد الكاظم مهدي، الفساد الإداري أسبابه وأثاره وأهم أساليب المعالجة، منتدى إدارة القوى البشرية، 2010.

² صخر عبد الله الجنيدي، الواسطة والمحسوبية من يظلم من، من منتديات زهران، الأردن، 2011.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

- فقد صرّحت: المبحوثة الأولى (م. ن، 33 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي): "بأن الوساطة تؤثر سلباً على العدالة التنظيمية، حيث تؤدي إلى الإحباط وفقدان الثقة"، وهو ما يعكس حالة من التوتر التنظيمي الناتج عن غياب مبدأ تكافؤ الفرص في توزيع الامتيازات المهنية.

- كما أكدت المبحوثة الثانية (بل. ف، 33 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي رئيسي): أن هذه الممارسات "تخلق شعوراً بعدم الإنصاف داخل بيئة العمل"، في إشارة إلى إدراك الموظفين لوجود تفاوت غير مشروع في المعاملة الإدارية.

- ومن جهته صرّح المبحوث الرابع (ش. ي، 43 سنة، متزوج، متصرف إقليمي رئيسي مكلف بإدارة وتسيير شؤون البلدية): بأن الوساطة "تضعف ثقة الموظفين في الإدارة"، الأمر الذي يدل سوسيولوجياً على تراجع الشرعية التنظيمية للمنظمة نتيجة تغلغل العلاقات الغير رسمية في عملية اتخاذ القرار الإداري.

وتُبرز هذه الشهادات الميدانية أن الوساطة داخل التنظيمات العمومية لم تعد مجرد ممارسة فردية معزولة، بل تحولت إلى آلية اجتماعية غير رسمية تؤثر في بنية العلاقات المهنية، وتعيد إنتاج أشكال من اللامساواة التنظيمية، بما ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي أو الانتماء الوظيفي لدى الموظفين.

✓ أثر الممارسات الغير رسمية على العدالة التنظيمية:

من خلال الدراسة الميدانية، وبالاعتماد على تقنيتي الملاحظة المباشرة والمقابلة شبه الموجهة مع عدد من الموظفين، تبين أن سيرورة الترقية المهنية لا تخضع دائماً بشكل حصري للمعايير الرسمية المعلنة، بل تتقاطع في الواقع العملي مع جملة من الممارسات غير الرسمية التي تؤثر في منطق التسيير الإداري، وقد كشفت المعطيات الميدانية أن العلاقات الشخصية، والمحسوبية، والواسطة تمثل أشكالاً من التفاعل الاجتماعي غير المهيكل الذي قد يتداخل مع آليات التقييم والترقية داخل التنظيمات العمومية.

ويتجلى أثر هذه الممارسات في كونها تُحدث نوعاً من الاختلال في مبدأ العدالة التنظيمية، حيث يُفترض أن تقوم الترقية على معايير موضوعية مثل الكفاءة، والخبرة، والنتائج المهنية، غير أن الواقع الميداني أظهر وجود حالات يُنظر فيها إلى العلاقات الاجتماعية كعامل مؤثر في التوصية أو التقييم أو حتى منح الأفضلية لبعض الموظفين على حساب آخرين، هذا الوضع يُنتج شعوراً بعدم تكافؤ الفرص داخل الفضاء المهني، ويُضعف من ثقة بعض الموظفين في حياد الإجراءات الإدارية.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

وبذلك، يمكن القول إن بلدية المرسى الكبير تشكل فضاءً تنظيمياً تتداخل فيه البنية الرسمية القائمة على القوانين والمعايير الإدارية مع بنية غير رسمية، وهو ما يؤدي إلى إعادة إنتاج تفاوتات داخلية تؤثر بشكل مباشر على العدالة التنظيمية، وعلى إدراك الموظفين لمبدأ الاستحقاق المهني داخل البلدية.

5- أهداف سياسة الترقية المهنية:

تسعى الترقية المهنية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعود بالنفع على كلّ من المؤسسة والعامل، ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يلي:

- استقطاب الكفاءات المؤهلة لشغل المناصب التي تتطلب مهارات فنية ومعارف متخصصة، بما يضمن حسن سير العمل وتطور السلم الإداري داخل المؤسسة.

- كما تُعتبر الترقية حافزاً مادياً ومعنوياً يدفع الموظفين إلى تحسين الأداء والتفاني في العمل، وتشجعهم على المبادرة والابتكار، وهي أيضاً وسيلة لتعزيز الانتماء والولاء الوظيفي، ودعم الاستقرار المهني، والحفاظ على ذوي الخبرة والكفاءة.¹

- تحفيز العمال على بذل المزيد من الجهد من خلال خلق روح التنافس بينهم، الأمر الذي يساهم في تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء، خاصة عندما تعتمد الترقية على أسس ومعايير موضوعية وعادلة.

- رفع الروح المعنوية للعمال وتعزيز شعورهم بالاستقرار والرضا الوظيفي، نتيجة تحسن أوضاعهم المهنية والمادية دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل.

- وتساهم في تشجيع التنافس بين الموظفين من أجل التطوير ورفع مستوى الأداء، كما تساعد المنظمة على تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية عبر توفير الكفاءات المناسبة لمختلف الوظائف. إضافة إلى ذلك، تعمل على استقطاب أفضل الكفاءات وتهيئة بيئة عمل مناسبة ترفع الروح المعنوية وتحسن ظروف العمل.

- الاستفادة من مهارات وخبرات العاملين، خصوصاً الذين أظهروا كفاءة واستعداداً خلال فترات التدريب والتكوين، وذلك من خلال منحهم فرص تولي مناصب ووظائف جديدة.

- تحقيق أهداف نفسية تتمثل في زيادة شعور العامل بقيمته وأهميته داخل المؤسسة، مما يشجعه على الابتكار وتنمية مهاراته المهنية.²

¹ صخر عبد الله الجنيدي، مرجع سابق، ص 07.

² نفس المرجع، ص 15.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

- تحقيق أهداف ثقافية من خلال تطوير معارف العامل وخبراته عبر التدريب والتكوين المستمر، بما يساعده على توسيع آفاقه الفكرية ومواكبة التطورات الاجتماعية والمهنية.

- كما تساهم الترقية من الناحية الاجتماعية في تعزيز روح المنافسة الإيجابية بين العمال، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية، ويحفز الموظفين على تطوير قدراتهم وتحمل مسؤوليات أكبر داخل المؤسسة.

ولا تتحقق هذه الأهداف إلا إذا كان نظام الترقية قائماً على معايير واضحة وموضوعية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية والممارسات غير الرسمية، لأن غياب العدالة في الترقية قد يؤدي إلى ظهور التوتر والصراعات داخل المؤسسة ويؤثر سلباً على الأداء والإنتاجية.¹

للترقية المهنية أبعاد وأهداف متعددة باعتبارها آلية تنظيمية ونفسية واجتماعية تسعى إلى تحسين أداء المؤسسة وتحفيز الموظفين، وقد أظهرت الدراسة الميدانية ببلدية المرسى الكبير، من خلال الملاحظة وأجوبة المبحوثين، أن الترقية المهنية تحمل دلالات متعددة تختلف باختلاف الخبرة المهنية والتجربة الشخصية لكل موظف، لكنها تتفق جميعها حول هدف سياسة الترقية في تحقيق التحفيز وتحسين الأداء الوظيفي.

فالترقية المهنية تُعد وسيلة أساسية لاستقطاب الكفاءات المؤهلة لشغل المناصب التي تتطلب مهارات ومعارف متخصصة، حيث تسمح للبلدية بالاستفادة من الموارد البشرية ذات الكفاءة والخبرة. كما تساهم في تطوير السلم الإداري داخل البلدية من خلال توفير فرص التدرج الوظيفي للموظفين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي.

وقد أكدت نتائج المقابلات أن أغلب المبحوثين ينظرون إلى الترقية باعتبارها وسيلة للتحفيز المعنوي والمادي، ففي هذا السياق:

- ترى المبحوثة الأولى (م، ن، 30 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي): أن الترقية تمثل "تقديرًا للجهد" الذي يبذله العامل يومياً، وأن منح الموظف مسؤوليات أكبر يجعله أكثر حرصاً على تحسين أدائه وتطوير نفسه مهنيًا. ويظهر هذا الرأي أن الترقية لا تُفهم فقط كزيادة في الرتبة أو الأجر، بل كاعتراف بقيمة العامل داخل البلدية، وهو ما يعزز ثقته بنفسه ويزيد من دافعيته للعمل، حيث صرحت: "بالنسبة لي، الترقية هي تقدير

¹ بوعزلة ماجدة منال، تأثير سياسة الترقية على المسار المهني دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو نموذجاً، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2023/2024، ص 27.

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

للجهد اللي نديروه يومياً، كي تحسي روحك تخدمي مليح ويعطيوك مسؤولية أكبر، هذا يشجعك تزيدي تحسني في خدمتك وتطوري روحك".

- كما أشارت المبحوثة الثانية (39 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي رئيسي): إلى أن الهدف من الترقية يتمثل أساساً في التحفيز وتحقيق الاستقرار المهني، حيث يشعر الموظف بأنه يتقدم في مساره الوظيفي ولا يبقى في نفس المنصب لسنوات طويلة دون تغيير، ويعكس هذا التصور هدف الترقية إلى تعزيز الطموح المهني والرضا الوظيفي، خاصة عندما يشعر العامل بأن جهوده قد تُكافأ مستقبلاً بفرص أفضل "نظن الهدف منها هو التحفيز كي تشوفي روحك تقدمي في المنصب، تحسي بالاستقرار وبالطموح، وما تبقيش غير في نفس المستوى سنين طويلة بلا تغيير".

- ومن جهة أخرى، ركزت المبحوثة الثالثة (46 سنة، مطلقة، متصرف إقليمي): على جانب الاعتراف بالخبرة، حيث اعتبرت أن الموظف الذي قضى سنوات طويلة في العمل يجب أن تُمنح له فرصة للترقية حتى يشعر أن جهوده لم تذهب سدى، غير أنها ربطت فعالية الترقية بمدى اعتمادها على الكفاءة، مؤكدة أن الترقية القائمة فقط على الأقدمية قد تتحول إلى مجرد تغيير شكلي في المنصب دون أثر حقيقي على الأداء، ويكشف هذا الطرح أهمية اعتماد معايير موضوعية وعادلة في الترقية حتى تحقق أهدافها التنظيمية، و أجابت قائلة "صراحة، كايين لي يستافدو منها في تحسين الخدمة، بصح مرات تكون غير تغيير منصب برك بلا ما يتبدل حتى شيء في طريقة العمل".

- أما المبحوث الرابع (43 سنة، متزوج، متصرف إقليمي رئيسي مكلف بإدارة وتسيير شؤون البلدية): فقد رأى أن الهدف الأساسي من الترقية هو تحسين الأداء داخل البلدية، لأن الموظف عندما يتحمل مسؤوليات أكبر يصبح أكثر التزاماً وتنظيماً في العمل، لكنه أشار في المقابل إلى أن الواقع أحياناً يجعل الترقية مجرد حركة إدارية لا يصاحبها تطوير فعلي في الأداء، وهو ما يعكس وجود فجوة بين الأهداف النظرية للترقية وتطبيقها العملي داخل بعض البلديات، وتجلى ذلك من خلال قوله: "الترقية في نظري هي وسيلة باش يتم الاعتراف بالخبرة، اللي يخدم سنوات طويلة لازم يأخذ فرصة باش يترقى ويحس أن تعبوا ما ضاعش".

- وفي نفس الاتجاه، أكد المبحوث الخامس (61 سنة، متزوج، مكلف بالدراسات): أن الترقية تسمح للإدارة داخل بلدية المرسى الكبير بالاستفادة من أصحاب الخبرة ووضع كل موظف في المكان المناسب حسب كفاءته، وليس فقط وفق معيار الأقدمية. كما أشار إلى أن نجاح الترقية مرتبط بطريقة اختيار الأشخاص المستفيدين منها، لأن الترقية الشكلية التي لا تعتمد على الكفاءة لا تحقق أي فائدة حقيقية للبلدية "حسب الحالة إذا كانت

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

مبنية على الكفاءة تولي تحسين أداء، أما إذا كانت غير أقدمية تولي غير تبديل منصب ما عندوش تأثير كبير".

ومن خلال هذه المعطيات الميدانية يمكن القول إن الترقية المهنية تحقق مجموعة من الأهداف النفسية والاجتماعية والتنظيمية، فمن الناحية النفسية تعزز شعور الموظف بقيمته داخل البلدية وتزيد من ثقته بنفسه، مما يدفعه إلى الابتكار وتنمية مهاراته المهنية، أما من الناحية الاجتماعية، فهي تشجع روح المنافسة الإيجابية بين العمال، وتدفعهم إلى تحسين أدائهم وتحمل مسؤوليات أكبر، بينما تسهم تنظيمياً في رفع الكفاءة والإنتاجية وتوفير الموارد البشرية المناسبة لمختلف الوظائف.

