الجمهوريـــة الجزائريـة الديمقراطيـة الشعبيـة
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليـم العـــالي والبـــحث العلـــمي
Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des sciences sociales
قسم علم الاجتماع والانثروبولوجيا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الترقية ودورها في تحسين اداء العاملين
–دراسة سوسيولوجية بمؤسسة سوناطراك
مركب Gp2z– أرزيو– وهران –

إعداد الطالبة:
بوسلهام حفيظة

تحت إشراف الأستاذة:
سعداوي أم هاني

أمام اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
د. بن شارف حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران 02	رئيس اللجنة
د. سعداوي أم هاني	أستاذة محاضرة أ	جامعة وهران 02	مشرفة ومقررة
د. بن عاشور سالم	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران 02	مناقش

السنة الجامعية 2026/2025

اللهم أني اسالك ايمانا دائما وقلبا خاشعا نافعا

ويقينا صادقا ودينا قيما واسالك دوام النجاة من كل

بلية

اللهم لا تجعلني أصاب بالغرور اذ نجحت ولا

باليأس اذ فشلت وعلمني اللهم ان بالعمل والجد

نصل الى النجاح

اللهم لا تجعل الدنيا أكبر همنا ولا مبلغ علمنا ولا

الى النار مصيرنا

ربي تقبل منا صالح عملنا في عاجله وآجله خالفا

لوجهك لا لغيرك

واحفظنا ويسر لنا عملنا واجعله الوارث وفاتحة خير

للجميع

الشكر والتقدير

يقول النبي صلى الله عليه وسلم" من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

من منطق هذا الحديث تتوجه الى الله تبارك وتعالى بالحمد والثناء لما يحبه ورضاه ان وفقني في انجاز هذا العمل المتواضع أتقدم بشكري الخالص الى الأستاذة الفضالة " **ام هاني سعداوي**" على قبولها تأطير هذه المذكرة وعلى ارشاداتها وتوجيهاتها المقدمة واتقدم باحر التقدير الى طلبة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل دفعة 2026.

كما أتقدم بجزيل الشكر الى مدير مؤسسة السونطراك مركب على القبول بإجراء هذه الدراسة والشكر الموصول الى كافة الطاقم الإداري وخاصة السيد" **مفتاح كمال**" على تعاونه القيم معنا وحسن المعاملة.

وفي الأخير أتقدم بالشكر الوافر للأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا على تقديم يد العون كلما واجهتنا مشكلة

بوسلهام حفيظة

اهداء

الى التي قال في حقها صلوات الله وسلامه عليه " **أمك ثم أمك ثم أمك**" الى نبع الحنان والحياة.

الى التي تشقى لتسعدني وتتعب لتريحني الى التي البستني ثوب الإرادة واهدتني شراع الامل والسعادة والى من انار لي درب الحياة وكان خير سند الى ابي الغالي والمعطاء الذي مديده في كل الأوقات الى اخواتي **إسماعيل، عبد العزيز، ووهيبة، وفوزية، وسلسبيل**، والى عماتي الغاليات مليكة، حليمة، ميلودة، والى صديقاتي **شاهيناز، خيرة، رحمة، مختاريه، شيماء، مليكة**، والى نور عيوني وحبيبي ابن اختي" اسيد الوافي" أتمنى ان اراك في اعلى المراتب وبأحسن حال.

الى كل فرد من عائلة بوسلهام صغيرا وكبيرا، اهدي لكم عملي المتواضع وثمرة مشوراي الجامعي وفي الأخير لكم مني جميعا كل المحبة والتقدير والشكر.

