جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع وأنثروبولوجيا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت عنوان:

واقع التكوين والترقية في المؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية سورفيت (SORFERT)

من إعداد:

اسم ولقب الطالبة: واجر ربيعة

نوقشت أمام لجنة المناقشة المكتوبة من:

السيدة / السيد:	الدرجة العلمية	الصفة
أ.د/ مولاي حاج مراد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د/ حفصة العقعاق	أستاذة محاضرة (ب)	مقررا
أ ناصري زواوي	أستاذ مساعد (ب)	مناقشا

السنة الجامعية:

2023/2022

الشكر والعرفان

الله لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطبيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطبيب الجنة إلا برؤيتك

فالحمد الله الذي أعاننا وثبتنا لإتمام هذا البحث المتواضع حمدا يليق بجلال وجه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة " العقعاق حفصة" التي لم تبخل علينا بإرشاداتها وتوجيهاتها ونصائحها فلها مني الشكر والاحترام.

وأشكر كل من ساعدني في هذا البحث من قريب ومن بعيد ولو بكلمة طيبة.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

الإهـــــداء

الحمد لله وهو أهل الثناء والتمجيد، الحمد للمعين الذي وهبنا قلوب شاكرة ونفوس خاشعة والتوفيق إلا من العزيز الرحيم الذي وفقني لإتمام هذا العمل راجين منه التقبل والتوفيق.

من أخذ بيدي فأنار لي طريق العلم وحفزني عليه ولم يبخل علي بشيء وضحى بنفسه من أجل سعادتنا وإنجاحنا إلى من ألبسني رداء العفة والكبرياء إلى رمز الشموخ إلى من سكن حبه قلبي أبي العزيز حبيب قلبي أبي الغالي "واجر جيلالي" رحمة الله الواسعة عليك وأسكنك الله الفردوس الأعلى يا أطيب أب افتقدته.

إلى من وضع الله الجنة تحت قدميها أهدي ثمرة جهدي وجوهرة فؤادي وقرة عيني إلى التي هام بحبها قلبي إلى التي سألتها قطرة حب أهدتني بحرا وطلبتها دعاءا أهدتني كتاب أدعية إلى من أنارت الدرب بنصحها وإرشادها أمي العزيزة «زينب» أطال الله في عمرك .

إلى إخواني و سندي بعد المرحوم أبي حفظكم الله لي {رابح،موسى،محمد،عبد الله}،{وأخواتي حبيباتي {منى،دليلة،فايزة} إلى أحفاد العائلة البراعم الصغار ،و إلى كل الصديقات احبكم في الله.

الفهـــــــرس:

المقدمة	أ
1. إشكالية الدراسة	ب
2. الدراسات السابقة	هـ
3. الأسئلة الفرعية	ز
4. أهمية الدراسة	ز
5. أهداف الدراسة	ح
6. أسباب اختيار الموضوع	ط
7. مفاهيم الدراسة	ط
الفصل الأول: التكوين وتنمية المهارات في المؤسسة الصناعية	
تمهيد	02
1. تعريف التكوين	04
2. أهمية التكوين	05
3. أهداف التكوين	07
4. خصائص التكوين	08
5. مراحل التكوين	11
6. أنواع التكوين	14
خاتمة الفصل	15
الفصل الثاني: الترقية في المؤسسة الصناعية الجزائرية	
تمهيد	18
1. تعريف الترقية	19
2.أهمية الترقية	20
3.أهداف الترقية	23
4.أنواع الترقية	25
5. أسس ومعايير الترقية	27
6. عوائق الترقية	31
خاتمة الفصل	33

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

تمهيد 34

1. تعريف الشركة سورفيت (SORFERT): 35

2. لمحة تاريخية حول الشركة: 36

3. مصالح ومهام الشركة: 37

4. أهداف شركة سورفيت(Sorfert) 39

5. الهيكل التنظيمي العام للشركة 40

6. التكوين وطبيعته في تحسين وتطوير الكفاءة المهنية للعامل في شركة سورفيت (SORFERT) 41

7. عوامل نجاعة التكوين في مؤسسة سورفيت (SORFERT) الصناعية: 43

8. التكوين الداخلي والخارجي للشركة والدورات التدريبية لمؤسسة سورفيت (SORFERT): 44

9. التكوين والمسار الوظيفي في شركة سورفيت (SORFERT) الصناعية: 46

10. إجراءات عملية الترقية في شركة سورفيت (SORFERT): 47

11. مهارات ونواقص الترقية داخل المؤسسة SORFERT: 50

12. تمثلات العمال في مؤسسة سورفيت (SORFERT) لأخذ الترقية 51

الخاتـمة العامة 53

قائمة المصادر والمراجع

ملخص:

هذه المذكرة تستعرض واقع التكوين والترقية في المؤسسات الصناعية في الجزائر. يتمحور المحتوى حول أهمية هذين الجانبين في تعزيز الأداء والفعالية في البيئة الصناعية الجزائرية. تم التطرق إلى العوامل المؤثرة في نجاح التكوين والترقية، بما في ذلك دور الإدارة وتخصيص الموارد البشرية وتصميم برامج التكوين.

كما تم التأكيد على أن التكوين والترقية ليستا مجرد استثمار في الموظفين، بل هما استثمار في نجاح المؤسسة نفسها. يمكن أن تؤدي هاتين العمليتين إلى زيادة الإنتاجية والجودة، بالإضافة إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة تنافسية المؤسسة.

يتعين على المؤسسات الصناعية الجزائرية الاستثمار بشكل مستدام في التكوين والترقية لموظفيها لمواكبة التحديات الصناعية المتغيرة. تظهر هذه المذكرة أن التكوين والترقية يمكن أن تلعبا دورًا حيويًا في تعزيز تطور واستدامة القطاع الصناعي في الجزائر.

Résumé :

Ce mémoire examine la réalité de la formation et de la promotion au sein des entreprises industrielles en Algérie. Le contenu met en lumière l'importance de ces deux aspects pour améliorer les performances et l'efficacité dans l'environnement industriel algérien. Les facteurs influençant le succès de la formation et de la promotion ont été abordés, notamment le rôle de la direction, l'allocation des ressources et la conception des programmes de formation.

Il est également souligné que la formation et la promotion ne sont pas seulement un investissement dans les employés, mais aussi un investissement dans le succès de l'entreprise elle-même. Ces deux processus peuvent entraîner une augmentation de la productivité et de la qualité, ainsi qu'une amélioration de la satisfaction des employés et de la compétitivité de l'entreprise.

Les entreprises industrielles algériennes doivent investir de manière durable dans la formation et la promotion de leurs employés pour faire face aux défis industriels en constante évolution. Ce mémoire montre que la formation et la promotion peuvent jouer un rôle essentiel dans la promotion du développement et de la durabilité du secteur industriel en Algérie.

المقدمة

المقدمة:

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، لذا نجد المؤسسة تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين أداء الموظفين ومن بينها التكوين أثناء الخدمة، وذاك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف أساتذة ذوي خبرة ومختصين في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موظفين لهم الصفات الايجابية المرجوة وذوي مهارات عالية.

كما تعتبر الترقية من أهم التغير ات التي يشهدها الفرد خلال مسيرته المهنية، فعبر مساره الوظيفي يسعى الفرد للحصول على الترقية بشتى الطرق، وذلك لتحسين مستواه بخضوعه لفتر ات تكوينية أو تدريبية عامة أو متخصصة، ورغبة من الإدارة العامة على وضع الرجل الكفء في المكان المناسب عملت على وصف دقيق لكل المناصب لمعرفة حاجياتها ومتطلباتها، ومحاولة الجمع بينهما على فرض التكوين والتدريب بصفة دورية لكل الموظفين وخاصة لمن تترقب ترقيتهم، ونظرا لزيادة الوعي بأهمية المورد البشري بالنسبة للإدارة بشكل خاص والتنمية الوطنية بشكل عام أولى المنظرون السياسيون

عناية بالغة بالمعايير والأسس الواجب إتباعها من أجل اختيار أفضل الموظفين وأكفئهم لشغل المناصب التي تتناسب مع كفاءتهم، مؤهلاتهم، وقدر اتهم...إلخ.

1.الإشكالية:

من أجل التسيير الأحسن للمؤسسة عموما والمؤسسة الجامعية خصوصا، والتكيف مع التحو لات الحالية والمستقبلية، وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات وتطور تقنيات التسيير أصبح لزاما على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية وترقية موظفيها، وتجديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تكوينهم، سواء داخل المؤسسة أو خارجه.

كون التكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف الميادين ، ولا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه وتحسين وزيادة كفاءتهم، وذلك للقناعة بأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتكوين من قبل مختلف المؤسسات، واقر المسؤولون فيها ب أهمية وفائدة التكوين في رفع كفاءة أداء وإنتاجية الموظفين وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المؤسسة ، ومن هنا زاد استثمار المؤسسات في التكوين وارتفعت نسبة مخصصاته في

الميزانيات والبرامج، إلى الدرجة التي أصبحت فيها مخصصات التكوين تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المؤسسة.

تعتبر عملية التكوين أثناء الخدمة بصفتها أحد أنواع التكوين ذات تأثير فعال على مردودية الموظف، وهي ضرورية للمحافظة على عمل بكفاءة عالية ، حيث ترفع من مستوى المهارات وتساعد على غرس الثقة في نفوس الموظفين وت حسين نوعية العمل وجودته، كما يساعد التكوين الإدارة في عملية الإشراف على موظفيها وفقا لظروفهم و قدراتهم، بالإضافة إلى ذلك يؤدي إلى استقرارهم في أعمالهم وتوطيد العلاقة بين الموظفين أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم، وزيادة انتمائهم لمؤسساتهم و رفع معنوياتهم

كما تلعب الترقية دورا بارز ومهما في حياة الموظفين، و انطلاقا من هذا الدور يمكننا أن ندرك دافع الدول في إهتمامها و حرصها على إيجاد نظام ترقية سليم يتناسب طرديا مع مدى تقدم هذه الدولة أو تلك، وتبرز أهمية تبني نظام موضوعي وعادل للترقية يقوم على أسس سليمة تكفل تحق يق كل أهدافه و غاياته بعيدة كل البعد عن الاعتبارات الشخصية والمحسوبية، و يساهم في الارتقاء بمستوى الجهاز الإداري في الدولة، ويحقق التوازن المنطقي بين المصلحة الخاصة للموظف المصلحة العامة للدولة، كما تجذب الترقية الأفراد الأكفاء و ذوي الخبر ات العالية إلى الرغبة في العمل في الإدارة وعدم الاستقالة من الوظيفة، وذلك لحصولهم على المر اتب العليا في الدولة، وتنمي الترقية مهارات وخبرات الأفراد، وذلك إما عن طريق التكوين أو المكتسبات خلال حياتهم المهنية،

و هي بمثابة مكافأة تمنح للموظفين الجدرين بالترقية، وتتمثل هذه المكافأة في الزيادة في رواتبهم ومن ثم تحسين مستواهم المعيشي ومركز هم الاجتماعي والاقتصادي.