كما أظهرت الملاحظة الميدانية داخل بلدية المرسى الكبير أن أثر الترقية يختلف حسب طريقة تطبيقها؛ فعندما تكون مبنية على الكفاءة والاستحقاق تصبح عاملاً حقيقياً لتحسين الأداء ورفع الروح المعنوية، أما إذا ارتبطت بالمحاباة أو الأقدمية فقط فإنها تفقد فعاليتها وتتحول إلى إجراء إداري شكلي قد يخلق شعوراً بعدم العدالة بين الموظفين، وهو ما قد يؤدي إلى التوتر وضعف الدافعية داخل البلدية.

وعليه، يمكن استنتاج أن الترقية المهنية ليست مجرد وسيلة لتغيير المناصب، بل هي أداة استراتيجية لتطوير الموارد البشرية وتحقيق الاستقرار المهني وتحسين الأداء داخل التنظيم العمومي، غير أن نجاحها يبقى مرتبطاً بمدى اعتمادها على معايير واضحة وشفافة تقوم على الكفاءة والاستحقاق والعدالة بين جميع الموظفين.

خلاصة الفصل:

الفصل الأول: الترقية المهنية بين البعد الرسمي والممارسات الغير رسمية

وفي ختام هذا الفصل، يتضح أن الترقية المهنية ليست مجرد إجراء إداري روتيني يهدف إلى تحسين الوضعية المهنية للموظف أو نقله إلى رتبة أعلى، بل تُعدّ آلية تنظيمية ذات أبعاد سوسيولوجية وإدارية عميقة، تؤثر بشكل مباشر في طبيعة العلاقات داخل البلدية وفي مستوى الاستقرار والانسجام التنظيمي، فالترقية داخل التنظيم العمومي، وخاصة داخل البلدية، ترتبط بمنظومة من القوانين والمعايير الرسمية التي تسعى إلى تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين الموظفين، من خلال الاعتماد على الأقدمية والكفاءة المهنية والتقييم والتكوين المستمر كمرتكزات أساسية لتنظيم المسار المهني.

غير أن الواقع التنظيمي يبرز في بعض الأحيان وجود ممارسات غير رسمية قد تؤثر على شفافية عملية الترقية، كالعلاقات الشخصية أو التدخلات غير المباشرة، الأمر الذي ينعكس على شعور الموظفين بالإنصاف والرضا الوظيفي، وقد يؤثر سلباً على مردودية البلدية وثقة الموظفين فيها، ومن هنا تظهر أهمية تكريس مبادئ الشفافية والموضوعية في تسيير الموارد البشرية، بما يضمن تعزيز العدالة التنظيمية وتحقيق التوازن بين متطلبات الإدارة وتطلعات الموظفين المهنية.

كما يتبين أن الترقية المهنية تشكل أداة فعالة لتحفيز المورد البشري وتنشيط الكفاءات والخبرات داخل البلدية، إذ تساهم في رفع الأداء الوظيفي، وتنمية القدرات المهنية، وتعزيز روح الانتماء والمسؤولية لدى الموظفين، لذلك أصبحت الترقية في الإدارة الحديثة تُنظر إليها كسياسة تنظيمية واستراتيجية تهدف إلى تحقيق الفعالية الإدارية وتحسين جودة الخدمة العمومية، من خلال الاستثمار في العنصر البشري باعتباره أساس نجاح المنظمة واستمراريتها.

وعليه، فإن نجاح نظام الترقية المهنية داخل البلدية يبقى مرتبطاً بمدى احترام المعايير القانونية والمهنية، وتوفير مناخ تنظيمي قائم على الشفافية والعدالة، بما يسمح ببناء إدارة أكثر كفاءة واستقراراً وقدرة على تحقيق أهداف التنمية الإدارية وخدمة المصلحة العامة.

**الفصل الثاني: الأداء الوظيفي بين
البناء النظري والممارسات الميدانية**

تمهيد:

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام واسع في كل من علم الاجتماع التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، نظراً لارتباطه المباشر بفعالية التنظيمات الإدارية وقدرتها على تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها. فالأداء الوظيفي لا يمثل مجرد سلوك وظيفي مرتبط بتنفيذ المهام، بل يعكس في جوهره طبيعة التفاعل القائم بين الفرد والتنظيم، ومدى انسجام الموظف مع القيم والمعايير والأدوار التي يفرضها النسق الإداري والاجتماعي داخل المنظمة.

وقد ازداد الاهتمام بهذا المفهوم في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة التي شهدتها المؤسسات الحديثة، حيث أصبحت فعالية المورد البشري معياراً أساسياً لقياس كفاءة التنظيمات العمومية والخاصة على حد سواء، ومن هذا المنظور، ينظر إلى الأداء الوظيفي باعتباره عملية تنظيمية متكاملة تتداخل فيها الجوانب الفردية والتنظيمية والاجتماعية، وتهدف إلى تحسين مردودية الموظف وتطوير قدراته المهنية بما يحقق التوازن بين أهداف المنظمة وطموحات الموظف.

كما يُنظر إلى الأداء الوظيفي في المقاربة السوسيولوجية بوصفه نتاجاً لمجموعة من العوامل البنوية والثقافية والتنظيمية، كطبيعة العلاقات المهنية، ونمط القيادة الإدارية، ومستوى الاتصال داخل المنظمة، إضافة إلى القيم السائدة والمناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد ودافعيتهم نحو العمل، فالموظف لا يؤدي مهامه في إطار تقني محض، وإنما داخل شبكة من العلاقات الاجتماعية والتفاعلات اليومية التي تسهم في تشكيل مواقفه المهنية وتحدد مستوى التزامه وانخراطه داخل التنظيم.

وفي إطار التنظيم العمومي، يكتسي الأداء الوظيفي أهمية خاصة بالنظر إلى ارتباطه بجودة الخدمة العمومية ومدى استجابة الإدارة لانشغالات المواطنين، الأمر الذي يجعل من تحسين الأداء الوظيفي ضرورة تنظيمية واجتماعية في آن واحد. كما أن ترقية الموظف داخل المنظمة الإدارية لا ترتبط فقط بالأقدمية أو المؤهلات العلمية، وإنما تتأثر كذلك بمستوى الأداء والكفاءة والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل الإداري الحديث.

ومن هذا المنطلق، نسعى في هذا الفصل إلى دراسة مفهوم الأداء الوظيفي من منظور سوسيولوجي وتنظيمي، مع التطرق إلى أهم أبعاده ومحدداته، وتحليل العوامل المؤثرة فيه، سواء كانت فردية أو تنظيمية أو

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي بين البناء النظري والممارسات الميدانية

اجتماعية، مع إبراز علاقته بترقية الموظف داخل التنظيم العمومي (بلدية المرسى الكبير)، باعتبار أن تحسين الأداء يشكل أحد أهم الرهانات الأساسية لتحقيق الفعالية الإدارية والتنمية التنظيمية داخل المؤسسات العمومية.

1- مفهوم الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية المرسى الكبير:

ويُعرّف الأداء الوظيفي بأنه مستوى إنجاز الفرد للمهام والمسؤوليات المرتبطة بوظيفته، بما يعكس قدرته على الاستجابة لمتطلبات الدور المهني وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما يشير هذا المفهوم إلى الكيفية التي يتم من خلالها توظيف المعارف والمهارات والخبرات داخل النسق المهني لتحقيق الكفاءة والإنتاجية.¹

كما يُعرّف الأداء الوظيفي في الأدبيات السوسيولوجية والتنظيمية باعتباره المحصلة النهائية للأنشطة والممارسات التي ينجزها الفرد داخل محيط العمل، والتي تُقاس وفق مؤشرات ومعايير محددة تعكس مستوى تحقيق الأهداف المهنية والتنظيمية. كما يُنظر إليه بوصفه تجسيداً للإنجاز الناتج عن تفاعل الجهد البدني والذهني اللذين يبذلهما الفرد أثناء أدائه لمهامه الوظيفية، بما يعكس درجة كفاءته وقدرته على التكيف مع متطلبات النسق التنظيمي وظروف العمل المختلفة.²

انطلاقاً من مختلف التعاريف السوسيولوجية والتنظيمية، يمكن ضبط مفهوم الأداء الوظيفي باعتباره حصيلة مركبة تتداخل فيها الجهود الفردية والقدرات المهنية والمعارف المكتسبة، التي يوظفها الموظف أثناء ممارسته لمهامه داخل التنظيم الإداري، ويعكس هذا المفهوم درجة إدراك الفرد لدوره الوظيفي، ومدى استجابته لمتطلبات العمل، والتزامه بالمعايير التنظيمية السائدة داخل المنظمة، بما يجعله مؤشراً على مستوى الفعالية والكفاءة المهنية.

كما يُجسد الأداء الوظيفي مستوى الإنجاز الفعلي للمهام والمسؤوليات الموكلة إلى الموظف، من خلال سلوك وظيفي هادف وموجه نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهو لا يُختزل في البعد الفردي فقط، بل يتحدد كذلك من خلال تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والاجتماعية التي تؤثر بيئة العمل، مثل أنماط القيادة، وآليات التنسيق، وطبيعة العلاقات المهنية داخل الجماعة التنظيمية.

من خلال الملاحظة الميدانية التي أُجريت داخل المرسى الكبير، توصلنا إلى أن الأداء الوظيفي يظهر من خلال السلوكات والممارسات المهنية اليومية التي يقوم بها الموظفون أثناء تأدية مهامهم الإدارية، حيث

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 209.

² بن عواطة محمد الصالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بمؤسسة بو قديرة نور الدين، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2014، ص 8.

تمثل ذلك في مدى الالتزام بالحضور واحترام أوقات العمل، وطريقة تنظيم العمل داخل المصالح الإدارية، وسرعة معالجة الملفات والوثائق الإدارية، إضافة إلى كيفية التعامل مع المواطنين والاستجابة لانشغالاتهم.

كما بينت الملاحظة أن الأداء الوظيفي يتجسد أيضًا في طبيعة العلاقات المهنية السائدة بين الموظفين، ومدى التعاون والتنسيق بينهم أثناء العمل، واحترام التسلسل الإداري والتعليمات التنظيمية داخل البلدية، وقد ظهر كذلك من خلال قدرة بعض الموظفين على تحمل ضغط العمل والتكيف مع الظروف المهنية المختلفة أثناء تقديم الخدمة العمومية.

ومن خلال ذلك توصلنا إلى أن الأداء الوظيفي لا يرتبط فقط بإنجاز المهام الإدارية، بل يشمل أيضًا الجوانب السلوكية والاجتماعية والتنظيمية التي تعكس درجة اندماج الموظف داخل بيئة العمل ومدى مساهمته في تحقيق السير الحسن للمرفق العمومي.

يمكن تفسير الأداء الوظيفي سوسيولوجيًا بالاستناد إلى نظرية "التنظيم البيروقراطي" لدى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، الذي اعتبر أن فعالية الأداء داخل المؤسسات الحديثة ترتبط بمدى خضوع العمل لمبادئ العقلانية والتنظيم الرسمي، فحسب فيبر، يقوم الأداء الوظيفي على مجموعة من الأسس أهمها تقسيم العمل، وضوح الاختصاصات، التسلسل الهرمي، والاعتماد على الكفاءة المهنية في توزيع المهام والترقيات، ويرى أن الموظف داخل التنظيم البيروقراطي يؤدي أدواره وفق قواعد وإجراءات قانونية محددة، الأمر الذي يضمن الانضباط والاستقرار وتحقيق الفعالية الإدارية، ومن هذا المنطلق، لا يفهم الأداء الوظيفي باعتباره مجرد مجهود فردي معزول، بل كنتيجة لطبيعة البناء التنظيمي الذي يحدد سلوك الأفراد ويوجه ممارساتهم المهنية. كما تؤكد هذه النظرية أن تحسين الأداء يرتبط بوجود نظام إداري عقلاني قائم على الجدارة والوضوح والعدالة في توزيع المسؤوليات والحوافز، لأن غياب هذه المبادئ يؤدي إلى ضعف الالتزام المهني وتراجع الفعالية التنظيمية.

وبالتالي، فإن الأداء الوظيفي داخل المؤسسة يُعد انعكاسًا لمدى انسجام الموظف مع القواعد التنظيمية ودرجة فعالية النسق الإداري في ضبط العلاقات المهنية وتحفيز الأفراد على تحقيق أهداف التنظيم.

2-العوامل المؤثرة على فعالية الأداء الوظيفي داخل البلدية:

تتحكم مجموعة من العوامل على فعالية الأداء الوظيفي للأفراد داخل التنظيمات العمومية من خلالها تعمل المنظمة لتحقيق مجمل أهدافها

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي بين البناء النظري والممارسات الميدانية

وهي عوامل المتداخلة يمكن تصنيفها بين عوامل داخلية وأخرى خارجية:

• العوامل الداخلية:

- الأجور والمكافآت: تعتبر وسيلة أساسية لإشباع حاجات الموظفين وتحفيزهم وتشمل الرواتب، الامتيازات المادية،... الخ.

- العدالة التنظيمية: حيث يشعر الفرد بالعدالة داخل التنظيم ويؤثر ذلك على رضاه وأدائه.

- فرص التطور والترقية: إتاحة فرص التقدم المهني لتحقيق الرضا الوظيفي.¹

• العوامل الخارجية:

- البيئة السياسية: تعكس استقرار النظام السياسي وتوجهاته مما يؤثر على مناخ العمل داخل المنظمة.

- البيئة القانونية: تمثل القوانين والتشريعات التي تضبط علاقات العمل وبالتالي تحدد السلوك المهني.