بوسلهام حفيظة

الفهرس

الشكر والتقدير

الإهداء

مقدمة .....أ-ب

الفصل الاول: الإطار المنهجي للدراسة

أولا: الإشكالية..... 5

ثانيا: الفرضيات.....7

ثالثا: أسباب الدراسة.....8

رابعا: أهداف الدراسة.....9

خامسا: أهمية الدراسة.....10

سادسا: الدراسات السابقة.....10

سابعا: تحديد مفاهيم الدراسة.....18

ثامنا: النظريات الملائمة للدراسة.....26

تاسعا: الأسس المنهجية للدراسة.....28

عاشرا: صعوبات الدراسة.....32

الفصل الثاني: الترقية وأداء العاملين

مدخل الفصل.....**35**

المبحث الأول: ماهية الترقية **36**

المطلب الأول: مفهوم الترقية واهميتها.....36

الفرع الأول: مفهوم الترقية.....36

الفرع الثاني: أهميتها.....38

المطلب الثاني: أنواع الترقية.....40

المطلب الثالث: برامج واسس الترقية.....44

الفرع الأول: الترقية على اساس الاقدمية.....44

الفرع الثاني: الترقية على اساس الكفاءة.....45

الفرع الثالث: الترقية على اساس الاقدمية والكفاءة معا.....46

المطلب الرابع: مراحل تقييم الترقية 47

المطلب الخامس: موانع الترقية.....49

المبحث الثاني: ماهية الاداء.....**51**

المطلب الأول: تعريف الاداء 52

المطلب الثاني: عناصر ومكونات الاداء 54

المطلب الثالث: خطوات تقييم الاداء.....55

المطلب الرابع: معايير اداء العاملين.....57

المبحث الثالث: دور الترقية في تحسين اداء العاملين.....59

المطلب الاول: دوافع العمل.....59

المطلب الثاني: أهداف التحليل بالنسبة لأداء الافراد العاملين.....63

المطلب الثالث: الترقية ودورها في الانتقاء بأداء المؤسسة.....66

الفرع الاول: اهمية الترقية في المؤسسة.....66

الفرع الثاني: انواع الترقية من حيث الهدف.....67

الفرع الثالث: دور الترقية في المؤسسة.....68

خلاصة الفصل.....69

الفصل الثالث: الاطار الميداني للدراسة.....70

مدخل الفصل.....72

المبحث الأول: تحليل البنية التنظيمية للمؤسسة.....73

المطلب الأول: ماهية الشركة 73

الفرع الأول: تعريف شركة سوناطراك.....73

الفرع الثاني: تعريف مركب الغاز 74

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....77

المطلب الثالث: مجالات الدراسة.....79

المبحث الثاني: تفريغ المقابلات وتحليل الميدان.....81

المطلب الأول: تفريغ المقابلات.....81

الفرع الأول: عرض البيانات الاجتماعية.....83

الفرع الثاني: عرض أسئلة المقابلة.....85

المطلب الثاني: عرض إجابات المبحوثين.....86

المطلب الثالث: عرض نتائج الفرضيات.....122

نتائج العامة للدراسة.....124

التوصيات.....126

خاتمة.....128

قائمة المصادر والمراجع.....130

الملاحق

ملخص الدراسة

المقدمة

المقدمة:

تعد الترقية من ابرز الأدوات التي تعتمدها المؤسسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث تمثل وسيلة فعالة لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وطموحات العاملين فيها، فالترقية لا تعني فقط انتقال الموظف من منصب الى آخر أعلى في السلم الوظيفي بل تجسد في جوهرها تقديرا لجهوده واعترافا بكفاءته وتحفيزا له على بذل المزيد من العطاء وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم العمل أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني سياسات الترقية واضحة وعادلة، تضمن استمرارية الأداء الجيد وتعزز القدرة التنافسية ومن جهة أخرى تلعب الترقية دورا مهما في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تحفيز روح المنافسة الإيجابية بين العاملين، حيث يسعى كل فرد الى اثبات كفاءاته للحصول على فرص أفضل، كما تدفعهم الى اكتساب مهارات جديدة وتطوير قدراتهم المهنية والاطلاع على أساليب العمل الحديثة، مما يسهم في تحسين جودة العمل داخل المؤسسة إضافة الى ذلك فان الترقية تساهم في استغلال الطاقات بشرية بشكل امثل، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، غير ان فعالية الترقية في تحسين أداء العاملين تبقى مرتبطة بمدى نزاهة ووضوح نظامها داخل المؤسسة ، ففي حال غياب معايير واضحة او سيطرة المحاباة والعلاقات الشخصية، قد تتحول الترقية الى مصدر للإحباط والتوتر مما يؤثر سلبا على معنويات العاملين وادائهم لذلك يتطلب الامر وضع نظام ترقية قائم على أسس علمية وعملية، وعليه فان الترقية تعد ركيزة أساسية في إدارة

الموارد البشرية، لما لها من دور فعال في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضا العاملين أيضا وتعزيز كفاءة المؤسسات.

من خلال هذا انبثقت دراستنا في موضوع " **الترقية ودورها في تحسين أداء العاملين** " حيث تناولت فيها ثلاث جوانب كالتالي:

الجانب المنهجي أسباب اختيار الموضوع، اهداف واهمية الدراسة، ثم طرحنا الإشكالية والفرضيات إضافة الى مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في بحثنا وتناولنا أيضا الأسس المنهجية المستخدمة، وفي الأخير الصعوبات التي واجهتنا من خلال الدراسة.

اما **الجانب النظري** انقسم الى ثلاث مباحث **المبحث الأول** تناولنا فيه ماهية الترقية جاء فيه مدخل الفصل، تعريف الترقية واهميتها، وانواعها، إضافة الى برامجها وأسسها ومراحلها، وكذلك موانع الترقية وخلاصة الفصل، **والمبحث الثاني** ماهية الأداء تناولنا تعريف الأداء وعناصره ومكوناته، إضافة الى خطواته ومعاييره، **أما المبحث الثالث** فجاء فيه دور الترقية في تحسين أداء العاملين وتناولنا فيه دوافع العمل واهداف التحليل بالنسبة لأداء العاملين، إضافة الى الترقية ودورها في الانتقاء بأداء المؤسسة.