إن المؤسسة الصناعية تحاول تفادي الأزمات والمآزق التنظيمية، التسييرية والإدارية عن طريق التكوين أثناء الخدمة المترتبة عن التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، والتي تتطلب منها المتابعة المستمرة للمستوى الفعلي لموظفيها وتحديد مكامن العجز والقصور في معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم، حتى يتسنى لها معالجة ذلك النقص من أجل مسايرة متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة و مستجداتهم، تلك المعطيات ذات دلالة قوية جدا في تحديد نمط ودرجة أداء الموظفين داخل المؤسسة، وعليه يعتبر الأداء الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه ، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية

ولمحاولة معرفة واقع التكوين و الترقية في المؤسسة الصناعية الج زائرية (شركة سورفيت) sorfert أرزيو/وهران ناقشنا موضوع دراسات في اربعة فصول

الفصل الأول: كان بعنوان مقدمة عامة حيث تطرقنا فيه إلى مقدمة من خلال تحديد موضوع دراستنا و اسباب إختيار الموضوع و خاتمة لكل فصل ،و كذلك تحديد إشكالية الدراسة إلى جانب الفرضيات و تح ديد المفاهيم ،و أهداف و أهمية الدراسة ،إضافة للمنهج المتبع و أدواته و الدراسات السابقة المتوافقة مع موضوع البحث

الفصل الثاني : ثم عنونته التكوين و تنمية المهارات في المؤسسة الصناعية و تطرقنا فيه إلى تمهيد ،تعريف التكوين ،أهمية التكوين ،أهدافه،خصائصه،مراحل التكوين و أنواعه،خاتمة الفصل

الفصل الثالث: ثم عنونته بالترقية في المؤسسة الصناعية الجزائرية و تطرقنا فيه كذلك إلى تمهيد،تعريف الترقية ،أهمية الترقية ،اهدافها ،انواعها،أسس و معايير الترقية،مزايا و عيوب الترقية ،خاتمة الفصل

الفصل الرابع: خصصناه الجانب التطبيقي تطرقنا فيه إلى تعريف بؤسسة SORFERT و مهامها و مصالحها ،و الهيكل التنظيمي للشركة ،و المقابلة مع عمال الشركة ،و أخيرا خاتمة الفصل .

تطرقت إلى الرجوع لبعض الدراسات السابقة المتوافقة قليلا مع موضوع الدراسة نذكر منها ما يلي:

2. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة مولاي حاج مراد حول العمال الصناعيون في الجزائر ممارسات وتمثلات، والتي تمت في مصنع الزنك بمدينة الغزوات (تلمسان)، سنة 2005، حيث عمل الباحث على مختلف التمثلات التي يشكلها العمال الإطارات وما تحصلوا عليه ، كما تطرق أيضا للآثار التي ترتبت جراء المشروع التنموي الصناعي بالجزائر، الذي ساهم بدوره في الزيادة في معدلات الهجرة من الريف إلى المدينة (النزوح الريفي) بغرض تحسين المستوى

المعيشي وتحسين نمط الحياة، وبالتالي بروز نمطين من الثقافة (ثقافة العامل وثقافة (المصنع) وكل يختلف عن الآخر، وهذاما أدى إلى بروز صراعات ونزاعات... الخ[1].

- **الدراسة الثانية:** بعنوان " الترقية الوظيفية والاستقرار المهني بالمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب – قسنطينة- " للباحث جبلي فاتح سنة 2006، هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد الب شرية، والتي استغرقت مدة سنة كاملة، وطبيعة الدراسة كانت ميدانية.

حيث قام بطرح التساؤل التالي:

هل هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني؟

ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

في مدة البحث تطرقت لبعض من الدراسات السابقة المتوافقة بعض الشيء مع موضوع دراستنا _واقع التكوين و الترقية في المؤسسة الصناعية _سنذكر منهم ما يلي:

ومما سبق نطرح الإشكالية التالية:

مـــا هي الإجراءات التي تتخذها المؤسسات الصناعية بعد عملية التكوين في أخذ الترقية؟

[1] أبد مولاي حاج مراد العمال الصناعيون في الجزائر ممارسات وتمثلات دراسة ميدانية لمصنع الزنك بالغزوات، تلمسان). أطروحة دكتوراه دولة، بإشراف الأستاذ العلاوي أحمد، جامعة وهران 2 2005

الأسئلة الفرعية:

- ما هو واقع الترقية في المؤسسات الصناعية؟

- ما هي الإجراءات التي تعتمدها المؤسسات الصناعية لتنمية كفاءات عمالها واكتسابهم لمهارات من خلال نظام التكوين؟

3- الفرضيات:

- للترقية والتكوين أهمية بالغة في الم ؤسسات الصناعية – مؤسسة سورفيت نموذجا-SORFERT

- للترقية دور فعال في المؤسسات الصناعية

- يساهم التكوين في الرفع من مستوى الإنتاج في المؤسسات الصناعية.

- الخبرة والأقدمية والمردودية بعد عملية التكوين وهذا للحصول على الترقية

4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على وظيف تين أساسيتين من وظائف الموارد البشرية في المؤسسة ألا وه ما: الترقية والتكوين، وعلى كيفية تسييرها، خاصة وأن هذه الوظائف تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية محل الدراسة (مؤسسة سورفيت وهران)، ويمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:

- الإطلاع على كيفية الاهتمام ب الترقية و التكوين أثناء الخدمة ، وكاستجابة للنظرة الحديثة للعامل الذي يجب أن يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلمي

- الإطلاع على وعي ال عامل الجزائري بأهمية تجديد المعرفة الإدارية وحقه في الترقية التكوين لمواكبة تطورات العصر.

- السعي لتكييف العامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

- التنمية الشخصية والوظيفية للعامل من خلال تكوينه.

- تجديد معلومات ومعارف العامل وتعديل سلوكه واتجاهاته.

5. أهداف الدراسة:

إن الأهداف التي نريد تحقيقها من خلال بحثنا هذا تتمثل في:

- محاولة اكتشاف ومعرفة واقع الترقية والتكوين في المؤسسة الاقتصادية؛

- تحليل ودراسة أثر الترقية التكوين في المؤسسة الصناعية؛

- جعل القائمين على إدارة المؤسسة محل الدراسة والأفراد العاملين يدركون مدى أهمية الترقية والتكوين،

- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين

6. أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع بناء على:

أ- أسباب ذاتية:

- رغبة وميول شخصي لدراسة الموضوع

- موضوع يقع ضمن التخصص مناسب له.

ب- أسباب موضوعية:

- معرفة مدى أهمية الترقية والتكوين في المؤسسات الصناعية

- اثراء المكتبة الوطنية بمراجع في الموضوع.

7. مفاهيم الدراسة:

- الترقية لغة:

هي إسم من" فعل رقى، رقي، ترقية بها رفع شخص من مرتبة أعلى، وقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي، و الراتب....

فترقية الشخص أو عدة أشخاص في مكانة أعيان البلدة أو المدينة يدخل في إطار الترقية الاجتماعية، أو اعتبار الشخص ثريا فهنا تكيف ثروته كرافد من روافد الترقية الاقتصادية.

كما أن الترقية لغة تفيد أيضا معنى الصعود و الارتقاء و تعني ترقي، رفع ، ترفيع، تعلية، نبل، سمو، كما تفيد معنى تحرير العمال و رفعهم إلى مستوى أعلى.[1]

- الترقية اصطلاحا:

يقصد بالترقية من الناحية الاصطلاحية انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخر ى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى حاليا و مستقبلا، كما قد تصاحب هذه الترقية بزيادة في الامتيازات الوطنية كالتغيير في طبيعة الأعمال و درجة المسؤولية ومجال السلطة، فالموظف يبدأ حياته المهنية في أدنى درجات السلم الوظيفي، ثم يعلو مركزه و يزداد دخله.

- الترقية اجرائيا:

تعني الترقية أن يشغل العام ل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية، ويترتب على الترقية زيادة في المزايا المادية و المعنوية للعامل و زيادة في إختصاصاته الوظيفي.[2]

- التكوين لغة:

اشتقت كلمة تكوين من الفعل كون، في علم الكلام هو إخراج الشيء من العدم إلى الوجود، ويقابله باللغة الفرنسية الفعلFormer .[1]

[1]: محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ،2009، ص144.

[2]: محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص145.

- التكوين اصطلاحا:

التكوين هو إعداد الفرد و تدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات و الخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل و كذلك إكسابه المعارف و المعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية و زيادة إنتاجيته في المؤسسة.

- التكوين اجرائيا:

النشاط المخطط الذي يهدف إلى إكساب العاملين معارف و مهارات و قدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة.[2]

- المؤسسة الصناعية:

هي ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة.[3]

---

[1]: المرجع نفسه، ص146.

[2]: عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص89.

[3]: عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مفاهيم ونماذج ونظريات، المنشورات الجامعية، قاموس مجلد2، ط،1 ليبيا، ،1995 ص411.

- إدارة الموارد البشرية:

نعني بها تلك التي تزاول وظائفها المتخصصة والتي تتجلى في تحليل المناصب وتخطيط الموارد البشرية وتعيينها، ونقلها وترقيتها وتحديد أجورها وتحفيزها وضمان سلامتها[1]

حدود الدراسة:

- المجال الجغرافي: يقصد به المكان الذي أجريت به الدراسة، ونظرا لطبيعة الموضوع فقد وقع اختيارنا على احدى المؤسسات الصناعية الجزائرية، وهي شركة orfer tللانشاء والصناعة، مقرها بوهران- المنطقة الصناعية – أرزيو.

- المجال البشري: يبلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة حوالي أكثر من 960 موظف في شركة " سورفيت" الجزائر، فاقتصرت الدراسة الميدانية على اجراء المقابلة مع اطار ومسئول في إدارة الموارد البشرية، وكذلك موظفين أيضا المتربصين في الشركة، وكانت الإجابات بكل صراحة وشفافية حول الموضوع بحثنا.

- المجال الزمني: لقد استرمت الدراسة الميدانية من 10 جويلية 2023 الى غاية 10 أوت، ثم استئنفت من 20 أوت الى 20 سبتمبر 2023، ولقد قمنا من خلالها بدراسة استطلاعية وجمع بعض المعلومات المتعلقة بالشركة والمورد البشري

المنهج المتبع في الدراسة:

[1]: زياد بانو، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في التنمية وإدارة الموارد البشرية، 2022/12/28، جامعة سطيف، ص 22.

لقد إعتمدنا في بحثنا على النهج الكيفي (الوصفي) خاصة في الجانب الميداني ،و ذلك من أجل الوصول إلى اهداف البحث الأساسية و إجابة عن الأسئلة المطروحة .

فالمنهج الوصفي يهتم أكثر بدراسة الواقع و الوصف و التحليل الدقيق و كذلك بتفسير الظاهرة المراد البحث عنها .

تقنات و أدوات الدراسة:

الدراسة الإستطلاعية : من خلال موضوعنا قم نا بدراسة إستطلاعية ميدانية في شركة سورفيت و التعرف عليها أكثر و على مهامها و المصالح التي تقوم بها الشركة.

- **الملاحظة:** استخدمنا الملاحظة المباشرة التي تمكن الباحث من تسجيل نشاطات حالات البحث بطريقة محددة ومنظمة في وسطهم العادي بحثا عن الموضوعية، وهي تستعم ل للتقرب من الجماعة، وذلك لكسب ودها وطمأنينتها، ويؤدي في النهاية الى تصوير واقع المجتمع المدروس، وقمنا من خلالها باكتشاف الواقع الداخلي للمؤسسة.