- البيئة الاقتصادية: إنها ترتبط بظروف سوق العمل من بطالة، تضخم الأجور وتؤثر على دافعية العاملين ومستوى إنتاجيتهم واستقرارهم المهني.

- البيئة الاجتماعية: تشمل القيم والعادات والثقافة السائدة والتي تؤثر على نظرة الفرد للمؤسسة ومدى التزامه وانخراطه داخلها.²

الأداء الوظيفي لا يتحدد فقط بقدرات الأفراد، وإنما يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة التي يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وخارجية، حيث تلعب العوامل الداخلية دوراً محورياً في توجيه سلوك الموظفين داخل التنظيم، ومن بين أهم هذه العوامل: الأجور والمكافآت باعتبارها آلية لإشباع الحاجات المادية وتحفيز الموظفين على تحسين مردوديتهم، إلى جانب العدالة التنظيمية التي تُعد عنصراً أساسياً في تعزيز الشعور بالإنصاف داخل البلدية، مما ينعكس مباشرة على مستوى الرضا الوظيفي والأداء. كما تُعتبر فرص التطور والترقية من العوامل المؤثرة التي تساهم في رفع مستوى الاداء الوظيفي، من خلال إتاحة إمكانيات التقدم وتحقيق الطموحات المهنية.

¹ بن عواطة محمد صالح، مرجع سابق.

² بلقاضي عادل، كواس محمد بلخير، الترقية وآثارها على أداء العاملين في المؤسسة، دراسة ميدانية في جامعة وهران-2-محمد بن أحمد، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، 2025/2024، ص35.

ومن خلال الملاحظة الميدانية التي أُجريت على مستوى بلدية المرسى الكبير، تبيّن أن هذه العوامل الداخلية تظهر بوضوح في تفسير تفاوت مستويات الأداء بين الموظفين، فقد لوحظ أن إحساس بعض الموظفين بعدم تكافؤ الفرص أو محدودية التحفيزات المادية والمعنوية يؤثر بشكل مباشر على درجة انخراطهم في العمل وجودة أدائهم اليومي. كما أظهرت المعاينة أن إدراك العدالة التنظيمية داخل البلدية يلعب دوراً مهماً في تحديد درجة الرضا الوظيفي، حيث ينعكس ذلك على مستوى الجدية والانضباط في إنجاز المهام، إضافة إلى ذلك، فإن محدودية آفاق الترقية والتطور المهني داخل بعض المصالح الإدارية تؤثر سلباً على الدافعية الداخلية للموظفين، مما يجعل الأداء الوظيفي داخل بلدية المرسى الكبير مرتبطاً بشكل وثيق بتوازن هذه العوامل الداخلية وتفاعلها داخل النسق التنظيمي.

كما تُعد العوامل الخارجية من المتغيرات الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي داخل البلدية، إذ لا يقتصر تأثير الأداء على العوامل الداخلية المرتبطة بالتنظيم فقط، بل يمتد ليشمل البيئة المحيطة بمختلف أبعادها السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية، فالبيئة السياسية تُسهم في توفير مناخ مستقر يساعد على تحسين سير العمل وتعزيز ثقة الموظفين داخل بلدية المرسى الكبير، حيث إن استقرار النظام السياسي ووضوح التوجهات الإدارية ينعكسان بشكل مباشر على فعالية الأداء الوظيفي. كما تُعتبر البيئة القانونية إطاراً تنظيمياً يحدد طبيعة العلاقات المهنية داخل البلدية، من خلال القوانين والتشريعات التي تضبط الحقوق والواجبات، الأمر الذي يساهم في توجيه السلوك وتحقيق الانضباط الوظيفي.

إضافة إلى ذلك، تؤثر البيئة الاقتصادية على مستوى الأداء الوظيفي من خلال ظروف سوق العمل، كالبطالة ومستوى الأجور والتضخم، حيث تنعكس هذه العوامل على الاستقرار المهني ودافعية الموظفين نحو الإنتاج وتحقيق الكفاءة. أما البيئة الاجتماعية، فتشمل منظومة القيم والعادات والثقافة السائدة في المجتمع، والتي تلعب دوراً مهماً في تشكيل نظرة الأفراد للعمل وللمؤسساتهم، مما يؤثر على درجة التزامهم وانخراطهم داخل التنظيم.

ومن خلال الملاحظة الميدانية التي أُجريت على مستوى بلدية المرسى الكبير، تبيّن أن هذه العوامل الخارجية لها تأثير واضح على الأداء الوظيفي للموظفين، فقد لوحظ أن الاستقرار الإداري والسياسي داخل الجماعات المحلية ينعكس إيجاباً على سير العمل واستمرارية أداء المهام، في حين أن التغيرات الإدارية أو الضغوط المرتبطة بالقرارات السياسية قد تؤدي أحياناً إلى حالة من التذبذب في الأداء. كما أظهرت المعاينة

أن القوانين والإجراءات التنظيمية المعمول بها داخل البلدية تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين، خاصة فيما يتعلق بالالتزام والانضباط واحترام التسلسل الإداري.

كذلك، تبين أن الظروف الاقتصادية، لاسيما ما يتعلق بمستوى الأجور والقدرة الشرائية، تؤثر على الاستقرار النفسي والمهني للموظفين، مما ينعكس على مردوديتهم وجودة أدائهم. أما من الناحية الاجتماعية، فقد لوحظ أن القيم الاجتماعية السائدة وطبيعة العلاقات داخل المجتمع المحلي تؤثر على تعامل الموظفين مع البلدية وعلى درجة تعاونهم وانخراطهم فيها، وهو ما يجعل الأداء الوظيفي داخل بلدية المرسى الكبير مرتبطاً بدرجة كبيرة بتأثير هذه العوامل الخارجية وتفاعلها مع البيئة التنظيمية للبلدية.

3- البعد التنظيمي للأداء الوظيفي داخل البلدية:

يعد الأداء الوظيفي ظاهرة اجتماعية تنظيمية مركبة تتحدد من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعكس سلوك الفرد داخل المنظمة وأهم هذه الأبعاد ما يلي:

- **الالتزام الوظيفي:** يقصد به ارتباط الفرد بالمؤسسة التي ينتمي إليها واندماجه فيها مما يعكس استعداداً للاستمرار فيها وتحقيق أهدافها.

- **الولاء الوظيفي:** يمثل مستوى التوافق النفسي والاجتماعي بين الموظف ومحيط عمله في إطار علاقة إيجابية تقوم على الثقة والتكامل.

- **الانضباط الوظيفي:** يشير إلى مدى امتثال الفرد للمعايير التنظيمية للمؤسسة مما يضمن انتظام الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.

- **إنجاز المهام:** يتعلق بمستوى مساهمة الفرد في تنفيذ الأنشطة والوظائف الأساسية داخل المؤسسة من مهام إنتاجية وخدمية وإدارية تعكس كفاءة الأداء وقدرته على تحقيق أهداف المنظمة.¹

ومن خلال الملاحظة الميدانية التي أجريت على مستوى بلدية المرسى الكبير، تبين أن أبعاد الأداء الوظيفي تظهر بشكل واضح في سلوك الموظفين داخل مختلف المصالح الإدارية، فقد لوحظ أن درجة الالتزام الوظيفي تختلف من موظف لآخر تبعاً لمدى شعورهم بالاستقرار المهني والانتماء للبلدية، حيث ينعكس ذلك على مستوى الجدية في أداء المهام واحترام أوقات العمل. كما أظهرت المعاينة أن الولاء الوظيفي يلعب دوراً

¹ حمود صبرينة، دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر علم اجتماع، تنظيم وعمل، 2023، ص 41-42.

مهمًا في تعزيز روح التعاون داخل البلدية، إذ أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والثقة من طرف الإدارة يكونون أكثر استعدادًا لخدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

كذلك، تبين أن الانضباط الوظيفي يُساهم في ضمان السير الحسن للعمل الإداري، من خلال احترام القوانين والتعليمات والتقيّد بالتسلسل الإداري، وهو ما ينعكس إيجابًا على فعالية الأداء داخل البلدية. أما فيما يخص إنجاز المهام، فقد لوحظ وجود تفاوت في مستوى الكفاءة والسرعة في تنفيذ الأعمال بين الموظفين، ويرتبط ذلك بدرجة الخبرة المهنية والتحفيز ومدى توفر الظروف المناسبة للعمل. وعليه، فإن الأداء الوظيفي داخل بلدية المرسى الكبير يتحدد من خلال تكامل هذه الأبعاد وتفاعلها داخل البيئة التنظيمية لبلدية المرسى الكبير.

خلاصة الفصل:

وفي ختام هذا الفصل، يتضح أن الأداء الوظيفي يُعد من أبرز المفاهيم التنظيمية والسوسيولوجية التي تعكس مستوى فعالية المورد البشري داخل المنظمة الإدارية، باعتباره حصلة تفاعل مركب بين الأبعاد الفردية والتنظيمية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر بصورة مباشرة في سلوك الموظف وفي طبيعة أدائه، فالأداء الوظيفي، من منظور سوسيولوجي، لا يُختزل في مجرد تنفيذ الموظف للمهام الإدارية الموكلة إليه، بل يتجاوز ذلك ليشمل أنماط التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل، ومدى الالتزام بالقيم التنظيمية، ومستوى الانضباط والاندماج المهني، إضافة إلى درجة الولاء للبلدية والشعور بالمسؤولية تجاه المرفق العمومي.

ويُنظر إلى الأداء الوظيفي داخل الجماعات المحلية، وعلى رأسها البلدية، باعتباره آلية أساسية لضمان استمرارية الخدمة العمومية وتحقيق الفعالية الإدارية، خاصة وأن الإدارة المحلية تمثل الفضاء الأقرب للمواطن، والأكثر احتكاكاً بانشغالاته اليومية. ومن هذا المنطلق، فإن جودة الأداء الوظيفي ترتبط بشكل وثيق بمدى قدرة الموظف على التكيف مع متطلبات التنظيم الإداري، وعلى بناء علاقات مهنية قائمة على التعاون والتنسيق واحترام التسلسل الإداري، وهو ما يجعل الأداء ظاهرة اجتماعية وتنظيمية في آن واحد.

ومن خلال الملاحظة الميدانية التي أُجريت على مستوى بلدية المرسى الكبير، تبين أن الأداء الوظيفي يتجلى بوضوح في الممارسات اليومية للموظفين، سواء من خلال الالتزام بأوقات العمل، أو الحرص على تقديم الخدمة العمومية للمواطنين، أو من خلال طبيعة العلاقات المهنية السائدة داخل مختلف المصالح الإدارية. كما أظهرت المعاينة الميدانية وجود تفاوت في مستويات الأداء بين الموظفين، وهو تفاوت يمكن تفسيره سوسيولوجياً باختلاف الدوافع المهنية، ومستوى التأهيل والخبرة، وطبيعة المناخ التنظيمي، إضافة إلى تأثير العلاقات الاجتماعية داخل بلدية المرسى الكبير.

وقد اتضح أيضاً أن بيئة العمل داخل البلدية تلعب دوراً محورياً في تشكيل سلوك الموظفين وتوجيه أدائهم، حيث يساهم المناخ التنظيمي الإيجابي القائم على التواصل والتعاون والتحفيز في رفع مستوى الكفاءة المهنية، بينما تؤدي بعض العوامل السلبية، كضعف التحفيز أو الروتين الإداري أو غموض الأدوار التنظيمية، إلى تراجع الأداء وظهور بعض مظاهر اللامبالاة الوظيفية، وهذا ما تؤكدته المقاربات السوسيولوجية للتنظيم، التي ترى أن المؤسسة ليست مجرد هيكل إداري جامد، بل هي نسق اجتماعي تتفاعل داخله الأدوار والقيم والعلاقات الإنسانية بصورة مستمرة.

وعليه، يمكن القول إن تحسين الأداء الوظيفي داخل بلدية المرسى الكبير لا يرتبط فقط بتوفير الإمكانيات المادية أو تطوير الجوانب التقنية، وإنما يتطلب أيضًا الاهتمام بالبعد الإنساني والاجتماعي للموظف، من خلال تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والتحفيز والعدالة المهنية، بما يضمن رفع مستوى الفعالية الإدارية وتحقيق جودة الخدمة العمومية، ويعزز في الوقت ذاته ثقة المواطن في الإدارة المحلية.

الفصل الثالث: تأثير الترقية المهنية
على مستوى الأداء الوظيفي ببلدية
المرسى الكبير

الفصل الثالث: تأثير الترقية المهنية على مستوى الأداء الوظيفي ببلدية المرسى الكبير

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى دراسة العلاقة بين الترقية المهنية والأداء الوظيفي داخل التنظيمات العمومية، باعتبار أن الترقية تُعد من أهم الآليات التنظيمية والتحفيزية التي تعتمد عليها الإدارة لتحسين مردودية الموظفين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي، فشعور الموظف بإمكانية التطور الوظيفي والحصول على تقدير لجهوده يساهم في تعزيز دافعيته للعمل وزيادة التزامه داخل البلدية.

وسيركز هذا الفصل على أهمية الترقية المهنية كألية تحفيزية، ودورها في تشجيع الموظفين على تحسين أدائهم وتطوير كفاءاتهم المهنية، إضافة إلى إبراز العلاقة بين الترقية المهنية والأداء الوظيفي، وكيف يمكن لنظام ترقية عادل وشفاف أن ينعكس إيجاباً على الرضا المهني والاستقرار الوظيفي وفعالية بلدية المرسى الكبير.