وفي **الجانب الميداني** كانت دراستنا في مؤسسة ميناء ارزيو داخل مصلحة إدارة الموارد البشرية وشملت **12 مبحوث** والتقنية المستخدمة هي المقابلة والملاحظة، وتناولنا فيه أيضا تعريف بالمؤسسة وأيضا تفسير وتحليل البيانات والنتائج وبعض التوصيات، وفي الأخير خاتمة الدراسة وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

أولا: الإشكالية

ثانيا: الفرضيات

ثالثا: أهداف الدراسة

رابعا: أهمية الدراسة

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

سادسا: الدراسات السابقة

سابعا: تحديد مفاهيم الدراسة

ثامنا: النظريات الملائمة للدراسة

تاسعا: الأسس المنهجية للدراسة

عاشرا: صعوبات الدراسة

أولا: الإشكالية

ان إدارة الموارد البشرية تعد اليوم من اهم الوظائف الإدارية في أي مؤسسة لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاجية والمالية، وذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية لهذه الأخيرة، ولقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة على رأسها تحليل وتوثيق الوظائف وتخطيط الموارد البشرية، أي جذب واستقطاب الموارد البشرية التي تعد معيارا أساسيا لتقدم وازدهار المؤسسات.

ويعتبر العنصر البشري من اهم العناصر الانتاج فعال في نجاح أي منظمة (اقتصادية ، حكومية ، عسكرية ، امنية) ويسعى المسؤولون الى ان يصل العاملون في انتاجيتهم الى اقصى كفاءة ممكنة ولتحقيق هذا الهدف تعمل الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة، واكتسابهم المهارات المختلفة من اجل رفع القدرة على الأداء لديهم، ولكن القدرة وحدها غير كافية لتحقيق الهدف المراد تحقيقه وكفاءة العمال تتوقف على عنصرين أساسيين هما: القدرة على العمل والرغبة فيه وتشمل هذه القدرة بكل ما يمتلكه العامل من مهارات وقدرات ومعارف، اما الرغبة فتمثل في الحوافز المادية المعنوية التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق اهداف المنظمة التي تتمثل في زيادة إنتاجية العاملين كما وكيفا وتحسين صورتها وتحقيق المكانة الاجتماعية ، فالترقية تعتبر من بين اهم الوسائل والأساليب التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية من اجل تحسين أداء افرادها فهي تعتبر وسيلة الإدارة لاستقطاب افضل العناصر البشرية للاحتفاظ بها حافز أساسي للعاملين لتطوير أدائهم، كما انها تشكل وسيلة طبيعة مستمرة

لإعداد المشرفين والمدراء والقادة والاداريين، وتعتبر وسيلة فعالة لإشباع حاجات الافراد المعنوية كالتقدير والتمييز وحرية التصرف والمسؤولية عن توجيه وإدارة الاخرين ، وكذلك اشباع الحاجات المادية للأفراد كالزيادة في الرواتب والأجور، وتتحدد ترقية الافراد العاملين بعوامل أساسية هي الكفاءة والمهارة الممتلكة من قبل الافراد العاملين وعن طريق الاقدمية ويفترض معظم المدراء بان الافراد العاملين لديهم الرغبة في الحصول على افضل الاعمال، وان تكون لديهم المؤهلات اللازمة للقيام بهذه الاعمال لذلك فان سياسة الترقية تساعد على توفيلا الافراد العاملين الاكفاء المؤهلين باستمرار كما انها تحقق نوع من الرضا لدى الموظفين مما يؤثر إيجابا على مستوى أدائهم.

وفي هذا السياق تكتسب دراسة " **الترقية ودورها في تحسين أداء العاملين** " أهمية كبيرة حيث تسهم في فهم كيفية تأثير هذه العملية على سلوك العاملين ومستويات انتاجيتهم، فتعد الترقية أكثر من مجرد زيادة في الراتب او تغيير في اللقب، فهي ترتبط بتحسين المهارات وزيادة الالتزام وتحفيز النمو الشخصي والمهني كما تساهم الترقية في تعزيز الروح المعنوية والثقة بالنفس مما يؤدي الى تحسين الجودة والكفاءة في أداء مهام الوظيفية.

ومن خلال هذا البحث تسعى الى تقديم توصيات يمكن ان تساعد المؤسسات في تطوير استراتيجيات فعالة لتحفيز العاملين وزيادة انتاجيتهم مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية في سوق العمل، وتساعد هذه التوصيات المدراء والقادة في

اتخاذ قرارات مستثيرة بشأن سياسات الترقية وتحقيق توازن بين مصالح الموظفين واحتياجات المؤسسة وبناءا على ما تقديمه تتبلور إشكالية هذا الموضوع في التساؤل الرئيسي الاتي:

هل للترقية دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة؟

والتي تنبثق تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل تساهم الترقية في استقرار المسار الوظيفي للعامل؟
- ✓ هل تؤدي الترقية في الزيادة لمسؤوليات العامل في المؤسسة؟

ثانيا: الفرضيات

الفرضية الأولى: تساهم الترقية في تحفيز قدرات الموظف لاستقراره في العمل.