- **المقابلة:** تعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات في دراسة الافراد والجماعات الإنسانية، وهي تبادل لفظي منظم بين شخصين هما الباحث والمبحوث، حيث يلاحظ فيها الباحث ما طرأ على المبحوث من تغيرات وانفعالات، واعتمدنا على الأسئلة مقننة ومفتوحة من استخلاص المعلومات منها التي تخدم الدراسة وتم تسجيلها وتحليلها حسب ما تم ملاحظته وسماعه من المبحوثين.

الفصل الأول:

التكوين وتنمية المهارات في المؤسسة الصناعية

تمهيد:

1. تعريف التكوين

2. أهمية التكوين

3. أهداف التكوين

4. خصائص التكوين

5. مراحل التكوين

6. أنواع التكوين

تمهـيد:

التكوين وتنمية المهارات تُعَدّ من أهم الجوانب في سياق العمل الصناعي الحديث. إنها تمثل عمليتين حيويتين تسعى المؤسسات الصناعية لتحقيقهما لضمان استدامة نجاحها وتطويرها. يشكل التكوين وتنمية المهارات أساسًا لتحقيق أهداف الإنتاجية والجودة، وزيادة تنافسية المؤسسة، وتحسين رضا الموظفين.

تشمل عملية التكوين تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء واجباتهم بكفاءة. يمكن أن يكون التكوين متعلقًا بمجموعة متنوعة من المواضيع، بدءًا من التقنيات الصناعية وصولاً إلى مهارات الإدارة والاتصال. إنه يمنح الموظفين الفرصة لتطوير أنفسهم وتحسين أدائهم.

من ناحية أخرى، تعني تنمية المهارات تطوير وتعزيز المهارات القائمة لدي الموظفين. وهذا يشمل تعزيز معرفتهم وخبرتهم في مجالات عملهم الحالية، وتطوير مهارات جديدة تجعلهم قادرين على التكيف مع التغيرات في البيئة الصناعية والمواكبة للتقنيات والأساليب الحديثة.

تجتمع هاتين العمليتين لتشكل استراتيجية متكاملة تساهم في تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تعزز من رضا الموظفين وتسهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة. في هذا السياق، يمكن القول إن التكوين وتنمية المهارات هما عنصران رئيسيان في نجاح المؤسسات الصناعية في التكيف مع التحديات المتجددة والمساهمة فينجاحها واستدامتها.

أولا: التكوين

1. تعريف التكوين:

التكوين هو تنمية منظمة و تحسين للمعارف و الاتجاهات و المهارات و السلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، و ذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه.

وهو جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري و معرفي و سلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية و المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله و أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل.[1]

والتكوين هو تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعل ومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أبعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل

يقصد كذلك بالتكوين ، العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية، وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر.[2]

[1]: حسونة بالقاسم، الالتحاق بالوظيفة العمومية في التشريع الجزائري، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر ،2013، ص51.

[2]: بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2016، ص59.

وعليه يمكن وصف التكوين هو وسيلة و ليس غاية، يتضمن مجموعة من العمليات المنظمة و المترابطة فيما بينها يهدف إلى إكساب العامل المعار ف و مهارات و سلوكيات جديدة أو إحداث تغييرات فيها لغرض مواجه ة مختلف مواقف العمل بالطريقة المثلى و بالتالي الوصول به إلى درجة الكفاءة و تحقيق الأداء الفعال

2. أهمية التكوين:

تتمثل أهمية التكوين فيما يلي:[1]

1.2 بالنسبة للمنظمة:

- -يحقق التكوين للمنظمة ، زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب الأفراد للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج والنهوض بالإنتاج والخدمات من حيث الكم والنوع.[2]

- يساعد في التوجيه الإيجابي لدى الأفراد العاملين (نحو العمل والمنظمة) ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة ، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما

[1]: عبد الباري إبراهيم نعيم زهير درة، الصباغ، إدارة الموارد البشرية، وائل دار، للطباعة والنشر، الاردن، 2008، 198.

[2]: عبد الباري إبراهيم نعيم زهير درة، الصباغ، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص199.

تريد المنظمة منهم من أهداف وتحسين مهاراتهم ومعارفهم الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة[1].

- يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة ، حيث أن التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة

- دور التكوين قد تواجه المنظمة مشاكل في سيرورة العملية الإنتاجية من جراء التكنولوجيا الجديدة حيث أن هذه الأخيرة قد تسبب حالة من الاغتراب لدى الأفراد العاملين واستيائهم

- يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة وإكسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة وزبائنها ، أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المنظمة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي.[2]

2.2 بالنسبة للأفراد العاملين:

يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها:

[1]: خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد، عمان، 1999، 252.

[2]: صوان أحمد، زهوان عبد الهادي، التكوين بمؤسسات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل تحديات وفروقات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة معسكر، 2008، ص35.

- تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم اتجاهها، ويعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة، ويساهم على تنمية القدرات الذاتية للعاملين وبالتالي تحسين معنوياتهم واكتساب الثقة بالنفس.

- يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه ، وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات اخرى في خدمة المنظمة ولصالحها مع عزمه في اتخاذ القرار[1].

3. أهداف التكوين:

- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور الب ارمج التكوينية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.

- يهدف التكوين إلى تأقلم الموظفين مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.

- يساهم التكوين في زيادة عدد الموظفين المؤهلين والجاهزين لتولي مناصب ووظائف عليا في الإدارة[2].

[1]: المرجع نفسه، ص36.

[2]: مبرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "تافنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016، ص91.

- الحد من الأخطاء الإدارية وزيادة الاستفادة من مجهودات الأفراد مما يؤدي على توفير في الوقت والجهد والوسائل المستعملة

- خفيف على المشرفين والرؤساء؛ حيث أن تكوين الفرد والاطمئنان على مهاراته يجنب عن الرئيس عملية متابعة أعماله باستمرار وكذلك يقلل من عدد وظائف الإشراف اللازمة ويخفف من تكلفة هذه الوظائف.[1]

4. خصائص التكوين:

للتكوين مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:[2]

1.4 التكوين نشاط رئيسي مستمر:

التكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة و تعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد ثم من و تنفذ واجبات الوظيفة.[3]

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد ت وليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات و الأساليب العلمية في مجال تخصصه، فالتكو ين أداة لتعديل السلوك

[1]: مبرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "تافنة"، المرجع السابق، ص92.

[2]: جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، (غير منشورة) ،2009، ص73.

[3]: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص313.

الوظيفي واكتساب الفرد المهارات و القدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وهيئته للترقي إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.[1]

2.4. نظام متكامل:

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمث ابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي فيه يتم العمل التكوين.

3.4. النظرة المستقبلية:

إن برامج التكوين لها نظرا المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به و بأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق ب أيسر الطرق و بأقل التكاليف في وأسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة.[2]

[1]: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص314.

[2]: عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2009، ص13.

4.4. التكوين نشاط متغير ومتجدد:

ويشير هذا المبدأ أن إلى التكوين يتعامل مع متغيرات ومن لا ثم يجوز أن يتجمد في قوالب، ويجب أن يجب بالتغير والتجدد، فللفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في تصرفاته وسلوكه وكذا في مهاراته و رغباته، والوظائف التي يشغلها المتكون ون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل و مستحدثاته، وال رؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات المؤسسة أ هدافها واستراتيجياتها.[1]

5.4. الشمولية :

بحيث لا يقتصر على من فئة العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد، فالعامل أيا كان عمله أ و مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة أن كما وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث فيها

[1]: مصراوي آمال، تكوين الإطارات ودوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي تبسة، 2015، ص22.

5.مراحل التكوين:

من المعروف أن عملية التكوين عملية تخطيطية شاملة ومنظمة، وعلى هذا الأساس تمر بمراحل مترابطة ومتتالية ومتكاملة بحيث كل مرحلة تعتمد على سابقتها، وهي [1]:

- **تحديد الحاجات أو الاحتياجات التكوينية**: وهي مجموع التغيي رات كًّما ونوعا التي يتوجب إحداثها في مهار ات ومعارف وسلوك الموظفين من أجل بلوغ مستوى معين في الأداء، فتحديد الاحتياجات التكوينية هي عملية تحليلية لجملة من العناصر بهد ف معرفة أسباب الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب والقيام بتغطية هذه الفجوة عن طريق التكوين.[2]

كذلك أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية تكمن في كونها وسيلة لتحديد نوع التكوين الواجب تطبيقه، وكذلك تحديد فئة الموظفين الواجب إخضاعهم لهذه العملية ومدة ووقت إجراء التكوين، ولكن مع الأسف العديد من الإدارات العمومية لا تولي هذه العملية اهتماما كبيرا كمرحلة أساسية من مراحل التكوين

وتتم هذه المرحلة على ثلاث مستويات وهي: العمل والفرد والمنظمة.

-**تحليل الوظيفة**: يمكن من تحديد مختلف متطلبات الوظائف ومناصب العمل وبالتالي تحديد الكفاءات اللازمة للتحكم في المهام المرتبطة بكل منصب

[1]: المرجع نفسه، ص23.

[2]: مصراوي آمال، تكوين الإطارات ودوره في تحسين أداء العاملين، المرجع السابق، ص24.

- **تحليل الفرد**: وهو مسح شامل يتم القيام به على مستوى جميع الموظفين لقياس مستواهم وكفاءاتهم ومعارفهم وسلوكياتهم وكذا معرفة انشغالاتهم وتطلعاتهم لأخذها بعين الاعتبار خلال تحديد الاحتياجات التكوينية[1]

- **تحليل المنظمة:** وذلك من خلال تحديد أهدافها وتسجيل مختلف التغيرات التنظيمية والتكنولوجية المتوقعة التي ستطرأ عليها، وهذا حتى تتيح عملية تحديد الاحتياجات المطلوبة لمسايرة هذه التغيرات وتحويلها إلى عمليات تكوينية، وبالتالي ضمان النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة.

ب- **تخطيط البرامج التكوينية**[2]: وهو تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال وضع مخطط للتكوين والبدء في تنفيذه ويتضمن:

- **تحديد أهداف التكوين**: شرط أن تكون هذه الأهداف مرتبطة بما يراد تحقيقه من تغيير في مستوى أداء الموظفين وكذلك أهداف المنظمة، وت كون هذه الأخيرة واقعية ويمكن تحقيقها في إطار الإمكانيات والزمن المخصص للتكوين

- **تحديد نوع المهارات** : ويمكن أن تكون مها رات فنية أو لغوية أو مها ارت خاصة بالاتصال مع الأفراد.

- **تحديد المنهاج التكويني**: وهو تحديد للمقاييس التي ستدرس للمتكونين

[1]: المرجع نفسه، ص25.

[2]: بلغيث حنان، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس،2018، ض75.

- **تحديد مدة ومكان تنظيم التكوين**: وتتم حسب الهدف منه

- **تحديد المتكونين والمكونين** : وذلك من خ لال تحديد عدد الموظفين المعنيين بالتكوين على أساس عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، أما المكونين وبالرغم من تأثير حساسية اختيارهم على نتائج التكوين إلا أن الأمر في يد المؤسسة التي ستجري التكوين[1].