كما سيتم التطرق إلى تأثير الترقية المهنية على الأداء الوظيفي من خلال عرض بعض الأطر النظرية والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، إلى جانب تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أُجريت داخل بلدية المرسى الكبير، بهدف التعرف على مدى مساهمة الترقية المهنية في تحسين أداء الموظفين وتحقيق الفعالية التنظيمية.

1- أهمية الترقية المهنية كألية تحفيزية داخل البلدية:

تعد الترقية حافزاً مادياً ومعنوياً في آنٍ واحد، حيث يتمثل الجانب المادي في زيادة الراتب، بينما يكمن الجانب المعنوي في الشعور بالتقدير وتحقيق الذات، وهو جانب أكثر أهمية لدى كثير من الموظفين، فهي تعبر عن التقدم والنمو داخل المسار المهني.

وتُسهم الترقية في تلبية احتياجات الإدارة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع، كما تُعتبر وسيلة مهمة لتحسين الأداء وتحفيز الموظفين على بذل مجهود أكبر في أداء مهامهم. إضافة إلى ذلك، تعزز الاستقرار والأمان الوظيفي، مما يقوي ارتباط الموظفين بوظائفهم ويدفعهم للإتقان والسعي نحو الترقية.

كما تساعد في جذب الكفاءات الجديدة والاحتفاظ بها، ورفع مستوى رضا الموظفين داخل المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم، كذلك تُمكن الإدارة من الكشف عن قدرات وإنجازات الموظفين، مما يدعم تخطيط سياسات الموارد البشرية بشكل أفضل.

الفصل الثالث: تأثير الترقية المهنية على مستوى الأداء الوظيفي ببلدية المرسى الكبير

وتسهم الترقية أيضاً في رفع الإنتاجية من خلال تحفيز الموظفين على تطوير أنفسهم والتدريب واكتساب الخبرات، مما يؤهلهم لتولي مناصب أعلى، ويساعد في كسر الروتين والملل في الحياة الوظيفية.¹

كما تعد وسيلة لتقدير جهود الموظف وتثمين كفاءته، وتحقيق العدالة داخل الإدارة.²

في إطار الدراسة الميدانية التي أنجزت على مستوى بلدية المرسى الكبير، تم اعتماد مقارنة كيفية قائمة على مقابلات شبه موجهة مع مجموعة من الموظفين، بهدف فهم تمثيلاتهم السوسولوجية حول الترقية بوصفها آلية تنظيمية داخل الإدارة العمومية، ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي والوضع الاجتماعي والاقتصادي للموظفين، وقد سمح هذا الميدان بالكشف عن تداخل الأبعاد المادية والمعنوية للترقية، وعن اختلاف تمثيلات الفاعلين بحسب المسار المهني والخبرة والسن.

- وقد صرّحت المبحوثة الأولى (م.ن، 30 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي): أن الترقية تمثل "حافزاً قوياً" يدفع الموظف إلى رفع مستوى أدائه، معتبرة أنها تخلق فعالية داخل بيئة العمل تقوم على الرغبة في إثبات الذات، حيث يصبح العامل أكثر التزاماً وانخراطاً في المهام الموكلة إليه. كما ربطت بين الترقية وتحسين الوضع المعيشي، سواء من خلال زيادة الراتب أو من خلال تعزيز المكانة الاجتماعية داخل محيط العمل وخارجه، مما يعكس الطابع المزدوج للترقية بين البعد الاقتصادي والرمزي، وقالت في هذا السياق "نعم، الترقية تحفز بزاف كي تشوفي روحك تقدمي، تولي تخدمي أكثر وبضمير باش توصلي لمنصب أعلى".

- أما المبحوثة الثانية (بل. ف، 39 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي رئيسي): فقد أكدت على الوظيفة التحفيزية للترقية من حيث المبدأ، مشيرة إلى أنها تدفع الأفراد إلى تطوير مهاراتهم والاهتمام أكثر بجودة الأداء، غير أنها لفتت في المقابل إلى وجود بعض الاختلالات التنظيمية التي تجعل الترقية في بعض الحالات شكلية، أي لا تنعكس فعلياً على تغيير أساليب العمل أو تحسين الإنتاجية، وهو ما يعكس فجوة بين الهدف المعياري للترقية وممارستها الواقعية داخل الإدارة. "نعم، تعتبر وسيلة تحفيز الإنسان كي يعرف بلي كاين فرصة يترقى، يزيد يركز في خدمتو ويحاول يطور روحه".

¹ تقرير المديرية العامة للوظيفة العمومية حول إصلاحات تسيير الموارد البشرية، 2020.

² عبد الغني بسيوني، نظم التوظيف والترقية في الوظيفة العامة، دار الجامعة الجديدة، 2010.

الفصل الثالث: تأثير الترقية المهنية على مستوى الأداء الوظيفي ببلدية المرسى الكبير

- في حين قدّمت المبحوثة الثالثة (م. ع، 46 سنة، مطلقة، متصرف إقليمي): قراءة أكثر نقدية، حيث ربطت فعالية الترقية بمعيار الجدارة والكفاءة، معتبرة أن الترقية المبنية على الأقدمية فقط تُضعف أثرها التحفيزي، لأنها لا تخلق بالضرورة دافعاً لدى الموظفين لبذل مجهود إضافي، وبهذا الطرح يتم إبراز الترقية كآلية قد تكون فعالة أو محدودة التأثير حسب الأساس الذي تُبنى عليه داخل التنظيم الإداري، وكانت إجابتها كالتالي "صراحة، كايّن لي يستافدو منها في تحسين الخدمة، بصح مرات تكون غير تغيير منصب برك بلا ما يتبدل حتى شيء في طريقة العمل".

- أما المبحوثة الرابع (ش. ي، 43 سنة، متزوج، متصرف إقليمي رئيسي مكلف بالدراسات): فقد قدّم تصوراً براغماتياً للترقية، حيث اعتبرها في الواقع مرتبطة أساساً بالتحفيز المادي، أي زيادة الدخل وتحسين القدرة المعيشية، في حين تبقى آثارها المعنوية مرتبطة بنظرة المجتمع إلى المنصب أكثر من ارتباطها بتغيير فعلي في طبيعة العمل، هذا التصور يعكس مركزية العامل الاقتصادي في تشكيل المواقف المهنية تجاه الترقية "تزيدني دراهم نزيد نخدم".

- وفي السياق نفسه، أشار المبحوثة الخامس (ت. ع، 61 سنة، متزوج، مكلف بالدراسات): إلى أن الترقية كانت ذات أهمية أكبر في المراحل الأولى من المسار المهني، حيث تشكل دافعاً قوياً لبذل الجهد، لكنها تفقد تدريجياً جزءاً من تأثيرها مع التقدم في السن وتراكم الخبرة، لتصبح عوامل أخرى مثل الاستقرار الوظيفي والطمأنينة المهنية أكثر حضوراً في توجيه السلوك المهني. كما أكد على أن الترقية إذا كانت قائمة على أسس موضوعية فإنها تُسهم في تحسين الأداء، أما إذا كانت شكلية فإن أثرها يبقى محدوداً من خلال تصريحه: "الترقية كانت حافزاً في بداية المسار المهني، لكنها مع مرور الوقت أصبحت أقل تأثيراً مقارنة بعوامل أخرى مثل الاستقرار".

وبناءً على معطيات الميدان ببلدية المرسى الكبير، يمكن التأكيد على أن الترقية داخل التنظيم الإداري لا يمكن اختزالها في بعدها الإجرائي أو القانوني فقط، بل تُفهم سوسيولوجياً باعتبارها نسقاً من العلاقات الاجتماعية والرمزية التي تُعيد تشكيل مواقع الأفراد داخل البنية البيروقراطية، فالترقية تمثل في جوهرها آلية لإعادة توزيع السلطة والمكانة والاعتراف الاجتماعي داخل البلدية، إذ تمنح للفرد ليس فقط امتيازات مادية أو مهنية، وإنما أيضاً شرعية رمزية تعزز صورته الذاتية وموقعه داخل الجماعة المهنية.

الفصل الثالث: تأثير الترقية المهنية على مستوى الأداء الوظيفي ببلدية المرسى الكبير

ومن هذا المنطلق، تظهر الترقية كأداة لإنتاج الاندماج التنظيمي والمحافظة على التوازن داخل النسق الإداري، لأنها ترتبط بحاجات الموظفين إلى التقدير الاجتماعي وتحقيق الذات، وهي حاجات أكدتها المقاربات السوسيولوجية الكلاسيكية والحديثة في تحليل العمل والتنظيمات، فالموظف لا يسعى إلى الترقية من أجل تحسين دخله فحسب، بل لأنها تمثل اعترافاً رسمياً بكفاءته وخبرته ودرجة اندماجه داخل البلدية. وبالتالي، تصبح الترقية مؤشراً على المكانة الاجتماعية داخل الفضاء الإداري، وتتحول إلى عنصر يؤثر في شبكات النفوذ والعلاقات المهنية بين الموظفين.

غير أن الدراسة الميدانية تكشف أيضاً أن فعالية الترقية في تحسين الأداء الوظيفي تظل مرتبطة بطبيعة المعايير المعتمدة في منحها، فعندما تُبنى الترقية على أسس الجدارة والكفاءة والشفافية، فإنها تُسهم في تعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية، وترفع من مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المهني، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي داخل البلدية. أما عندما تُدرك الترقية باعتبارها خاضعة للمحاباة أو للعلاقات الشخصية أو لمنطق الولاءات غير الرسمية، فإنها تفقد بعدها التحفيزي، وتتحول إلى مصدر للتوتر والإحباط وإعادة إنتاج اللامساواة داخل التنظيم الإداري.

وفي هذا السياق، يمكن القول إن الترقية تؤدي وظيفة مزدوجة داخل بلدية المرسى الكبير؛ فهي من جهة أداة لتحفيز الموارد البشرية وضمان الاستقرار المهني، ومن جهة أخرى تُعد وسيلة لإعادة إنتاج التراتبية الاجتماعية داخل الجهاز الإداري، فالبنية البيروقراطية لا تكتفي بتنظيم العمل، بل تُعيد باستمرار إنتاج الفوارق في السلطة والهيبة والمكانة بين الفاعلين الإداريين، وهو ما يجعل الترقية عملية ذات حمولة رمزية واجتماعية تتجاوز بعدها التقني.

كما تُبرز المعطيات أن الترقية داخل البلدية ترتبط بثقافة تنظيمية محلية تتداخل فيها القيم الإدارية مع الاعتبارات الاجتماعية السائدة في المحيط المحلي، مما يجعل فهمها يتطلب مقاربة سوسيولوجية تأخذ بعين الاعتبار العلاقات غير الرسمية، والتمثيلات الاجتماعية للسلطة، وآليات الاعتراف داخل الجماعة المهنية. ومن ثم، فإن أي إصلاح لمنظومة الترقية لا ينبغي أن يقتصر على تعديل النصوص القانونية أو الإجراءات التقنية، بل يجب أن يشمل أيضاً تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والإنصاف وتكافؤ الفرص، بما يسمح بتحويل الترقية من مجرد امتياز إداري إلى آلية فعلية لتحقيق الفعالية التنظيمية والتنمية البشرية داخل الجماعات المحلية.

2- علاقة الترقية المهنية بالأداء الوظيفي:

تُعَدُّ الترقية المهنية إحدى الآليات التنظيمية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز الأداء الوظيفي، إذ تشير الأدبيات السوسيولوجية إلى وجود علاقة ترابطية إيجابية بين نظام الترقية ومستوى أداء الموظفين. فحينما يُبنى نظام الترقية على أسس موضوعية ومعايير شفافة، يتولد لدى الموظف إحساس بالاعتراف الاجتماعي بقيمته المهنية، وهو ما ينعكس في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الدافعية نحو العمل.

ومن منظور سوسيولوجيا التنظيم، تسهم الترقية في تدعيم مشاعر الانتماء والولاء المؤسسي، حيث تُحفّز الأفراد على تكثيف جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة. كما أن إدراك العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص في الترقية يُسهم في خلق مناخ عمل إيجابي، يدعم تحسين الأداء الفردي والجماعي على حد سواء.¹

ومن خلال دراستنا الميدانية ببلدية المرسى الكبير توصلنا إلى أن الترقية المهنية تعد إحدى الآليات التنظيمية التي لا يمكن فهم أثرها بمعزل عن السياق الاجتماعي والتنظيمي الذي تندرج ضمنه، حيث تؤكد المقاربات السوسيولوجية وجود علاقة ترابطية إيجابية بين الترقية والأداء الوظيفي، فحينما يُبنى نظام الترقية على أسس موضوعية ومعايير شفافة، يتعزز لدى الأفراد الإحساس بالاعتراف الاجتماعي بقيمتهم داخل التنظيم، وهو ما ينعكس في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الدافعية نحو العمل.