الفرضية الثانية: تقوم الترقية ببناء الخبرة المهنية للعامل.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

يمكن حصر الأسباب التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع الى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية وهي كالاتي:

1.3. الأسباب الذاتية:

- ✓ المساهمة في اثراء البحث العلمي بالجزائر بمثل هذه المواضيع.
- ✓ الميول الشخصي في دراسة هذه المواضيع ذات أهمية في وقتنا الحالي.
- ✓ الإيجابية الثقة بالنفس.
- ✓ القدرة على العمل تحت الضغط.

2.3. الأسباب الموضوعية:

- ✓ تلائم الموضوع مع طبيعة التخصص الذي ندرس فيه.
- ✓ توفر المراجع وسهولة الحصول على المعلومات الخاصة في تحسين أداء العاملين.
- ✓ انجاز دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- ✓ أهمية نظام الترقية ونتائجه من خلال تقييم الأداء الوظيفي.
- ✓ توعية حول حق الترقية وكيفية تطبيق وسير هذا النظام.

رابعا: أهداف الدراسة

1.4. الأهداف العلمية للدراسة

- ✓ تحليل العلاقة السببية بين نظام الترقية ومستوى أداء العاملين.
- ✓ اختبار أثر غياب او ضعف الترقية على سلوكيات العاملين.
- ✓ قياس دور الترقية في تنمية الكفاءات الوظيفية.
- ✓ تحديد العوامل التنظيمية التي تعزز نجاح الترقية كأداة لتحسين أداء العاملين.

2.4. الأهداف العملية للدارسة

- ✓ تشخيص واقع نظام الترقية داخل مؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تقديم حلول لتحسين نظام الترقية.
- ✓ تطوير أداء العاملين عبر ترقية مبنية على الكفاءة.
- ✓ بناء نظام ترقية مستدام وقابل للتقييم المستمر.

خامسا: أهمية الدراسة

- ✓ تعتبر الترقية من بين أحد الموضوعات الهامة التي ينبغي ان تظل موضوعا للبحث والدراسة داخل المؤسسات.
- ✓ تسليط الضوء على الترقية ودورها في تحسين أداء العاملين.
- ✓ اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على الأدلة.
- ✓ تعزيز التنافسية المؤسسية.

سادسا: الدراسات السابقة

1.6. الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى:

أجريت " sumiati vulpin" (2024) دراسة حول " **أثر الترقية والخبرة العملية والتحفيز على الأداء الوظيفي في وكالة الابراءات الإقليمية**" ، محافظة كاولاكا، بإندونيسيا يهدف معرفة مدى تأثير هذه العوامل على كفاءة العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي، اعتمدت الدراسة على منهج وصفي كمي مع تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين المتغيرات، حيث تم جمع البيانات من عينة من الموظفين باستخدام الاستبيانات، ومن ثم تحليلها للكشف عن مدى تأثير الترقية كعامل مستقل على الأداء الوظيفي وأظهرت النتائج ان الترقية لها تأثير إيجابي مباشر وكبير على أداء الموظفين، اذ تعمل كأداء تحفيزية تعزز

التزام العاملين بمهامهم وتحسين جودة أدائهم، كما أظهرت الدراسة ان الجمع بين الترقية والخبرة العملية والتحفيز يسهم في خلق بيئة عمل تفاعلية تزيد من فعالية الأداء الفردي والجماعي، وأكدت الدراسة ان الترقية لا تعتبر مجرد تغيير في المنصب او زيادة في الرتبة، بل هي الية استراتيجية لتعزيز الدافعية المهنية والرضا الوظيفي، ما يؤدي الى تحسين الأداء بشكل مستدام داخل المؤسسة، كما اشارت الدراسة الى أهمية وضع معايير موضوعية وشفافة للترقية ترتبط بتقييم الأداء والخبرة والمهارات لضمان العدالة وتحقيق اثر إيجابي ملموس على مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يعكس الدور الحاسم للترقية في نظم إدارة الموارد البشرية الفعالة، وبناءا على هذه النتائج خلصت الدراسة الى ان الترقية تمثل أداة أساسية لتعزيز الأداء وتحقيق اهداف المؤسسة بفعالية اكبر.

الدراسة الثانية:

أجريت " Muhti و Makhamara (2023) دراسة بعنوان" **اثر الترقية على أداء الموظفين في جامعة كينيا**" ولاية نيرودي في المؤسسة الاكاديمية بكينيا واستخدمت الدراسة منهجا وصفيا مع عينة كبيرة تضم 361 موظفا من الكادر الاكاديمي والإداري باستخدام العينة العشوائية الطبقية لجمع البيانات عبر استبانات ، ثم تمت معالجتها احصائيا لتحليل النتائج واظهرت الدراسة ان الترقية لها تأثير إيجابي وملموس على أداء الموظفين حيث تبين ان الموظفين الذين يحصلون على ترقية يشعرون بزيادة في دافعيتهم المهنية والتزامهم بمهامهم ، كما تؤدي الترقية الى زيادة المهارات المكتسبة وتحسين الإنتاجية العامة، وأكدت

النتائج ان الترقية لا ترفع الأداء فحسب بل تعزز أيضا شعور الموظفين بالاعتراف بقيمتهم داخل المؤسسة، مما ينعكس على جودة العمل وكفاءتهم في انجاز المهام وخلصت الدراسة الى ان نظم الترقية الفعالة والمنصفة تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، بشرط ان تراعي فيها العدالة والشفافية وان تكون مبنية على معايير واضحة تشمل الكفاءة المهنية أي سنوات الخبرة و التحصيل العلمي، كما اوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية لضمان تحفيز العاملين من هلال فرص ترقية عادلة ومرتبطة بتقييم الأداء الحقيقي او الامر الذي يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية أكبر.