- تكلفة التكوين: هي عملية استثمارية ومرتبطة بميزانية المنظمة لذا وجب ضبطها

ج- **تنفيذ البرامج التكوينية** : هذه المرحلة تتم عن طريق وضع المخطط حيز التنفيذ وتتدخل فيها عدة أطراف، مثل الهيئة المنظمة للتكوين والهيئات الرقابية ومراكز التكوين، وكذلك يتم اتخاذ العديد من الإجراءات: مثل إبرام اتفاقية مع هذه المراكز واستدعاء المتكونين، ومراقبة تنفيذ العملية بالتنسيق مع مركز التكوين

د- **تقييم عملية التكوين:** بالاعتماد على عدة معايير تتم عملية التقييم ومن بينها:

- ردود فعل الموظفين تجاه برنامج التكوين.

- مستوى التعليم والتحصيل الذي حققه المتكونون عند نهاية التكوين

- مستوى التغيير في سلوك المتكونين

- النتائج المحققة.[2]

[1]: بلغيث حنان، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، المرجع السابق، ص76.

[2]: بلغيث حنان، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، المرجع السابق، ص77.

6.أنواع التكوين:

أ- التكوين الداخلي:

هو عملية توفير التدريب والتعلم للموظفين داخل المؤسسة الصناعية من خلال تطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم الفنية . يهدف التكوين الداخلي إلى تطوير قدرات الموظفين وتحسين أدائهم في الوظائف التي يقومون بها داخل المؤسسة.

ب- التكوين الخارجي:

لتكوين الخارجي فهو عملية توفير التدريب والتعلم للموظفين من خلال إرسالهم للمشاركة في دورات وبرامج تدريبية خارج المؤسسة . قد تشمل هذه البرامج التدريب في مراكز تدريب متخصصة أو حضور مؤتمرات وندوات خارجية. يهدف التكوين الخارجي إلى تعزيز معرفة ومهارات الموظفين من خلال الاستفادة من خبرات ومعارف أخرى خارج المؤسسة.[1]

[1]: المرجع نفسه، ص78.

خاتمة الفصل:

في هذا الفصل، تم استكشاف أهمية التكوين وتنمية المهارات في السياق الصناعي. تم التركيز على أهداف هذه العملية وكيف يمكن أن تساهم في تحسين الأداء والإنتاجية في المؤسسات الصناعية . كما تمت مناقشة أنواع التكوين المختلفة وكيفية تنظيمها وتنفيذها بشكل فعال.

تبينت أيضًا أهمية مفهوم التعلم المستمر وكيف يمكن أن يساهم في تحسين مهار ات العاملين وتعزيز تنافسية المؤسسة . وتم التأكيد على أن التزام الإدارة وتوفير الموارد اللازمة يلعبان دورًا حاسمًا في نجاح برامج التكوين وتنمية المهارات

نظرًا لتطور سريع في التكنولوجيا والصناعة، يجب أن يظل التكوين وتنمية المهارات عملية مستدامة ومستمرة. يتعين على المؤسسات الصناعية مواكبة هذا التطور وضمان تطوير مهارات موظفيها بشكل منتظم للمساهمة في تحقيق أهدافها وازدهارها في المستقبل.

الفصل الثاني:
الترقية في المؤسسة الصناعية الجزائرية

تمهيد:

1. تعريف الترقية

2.أهمية الترقية

3.أهداف الترقية

4.أنواع الترقية

5. أسس ومعايير الترقية

6. مزايا وعيوب الترقية

تمهيد:

تعتبر الترقية من إحدى الوسائل الضرورية التي تضمن وتشجع حركة المستخدمين داخل المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن قرارات الترقية تعتبر قرارات تحفيزية تشجع المستخدمين على الاهتمام بعملهم ومحاولة تحقيقهم النتائج المرضية..

1. تعريف الترقية:

الترقية هي »الأداة القانونية للتدرج الوظيفي للموظف خلال مساره المهني، فيصعد بها الموظف باستيفاء شروط معينة من درجة وظيفية دنيا إلى درجة وظيفية عليا، وهكذا إلى غاية انتهاء خدمته«.[1]

»الترقية هي صدور قرار من الجهة المخولة بموجبه تكشف عن نقل موظف من رتبة دنيا إلى رتبة أعلى، أي أن الترقية يصاحبها تغيير في المركز القانوني للموظف المرقى، ومن ثم تتغير واجباته وتزداد سعة وخطورة وأهمية، كما يتحسن وضعه المالي

كما يقصد بالترقية كل ما يطرأ على الموظف من تغيير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه وتميزه عن أقرانه والترقية تحقق للموظف مزايا مادية ومعنوية فيه تفسح المجال للموظف في الوصول إلى المناصب العليا فيحقق بذلك طموحه في الحصول على درجة مالية أكبر واختصاصات أكثر أهمية.[2]

كما اهتم المشرع الجزائري بتعريف الترقية في الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية في المادتين 106 و107[3] حيث نصت المادة 106 على الترقية في الدرجة، والتي جاء فيها بأن: "الترقية في الدرجات تتمثل في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة و تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر

[1]: خذير عبد الوهاب، نظام ترقية الموظف في الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة،2014، ص11.

[2]: المرجع نفسه، ص12.

[3]: المادتين 106 و 107 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم "، أما المادة 107فنصت على الترقية في الرتبة بأنها: " تتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك وفي السلك الأعلى مباشر ة حسب مجموعة من الكيفيات.[1]

ومنه نستخلص أن الترقية تعد نقل العامل من مرتبة إلى مرتبة أعلى وهي مكافأة للعاملين على قيامهم بواجباتهم وتحملهم لمسؤولياتهم على الوجه المرغوب فيه، وتشجيع للممتازين من العاملين على مضاعفة الجهد والاستمرار في خدمة المنظمة وكذلك على ولائهم وإخلاصهم لها[2].

2. أهمية الترقية:

تعتبر الترقية من أبرز أمنيات الموظف العام خلال مساره الوظيفي حتى يحقق طموحاته المشروعة في الوظيفة العمومية، كما تمثل حافزا كبيرا لدفع الموظف إلى المثابرة في العمل، وبذل مجهود أكبر من أداء المهام والمسؤوليات المكلف ب ها، وبالتالي فالترقية تعد من أهم الدعامات التي يقوم عليها نظام الوظيف العمومي.[3]

[1]: عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط،2 أربد، ص2000، ص209.

[2]: المرجع نفسه، ص210.

[3]: مصالطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط،2 2004، ص298.

كما تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من المنظمة والعاملين في المنظمة تسعى من وراء ذلك، توفير نظام ترقية للعاملين لتحقيق ما يلي:[1]

- رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.

- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.

- ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل

- خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة

- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي

- تحفيز العاملين للتدريب والتنمية الذاتية لامتلاك الخبرة، و بالتالي ليصبحوا مؤهلين لشغل وظائف أعلى.

- يمكن برنامج الترقية الواضح والجيد من التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الموظفين، وذلك في الجوانب التالية: الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الراتب، الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي وأسلوب الإشراف والقيادة، الرضا عن مج موعة العمل والنواحي الاجتماعي[2]

[1]: جبلي فاتح، الترقية الوظيفة والاستقرار المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص74.

[2]: جبلي فاتح، الترقية الوظيفة والاستقرار المهني، المرجع السابق، ص42.

- تعتبر الترقية مصدرا من مصادر اختيار الموظفين لشغل الوظائف العمومية فهي تساهم في تغطية احتياجات الإدارة العمومية من الطاقات البشرية من حيث النوع والكم.

- ساهم الترقية في التوسيع من دائرة المنافسة الداخلية على المناصب فهي تسمح للإدارة بتحسين مستوى أداءها كما تسمح للموظف بتحسين مستواه المهني وعدم الجمود في مستوى واحد من بداية حياته وإلى غاية نهايتها، لذا يمكن القول أن الترقية هي أداة من أدوات المواءمة بين أهداف المنظمة من جهة و أهداف الإدارة من جهة أخرى، وهي في نفس الوقت تحقيق مبدأ ترقية الفرد في المكان المناسب و في الوقت المناسب[1]

- وللترقية أيضا أهمية كبرى سواء بالنسبة للموظف كونها تؤدي في الغالب إلى زيادة ارتبه وتحسين وضعه الوظيفي، أو بالنسبة للإدارة التي يمارس فيها نشاطه، فالإدارة تخير من الموظفين أفضلهم وأكفأهم لشغل الوظيفة المرق لها، وهي تسعى بذلك إلى حسن سير مرفق العام بانتظام من أجل تحقيق المصلحة العمومية لكل من الموظف[2]

[1]: نسيمة أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت ،1955 سكيكدة–الجزائر، 2016، ص38.

[2]: نسيمة أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، المرجع السابق، ص39.

3. أهداف الترقية:

إن جملة الأهداف التي ترمي الترقية إلى تحقيقها ما يلي[1]:

- محاولة استقطاب أفضل الكفاءات المتوفرة لشغل الوظائف العامة، مما ينعكس عليهم بالشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي نتيجة تقدمهم في مسارهم المهني وزيادة أجورهم.

- تحقيق ملائمة بين أهداف الموظفين والإدارة باعتبار هذه الأخيرة تحقق وتسعى إلى الوصول لأهدافها بفعالية وكفاءة[2].

- ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المؤسسة لشغل الوظائف العليا فالترقية تجبرهم على البقاء وصرف النظر عن فرصة ترقية في مؤسسات أخرى فباعتبار المؤسسة هي من أكسبتهم المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال، وبالتالي تقوم باختيار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية.

- خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد مما يترتب عنه الانتقال من رتبة أدنى إلى رتبة أعلى داخل مؤسستهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل

[1]: سمية قداش، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة ماجيستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،2011، ص91.

[2]: المرجع نفسه، ص92.

- إذا كانت الترقية تعمل على تحفيز الموظفين لتطوير كفاءاتهم فإن ذلك سيوفر للمتعامل مع الإدارة الحصول على الخدمات في يسر وبكل سهولة وبسرعة، مما يؤدي إلى تطوير الخدمات العامة لتحقيق آماله في الكفاية والعدل والوفاء بالحقوق الاجتماعية[1]

- تهدف الترقية إلى تحفيز الموظفين وتشجيعهم على العمل ذي الكفاءة والأداء الجيد وخلق روح التنافس والتفاعل، وزرع الأمل في نفوسهم للتقدم في مستويات السلم التنظيمي وتولي مسؤوليات أكثر أهمية وأعلى شأنا وهذا يؤدي بدوره إلى بعث روح التنافس والمثابرة بين القوى العامة وذوي الطاقات الكامنة لتوظيف قد ارتهم ومؤهلاتهم في تحقيق أهداف منظماتهم ومن ثم تحقيق ذواتهم وطموحاتهم[2]

- كما تهدف الترقية إلى تحقيق فكرة الصالح العام بانتظام وتحقق مصلحة الموظف المادية والمعنوية من جهة أخرى

-الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة ومسؤولية من خلال الحركة الرأسية حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى إضافة إلى:

- أهداف نفسية تتمثل في الرضا عن العمل والشعور العامل بوجوده الفعلي داخل المؤسسة، هذه الأمور تشجع على الابتكار وإيجاد المبادرة

---

[1]: عديلة عبد الكريم، التوظيف في المؤسسة العامة، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق 3 والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص52.

[2]: عبد القادر بلمبروك، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، بسكرة، 2015، ص29.