ويمكن تفسير هذه العلاقة في ضوء نظرية العدالة التنظيمية التي ترى أن إدراك الموظفين لعدالة التوزيع والإجراءات داخل البلدية يُعد عاملاً حاسماً في تشكيل مواقفهم وسلوكياتهم المهنية. فكلما شعر الموظفون بأن الترقية تتم وفق معايير عادلة وشفافة، زاد التزامهم التنظيمي وتحسن أدائهم. كما أن غياب العدالة قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية وظهور سلوكيات سلبية داخل بيئة العمل.

من جهة أخرى، يمكن استحضار نظرية التوقع التي تؤكد أن سلوك الفرد في العمل يتحدد بناءً على توقعاته للعوائد المرتبطة بأدائه، فالموظف يسعى إلى تحسين أدائه عندما يدرك أن جهوده ستُكافأ بترقية أو امتيازات ملموسة، وهو ما يجعل الترقية أداة تحفيزية فعّالة داخل التنظيم.

¹ دراجي سهام، ديدى حسين، دور نظام الترقية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، علوم اقتصادية، 2025، ص 14.

الفصل الثالث: تأثير الترقية المهنية على مستوى الأداء الوظيفي ببلدية المرسى الكبير

كما تتقاطع هذه النتائج مع أطروحات ماكس فيبر حول البيروقراطية، حيث يؤكد أن الترقية المبنية على الكفاءة والاستحقاق تُعد من ركائز التنظيم العقلاني، وتُسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية. وفي هذا السياق، تصبح الترقية وسيلة لإضفاء الشرعية على التفاوتات الوظيفية داخل البلدية، مما يعزز الاستقرار والتنظيم.

تُظهر المعطيات الكيفية المستخلصة من المقابلات تبايناً في تمثيلات المبحوثين لدور الترقية في التأثير على الأداء الوظيفي، وهو تباين يمكن فهمه في إطار المقاربات السوسيولوجية المحفزة للسلوك المهني.

- فقد عبّرت المبحوثة الأولى (م.ن، 30 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي): عن أن الترقية عززت رغبته في العمل وزادت من استعداده لبذل جهد أكبر، كما أكد أن الترقية تدفعه إلى "العطاء أكثر"، ويعكس هذا التصور منطق الحافز المرتبط بالمكافأة، حيث يدرك الفرد أن الأداء الجيد يقود إلى امتيازات مهنية، وهو ما يتقاطع مع نظرية التوقع التي تفترض أن الأفراد يرفعون مستوى أدائهم عندما يتوقعون عوائد ملموسة لجهودهم.

- وفي السياق ذاته، أشار المبحوثة الثانية (بل. ف، 39 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي رئيسي): إلى أن الترقية "تجعلك تبذل كل ما لديك"، وهو ما يعكس تمثلاً قوياً للترقية كآلية تحفيزية تدفع نحو تعبئة أقصى الطاقات المهنية، ويمكن تفسير ذلك أيضاً من خلال إدراك العلاقة المباشرة بين الجهد والمكافأة، بما يعزز السلوك الإنتاجي داخل المؤسسة.

- في المقابل، قدّمت المبحوثة الثالثة (م. ع، 46 سنة، مطلقة، متصرف إقليمي): موقفاً مغايراً، حيث اعتبر أن الترقية لا تؤثر على الأداء، وأن "العامل المجتهد سيبقى كذلك سواء تمت ترقيته أم لا"، هذا التصور يعكس نمطاً من الدافعية الداخلية، حيث يرتبط الأداء بقيم شخصية أو أخلاق مهنية مستقلة عن الحوافز الخارجية، ويمكن ربط هذا الطرح جزئياً بانتقادات بعض السوسيولوجيين للتركيز المفرط على الحوافز المادية، مع التأكيد على دور القيم المهنية في ضبط السلوك داخل التنظيم.

- أما المبحوث الرابع (ش. ي، 43 سنة، متزوج، متصرف إقليمي رئيسي مكلف بإدارة وتسيير شؤون البلدية): فقد ربط بشكل صريح بين الترقية والجانب المادي، معتبراً أن "زيادة الأجر تدفع إلى زيادة العمل"، ويعكس هذا التصور بوضوح منطق التبادل الاجتماعي، حيث يُنظر إلى العمل كعلاقة تبادلية بين الجهد والمكافأة، وهو ما يتقاطع مع مبادئ نظرية العدالة التنظيمية، إذ يعزز الشعور بعدالة المقابل المادي من استعداد الأفراد لرفع مستوى أدائهم.

الفصل الثالث: تأثير الترقية المهنية على مستوى الأداء الوظيفي ببلدية المرسى الكبير

وتكشف هذه المعطيات الكيفية عن وجود اتجاهين سوسولوجيين متميزين في تمثل الموظفين لعلاقة الترقية بالأداء المهني داخل التنظيم الإداري، يتمثل الاتجاه الأول في تصور يعتبر الترقية آلية تحفيزية مركزية تؤثر بصورة مباشرة في مردودية الموظف، انطلاقاً مما توفره من مكاسب مادية ورمزية تعزز الإحساس بالتقدير والاعتراف المؤسسي، فالموظفون المنتمون إلى هذا الاتجاه ينظرون إلى الترقية باعتبارها شكلاً من أشكال المكافأة الاجتماعية التي تمنح معنى للمجهود المهني، وتُعيد بناء علاقة الموظف بالبلدية على أساس التقدير والإنصاف، وفي هذا السياق، لا تُفهم الترقية فقط كزيادة في الراتب أو انتقال في السلم الوظيفي، وإنما كآلية لإعادة الاعتبار الاجتماعي للفرد داخل الجماعة المهنية، بما ينعكس على مستوى الالتزام والانضباط والاستثمار الذاتي في العمل.

أما الاتجاه الثاني، فيميل إلى اعتبار الأداء الوظيفي مرتبطاً أساساً بدوافع داخلية مستقلة نسبياً عن الحوافز الإدارية، حيث يُرجع بعض الموظفين جودة الأداء إلى عوامل ذاتية مثل الضمير المهني، الإحساس بالمسؤولية، القيم الأخلاقية المرتبطة بالوظيفة العمومية، أو الرغبة في تحقيق الذات المهنية، ويعكس هذا التصور نوعاً من الاستقلال النسبي للفعل المهني عن منطق المكافأة التنظيمية، إذ يُنظر إلى الأداء باعتباره التزاماً أخلاقياً ووظيفياً أكثر منه استجابة مباشرة للحوافز الخارجية.

غير أن القراءة السوسولوجية الشاملة لمعطيات الدراسة تُظهر أن الاتجاه الغالب داخل البلدية يميل إلى الإقرار بالدور الإيجابي للترقية في تحسين الأداء الوظيفي، وهو ما يتوافق مع النتائج الكمية التي أثبتت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الترقية ومستوى الأداء، وتكتسب هذه النتيجة أهميتها من كونها تؤكد أن السلوك المهني داخل التنظيم الإداري لا يتحدد فقط بالعوامل التقنية أو القانونية، بل يتأثر أيضاً بالبنية الرمزية للعلاقات التنظيمية، وبكيفية إدراك الموظفين لمبادئ العدالة والتقدير داخل البلدية.

ومن منظور سوسولوجيا التنظيمات، يمكن تفسير هذا الارتباط من خلال فكرة أن الترقية تُنتج لدى الموظف ما يُعرف بـ "التوقع الإيجابي" تجاه المنظمة، أي شعوره بأن الجهد المبذول يمكن أن يقابل باعتراف فعلي وفرص للارتقاء المهني. هذا التصور يعزز الثقة في التنظيم ويقوي الانتماء المؤسسي، مما يدفع الأفراد إلى تبني سلوكيات أكثر إنتاجية وانضباطاً، فكلما شعر الموظف بأن البلدية تعتمد معايير عادلة وشفافة في الترقية، ارتفعت درجة اندماجه التنظيمي واستعداده للاستثمار في العمل الجماعي وتحقيق أهداف الإدارة.

وفي المقابل، تكشف المعطيات ضمناً أن ضعف الشفافية أو غموض معايير الترقية قد يؤدي إلى نتائج عكسية، إذ تتحول الترقية من أداة للتحفيز إلى مصدر لإعادة إنتاج الإحساس بالتفاوت واللامساواة داخل

الفصل الثالث: تأثير الترقية المهنية على مستوى الأداء الوظيفي ببلدية المرسى الكبير

التنظيم، وهنا تظهر أهمية مفهوم "العدالة التنظيمية" باعتباره عنصرًا حاسمًا في تفسير العلاقة بين الترقية والأداء؛ فالموظف لا يتفاعل فقط مع نتيجة الترقية ذاتها، بل مع الطريقة التي تم بها توزيع فرصها داخل البلدية. لذلك، فإن إدراك العدالة في الترقية يساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي قائم على الثقة والتعاون، بينما يؤدي غيابها إلى انتشار مشاعر الإحباط والانسحاب الرمزي من العمل.

كما يمكن فهم الترقية، في ضوء هذه النتائج، باعتبارها آلية للضبط الاجتماعي داخل التنظيم الإداري، لأنها تُسهم في توجيه سلوك الموظفين وفق القيم والمعايير التي تسعى بلدية المرسى الكبير إلى تكريسها. فالإدارة، من خلال نظام الترقية، لا تقوم فقط بتسيير المسار المهني للموظفين، بل تمارس أيضًا نوعًا من السلطة الرمزية التي تحدد من يستحق الاعتراف ومن يحتل موقعًا أعلى داخل الهرم الإداري. وبهذا المعنى، تصبح الترقية وسيلة لإعادة إنتاج النظام التنظيمي والمحافظة على استقراره، عبر ربط الامتثال المهني والالتزام التنظيمي بإمكانية الحصول على الاعتراف والترقي الاجتماعي داخل البلدية.

وعليه، يمكن القول إن الترقية داخل بلدية المرسى الكبير تتجاوز كونها إجراءً إداريًا تقنيًا، لتتحول إلى ظاهرة اجتماعية مركبة تتقاطع فيها الأبعاد الاقتصادية والتنظيمية والرمزية، فهي في الوقت ذاته أداة للتحفيز وآلية لإعادة توزيع المكانة داخل التنظيم، ووسيلة لإنتاج الانضباط والاندماج المهني، الأمر الذي يفسر تأثيرها الواضح في تشكيل سلوك الموظفين وأنماط أدائهم داخل الإدارة المحلية.

3- انعكاس الترقية المهنية على فعالية الأداء الوظيفي:

للترقية انعكاسات مباشرة على سلوك الموظفين ودافعيتهم للعمل، مما يجعلها عنصرًا أساسيًا في تحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة. ومن هذا المنطلق، يبرز دور الترقية في التأثير على الأداء الوظيفي من خلال مجموعة من الجوانب النفسية والتنظيمية والمادية التي سيتم التطرق إليها فيما يلي:

- الرضا الوظيفي:

تُساهم الترقية بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، لأنها تُشعرهم بأن جهودهم وتقانيهم في العمل محل تقدير من طرف الإدارة. فعندما يدرك الموظف أن المؤسسة توفر فرصًا عادلة للتقدم المهني، يزداد شعوره بالاستقرار والانتماء، مما يدفعه إلى أداء مهامه بحماس أكبر. كما أن توافق طموحات الموظف مع فرص الترقية المتاحة يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي، بينما يؤدي غياب هذه الفرص أو تأخرها إلى

الفصل الثالث: تأثير الترقية المهنية على مستوى الأداء الوظيفي ببلدية المرسى الكبير

الشعور بالإحباط وعدم الرغبة في العمل. لذلك تُعتبر الترقية أداة مهمة للحفاظ على استقرار العاملين وتحفيزهم على تحسين أدائهم باستمرار.¹

- الأثر النفسي للترقية:

للترقية أثر نفسي إيجابي واضح على الموظف، فهي تمنحه شعورًا بالنجاح والاعتراف بكفاءته المهنية، مما يعزز ثقته بنفسه ويزيد من تقديره لذاته. كما أن حصول الموظف على منصب أعلى يجعله يشعر بأهمية دوره داخل المنظمة، الأمر الذي يرفع من معنوياته ويولد لديه رغبة أكبر في تحقيق نتائج أفضل، بالإضافة إلى ذلك فإن الترقية تساعد الموظف على التخلص من الشعور بالروتين والجمود الوظيفي، وتمنحه دافعًا نفسيًا للاستمرار في تطوير قدراته وتحقيق أهدافه المهنية، أما في حالة حرمان الموظف من الترقية رغم استحقاقه لها، فقد يؤدي ذلك إلى الإحباط والتوتر وانخفاض الحماس للعمل.²

- زيادة دخل الموظف

تؤدي الترقية عادة إلى تحسين الوضع المادي للموظف من خلال الزيادة في الأجر والعلاوات والمكافآت المرتبطة بالمنصب الجديد. ويُعد الجانب المادي من أهم العوامل التي تدفع الموظفين إلى الاجتهاد وتحسين أدائهم من أجل الحصول على فرص الترقية. كما تساعد الزيادة في الدخل على تحسين المستوى المعيشي للموظف وتلبية احتياجاته الاجتماعية والاقتصادية، مما ينعكس إيجابيًا على استقراره النفسي والمهني. وبالتالي يصبح الموظف أكثر التزامًا وإنتاجية داخل المؤسسة، لأنه يرى أن الأداء الجيد يقود إلى مكافآت مادية ومعنوية أفضل.