2.6. الدراسات العربية

الدراسة الثالثة:

دراسة مدثر حسن سالم عزالدين، امير محمد عبد المؤمن، دراسة نظرية تطبيقية بعنوان" **دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين**" قام الباحثان بهذه الدراسة بهدف الالمام بمدى التزام الجامعة بوضع سياسة محددة للترقية والالمام بمدى التزام الجامعة بوضع سياسة محدد للنقل، إضافة الى ابراز أثر سياسة الترقية والنقل على كفاءة أداء العاملين بالجامعة وهذا تحت الفرضية التالية من المتوقع وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وجود سياسة محددة للترقية وبين كفاءة أداء العاملين بجامعة " دنقلا".

واستخدام الباحثان " **المنهج الوصفي التحليلي**" ومن خلاله يقوم الباحثان باستخدام دراسة الحالة وتتمثل مصادر جمع البيانات في المصادر الأولية تشمل الاستبانة والمقابلة الشخصية اما البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع والدوريات والقوانين واللوائح المنظمة.

فتم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية حيث تم اختيار طبقة أعضاء هيئة التدريس وطبقة الموظفين كما تم اختيار عينة بسيطة من كل طبقة وبلغت عينة الدراسة 200 مفردة بنسبة 45% من اجمالي العينة الكلية للدراسة وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج أهمها: –تتم الترقية بجامعة " دنقلا" بناءا على تقارير أداء الشخص المترقي وذلك بنسبة 63.03%.

- عدم وضوح ما إذا كانت جامعة " دنقلا" تقوم بوضع خطة أداء الموظف المستقبلي بالتعاون مع رئيسه المباشر.
- عدم وضوح ما إذا كانت جامعة " دنقلا" تشجع العاملين ذوي القدرات الكامنة في تخطيط مسارهم الوظيفي.
- هناك أسس للترقية بجامعة " دنقلا" وذلك بنسبة 50%
- انقسام الراي وعدم الوضوح ما إذا كانت هناك سياسات محددة للترقية والنقل بجامعة " دنقلا".

- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وجود سياسة محددة للترقية والنقل وكفاءة أداء العاملين بالجامعة.

الدراسة الرابعة:

أجريت بن شهرة عفاف (2024) دراسة حول " **دور الترقية في رفع أداء الموظفين في بلدية الحوامد بالمملكة العربية السعودية**"، وهدفت الدراسة الى تحليل أثر الترقية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام الاستبانات لجمع البيانات من عينة مؤلفة من 70 موظفا وتم تحليل النتائج بشكل دقيق لتحديد العلاقة بين الترقية ومستوى الأداء الوظيفي،

واظهرت النتائج ان الترقية تشكل أداة تحفيزية قوية اذ تعمل على تعزيز دافعية الموظفين وزيادة التزامهم بالمهام الموكلة اليهم ، كما تسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة العمل بشكل ملموس وأكدت الدراسة ان الترقية لا تقتصر على مجرد ترقية وظيفية او زيادة في المرتبة بل تعكس اعتراف المؤسسة بجهود الموظف ومساهماته في العمل، وهو ما يزيد من شعوره بالرضا والانتماء الوظيفي كما بينت الدراسة ان وجود معايير واضحة وعادلة للترقية مرتبط ارتباطا مباشرا بتحقيق اثر إيجابي على الأداء الوظيفي، حيث يتعكس ذلك في تحسين الأداء الفردي والجماعي على حد سواء بالإضافة الى تعزيز بيئة العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل اكثر فعالية، واستنادا الى نتائج الدراسة، خلصت الباحثة

الى ان الترقية تعد أداة استراتيجية رئيسية في إدارة الموارد البشرية لتحفيز الموظفين وعزيز أدائهم المهني.

3.6. الدراسات الجزائرية

الدراسة الخامسة:

تناولت دراسة ليلى غضبان (2010) بعنوان" **الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين**" ، مذكرة مكملة لنيل رسال ماجستير في علوم التسيير جامعة الحاج لخضر –باتنة– فان اهتمام المؤسسات بالجوانب التحفيزية للطاقات البشرية العاملة بها من وسائل وأساليب التي تعمل على دافع سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق أهدافها والترقية من الحوافز التي يسعى ويطمح كل فرد عامل للحصول عليها للاستفادة مما يصاحبها من زيادة في الاجر وارتفاع المستوى الادبي والاجتماعي، كما ان قيام المؤسسة بوضع الافراد الجيدين في وظائف تتلاءم مع مواصفاتهم ومؤهلاتهم وطموحاتهم في التطور والتدرج الوظيفي في الهيكل التنظيمي سيكون له تأثير إيجابي على تحفيزهم اكثر لتحسين مستوى أدائهم بلوغ الرضا الوظيفي.