- أهداف ثقافية تتمثل في المهارة والخبرة والتدريب والتكوين لها أثر في توسيع الأفق الثقافي للعامل وبالتالي اكتساب ثقافة تساير التطور الاجتماعي

- أهداف اجتماعية تتمثل في تطوير الكفاية الإنتاجية وحسن الأداء يج عل العامل يبذل أقصى جهد للفوز بالترقية وإيجاد عمال مهرة داخل المؤسسة.[1]

4. أنواع الترقية:

تعتبر الترقية من الطرق الأساسية التي تميز وتطور قابليات الأفراد المؤسسة دون اللجوء إلى ملء الشواغر من الخارج، ويتجسد ذلك من خلال آلياتها التي تسمح بضمان تساوي حظوظ الموظفين في الصعود إلى إحدى درجات السلم الوظيفي أو بتغير الرتب داخل نفس السلك أو من سلك إلى آخر، وعليه ففي هذا العنصر سنتطرق إلى أنواع الترقية بشيء من الشرح[2]:

1.4. الترقية في الدرجة:

يقصد بها صعود الموظف من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة، وذلك بعد توفر شرط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية وتبعا لتنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين، وبعد إجراء دورة تكوين مما يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر

[1]: عبد القادر بلمبروك، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، المرجع السابق، ص30.

[2]: عبد القادر بلمبروك، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، المرجع السابق، ص31.

فيهم شرط الأقدمية ولكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول إلى الأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى، فإنه يمكن ترقيتهم في الدرجة.[1]

ويصطلح على الترقية في الدرجات (التقديم في السلم) وذلك يشكل تطور خطي بالنسبة للزمن الذي قضي في الإدارة، فهو يعبر عن تراكم الأقدمية لدى الموظف ينتقل في درجات ذلك السلم، ويترج م هذا الانتقال آليا بربح مالي عرفانا للموظف عن وفائه للإدارة.

وإن كانت الترقية في الدرجة تتمثل في الانتقال من درجة أعلى مباشرة، فإنها تتم بصفة مستمرة حسب ثلاثة وتائر وهي: المدة الدنيا، المدة المتوسطة، المدة القصوى.[2]

2.4. الترقية في الرتبة:

يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القوانين المؤسسة للوظيفة العمومية، انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي ويكون ذلك برتبه معينة، وتتميز ه ذه الأخيرة بارتباطها بواجبات

[1] : سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1985، ص66.

[2]: المرجع نفسه، ص67.

ومسؤوليات أكبر، وكذا حقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات.[1]

وتتم الترقية في الرتبة بقرار إداري تتخذه الإدارة المستخدمة بمقتضى سلطتها التقديرية، وذلك بعد التأكد والتحقق من الأسباب التي تسمح بترقية الموظف في ال رتبة وتسبيقه وتفضيله لشغل المناصب الأعلى، ويكون ذلك في الأصل بالنظر إلى معايير محددة كالكفاءة والمواظبة..... الخ لكن هذا التقييم يتعين أن يكون موضوعي أي في إطار مبدأ المشروعية والعدالة وحماية الصالح العام، وألا يختلط مدلوله ببعض الأساليب والممارسات السلبية القائمة على أساس البيروقراطية، مثل : المحاباة والمحسوبية والربح غير المشروع.[2]

5.أسس ومعايير الترقية:

1.5.الأقدمية:

تفضل الكثير من المؤسسات الاعتماد على الأقدمية كمعيار للترقية نظرا لدقة ووضوح هذا المعيار وامتيازاته العديدة، ويقصد بالأقدمية المدة التي قضاه ا الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمؤسسة بصفة عامة، وتتمثل مزايا الترقية بالأقدمية في:[3]

[1]: عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص77.

[2]: المرجع نفسه، ص78.

[3]: محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ،2009، ص57.

- تحقق الموضوعية في شغل الوظائف

- يفضل العاملون الأقدمية لأنها تجعل الأقدم يشرف على الأحدث

- لا يتيح هذا الأسلوب للإدارة إساءة استعمال السلطة

- الأقدمية ألية مريحة لا تتطلب من الإدارة أكثر من حساب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

- التشجيع على البقاء في المؤسسة ومنه دوران العمل

- الأقدمية دلالة واضحة على خبرة العامل المكتسبة وكفاءته.[1]

2.5. الكفاءة:

تفضل إدارة الأفراد اعتبار المقدرة كأساس للترقية، أي أن كفاءة الفرد هي بمثابة جواز سفر للوصول الى الوظيفة الأعلى في السلطات والمسؤوليات والأجر، ومما يؤخذ في الحسبان أن القائم بالاختيار للترقية يقوم بتقييم الأداء الحالي للعاملين بصورة أكثر عمقا وشمولا لتتناسب مع مواصفات شاغل الوظيفة ومتطلباتها، كما يساعد هذا المعيار على تحفيز العاملين على تحسين أدائهم في وظائفهم الحالية، لأنه من المنطقي أن يرقى العامل على أساس قدراته ومهارته بالاحتكام الى تقارير الكفاءة التي توضع بمعرفة

[1]: المرجع نفسه، ص59.

القيادات الاشرافية في المؤسسة، ويشترط لنجاحها تقنين قواعد ومعايير الكفاءة داخل كل وحدة إدارية بما يتفق وطبيعة العمل داخل الوحدة.[1]

ومن المحددات المتعلقة بهذا المعيار نجد ما هو مرتبط بالمؤهلات التعليمية والتدريبية، وما هو مقترن بالأداء السابق للعامل، وما هو متعلق بخبراته المختلفة، والتي على أساسها يمكن توقع أدائه.[2]

3.5. الأقدمية والكفاءة معا:

أصبحت المؤسسات تزاوج بين معيارين الأقدمية والكفاءة، لأن كل منهما يكمل الاخر ويخفي عيوبه، ولقد لقي هذا القرار الاستحسان من طرف العاملين، وذلك من لإيمانهم الكبير أن هذين المعيارين معا سوف يضمنان تحفيزهم المستمر، ولاسيما على مستوى الأفراد اللذين تمت ترقيته م بالكفاءة لقاء استحقاقهم للمنصب الأعلى، لكن هناك حدود لهذا المزج تتجلى فيما يلي:[3]

- في المستويات الوظيفية العليا يجب أن تتم الترقية على أساس الكفاءة وحدها، باعتبار أن هذه الوظائف تتطلب قدرات ومهارات إدارية لا تتوفر في الضرورة في كافة المرشحين

[1]: سعيد مقدم، الوظيفة العمومية، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص27.

[2]: عبد الوهاب خضير، نظام ترقية الموظف في الجزائر، مذكر ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص19.

[3]: محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ،1996، ص106.

على أساس الأقدمية وحدها، مع أنه اذا تساوت كفاءة المرشحين للترقية يفضل الأقدم منهم

- في المستويات الوظيفية الأدنى يفضل الجمع بين عاملي الأقدمية والكفاءة، ويكون ذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة، ونسبة أخرى على أساس الأقدمية، وذلك في كل مستوى وظيفي، على أن تزيد نسبة الأقدمية على الكفاءة في الوظائف الدنيا، ثم تأخذ نسبة الأقدمية بالتناقص تدريجيا كلما ارتفع المستوى الوظيفي وخاصة في مستوى الإدارة العليا.[1]

4.5.التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة:

إن المعيارين السابقين ينظران إلى الماضي بينما الترقية تتم في المستقبل، أي أن الكفاءة في الوظيفة السابقة أو الأقدمية لا تضمنان أن يقوم الموظف بأداء فعال في الوظيفة المراد ترقيته اليها، ومنه أصبح من الواجب الاعتماد على معيار أكثر نجاعة وهو التوافق بين مواصفات شاغل الوظيفة ومتطلباتها، وعليه فالمؤسسة الفعالة هي التي تحاول أخذ مجمل المعايير بعين الاعتبار حتى تكون ترقيته عادلة وموضوعية وتسمح

[1]: سلوى تشيات، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر،2010، ص36.

للعامل بأن يبدع في وظيفته الجديدة لأنها تتوافق مع مهارته وطموحاته، ومنه رفع الأداء وزيادة الإنتاجية بمقاييس اتقان وجودة عالية.[1]

6. عوائق الترقية:

تحاول كل دولة أن تصل إلى أفضل الحلول المناسبة أو التقليل من العوائق التي تفرض وضع نظام موجه للترقية ليتيح الفرصة لكل عامل كفء في العمل، ورغم هذا هناك عدة صعوبات تقف أمام ترقية العامل. ومن بينها:

أ_المحسوبية: شكل المحسوبية والوساطة عن طريقها يكون البعض ليس أهلا للترقية، حيث تجد العديد من العمال ليسوا جديرين بالترقية ومع ذلك تحصلوا على الترقية بالوساطة.

ب_ التخصص وتقسيم العمل: لما أصبحت هذه الظاهرة طابعا لكل الوظائف تقريبا وسمة العصر الجديد مما جعل نطاق الترقية ضيقا وأصعب، ويقول الدكتور محمد الطماوي:" فان من السهل لو على الأقل من الممكن ترقية أي موظف من منصب إلى منصب إداري أو كتابي بعد تدريبه على واجبات وظيفية جديدة، فان من غير الممكن أن يشتغل طبيب مهندسا وزارعي محاميا".

[1]: خالد حماد محمد العنزي، النظام القانوني لترقية الموظف العام، دراسة مقارنة بين الأردن والكويت، رسالة ماجيستر، تخصص القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، دون بلد نشر،2012، ص64.

ج_ الإحالة إلى لجنة الطاعة والتأديب: يحدث ذلك عن ارتكاب عامل ما مضا ر بالمؤسسة ككل وأحيل على أثرها إلى اللجنة المختصة، واثبات ادانته فيفصل عن العمل لمدة مؤقتة، قد تكون طويلة أو قصيرة، كما أن من المواضيع للترقية التغيب دون عذر مقبول. إلا أن أغلب العوائق التي تسيء إلى الترقية النزيهة ذات الموضوعية هي: الوساطة والمحسوبية التي تفشت في المؤسسات.

خاتمة الفصل:

في هذا الفصل، تم استعراض تفاصيل عملية الترقية في المؤسسة الصناعية الجزائرية . تم تسليط الضوء على العوامل التي تؤثر في اتخاذ قرارات الترقية وكيفية تنفيذ هذه العملية بشكل عادل وشفاف . كما تم مناقشة العوائق المتوقعة لعمليات الترقية على موظفي المؤسسة.

تبين أن الترقية لها دور ح اسم في تحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية في المؤسسات الصناعية الجزائرية. إلا أنها تتطلب إدارة متميزة وقواعد واضحة لضمان تنفيذها بعدالة وشفافية. ينبغي أيضًا أن تدمج عمليات الترقية مع استراتيجيات تطوير المهارات لضمان تجهيز الموظفين للأدوار الجديدة التي سيتم تولها.

على الرغم من التحديات المتعددة التي تواجه عمليات الترقية، إلا أنها تعد جزءًا أساسيًا من تطوير المؤسسات الصناعية وتحسين أدائها . يجب أن تبقى هذه العمليات مرنة ومتجددة لمساعدة المؤسسات على التكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية.