- الرقي إلى مناصب أعلى:

تمنح الترقية الموظف فرصة الوصول إلى مناصب أعلى داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهو ما يرافقه عادة توسع في الصلاحيات والمسؤوليات، ويساعد ذلك الموظف على اكتساب خبرات جديدة وتطوير مهاراته القيادية والإدارية، خاصة عند تكليفه بمهام أكثر تعقيدًا وأهمية. كما تُساهم الحركة التصاعدية في المسار المهني في إعداد الموظفين لتحمل مسؤوليات أكبر مستقبلاً، مما يضمن توفير كفاءات قادرة على قيادة المؤسسة

¹ بوزون نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماجستير علم النفس التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس، السلوكيات وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1986، ص 211-212.

الفصل الثالث: تأثير الترقية المهنية على مستوى الأداء الوظيفي ببلدية المرسى الكبير

وتحقيق أهدافها. ومن جهة أخرى، فإن شعور الموظف بإمكانية التقدم المهني داخل المؤسسة يعزز ولائه لها ويشجعه على البقاء والاستمرار في العمل.¹

- تتمين جهود الموظف:

تُعتبر الترقية وسيلة فعالة لتقدير جهود الموظفين والاعتراف بكفاءتهم المهنية، فهي تعكس اهتمام المؤسسة بالعاملين المجتهدين والمتميزين، فعندما تتم ترقية الموظف بناءً على أدائه وكفاءته، يشعر بأن المؤسسة تُتصفه وتُقدر مساهماته، مما يدفعه إلى تقديم المزيد من الجهد والعطاء. كما أن تتمين الجهود من خلال الترقية يخلق جوًا من المنافسة الإيجابية بين العاملين، حيث يسعى كل موظف إلى تحسين أدائه للوصول إلى مراتب أعلى. وبالتالي تُساهم الترقية في خلق بيئة عمل محفزة تقوم على الكفاءة والاستحقاق.²

- الترقية ترفع من قيمة الموظف:

تعمل الترقية على رفع المكانة المهنية والاجتماعية للموظف داخل المؤسسة وخارجها، لأنها تمنحه مركزًا وظيفيًا أفضل ومسؤوليات أكبر. كما أن انتقال الموظف إلى وظيفة أعلى يُكسبه احترام زملائه وثقة الإدارة، ويجعله يشعر بأهمية دوره في تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن المنصب الجديد يتيح له فرصة تطوير قدراته القيادية والتنظيمية، مما يزيد من قيمته المهنية في سوق العمل، لذلك تُعد الترقية مؤشرًا على نجاح الموظف وتقدمه المهني، وهو ما ينعكس إيجابيًا على سلوكه وأدائه الوظيفي.

- الترقية تؤدي إلى تحسين الأداء:

تُعتبر الترقية من أهم الحوافز التي تؤثر إيجابيًا على الأداء الوظيفي، لأنها تدفع الموظفين إلى بذل جهود أكبر وتحسين مستوى إنتاجيتهم من أجل الحصول على فرص التقدم المهني، فالترقية تُشجع العاملين على تطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة والالتزام بأهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة وتحقيق أداء أفضل. كما تُساهم في رفع الروح المعنوية وتحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل، ومن جهة أخرى، فإن اعتماد نظام ترقية عادل وشفاف يُساعد على خلق بيئة عمل تنافسية إيجابية، تُحفّز الجميع على

¹ سليمان محمد الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، عين الشمس، 1987، ص 578.

² سعيد مقدم، الوظيفة العمومية والتطور من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 245.

الفصل الثالث: تأثير الترقية المهنية على مستوى الأداء الوظيفي ببلدية المرسى الكبير

الاجتهاد وتحقيق الأداء الأمثل، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها التنظيمية.¹

في إطار مقارنة سوسيولوجية ميدانية تهدف إلى تحليل انعكاسات الترقية على الأداء الوظيفي، تم إجراء دراسة نوعية على مستوى بلدية المرسى الكبير، من خلال الاعتماد على تقنية المقابلة نصف الموجهة مع مجموعة من الموظفين تختلف أعمارهم وخبراتهم ومساراتهم المهنية، وقد سمح هذا التعدد في الفئات المستجوبة بالكشف عن تمثيلات اجتماعية متنوعة حول وظيفة الترقية داخل التنظيم الإداري، باعتبارها ليست مجرد آلية تراتبية، بل ممارسة تحمل أبعادًا نفسية، مادية، ورمزية تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين وأدائهم.

- ومن خلال تحليل صرحت المبحوثة الأولى (م.ن، 30 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي): يتبين أن الترقية تُدرك باعتبارها أداة مركزية لتحفيز الأداء، حيث ترتبط في تصورهما بمنطق "إثبات الذات" والسعي نحو تحسين الصورة المهنية داخل المؤسسة، فالحصول على ترقية لا يُفهم فقط كتحول في المنصب، بل كاعتراف ضمني بالكفاءة، ما يدفع الموظف إلى إعادة تنظيم جهوده المهنية من أجل الحفاظ على هذا الاعتراف، هذا المعطى يعكس وجود علاقة تفاعلية بين الترقية والأداء، حيث يصبح الأداء المرتفع شرطًا للحفاظ على المكانة الجديدة، في حين تتحول الترقية نفسها إلى دافع نفسي للاستمرار في تحسين الإنتاجية. كما تؤكد نفس المبحوثة على البعد المادي للترقية، معتبرة أنها تساهم في تحسين الوضع المالي والاجتماعي، وهو ما يعزز الاستقرار النفسي ويخلق نوعًا من التوازن بين الحياة المهنية والخاصة، الأمر الذي ينعكس بدوره إيجابًا على الأداء الوظيفي.

أما باقي المعطيات المستخلصة من المبحوثين (2، 3، 4، و5)، فتُظهر أن الترقية داخل بلدية المرسى الكبير تُبنى على تمثيلات متباينة، لكنها تلتقي حول كونها آلية ذات بعدين: بعد محفز للأداء في حال ارتكازها على الكفاءة، وبعد إداري شكلي في حال ارتباطها بالأقدمية أو المنطق البيروقراطي الصرف.

- المبحوثة الثانية (بل. ف، 39 سنة، متزوجة، متصرف إقليمي رئيسي): تشير إلى أن الترقية قد تُحسن الأداء في بعض الحالات، لكنها أحيانًا لا تتجاوز تغييرًا في المنصب دون تغيير حقيقي في نمط العمل، وهو ما يعكس وجود فجوة بين الهيكل التنظيمي والممارسة الفعلية داخل المؤسسة.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص186.

الفصل الثالث: تأثير الترقية المهنية على مستوى الأداء الوظيفي ببلدية المرسى الكبير

- في المقابل، ترى المبحوثة الثالثة (م. ع، 46 سنة، مطلقة، متصرف إقليمي): أن أثر الترقية على الأداء مشروط بطبيعة أسسها، حيث تصبح فعالة فقط عندما تُبنى على الاستحقاق والكفاءة، بينما تفقد تأثيرها عندما تُمنح بشكل آلي، مما يحد من قدرتها على تحفيز الموظفين.

- كما يبرز من تصريحات المبحوث الرابع (ش. ي، 43 سنة، متزوج، متصرف إقليمي رئيسي مكلف بإدارة وتسيير شؤون البلدية): أن الترقية، في الواقع العملي، قد تتحول أحياناً إلى إجراء إداري أكثر منه أداة لتحسين الأداء، وهو ما يعكس نوعاً من "الروتنة التنظيمية" التي تُفرغ الترقية من بعدها التحفيزي. ومع ذلك، فإنه يؤكد على أهميتها المادية والاجتماعية، حيث تساهم في رفع مكانة الموظف داخل المجتمع وتعزيز قيمته الرمزية.

- أما المبحوث الخامس (ت. ع، 61 سنة، متزوج، مكلف بالدراسات): فيربط فعالية الترقية بمدى عدالتها وشفافيتها، معتبراً أن الترقية الحقيقية هي التي تُحدث أثراً مباشراً على الأداء وتمنح دفعة حقيقية للعمل، بينما الترقية الشكلية لا تتجاوز كونها إعادة توزيع للمناصب دون مردودية فعلية.

وبناءً على هذه المعطيات الميدانية، يمكن القول أن الترقية داخل بلدية المرسى الكبير لا تُختزل في كونها إجراءً إدارياً يهدف إلى إعادة ترتيب المسار المهني للموظفين، بل تمثل آلية سوسيولوجية مركبة تتداخل فيها الأبعاد الاقتصادية والتنظيمية والرمزية داخل النسق البيروقراطي المحلي، فالترقية تُمارس وظيفة مزدوجة؛ فهي من جهة أداة لتحسين الوضعية المادية والاجتماعية للموظف من خلال ما تمنحه من امتيازات مالية واستقرار مهني، ومن جهة أخرى تُعد وسيلة لإنتاج الاعتراف الاجتماعي والرمزي داخل التنظيم الإداري، حيث تمنح للفرد مكانة أعلى وشرعية مهنية تعزز حضوره داخل جماعة العمل.

وتكشف المعطيات الميدانية أن الموظف لا يتفاعل مع الترقية بوصفها مجرد انتقال وظيفي، وإنما باعتبارها شكلاً من أشكال الاعتراف المؤسسي بقيمته المهنية وكفاءته داخل الإدارة، فالحصول على الترقية يرفع من الشعور بالتقدير والانتماء، ويمنح الموظف إحساساً بتحقيق الذات المهنية، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على مستوى التزامه وانضباطه واستعداده لبذل مجهود أكبر داخل العمل. ومن هذا المنطلق، تصبح الترقية آلية لإعادة تشكيل السلوك المهني وفق منطق الحافز والاعتراف والاندماج التنظيمي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية "العدالة التنظيمية" التي تؤكد أن سلوك الأفراد داخل المؤسسة يتحدد بدرجة إدراكهم لعدالة توزيع الفرص والمكافآت، فكلما شعر الموظف بأن الترقية تُمنح على أساس الكفاءة والاستحقاق والشفافية، تعزز لديه الإحساس بالإنصاف والثقة في المؤسسة، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا

الفصل الثالث: تأثير الترقية المهنية على مستوى الأداء الوظيفي ببلدية المرسى الكبير

الوظيفي وتحسن الأداء المهني. أما عندما تُدرك الترقية باعتبارها خاضعة للمحاباة أو العلاقات غير الرسمية، فإنها تفقد وظيفتها التحفيزية، وتتحول إلى مصدر للإحباط والشعور بالإقصاء، وهو ما ينعكس سلبًا على الأداء والعلاقات المهنية داخل التنظيم.

كما يمكن ربط هذه النتائج بمقاربة عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر حول البيروقراطية، حيث يرى أن التنظيم الإداري الحديث يقوم على مبادئ العقلانية، وتقسيم العمل، وتحديد الكفاءات، والاعتماد على الجدارة في شغل المناصب والترقيات. ووفق هذا التصور، فإن الترقية تمثل إحدى الآليات الأساسية التي تضمن استقرار النسق البيروقراطي واستمرارية فعاليته، لأنها تربط بين الجهد الفردي والمكافأة التنظيمية وفق قواعد قانونية واضحة، غير أن المعطيات الميدانية توضح أن الواقع الإداري لا يخضع دائمًا بشكل كامل لهذه العقلانية البيروقراطية، إذ تتدخل أحيانًا الاعتبارات الشخصية والعلاقات غير الرسمية مع المعايير القانونية، مما يخلق نوعًا من التوتر بين البنية الرسمية للتنظيم والممارسات الاجتماعية الفعلية داخله.

ومن زاوية أخرى، يمكن فهم الترقية أيضًا من خلال نظرية "التبادل الاجتماعي" التي ترى أن العلاقة بين الموظف والمؤسسة تقوم على منطق الأخذ والعطاء، فالموظف يقدم الجهد والانضباط والالتزام، وينتظر في المقابل الاعتراف والتقدير وفرص التقدم المهني، وعندما تستجيب المؤسسة لهذه التوقعات من خلال نظام ترقية عادل وشفاف، تتعزز علاقة الثقة والتعاون بين الطرفين، ويزداد اندماج الموظف داخل التنظيم. أما في حالة اختلال هذا التوازن، فإن الموظف قد يتبنى سلوكيات سلبية مثل ضعف الحافز أو الانسحاب الرمزي من العمل.

وتُبرز المعطيات كذلك أن الترقية تؤدي وظيفة رمزية تتجاوز بعدها الإداري، إذ تُعيد إنتاج التراتبية الاجتماعية داخل البلدية، فالترقية لا تمنح فقط امتيازات مادية، بل تمنح أيضًا سلطة رمزية ومكانة اجتماعية تميز بعض الموظفين عن غيرهم داخل الجماعة المهنية. وبهذا المعنى، تصبح البلدية فضاءً لإعادة توزيع المكانة والهيبة، حيث تتحول الترقية إلى مؤشر على الاعتراف الاجتماعي والنجاح المهني داخل النسق الإداري المحلي.