فانطلق البحث من هذه التساؤلات ومر على مراحل كانت الأولى استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بالحوافز بصفة عامة والترقية بصفة خاصة والأداء وتقييمه وتليها المرحلة الثانية

وهي الدراسة الميدانية التي تم القيام بها بمحاولة اسقاط تلك المفاهيم على واقع المؤسسة التسويق وتوزيع المواد البترولية نفطال مقاطعة الوقود باتنة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أدوات البحث المتمثلة في الاستبيان والمقابلة والملاحظة بنوعيها واختيار عينة البحث عن طريق اتباع أسلوب العينة القصدية والعمل مع الافراد العاملين الدائمين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ حجم العينة 137 فرد عامل دائم، وبعد تطبيق أدوات البحث في الميدان تم التوصل بعد عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها الى حقائق مهمة حول مضمون الإشكالية المطروحة مفادها ان نظام الترقية في المؤسسة الاقتصادية هو حافز إيجابي لتحسين الأداء بشريطة عدالة هذا النظام.

الدراسة السادسة:

تناولت دراسة بن ناجي أسماء وطبعلي عزيزة (2018) بعنوان" **الترقية الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين**" بالإشكالية المركزية المتعلقة بدور الترقية كأداة استراتيجية في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية، من منظور علم الاجتماع التنظيمي وعلم الإدارة، حيث انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها ان الترقية لا تعد مجرد اجراء اداري روتيني بل هي الية محفزة تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي وتعزز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وتعمل على تحسين الكفاءة والفعالية للمؤسسة ككل اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي المعمق مستندة الى أدوات جمع بيانات متعددة، شملت تحليل الوثائق السجلات الرسمية للمديرية، الى جانب استبانات موجهة الى عينة

ممثلة من موظفي مديرية التربية لولاية الوادي، بما في ذلك العدالة والشفافية ،معايير الاستحقاق ومساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي، فأظهرت النتائج ان هناك ارتباطا إيجابيا ذا دلالة إحصائية قوية بين الترقية الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي، اذ تبين ان الموظفين الذين يتوفر لديهم إحساس بوجود فرص حقيقية للترقية بل لديهم مستوى اعلى من الدافعية للعمل، وقدرة اكبر على تحمل المسؤوليات ومستوى وظيفي مرتفع، كما يعكسون مستوى اعلى من الانتماء المؤسسة والتفاعل الإيجابي مع الإدارة والزملاء، وقد بينت الدراسة ان وضوح معايير الترقية والعدالة في التطبيق والشفافية في الإجراءات تعد عوامل حاسمة لتعظيم اثر الترقية على الأداء، حيث ان أي خلل او غموض في هذه المعايير يؤدي الى احباط الموظفين ، وتراجع مستوى التزامهما الوظيفي، وضعف أدائهم مما يؤثر سلبا على جودة العمل والخدمات المقدمة.

تعقيب عن الدراسات السابقة:

- ✓ أظهرت الدراسات السابقة ان الترقية تعد من اهم الادوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العاملين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
- ✓ اتفقت اغلب الدراسات على ان وجود نظام ترقية عادل وشفاف يسهم في رفع معنويات العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي.
- ✓ اكدت بعض الدراسات ان الترقية ترتبط ارتباطا وثيقا بمعايير تقييم الأداء، والكفاءة المهنية، والخبرة التي يمتلكها العامل داخل المؤسسة.

- ✓ اشارت الدراسات ان غياب العدالة في الترقية قد يؤدي الى انخفاض دافعية العاملين والشعور بعدم الرضا.
- ✓ ركزت بعض الدراسات على دور الترقية في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.
- ✓ ساهمت هذه الدراسات في اثراء الجانب النظري للبحث الحالي كما ساعدت في توضيح أهمية الترقية ودورها في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات.

سابعا: تحديد مفاهيم الدراسة

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية امرا لابد منه في الدراسات السوسيولوجية فتحديد المفاهيم يمثل المدخل المناسب لفهم الظاهرة البحثية على اعتبار ان مفهوم يطرح قضية ذات دلالة وحدود وهذا من شانه اتاحة الفرصة امام الباحث لفهم عدة مفاهيم متعلقة بمشكلة الدراسة

1.7. الترقية:

لغة: تعني الصعود والارتقاء.

اصطلاحا: تشير الى نقل الموظف الى وظيفة ذات مستوى اعلى تختلف في المسؤوليات والواجبات عن الوظيفة التي كان يشغلها ويصحبها زيادة في الرواتب والدرجات وهي تعبر عن النمو وتقديم الفرد في عمله تؤثر في الغالب في رضاه الوظيفي.