الفصل الثالث:
الجانب التطبيقي

تمهيد:

تقوم شركة Sorfert بدور حيوي في صناعة الأسمدة النيتروجينية في الجزائر، وتعتبر من أبرز الشركات المنتجة لهذه الأسمدة في إفريقيا الشمالية. تعتمد نجاح شركة Sorfert بشكل كبير على علاقة وثيقة بين التكوين والترقية في بيئتهاالصناعية.

فبفضل الاستثمار المستدام في تطوير مهارات موظفيها وتأهيلهم، تستطيع Sorfert تحسين أداء أعمالها وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر. يشمل ذلك تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع تقنيات الإنتاج الحديثة والمعايير البيئية والصحية والسلامة.

تلعب عمليات الترقية دورًا مهمًا في تحفيز الموظفين على تطوير أداء أفضل. إذ يشجع العملاء على بذل المزيد من الجهد والاجتهاد للتقدم في وظائفهم والمساهمة بفعالية في نجاح الشركة.

هذا التمهيد يسلط الضوء على أهمية التكوين والترقية في رفع مستوى الكفاءة والأداء في شركة Sorfert، وسنقوم من خلال هذا الفصل بتسليط المزيد من الضوء على كيفية تحقيق هذه العلاقة بنجاح وتحقيق أهداف الشركة.

1. تعريف الشركة سورفيت (SORFERT):

1. سورفيرت هي شركة أسمدة متخصصة في إنتاج وتسويق الأمونيا واليوريا في الأسواق المحلية والدولية.

2. تم إنشاء سورفيرت في 10 يونيو 2007 كمشروع مشترك بين شركتين عملاقتين هما الشركة الجزائرية الحكومية سوناطراك والشركة المصرية الخاصة أوراسكوم ، وهو مثال مثالي على إقامة شراكة ناجحة.

3. سورفيرت اليوم هي مشغل متميز من حيث الموارد البشرية ، حيث خلقت أكثر من 1400 وظيفة مباشرة وغير مباشرة ، وكذلك على المستوى الاقتصادي ، تعتبر سورفيرت من اكبر مزودي العملات الاجنبية للاقتصاد الجزائر من المصادر غير الهيدروكربونية.

4. تم بناء مجمع إنتاج سورفيرت بواسطة اوراسكوم للانشاءات بالشراكة مع تيسنكروب) ThyssenKrupp ex UHDE) المجمع مجهز بأحدث التقنيات تم الانتهاء من بناء المجمع في عام 2013.

5. بدأ الإنتاج الفعلي في عام 2013 . أصبحت سورفيرت واحدة من أكبر المنتجين للأسمدة النيتروجينية في شمال إفريقيا ، بطاقة إنتاجية تبلغ 1.2 مليون طن متري من حبيبات اليوريا و 1.5 مليون طن متري من الأمونيا اللامائية سنويا.

ما وجدت الشركة مكانها من خلال وضع نفسها كمنتج رئيسي في هذا القطاع. منذ دخولها حيز التشغيل ، بدأت سورفيرت على الفور في التنقيب عن عملائها الأوائل في الأسواق الدولية ، وسرعان تصدر سورفيرت اليوم معظم إنتاجها إلى بلدان مختلفة حول العالم وتملئت من وضع نفسها كشريك حقيقي مع عملائها

6. مكان الموقع: أرزيو ، وهران.

7. المساحة 37 هكتارا



2. لمحة تاريخية حول الشركة:

شركة Sorfert تأسست كشركة مشتركة (شركة مشتركة) بين شركتي OCI N.V.

وSonatrach. بدأت عمليات بناء المصنع في الجزائر في الفترة بين 2008 و2013. تم افتتاح المصنع وبدء الإنتاج التجريبي في عام 2012. أما بالنسبة للإنتاج التجاري الرسمي، فبدأت في

عام 2014. يقع المصنع في مدينة أرزيو في الجزائر ويعتبر واحدًا من أكبر منشآت إنتاج الأسمدة النيتروجينية في إفريقيا الشمالية.



3. مصالح ومهام الشركة:

شركة Sorfert تعمل في مجال صناعة الأسمدة النيتروجينية في الجزائر وتقوم بالعديد من المهام والأنشطة التي تسهم في تحقيق أهدافها والتي تشمل:

1. إنتاج الأسمدة: تقوم Sorfert بإنتاج الأسمدة النيتروجينية بما في ذلك اليوريا والأمونياك.

*اليوريا هي مادة تساعد المردودية الزراعية

* الأمونياك هي مادة مائية تستخدم في مواد تجميلية بصفة عامة.

2. توفير مصادر الأسمدة: تسهم Sorfert في توفير مصادر محلية للأسمدة الزراعية في الجزائر، مما يقلل من الاعتماد على واردات الأسمدة من الخارج.

3. تحسين الإنتاجية الزراعية: من خلال توفير الأسمدة ذات الجودة العالية، تساهم Sorfert في زيادة إنتاجية القطاع الزراعي في الجزائر وتحسين الأمن الغذائي.

4. دعم الاقتصاد الوطني: تشجع الشركة على توظيف القوى العاملة المحلية وتقديم فرص عمل للمجتمع المحلي، مما يساهم في دعم الاقتصاد الوطني.

5. الامتثال للمعايير البيئية: تلتزم Sorfert بالمعايير البيئية الصارمة وتعمل على تقليل تأثير عملياتها على البيئة.

6. البحث والتطوير: تستثمر الشركة في البحث والتطوير لتطوير تقنيات وعمليات إنتاج أفضل وأكثر فعالية.

7. التعليم والتدريب: تقدم Sorfert برامج تدريب وتطوير لموظفيها لتعزيز مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في مجال الصناعة الكيميائية.

باختصار، تهدف شركة Sorfert إلى تلبية احتياجات السوق في مجال الأسمدة والزراعة والبيئة، وتعمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال إنتاج منتجات عالية الجودة والامتثال للمعايير البيئية وتطوير الموارد البشرية ودعم الاقتصاد المحلي.

4. أهداف شركة سورفيت (Sorfert)

تتعامل مع مجموعة من الأهداف التي تشمل:

1. إنتاج الأسمدة عالية الجودة: تهدف Sorfert إلى إنتاج وتوفير الأسمدة النيتروجينية عالية الجودة لسوق الزراعة والصناعة. تسعى الشركة لتلبية احتياجات الزراعة المحلية والدولية من الأسمدة.

2. تحسين الإنتاجية الزراعية: تهدف Sorfert إلى تعزيز الإنتاجية الزراعية في الجزائر وزيادة مساهمتها في تحقيق الأمن الغذائي من خلال توفير أسمدة فعالة للمزارعين.

3. دعم الاقتصاد الوطني: تلتزم الشركة بتوظيف القوى العاملة المحلية وتوفير فرص عمل محلية، مما يسهم في دعم الاقتصاد الجزائري.

4. الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية: تعمل Sorfert على الامتثال للمعايير البيئية وتقديم دعم للمجتمع المحلي من خلال مشاريع اجتماعية وبيئية.

5. الابتكار والبحث والتطوير: تسعى الشركة إلى تحسين وتطوير تقنيات إنتاج الأسمدة والعمليات الصناعية من خلال البحث والتطوير.

6. تطوير الموارد البشرية: تهدف Sorfert إلى تطوير مهارات وقدرات موظفيها من خلال برامج تدريب وتطوير مستدامة.

بشكل عام، تتعامل أهداف شركة Sorfert مع تلبية احتياجات السوق وتحسين أدائها الصناعي والاقتصادي، وذلك من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية والاهتمام بالبيئة ودعم المجتمع المحلي.

5. الهيكل التنظيمي العام للشركة :

يقسم الهيكل التنظيمي لسور فيرت إلى مصالح خاصة في المصنع و الإدارات الفرعية في مقر الإدارة العامة ، حيث تتفرع هذه الأخيرة كالتالي:

إدارة العامة .

إدارة التخطيط

إدارة المالية و المراقبة.

إدارة الإنتاج.

إدارة الصيانة.

إدارة المراقبة .

إدارة الصحة و سلامة المحيط (HSE)

إدارة التنمية والتنظيم : وتنقسم إلى مجموعة من مصالح :

- مصلحة الموارد البشرية و تنقسم إلى أقسام .

قسم التوظيف.

تسيير الكفاءات.

التكوين

قسم تسيير الأجر.

- مصلحة الاتصال.

تحليل المقابلات:

6. التكوين وطبيعته في تحسين وتطوير الكفاءة المهنية للعامل في شركة سورفيت (SORFERT)

التكوين هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.

ويعرفه البعض بأنه إجراء منظم بتزويد من خلاله للأفراد بالمعرفة والمهارة المتعلقة بالأداء مهمة أو مهام محددة.

وهناك من يعرفه باه : عملية اتصال تشكل وظائف من عمليات تحول سلوكيات الأفراد وتتوازى وعمليات اجتماعية أخرى مثل : العمل الاجتماعي الذي يهدف إلى تغيير سلوكيات الأفراد على مستوى الحياة اليومية[1].

وفنا يكون لدينا كل المبحوثين سواء منهم الذكور أو الإناث اقرو ا بضرورة التكوين للعمال من اجل تحسين قدراتهم وتطوير كفاءتهم المهنية .

[1]–خليل احمد: المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع،ط1،بيروت لبنان، 1984،ص 98.

فالكفاءة المهنية هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، فتكون قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، وهي تعتبر استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلى عند العمل[1].

فنلاحظ أن المبحوثين قاموا بتكوينات مختلفة حسب تخصصاتهم، من اجل الرفع من قدراتهم المهنية.

فالمبحوث رقم01، أنثى قامت بالتكوين في مجال الانفورماتيك، لأنها لها ليسانس في اللغات الأجنبية،

والمبحوث رقم02: ذكر قام بتكوين في مجال التقنيات تسيير وإدارة لان تخصصه مهندس دولة،

أما المبحوث رقم 03، اقر انه أقام تكوين في مجال تخصصه وهو العلوم الاقتصادية.

في حين أن المبحوث رقم 04، أقام تدريب في صنف منسق تدريب لأنه يعتبر إطار في التدريب.

والمبحوث رقم5: أيضا كان منسق في التدريب.

والمبحوث رقم 06: قام بالتدريب في HSE.

في حين المبحوث رقم 07:استفاد من التدريب في الإدارة.

والمبحوث رقم:08 كذلك قام بالتدريب في مجال الإدارة.

[1]–كمال منصور، سماح صولح : تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 7، بسكرة 2010، ص50.

7. عوامل نجاعة التكوين في مؤسسة سورفيت (SORFERT) الصناعية:

إن عملية التكوين بناء على عدة أسس، يتبعها العامل للحصول على تكوين متكامل، وهذا مرتبط بمدة معينة، وخلال هذا التكوين يواجه العامل عدة صعوبات.

وما نلاحظه حسب إجابات المبحوث رقم 01 إن مدة التكوين تكون قصيرة، و هذا يختلف من ميدان وتخصص لآخر.

أما إجابة المبحوث رقم02، فيرى انه يتم انتقاء التكوين حسب التخ صصات، وكذلك تكون المدة حسب التخصص.

في حين أن إجابة المبحوث رقم 03، فيرى انه يتم اختيار وانتقاء التكوين حسب طبيعة العمل وحسب موضوع التكوين، فالتكوين الذي خضعت له كان خلال ثلاثة أيام.

أما ما نلاحظه من خلال إجابة المبحوث رقم 04، فانه يرى أن من حق كل عامل في المؤسسة الخضوع للتدريب وذلك حسب برنامج التدريب السنوي، وتكون مدته حسب كل تخصص، وفي العموم يكون ما بين 3 ايام إلى 3 ثلاثة أشهر.