وعليه، فإن الترقية داخل بلدية المرسى الكبير تُعد ظاهرة سوسيولوجية متعددة الأبعاد، تتقاطع فيها الاعتبارات التنظيمية والاقتصادية والرمزية، فهي ليست مجرد أداة لتسيير الموارد البشرية، بل آلية لإنتاج الانتماء والضبط الاجتماعي وإعادة تشكيل العلاقات المهنية داخل التنظيم الإداري. كما أن فعاليتها في تحسين

الفصل الثالث: تأثير الترقية المهنية على مستوى الأداء الوظيفي ببلدية المرسى الكبير

الأداء تبقى رهينة بمدى احترام مبادئ العدالة والشفافية وتكافؤ الفرص، لأن هذه المبادئ تشكل الأساس الذي يمنح الترقية معناها التحفيزي والاجتماعي داخل البلدية.

الفصل الثالث: تأثير الترقية المهنية على مستوى الأداء الوظيفي ببلدية المرسى الكبير

خلاصة الفصل:

وفي ختام هذا الفصل، يتضح أن الترقية المهنية تُعد من أهم الآليات التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي داخل بلدية المرسى الكبير لما لها من دور في تحفيز الموظفين ورفع مستوى دافعيتهم نحو العمل، فالترقية لا تمثل فقط تحسناً في الوضعية المهنية والمادية للموظف، بل تُشكل أيضًا وسيلة معنوية لتقدير الجهود والكفاءات، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والانضباط وتحمل المسؤولية داخل البلدية.

كما أبرزت الدراسة أن وجود نظام ترقية قائم على العدالة والشفافية والكفاءة يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار المهني، ويدفع الموظفين إلى تطوير قدراتهم وتحسين مردوديتهم. وفي المقابل، فإن غياب الموضوعية في الترقية قد يؤدي إلى ضعف الدافعية وتراجع الأداء الوظيفي.

ومن خلال الأطر النظرية والدراسات السابقة، إضافة إلى نتائج الدراسة الميدانية، تبين أن هناك علاقة وثيقة بين الترقية المهنية والأداء الوظيفي، حيث تساهم الترقية في تحسين فعالية العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية للبلدية. وعليه، فإن نجاح البلدية يبقى مرتبطاً بمدى اعتمادها على نظام ترقية فعال يحقق التوازن بين مصلحة الموظف ومتطلبات الأداء والتنظيم الإداري.

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت آليات الترقية المهنية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي داخل التنظيمات العمومية، وبالاعتماد على مقارنة سوسيولوجية تنظيمية، وكذا على معطيات ميدانية تم جمعها من بلدية المرسى الكبير من خلال الملاحظة المباشرة والمقابلات مع الموظفين، يمكن القول إن البحث قد أفضى إلى مجموعة من النتائج التي تسمح بفهم أعمق آليات الترقية المهنية داخل التنظيم الإداري المحلي، وعلاقتها بسلوك الأفراد وأدائهم الوظيفي.

لقد بينت الدراسة في مجملها أن الترقية المهنية ليست مجرد إجراء إداري تقني يقتصر على تغيير المنصب أو الدرجة، بل هي آلية تنظيمية مركبة ذات أبعاد متعددة، تجمع بين البعد القانوني الرسمي والبعد الاجتماعي غير الرسمي. فمن جهة أولى، تعتمد الترقية في بعدها الرسمي على مجموعة من المعايير المحددة قانونيًا، وعلى رأسها الكفاءة المهنية، الأقدمية، الخبرة، التقييم الدوري للأداء، والتتقيط الإداري، إضافة إلى المسابقات والامتحانات المهنية التي يفترض أنها تضمن مبدأ الاستحقاق وتكافؤ الفرص داخل المؤسسة، وقد أظهرت المعطيات الميدانية أن هذه المعايير تشكل الإطار المرجعي الذي ينظم خطاب الترقية داخل بلدية المرسى الكبير، ويُنظر إليها كآليات تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في توزيع المناصب.

غير أن نتائج الدراسة كشفت في المقابل أن هذا الإطار الرسمي لا يشغل بمعزل عن السياق الاجتماعي للمنظمة، حيث تبين وجود تأثير للمعايير غير الرسمية في بعض الحالات، مثل العلاقات الشخصية، الوساطة، وشبكات النفوذ داخل بيئة العمل. هذه المعطيات، التي تم رصدها من خلال الملاحظة والتفاعل اليومي مع الموظفين، أظهرت أن عملية الترقية قد تتأثر أحيانًا بعوامل غير معلنة، مما يخلق تفاوتًا في إدراك العدالة التنظيمية بين الموظفين، ويؤدي إلى تباين في تقييم مدى شفافية النظام الترقوي داخل البلدية.

ومن جهة أخرى، أكدت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية عامة بين الترقية المهنية والأداء الوظيفي، حيث تبين أن الترقية تُعد من أهم آليات التحفيز داخل التنظيم الإداري، إذ تسهم في رفع مستوى الدافعية لدى الموظفين، وتعزيز روح المبادرة، وتحسين جودة الأداء، وقد أظهرت تصريحات المبحوثين أن الموظف عندما يدرك وجود فرصة للترقية المبنية على الجهد والكفاءة، فإنه يسعى إلى تحسين أدائه وتطوير مهاراته بهدف إثبات الجدارة والاستحقاق. كما تبين أن الترقية لا تؤثر فقط على الجانب المادي من خلال تحسين الوضع

الوظيفي والراتب، بل تمتد أيضًا إلى الجانب الرمزي المرتبط بالاعتراف المهني والمكانة الاجتماعية داخل بلدية المرسى الكبير وخارجها.

وفي المقابل، أشارت بعض النتائج إلى أن هذه العلاقة الإيجابية بين الترقية والأداء قد تتراجع أو تتأثر سلبيًا في الحالات التي تُدرك فيها الترقية على أنها غير عادلة أو غير قائمة على أسس موضوعية واضحة، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى شعور بالإحباط المهني، وضعف الانخراط في العمل، وتراجع مستوى الالتزام التنظيمي. ومع ذلك، فإن الاتجاه العام للمعطيات الميدانية داخل بلدية المرسى الكبير يؤكد أن الترقية تبقى في الغالب آلية فعالة لتحفيز الأداء وتحسين المردودية المهنية، خاصة عندما تُمارس في إطار من الشفافية والوضوح المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، يمكن استخلاص أن الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة قد تم تأكيدها بشكل عام، حيث أثبتت النتائج أن الترقية المهنية تقوم على معايير رسمية منظمة، لكنها لا تتفصل كليًا عن التأثيرات غير الرسمية التي قد تمس مبدأ العدالة التنظيمية. كما تم التأكيد على وجود علاقة إيجابية بين الترقية المهنية والأداء الوظيفي، باعتبارها أداة تحفيزية تسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتعزيز الانخراط المهني داخل البلدية.

وعليه، فإن هذه الدراسة تخلص إلى أن الترقية المهنية داخل التنظيمات العمومية بشكل عام وبميدان دراستنا بلدية المرسى الكبير بشكل خاص، وعلى وجه الخصوص داخل بلدية المرسى الكبير، تمثل آلية تنظيمية ذات بعد سوسيولوجي عميق، تعكس طبيعة التفاعلات داخل التنظيم الإداري، وتبرز كيفية اشتغال العلاقة بين القواعد الرسمية والممارسات الواقعية. كما تؤكد النتائج أن فعالية الترقية لا ترتبط فقط بوجود نصوص قانونية منظمة، بل بمدى تطبيقها الفعلي وفق مبادئ الجدارة والشفافية وتكافؤ الفرص.

وفي الأخير، يمكن القول إن فهم الترقية المهنية لا ينبغي أن يظل محصورًا في بعدها الإداري الضيق، بل يجب النظر إليها كظاهرة اجتماعية تنظيمية معقدة، لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي وعلى استقرار المؤسسة وجودة خدماتها، ومن هنا تبرز أهمية تعزيز آليات التقييم الموضوعي، وتقوية مبادئ العدالة التنظيمية، والحد من التأثيرات غير الرسمية، بما يضمن تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين، ويساهم في بناء تنظيم إداري أكثر فعالية واستقرارًا.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- 1- الجيلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 2- الطماوي سليمان محمد، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، عين الشمس، 1987.
- 3- القاضي وليد سعود، ترقية الموظف العام، دراسة مقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.
- 4- العديلي ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993.
- 5- العنزي فلاح، علم النفس الاجتماعي، ط4، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2006.
- 6- المقدم سعيد، الوظيفة العمومية والتطور من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 7- الوقفي راضي، مقدمة في علم النفس، ط3، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1998.
- 8- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.
- 9- بدوي محمد، المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية، تونس، دار اتحاد للطباعة والنشر.
- 10- بيسوني عبد الغني، نظم التوظيف والترقية في الوظيفة العامة، دار الجامعة الجديدة، 2010.
- 11- بوخوش عمار، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، ط8، 2019.
- 12- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 13- حجازي مدحت حافظ، إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر، دار الوفاء، 2005.
- 14- رفعت محمد عبد الوهاب، قانون إداري، الجزء الأول، دار الجامعة الجديدة، 2009.
- 15- عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1986.
- 16- عبيدات محمد، محمد أبو نصار، عقله مبينين، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 1999، ط1، دار وائل للنشر.
- 17- عمر أحمد مختار، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، القاهرة، عالم الكتب، 2008.

18- مطلق الذنيبات محمد جمال، الوجيز في القانون الإداري، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

19- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

ثانياً: المذكرات

1- البلوي محمد سليمان، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الوجه، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية، 2009.

2- السباح أحمد محمد يوسف، مدى الالتزام بمعايير الترقية مدراء مكاتب البريد، ماجستير إدارة الأعمال، غزة، 2008.

3- بن عمر أسماء، فرعون وهيبة، الترقية وأثرها على المسار المهني: دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو نموذجاً، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2024/2023.

4- بن عواطة محمد الصالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نور الدين، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013.

5- بلقاضي عادل، كواش محمد بلخير، الترقية وآثارها على الأداء الفردي في المؤسسة: دراسة ميدانية بجامعة وهران 2 محمد بن أحمد، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2025/2024.

6- بوعزلة ماجدة منال، تأثير سياسة الترقية على المسار المهني: دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2024/2023. بوزون نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.

7- دبوشة خولة، أثر الترقية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين دراسة ميدانية بجامعة برج بوعريج، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2024/2023.

8- دراجي سهام، ديدى حسين، دور نظام الترقية في تحسين الأداء الوظيفي، ماستر علوم اقتصادية، 2025.

9- حمود صبرينة، دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، 2023. خيري فتيحة، سارة، نظام الترقية في التشريع الجزائري، ماستر العلوم القانونية والإدارية، 2010.

10- سكر عبله، ترقية وتدريب خدمات المؤسسات العمومية: حالة مديرية الضرائب، ماجستير العلوم التجارية، 2011.

ثالثا: المجالات العلمية

- 1- العبيدي نماء جواد، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 2012، المجلد 08، العدد 31، جامعة بغداد.
- 2- العمري جميلة، سارة بن الشيخ، نادية بن عربية، أثر الترقية على تحسين الرضا الوظيفي بالجزائر دراسة حالة مؤسسة مركز البحث النووي العاصمة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2023.
- 3- السعود راتب، سوزان سلطاني، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة جامعة دمشق، 2009، المجلد 25، العدد 1 + 2.
- 4- المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 2025، المجلد 06، العدد 69.
- 5- سمير أحمد، أحمد ناصر، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية دورية علمية محكمة، المجلد 12، العدد الأول، مارس 2026.

رابعا: المنتديات والتقارير

- 1- الجنيدى صخر عبد الله، الواسطة والمحسوبية من يظلم من، من منتديات زهران، الأردن، 2011.
- 2- تقرير المديرية العامة للوظيفة العمومية حول إصلاحات تسيير الموارد البشرية، 2020.
- 3- ساهر عبد الكاظم مهدي، الفساد الإداري أسبابه وآثاره وأهم أساليب المعالجة، منتدى إدارة القوى البشرية، 2010.