ولقد تعددت تعريفات الترقية باختلاف البحاثين نذكر منهم:

يعرفها " **زاهد محمد ديري**" على انها" عملية نقل الموظف من وظيفة الى أخرى تتضمن زيادة الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك الزيادة في مزايا العمل التي يتلقاها المادية والمعنوية او كلاهما معا" **(مصطفى نجيب، 1990، ص276)**

كما عرفها " **أحمد ماهر**" بأنها الانتقال من درجة الى درجة اعلى او من مستوى وظيفي أدني الى مستوى وظيفي اعلى" **(احمد ماهر، 1990، ص224)**

وعرفها " **عبد الغفار حنفي**" بانها تعني النقل الى مركز وظيفي اعلى وغالبا ما تتم الترقية الى مستوى اعلى نتيجة لتقسيم الوظائف او تصنيف المهام" **(عبد الغفار الحنفي، 1993، ص301)**

اما "**محمد انس** " و " **قاسم جعفر**" فيران ان الترقية هي ان يشغل العامل وظيفة درجتها اعلى درجة من الوظيفة التي كان يشغلها، ويترتب على ذلك زيادة المزايا المادية والمعنوية وزيادة اختصاصاته الوظيفية " **(محمد انس، قاسم جعفر، 2001، ص20)**

التعريف الاجرائي للترقية: هي انتقال الموظف من منصب وظيفي أدني الى منصب وظيفي اعلى من حيث زيادة الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات ويصحبها فب العادة زيادة في الاجر والامتيازات الوظيفية.

2.7. الأداء:

من الناحية اللغوية: مشتق من الفعل " أدى" بمعنى مشى مشيا ليس بالسريع ولا بالبطيء، أدى الشيء: قام به.

أما اصطلاحا: يعرف الأداء بانه" العملية التي يتعرف من خلالها على مهام الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

ويعرف الأداء بانه: " ما يقوم به الفرد او الجماعة من الافراد من اعمال وانشطة ترتبط بوظيفة او مهمة معينة وهو نتيجة لجهد قام يبداه الفرد او مجموعة من الافراد لإنجاز مهمة ما، وقد يكون ذلك بطرق وأساليب بسيطة ومعقدة وقد يستعان في الأداء باستخدام ادوات وأجهزة او باستخدام أعضاء الجسم المختلفة.

ويعرفه" **محمد عبد الوهاب**" بانه أداء الفرد الذي يتوقف على مدى قدرته ورغبته فيه"**(محمد عبد الوهاب، 2000، ص131)**

وتعرفه" **وسيلة حمداوي**" يعتبر مفهوم الأداء على مستوى الذي حققه الفرد العامل المقدم من طرفه **(وسيلة حمداوي، 2004، ص123)**

ويعرفه " **هاشم زكي محمود**" الأداء هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكيد من صلاحيته لمباشرة مهام واعباء وظائفه **(أسامة محمد، 2001، ص 48)**

التعريف الاجرائي للأداء: هو المجهود الذي يبدله الفرد العامل سواء كان فكراي او عضليا من اجل الوصول الى مستوى معين والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة وهو مقدار الإنجاز والنتائج المحصل عليها اثناء القيام بالعمل.

3.7. العاملين:

التعريف اللغوي: عامل، جمع عمال وهو كل شخص يعيش من حاصل عمله.

التعريف الاصطلاحي: يعرف " **احمد زكي بدوي**" العامل على انه: هو كل ذكر او انثى يؤدي لأعمال يدوية او غير يدوية لقاء اجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل او تحت سلطته او اشرافه **(عبد الرحمان،2006، ص 39)**

كما يعرفه " **عاطف محمد غيث**" على انه: كل من يعمل في مهنة او صنعة.

ويعرف أيضا على انه: هو كل ذكر او انثى يعمل لقاء اجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت ادارته واشرافه، لو كان بعيدا عن نظره، ويندرج تحت هذا المدلول الموظفون والمستخدمون الذين يعملون في خدمة صاحب العمل **(محمد فالح، 2014، ص233)**

كما يعرفه" **عبد الباسط، محمد حسن**" بأنهم مجموعة الأشخاص المرتبطين بعلاقة عمل قانونية مع المنظمة، ويؤدون مهاما محددة وفق عقود عمل رسمية، ويخضعون لقوانين وأنظمة تنظيمية تهدف الى توجيه سلوكهم المهني بما ينسجم مع اهداف المنظمة ومتطلبات سوق العمل **(عبد الباسط محمد، 2015، ص147)**

التعريف الاجرائي للعمال: هو ذلك الشخص مهما كان جنسه الذي يقوم بأعمال مقابل اجر لصالح شخص اخر وتحت اشرافه.

4.7. المؤسسة:

لغة: (أسس) جمعية او معهد او شركة أسست لغاية اجتماعية او أخلاقية او خيرية او علمية او اقتصادية.