إذن من إجمالي الإجابات الخاصة بالمبحوثين الإطار أو المتربص بالشركة فإننا نستنتج أن التدريب يكون وفق كل تخصص ووفق كل ميدان وذلك وفق كل مهام وعمل محدد، وكذلك مدة التكوين تختلف من تربص لأخر.

وللتكوين صعوبات مختلفة يواجهها المتربص منها:

8. التكوين الداخلي والخارجي للشركة والدورات التدريبية لمؤسسة سورفيت (SORFERT):

وحسب إجابة المبحوث رقم01، فانه يقر بوجود تكوين خارجي لكنه لم يستفد منه.

أما المبحوث رقم 02، يرى أن الشركة لا تتميز بتكوين خارجي ولم يستفد منه.

أما بخصوص المبحوث رقم 03: يرى بان الشركة تتميز بتكوين خارجي لكنه لم يستفد منه بسبب طبيعة عمله، لكن تتم في الشركة دورات تدريبية تكوينية للمتربصين وذلك عن طريق التطبيق.

أما المبحوث رقم 04: يرى بأنه يوجد تكوين خارجي وذلك عن طريق اعتماد منسق التدريب وتتسم بشكل جيد.

والمبحوث رقم05: يقولانه تحصل على ترقية مرتين، واكتسب خبرة جيدة من التكوين.

في حين أن المبحوث رقم 06، اتمم كل الدورات بشكل منظم والحمد لله يمر تربصه بشكل ممتاز وجيد وأي موظف يساعد المتربصين في التكوين الجيد وبسرعة.

اي أن المؤسسة تقوم بتكوين العمال لديها أما في المؤسسة وفق وظائف معينة مقابل جوائز أو ترقيات، أو زيادة في الأجور.

كما تقوم بتكوين خارجي يكون خارج البلد بان تبعث العامل يتلقى تكوينا أفضل في مؤسسات ذات جودة عالية ليضاعف المنتج لديها.

إن الاستفادة من هذه التكوينات تختلف من عامل لآخر، وفق جهود كل عامل، وفق مستوى كل عامل، ووفق منصب ومجال كل عامل أيضا، فهناك عمال حالفها الحظ في الاستفادة من هذه التكوينات، في الحين الاخر هناك من لم يستفد منه بعد

بناءً على المقابلة مع المبحوث رقم 04 (انظر قائمة الملاحق)، اطار في التدريب، يمكننا تقديم تحليل مفصل للمعلومات والآراء التي شاركها حول موضوع التكوين والترقية في البيئة الصناعية في الجزائر:

1. **أهمية التكوين والترقية:** أكد لنا المبحوث رقم 04 على أهمية بناء قوى عاملة مدربة ومهارية في مواجهة التحديات المتغيرة في سوق العمل. هذا يشير إلى وعيه بأن التكوين والترقية ليسا مجرد استثمار في الموظفين بل هما استثمار في نجاح الشركة نفسها.

2. **التوازن بين الاحتياجات:** تحدث المبحوث رقم 04 عن أهمية تحقيق توازن بين احتياجات السوق واحتياجات التكوين والترقية للموظفين. هذا يعكس وعيه بضرورة تحديد احتياجات الموظفين وتقديم التكوين اللازم لتلبية تلك الاحتياجات.

3. **تحفيز الموظفين:** يظهر أحمد فهمًا عميقًا لأهمية تحفيز الموظفين للمشاركة في برامج التكوين والترقية. تحقيق هذا يمكن أن يسهم في تحفيزهم وزيادة مشاركتهم الفعّالة.

4. ** التجارب الناجحة:** توضح تجربة نجاح معينة مثل تنظيم دورات تدريبية مخصصة كيف يمكن للتكوين أن يؤثر بشكل إيجابي على جودة المنتجات والإنتاجية. هذا يوضح أن الاستثمار في التكوين يمكن أن يكون له تأثير ملموس على الأعمال.

5. **استثمار في المستقبل:** يختتم المبحوث رقم 04 بتحفيز الشركات للنظر في التكوين والترقية على أنهما استثمار في مستقبلهم. هذا يوضح توجهه نحو التفكير بالمدى البعيد والاستدامة.

بشكل عام، تظهر المقابلة أن المبحوث رقم04 يتفهم تمامًا أهمية التكوين والترقية في تعزيز أداء الشركة وتحقيق أهدافها. تعكس آراؤه رؤية شاملة للتحديات والفرص المتاحة في بيئة الأعمال الجزائرية وكيف يمكن للشركات الاستفادة منها من خلال الاستثمار في موظفيها.

9. التكوين والمسار الوظيفي في شركة سورفيت (SORFERT) الصناعية:

إن الغرض من التكوين للعامل داخل المؤسسة قصد تحقيق جملة من الأهداف.

وأهداف التكوين تعبر عن نتائج يتم تصميمها وإقرارها قبل البدء في العملية التكوينية، ويشير بعض الباحثين إلى انه " إذا لم تتمكن من تحديد الهدف من التكوين، فانه يصبح عملية فاشلة تؤدي إلى هدر المال والجهد والوقت[1].

ويلخص البعض الآخر أهداف التكوين في ما يلي:

تحسين مستوى أداء الفرد مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإدارية.

تنمية معرفة أفراد التنظيم وتنمية مهاراتهم واتجاهاتهم نحو الرغبة والدافعية للعمل والتعاون مع الزملاء والرؤساء.

تكوين علاقات ايجابية بين المنظمة وأفرادها وبالتالي تنمية انتماء الفرد للمنظمة

تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة وأفرادها وتزويدهم بالخبرات المختلفة[2].

إن المتربصين هدفهم الأساسي من التكوين هو اكتساب خبرة والحصول على التوظيف بعد نهاية الدورات التكوينية.

[1]–مهدي عبد الفتاح ياخي: مبادئ الادارة العامة، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان،1981، ص9.

[2]جغري بلال: فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008،ص35.

فحسب المبحوث رقم01 يرى بأنه لديه أمل فوري في التوظيف المباشر وهدفه الأول من التكوين هو اكتساب خبرة ومهارات عالية.

لكن حسب رأي مبحوث أخر وهو المبحوث رقم 05، كذلك يقر بوجود أمل لديه بعد ثلث سنوات من التربص في أن بتوظف مباشرة، وان اكتسب خبرة مهنية.

وبخصوص المبحوث رقم 06: يقر بتحصله على الترقية مرتين واستطاع أن يكتسب خبرة جيدة وانه الدورات في الشركة تتم بشكل منظم.

والحمد لله أن تربصه مر بشكل ممتاز وجيد وأي موظف يقوم بمساعدة المتربصين في التكوين.

10. إجراءات عملية الترقية في شركة سورفيت (SORFERT):

يقصد بها انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية اخرى ذات مستوى اعلى ومرتب أعلى حاليا ومستقبلا، كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية في مجال السلطة، فالموظف في اغلب الحالات يبدأ حياته المهنية في أدنى درجات السلم الوظيفي، ثم يعلو مركزه ويزداد دخله والترقية أمر مرغوب فيه، بالنسبة للفرد داخل المجتمع، وتعتبر جزء من ثقافة المجتمعات[1].

ومن خلال إجابات المبحوثين توصلنا إلى أن التكوين يكون وفق شروط.

[1]–صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعنلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية،2000، ص154.

فنلاحظ أن المبحوث رقم 01،02،03 يقرون بأنه توجد عدة شروط لعملية الترقية.

وانه هناك شروط لعملية الترقية منها:

الترقية على أساس الأقدمية:

تعني الاقدمية صلاحية الموظف بعد قضاء فترة زمنية معينة تحددها القوانين واللوائح المختلفة والفكرة و الفكرة الأساسية التي يقوم عليها هي أن الوقت كفيل بان يحدد الممتاز من الضعيف وان هناك علاقة وثيقة بين مدة خدمة الشخص وبين كفائتة الوظيفية اي آن الموظف يكتسب الاقدمية وخبرة إدارية.

الترقية على أساس الكفاءة:

يقوم هذا النظام على مستوى أن العامل يعد بمثابة الجسر الذي يوصل إلى المستوى الأعلى وان إعطاء عنصر الجدارة أو الكفاءة الثقل الذي يتناسب مع أهميته عند الترقية له تأثير ايجابي في معدلات الإنتاجية والأداء على مستوى الفرد والمنظمة[1].

فالمبحوث رقم 04 يقر بأنه عملية الترقية تكون على أساس الكفاءة والاقدمية وعملية التكوين ليست بضرورة تؤدي إلى عملية الترقية، وانه تحصل على عملية الترقية وذلك بعد التكوين.

أما المبحوث رقم 05: فيقر بان الترقية تتم على أساس الخبرة المهنية والاقدمية في مسار المهنة وان عملية التكوين أساس الترقية وانه لم يستفد على الترقية لأنه متربصة

[1]–نسيمة احمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، مشروع مقدم ضمن نيل شهادة الماجستير تسيير المووارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك،2009/2008،ص11–12.

والمبحوث رقم 06: يقول بان عملية الترقية تتم على حسب الخبرة والاقدمية، وان عملية التكوين أساس الترقية.

-خطوات وعوائق حصول العامل على الترقية في سورفيت (SORFERT):

إن عملية الترقية في المؤسسات تتم وفق خطوات مختلفة من مؤسسة لأخرى

فحسب رأي المبحوث رقم 01، فان التدريب يكون مستمر، والتعلم والذاتي من اجل كسب الكفاءة.

وحسب رأي المبحوث رقم 02، فان خطوات الترقية هي العمل والصرامة وانه للمتربصين حق في الترقية كذلك،

وحسب رأي المبحوث رقم03، فان العمل المتقن هو أساس الترقية.

اما المبحوث رقم04 يقر بوجود خطوات للترقية منها، التكوين، المردودية العالية، وانه للمتربصين حق في الترقية كذلك.

أما المبحوث رقم 06، فيقول أن للترقية خطوات أولها المثابرة وروح المنافسة، وأيضا للمتربصين حق في الترقية.

واغلب المبحوثين صرحوا بان عملية الترقية داخل المؤسسة تتم عن طريق عملية العرف، اي انه تتم وفق مصالح مشتركة بين الطرفين.

وهناك مهارات وأساليب تكوين مختلفة نذكر منها:

التكوين العلمي:

ويقصد به أن يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية .

تمثيل الأدوار:

وتتضمن خلق مواقف عملية واشتراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا معينا، ويطلب منه العلاج الموقف بالسلوك الفعلي.

المناقشة الجماعية:

وتتضمن عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون م ن اجل جمع الأفكار والاقتراحات والحلول، على أن صغر المجموعة يعطي اكثر ايجابية بحيث لا يتعدى 4-6 أشخاص ويلعب المدرب دورا رئيسيا[1].

11. مهارات ونواقص الترقية داخل المؤسسة SORFERT:

حسب رأي المبحوث رقم02: فانه يقر بان مهارات الترقية داخل المؤسسة هي مختلف المهارات الإضافية التي يضيفها العامل أو الإطار داخل المؤسسة، مثل تسيير المشاريع ذات النوعية الخاصة، أو الانضباط.

وحسب المبحوث رقم 03: فان لا يوجد وقت محدد للترقية.