الملاحق

ملحق رقم 01

دليل المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الموضوع: آليات الترقية المهنية وانعكاسها على الأداء الوظيفي داخل التنظيمات العمومية (دراسة
سوسيولوجية ببلدية المرسى الكبير)

دليل المقابلة:

موظفي بلدية المرسى الكبير - وهران -

تشكل هذه المقابلة جزءًا من دراسة ميدانية تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع
تنظيم وعمل

والتي تهدف إلى التعرف على آليات الترقية المهنية وانعكاسها على الأداء الوظيفي

نرجو منكم التفضل بالإجابة على أسئلة المقابلة بكل موضوعية، مع العلم أن المعلومات المقدمة ستُحفظ
بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس

- السن

- الحالة الاجتماعية

المحور الثاني: المسار المهني

- ما هو المنصب الذي تشغله حاليا؟

- كم سنة من الخبرة لك في البلدية؟

- هل سبق لك الاستفادة من الترقية المهنية؟ على أي أساس؟

المحور الثالث: الترقية المهنية

- كيف تعرف الترقية؟

- ماهي شروط الترقية؟
- حسب رأيك ما هو أهم معيار تعتمد البلدية في الترقية؟
- هل تعتمد أكثر على الأقدمية، الكفاءة، التقييم؟
- هل تأثر الأقدمية على الترقية؟
- هل ترى أن المعايير المعتمدة للترقية عادلة وشفافة؟
- ما هو المعيار الأكثر عدلا في تطبيق سياسية الترقية: الكفاءة أم الأقدمية؟
- حسب معرفتك ما هو التقييم؟ وهل تراه آلية عادلة؟!
- ترقية على أساس المسابقات والامتحانات شفافة وتجسد العدالة التنظيمية؟
- هل تؤثر العلاقات الشخصية على قرارات الترقية؟ كيف؟
- هل تؤثر الممارسات الغير قانونية للترقية على تحقيق العدالة التنظيمية داخل البلدية؟
- في رأيك، ما الهدف الأساسي من الترقية المهنية داخل البلدية؟
- هل ترى أن الترقية تهدف إلى تحسين الأداء أم مجرد تغيير منصب؟ اشرح.
- هل تساعد الترقية في تحسين الوضع الاجتماعي أو المادي للموظف؟

المحور الرابع: الأداء المهني

- كيف أصبح أدائك بعد الترقية؟
- هل زادت مسؤولياتك بعد الترقية؟
- هل تعتبر الترقية وسيلة لتحفيز الموظفين؟ كيف ذلك؟

الملحق رقم 02: جدول الخصائص السوسي مهنية للمبحوثين

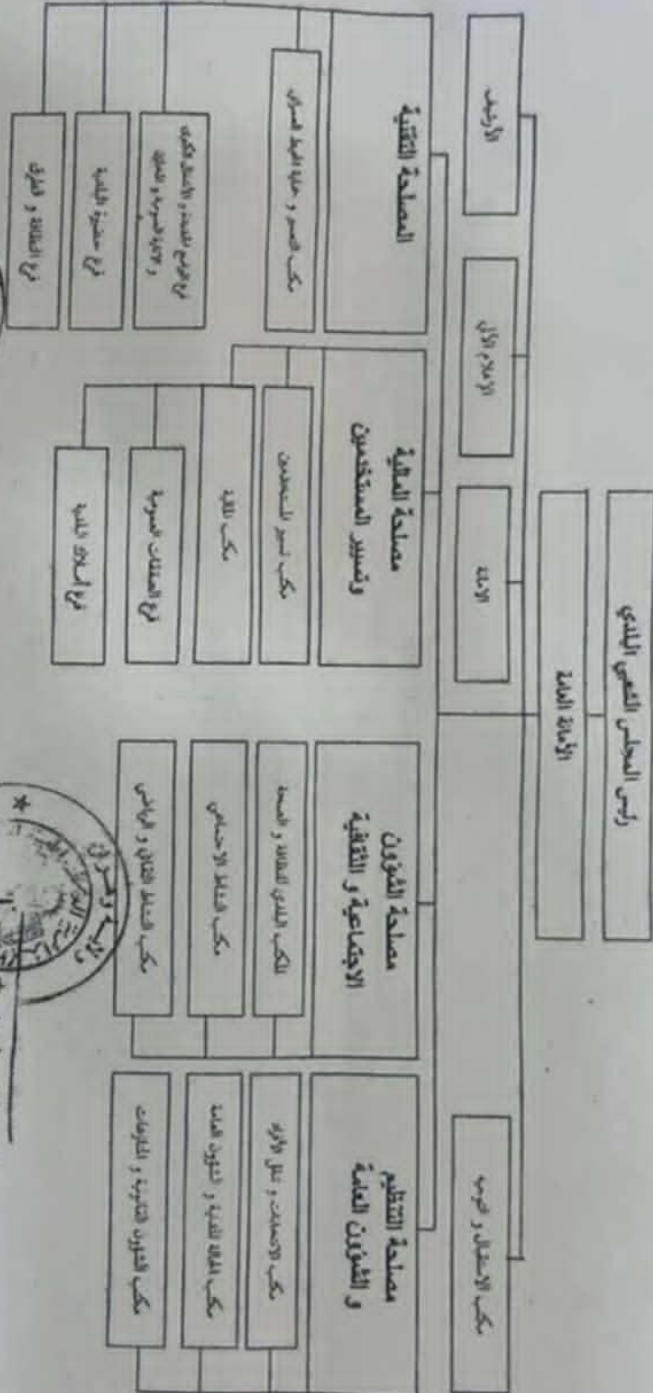
رقم المبحوث	السن	الجنس	الحالة الاجتماعية	الوظيفة	سنوات الخبرة	سنة الترقية
01	30 سنة	أنثى	متزوجة	متصرف إقليمي	9 سنوات	2022
02	39 سنة	أنثى	متزوجة مطلقة	متصرف إقليمي رئيسي	15 سنة	2022
03	46 سنة	ذكر	متزوج	متصرف إقليمي	20 سنة	/
04	43 سنة	ذكر	متزوج	متصرف إقليمي رئيسي	12 سنة	2022
05	61 سنة	ذكر	متزوج	مكلف بالدراسات	35 سنة	ترقى عدة مرات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

عدد السكان: 16 657 نسمة

ولاية سطيف
دائرة عين الشاذلي
بلدية المرسي الكبير

الهيكل التنظيمي لبلدية المرسي الكبير (مدرسة المجلس الشعبي البلدي رقم 2014/01/10 موزعة في 2014/03/17)



2014
رئيس المجلس الشعبي البلدي
المرسي الكبير

الأمانة العامة
مكتب المدير المصاحبة
مكتب مسير المصاحبة
مكتب لادارة
مكتب الصناعات لخدمة
مكتب لادارة لخدمة

الملحق رقم 04

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et de travail social

Es-Senia le/...../2025

قسم علم الاجتماع

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, faculté des sciences sociales ayant
siège à Es-Senia, campus Mourad Salim Taleb, représenté par le Chef de
Département Mr. BEN ACHOUR Salem.

Ci-après désigné par l'Université d'Oran 2.

D'une part,

Et

L'Entreprise Apv de MEK dont le siège social est Sise à
Commune de Mous El Kebir représentée par son
Directeur Mr. Kheddam Sieli Mohamed

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de
l'étudiant(e) : Khitam elhaman

Inscrit (e) en Master : Sociologie de T.O

En conformité avec le programme et le plan des études de la dite spécialité
Sociologie de l'organisation et du Travail



الجمهورية العربية السورية
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Faculté des Sciences Sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
مجلس جامعة دمشق
قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا



ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e).

ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôler Conjointement avec le département ou se déroule le stage au sein de l'entreprise, est joint à la présente Convention dont il fait partie intégrante.

ARTICLE/4 : -

Le stage pratique se déroule du.....au.....Inclus.

ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique

ARTICLE/6 :

Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant (e), toutefois si elle dispose d'une prise en charge selon le tarif en vigueur.

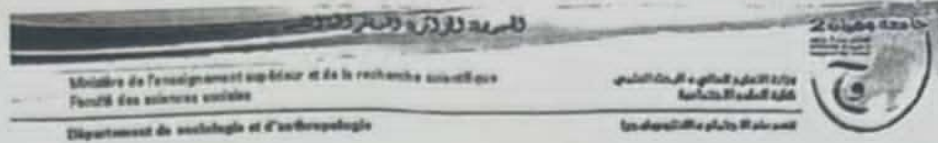
ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant (e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigner par le département de sociologie.

ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant (e) est soumis (e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dès son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.

الملحق رقم 06



ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deux exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es): Mr

LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE

LE REPRESENTANT DE L'UNIVERSITE

الملحق رقم 07

الإجراءات التحضيرية لإعداد قوائم التأهيل :
إن إعداد مشاريع قوائم التأهيل مرتبط بتطبيق الإجراءات التحضيرية الآتية :

1. تجميع الوثائق و التقارير الواردة من المسؤولين المباشرين لتسجيل المترشحين في قوائم التأهيل على مستوى الجهة المكلفة بتسيير المستخدمين.
2. تسجيل جميع المترشحين الذين يستوفون شروط الأكاديمية وفقا للقوانين الأساسية التي يحددها ، تقدم الأكاديمية المطلوبة في 31 ديسمبر من السنة التي تسبق السنة المالية التي يتم خلالها إعداد قوائم التأهيل.
3. الإشراف عن طريق نشر القوائم الاسمية حسب الرتبة و السن في المواقع المناسبة التابعة للمؤسسة أو الإدارة العمومية. ينبغي أن يحدد أجل الإشراف لمدة كافية ، بحيث يسمح بإعلام الغير عند ممكن من المترشحين.
4. دراسة الطعون التي يحتل في مقدم بها موظفون غير مسجلون على قوائم التأهيل من طرف المؤسسة المختصة في هذا المجال ينبغي إبلاغ المختصين (جهازيا باره) الثاني لتفحص لهذه الطعون مع نسخة للإعلام إلى المسؤولين المباشرين.
5. إعداد مشاريع قوائم تقديم المترشحين حسب الأسلاك و الرتب وفق ترتيب حسب درجة الاستحقاق ، أخذ بعين الاعتبار الأكاديمية المكتسبة في رتبة الاستتبة.

11- طريقة اختيار المقترشحين :

- يتم إعداد مشاريع قوائم التأهيل على أساس معايير موضوعية ، تسمح بالإنقاذ الصالح للمترشحين المعجولين .
بهذا الصدد ، نذكركم على سبيل الإشارة بالمعايير الأساسية التي تسمح بإختيار هذا الإختيار الذي ستقرر اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة بمهام لتتخذ به :
1. الأكاديمية المكتسبة من قبل الموظف في رتبته الأساسية
 2. يمكن الأخذ بعين الاعتبار الأكاديمية العامة المكتسبة من قبل الموظف في قطاع التوظيف العمومي بخلاف التجربة المهنية .
 3. معدل نقاط التقييم المحصل عليه من قبل الموظف خلال الخمس سنوات الأخيرة مضاف إليه تقييمات العامة للمسؤولين المباشرين .

البطاقة رقم 06

التقييم

إن ما دفع بالدول للاستثمار بكثافة في الحنصر البشري الذي يستطوع إيجاد حلول إبداعية في مجال التسيير، وجاء ذلك ضمن اهتمام عالمي بدأ منذ تسعينيات القرن العشرين بالتنمية البشرية بأوجهها المختلفة كإسطرة للتقدم الاقتصادي للمجتمعات. في هذا السياق تحولت إدارة شؤون العاملين في المؤسسات التي اقتصر عملها على تعيين ومتابعة الموظف، إلى إدارة مطلورة للموارد البشرية تستهدف جذب الموظفين الأكفاء، والحفاظ على استمرارهم.

يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المنشأة ووضع معدلات ومقاييس لقياس درجة كفاءتهم بشكل دوري ومنظم في ضوء السياسات والأهداف المعلنة، ويفترض أنه بناء على هذا التقييم تتم حركة الترقيات للعاملين أو نقلهم أو حتى تسريحهم من المؤسسة.

لكننا نرى أن تقييم الأداء السنوي للموظفين في معظم المؤسسات أصبح مجرد إجراءات و تصرفات شكلية لا تمس للموضوعية بشيء، ولا تعكس الأداء الحقيقي داخل المؤسسة، وفي حالات كثيرة لا تعكس هذه التقييمات سوى وجهات النظر الذاتية لبعض العاملين البارزين داخل المؤسسة فقط.

إن مهمة الأداء الأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات التنظيمية حيث أن أنظمة تقويم الأداء تنبثق من نموذج إدارة الأداء في المنظمة الذي يتشكل من ثلاث محتويات.

- المحتوى الأول هو خصائص الأفراد من مهارات و قابليات ترتبط بالأداء.
 - المحتوى الثاني يكمن في سلوكيات الأفراد.
 - المحتوى الثالث فهو تحقيق النتائج وفق الأهداف المحددة.
- و لغرض اكتساب الميزات التنافسية لا بد أن تكون هذه المكونات الثلاث مرتبطة باستراتيجية المنظمة، كما و من المهم ملاحظة بأن هناك محددات في بيئة العمل التي قد تمنع الأفراد من إنجاز أهدافهم.

تابع البطاقة رقم 06 التقييم

و يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس و تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة. حيث إن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية و كمية أداء الأفراد العاملين فيها و تحديد القابليات و الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد و مدى احتياطات الأفراد إلى التطوير و تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تكتنفها بعض الصعوبات الأساسية و التي منها:

- تحديد المعايير المساهمة في الأداء الفعّال و غير الفعّال.
- تحديد أداء الفرد و مدى مسؤوليته عن هذا الأداء.
- إضافة إلى أن القياس في الغالب لا يبنى على تحديد الأداء الفعّال للفرد و إنما على تصورات و أحكام القائلين بالعلاقة كالمشرف المباشر أو الرئيس.
- عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كلفة المواصل و الجوانب المرتبطة بالأداء الفعّال لأفراد مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، و هي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة.

تطبيق عملية تقييم الأداء بشكل صحيح ينتج عنها قرارات توظيف صحيحة و تكون عاملاً مساعداً للإدارة لاتخاذ قرارات كثيرة تخص الموظفين.

بذلك أكثر أصحاب الأعمال بأن لنظام تقييم الأداء الفعّال العديد من الفوائد على سبيل المثال: يكون التقييم كمستنداً رسمياً يساعد على تحديد و تصحيح لسلوك ضعف الأداء، و تخطيط التطوير المهني للموظف، و قياس مدى جاهزية الموظف للتغلب أو الترقية، و على أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب، و تحسين معدل الإنتاجية في القسم أو المنظمة، و يجب أن لا ننسى أهمية عملية تقييم الأداء الجيدة في تقليل من تدهور العاملين من التفرقة و تمطيهم إحساس بعدالة إجراءات المنظمة.