أما المبحوث رقم 04: فان يقول بان المهارات الإضافية والقيادة هي أساس الترقية وانه لا يوجد وقت محدد لهذه العملية وهي تختلف من شركة إلى شركة أخرى.

أما المبحوث رقم05:يقر بوجود مهارات إضافية وانه لا يزال قيد التربص وهناك وقت محدد للترقية حسب برنامج الشركة التي هو بها.

[1]–محمد مولودي: دور التكوين التكميلي في الترقية داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع،تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017،ص53-54.

أما المبحوث رقم 06: فيقر بوجود مهارات إضافية وانه ضروري تقديمها من اجل الحصول على ترقية، وذلك بتصريحه " عندنا une meilleur entreprise presque fi Algérie"وهناك وقت محدد لعملية الترقية في الشركة.

12. تمثلات العمال في مؤسسة سورفيت (SORFERT) لأخذ الترقية

إن اغلب المبحوثين يقرون ان الترقية تتم وفق وقت محدد ووفق تقديم مهارات إضافية وهذا ما يساعد في خلق جو مميز بين العمال يف الشركة.

فان للترقية اثأر مختلفة نذكر منها ما يلي:

زيادة في دخل الموظف العامل في وقت الحاضر والمستقبل.

يمنح للعامل المرقي إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة على أنها ترتبط بتقدير المنصب المرقي إليه التي ستترتب على الترقية، وبين المقابل المادي والمعنوي ومختلف المزايا الأخرى.

تعمل الترقية على تشجيع الابتكارات وخلق الأفكار الجديدة مما يعود بالمنفعة على الموظف العامل وهذا ما يؤدي إلى تحسين أدائه.

وهذا كله زيادة عن النتائج التي تصاحب الترقية، وقد تصادف أنظمة الترقية في تطبيقها بعض الصعوبات يذكر منها ما يلي:

عدم توافر وصف وظيفي ومواصفات وظيفية للوظائف الرئيسية.

عدم إتباع إجراءات المفاضلة وتحديد الموظف الأفضل تأهيلا واستحقاقا للترقية[1].

[1]-يوسف حجمي الطائي واخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، 2006،ص500.

الخاتمة

خاتمة عامة:

في ختام هذا البحث حول أهمية التكوين والترقية في المؤسسات الصناعية، ونلقي الضوء على مؤسسة سورفيت كنموذج تجسيدي، يمكننا أن نستنتج بوضوح أن الترقية والتكوين هما عنصران أساسيان للنجاح والتطور في البيئة الصناعية. من خلال تحليل تجربة مؤسسة سورفيت، تأكدنا من الأثر الإيجابي الذي يمكن أن تكون له هاتين العمليتين على الأداء والكفاءة في الشركات.

العوامل التي تؤثر في نجاح تلك العمليات، بما في ذلك بالتزام الإدارة لتثوين موظفها ، وتخصيص الموارد، وتصميم برامج التكوين بشكل مستهدف . كما تم استعراض تأثير التكوين والترقية على الموظفين والمؤسسة نفسها، حيث تبين أنها تسهم بشكل كبير في تعزيز رضا الموظفين وزيادة الإنتاجية والجودة والمردودية العامة.

لقد رأينا كيف أن الترقية تلعب دورًا حيويًا في تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم والمساهمة في نجاح المؤسسة. كما شهدنا كيف يمكن للتكوين تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لمواجهة التحديات الصناعية المتغيرة وزيادة إنتاجيتهم.

وأخيرًا، تبين لنا أن الخبرة والأقدمية تعتبر مكافأة مستحقة بعد عملية التكوين، وهذا يشجع على الاستمرار في تطوير مهارات الموظفين وزيادة مسؤولياتهم.

إذاً، فإن الاستثمار في الترقية والتكوين ليس فقط استثمارًا في الموظفين، بل هو استثمار في نجاح واستدامة المؤسسة نفسها. يمكن لهاتين العمليتين أن تكونا عنصرين رئيسيين في تعزيز تطور واستدامة القطاع الصناعي في الجزائر وفي جميع أنحاء العالم.

قائمة المراجع:

أولا: الكتب

1. بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ،.2010

2.خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد، عمان، 1999.

3.سعيد مقدم، الوظيفة العمومية، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، .2010

4.سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، .1985

5.عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط،2 أربد.

6.عبدالباري إبراهيم نعيم زهير درة، الصباغ، إدارة الموارد البشرية وائل دار، للطباعة والنشر، الاردن، .2008

7.عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.

8.محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، .2008

9.محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2009.،

10.محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية ف ي الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ،.1996

11.مصالطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط،2 ،2004.

ثانيا: الرسائل الجامعية

1.بلغيث حنان، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس،2018.

2.جبلي فاتح، الترقية الوظيفة والاستقرار المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، ،.2008

3.جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، (غير منشورة) ،2009.

4.حسونة بالقاسم، الالتحاق بالوظيفة العمومية في التشريع الج زائري، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ،.2013

5.خالد حماد محمد العنزي، النظام القانوني لترقية الموظف العام ، دراسة مقارنة بين الأردن والكويت، رسالة ماجيستر، تخصص القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، دون بلد نشر،2012.

6.خذير عبد الوهاب، نظام ترقية الموظف في الجزائر، مذكرة ما ستر، جامعة ورقلة،.2014

7.سلوى تشيات، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر،.2010

8.سمية قداش، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة ، دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة ماجيستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،.2011

9.صوان أحمد، زهوان عبد الهادي، التكوين بمؤسسات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل تحديات وفروقات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة معسكر، .2008

10.عبد القادر بلمبروك، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، بسكرة، 2015.،

11.عبد الوهاب خضير، نظام ترقية الموظف في الجزائر، مذكر ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، .2017

12.عديلة عبد الكريم، التوظيف في المؤسسة الع امة، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق 3 والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ،.2014

13.عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقا يد تلمسان، .2009

14.مبرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "تافنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، ،2016.

15.مصراوي آمال، تكوين الإطارات ودوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي تبسة، .2015

16.نسيمة أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت ،1955 سكيكدة-الجزائر، ،2018.

قائمة الملاحق:

البيانات الشخصية

المبحوث	الجنس	السن	الحالة الاجتماعية	المستوى التعليمي	إطار أو موظف
01	أنثى	45-35	متزوجة	ليسانس لغات أجنبية	إطار منذ 2012
02	ذكر	4 فما فوق	متزوج	مهندس دولة	مسئول إدارة منذ2022
03	أنثى	45-35	متزوج	ليسانس علوم اقتصادية	إطار منذ 2021
04	ذكر	/	/	ليسانس في الاقتصاد	إطار منذ 2012
05	ذكر	45 فما فوق	/	مهندس دولة/كهرباء	إطار منذ 2023
06	أنثى	23-25	الثالثة ثانوي	منذ فيفري 2023	متربصة في الشركة
07	أنثى	35-25	مطلق	تقني سامي في تسيير الموارد البشرية	منذ افريل 2023
08	أنثى	35-25	عزباء	علوم	منذ6 أشهر

من خلال البيانات الشخصية التي تحصلنا عليها من إجمالي المبحوثين:

-تختلف أعمارهم من بين الذكور والإناث.

-تختلف أعمالهم بين الإطارات، الموظفين، والمتربصين.

-تختلف شهاداتهم التعليمية من شخص لأخر.

-يختلف تاريخ انضمامهم للشركة كل حسب مهمته .

دليل مقابلة الدراسة

المحور الأول:

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر. أنثى:
2. السن : من 25-35 من 35-45 من45 – ما فوق
3. الحالة العائلية: أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)
4. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

-الشهادة المتحصل عليها: ليسانس في الاقتصاد.....

5. هل أنت إطار أم موظف في شركة sorfert ؟ إطار.....

-منذ متى؟ 2012.....

-هل لديك خبرة وأقدمية سابقة في ميدان العمل؟ لا.....

6. ماهي مهمتك الأساسية: إطار في التدريب.....

-هل لك الحق في سلطة القرار؟ نعم.....

-وماهي طبيعتها؟.....

المحور الثاني:

خاص بالتكوين في المؤسسة الصناعية (sorfert):

1. هل في رأيك التكوين أداة فعالة لتحسين وتطوير الكفاءة المهنية للعامل؟

نعم بالتأكيد.....

2. ماهي طبيعة التكوين الذي قمت بالاستفادة منه؟

منسق التدريب.....

3. على أي أساس يتم انتقاء العمال في عملية التكوين؟

من خلال كامل التدريب يتم حسب برنامج التدريب السنوي

4. كم دامت مدة التكوين؟

حسب نوع التكوين من 3 أيام تصل حتى 3 أشهر

5. ماهي الصعوبات التي صادفتك اثناء عملية التكوين؟

أحيانا يكون مكان التدريب غير مناسب.....

6. هل شركة sorfert تتميز بالتكوين الخارجي (خارج الجزائر)؟

نعم.....

-هل استفدت منه؟

نعم استفاد منسق التدريب.....

7. كيف تتم الدورات التكوينية للمتربصين من المعهد التكويني داخل الشركة؟

تتم بشكل جيد .....

.....

8. أنت كمتربص او متربصة في مؤسسة sorfert الصناعية كيف هي المسيرة التكوينية داخلها؟

جيد وتحصلت على شهادة من عندنا .....

.....

.....

-ماذا اكتسبت في هذه المدة؟

خبرة جيدة .....

.....

9. من خلال التكوين ودراستك هل لديك أمل في التوظيف الفوري بعد مدة التكوين؟

نعم .....

.....

10. ماهي الأهداف التي تمكنت من الوصول إليها من خلال مدة التكوين؟

إكتساب خبرات جديدة ومهارات عالية .....

.....

المحور الثالث:

خاص بالترقية في المؤسسة الصناعية sorfert :

1. على أي أساس تتم ترقية العمال داخل الشركة؟

الخبرة، المهارة، الأقدمية، الفوج الموجود في السلم الوظيفي

.....

2. هل في نظرك عملية التكوين تؤدي بالضرورة إلى الترقية؟

نسبة 50٪ تؤدي بهم إلى التطور والإفادة المهنية .....

.....

3. هل حصلت ترقية خلال مسارك المهني؟ (نعم) لا

-متى تمت هذه الترقية؟ 2014 ثم 2021

.....

.....

-قبل التكوين أو بعده؟

.....نعم.....

.....

4. هل يوجد شروط أساسية في شركة sorfert الصناعية لعملية الترقية؟

.....نعم.....

.....

5. ماهي الخطوات التي ينبغي أن يتبعها الموظفين لتحسين فرص الترقية؟

.....التكوين، المردودية.....

.....

6. هل للمتربصين حق في أخذ الترقية؟

.....نعم.....

.....

7. ماهي نوع العوائق التي تمنع وتستبعد العمال من عملية الترقية؟

.....نقص المردودية، عدم التطور.....

.....

8. ماهي المهارات الإضافية التي عملت عليها من خلالها تحصلت على الترقية؟

.....القيادة.....

.....

9. هل هناك وقت محدد في السنة لاتخاذ قرارات الترقية؟

.....حسب إرادات كل شركة.....

.....

.....

10. كيف يمكن أن تساهم الترقية في تطويرك المستقبلي والمساهمة في نجاح الشركة؟

التعريف: تحفيز العامل على بذل مجهود كبير وتفعيل فيه روح الانتماء