اصطلاحا: تعتبر عملية إعطاء ووضع تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية امر بالغ الصعوبة بسبب تعدد وتباين اراء الاقتصاديين والعلماء حول المفهوم وتظهر هذه المفاهيم كالاتى:

يعرفها " **شمبتر** " المؤسسة تكون مركز الابداع ومركز الإنتاج"

اما تعريف **بريلمان** " هي منظمة حية متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز ومزود بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، ومعارف، عادات وإجراءات متراكمة مع الزمن كما تكتسب همه المنظمة الحية مميزات غبر قابلة للتغيير بسرعة وسهولة " **(عبد الرزاق، 2008، ص ص 24-32)**

يعرفها "**ماكس فيبر**" بانها تركيب بيروقراطي وظائفي يحتوي على مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تحدد شكل المؤسسة في كل منظمة بالإضافة الى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قيم حيث يتم تركيب البيروقراطي في سلم اوتوقراطي من الرقابة بالقواعد الوظائفية.

اما " **بارسونز**" فيعرفها بانها وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بياني معين لكي يحقق اهداف معين **(نفس المرجع، ص33)**

التعريف الاجرائي للمؤسسة: تعرف المؤسسة اجرائيا في هذه الدراسة بانها الوحدة التنظيمية التي يعمل بها العاملون محل الدراسة، والتي تتميز بوجود هيكل تنظيمي رسمي ونظام اداري وقانوني واضح.

5.7. الحوافز:

لغة: بمعنى وجد، وأسرع وتهيأ للمعني، واستعد فالتحفيز هو تعبير عن تلك العوامل والمؤشرات التي تدفع وتحت على الحركة والعمل **(موريس، 2009، ص158)**

اصطلاحا: تعرف بانها مجموعة الوسائل التي تتيحها المنظمة امام المشرف المباشر لاستخدامها في استمالة وحث العاملين لإنجاز اهداف العمل كوسيلة لإشباع حاجات الموظفين الشخصية سواء المادية او المعنوية منها **(حبيب الصحاف، 1997، ص86)**

ويعرفها " **عبد الرحيم مطر**" الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الاعمال الموكلة اليه على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية **(خالد عبد الرحيم، 2003، ص255)**

ويعرفها " **خيري خليل**" على انها مجموعة العوامل او الأساليب التي تحفز العاملين على بذل الجهد الكبير والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدرات العاملين نحو المزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقا للأهداف رسالة المنظمات التابعين لها **(نفس المرجع، ص 256)**

التعريف الاجرائي للحوافز: هي مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية التي تعتمدها المنظمة او المؤسسة بهدف تحفيز الافراد على بذل جهد أكبر وتحسين أدائهم وزيادة انتاجيتهم، بما يحقق اهداف الفرد والمؤسسة في ان واحد.

6.7. الخبرة المهنية:

تعرف بانها مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يكتسبها الفرد من خلال ممارسة العملية للعمل خلال فترة زمنية معينة، سواء داخل مؤسسة واحدة او عبر عدة مؤسسات، وتمكنه من أداء مهامه بكفاءة واحترافية اعلى.

ويعرفها " **هنري فايول**" بأنها نتيجة تراكم التجارب العملية التي يكتسبها الفرد اثناء ممارسة وظائفه، والتي تمكنه من تحسين قدرته على التخطيط والتنظيم والرقابة **(فايول، 2008، ص56)**

يعرفها " **علي السلمي**" بانها الرصيد التراكمي من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يكتسبها الفرد من خلال العمل والتدريب والممارسة، ويظهر أثرها في تحسين الأداء الوظيفي **(السلمي، 2001، ص116)**

التعريف الاجرائي للخبرة المهنية: هي المعارف والمهارات الناتجة عن الممارسة العملية والتي تزيد من كفاءة الأداء والإنتاجية.

ثامنا: المقاربة النظرية للدراسة

1.8. نظرية العاملين (فريدريك هيرزبرغ)

هي نظرية في مجال التحفيز الإداري وضعها العالم "**فريدريك هيرزبرغ**"، وتهدف الى تفسير طبيعة الرضا وعدم الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة وتؤكد هذه النظرية ان تحسين أداء الموظفين لا يتحقق فقط من خلال الجوانب المادية بل من خلال فهم الجوانب النفسية والمهنية التي تؤثر في دافعيتهم وسلوكهم في العمل.

تعد من اهم النظريات التي فسرت الدافعية في العمل حيث من خلال التمييز الذي تقيمه هذه النظرية بين نوعين من العوامل المؤثرة في العمل: عوامل وقائية تمنع عدم الرضا مثل الاجر وظروف العمل وعوامل محفزة تولد الرضا الحقيقي والدافعية الداخلية مثل الإنجاز والاعتراف وتحمل المسؤولية والترقية، ووفق هذا المنظور تعد الترقية من اهم

العوامل المحفزة لأنها لا تكتفي بتحسين الوضع المادي للعمال، بل تمنحه إحساسا بالتقدير والنجاح المهني، كما توضح النظرية ان تحسين الأداء لا يتحقق فقط برفع الرواتب او تحسين الظروف المادية لان هذه الإجراءات لا تخلق حافزا قويا بينما الترقية تتيح للعامل فرصا أوسع لتحمل المسؤوليات وإبراز قدراته والشعور بالتقدم في مساره المهني، هذا الإحساس بالإنجاز والاعتراف يعزز الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة، ويؤدي الى ارتفاع مستوى الإنتاجية وجودة الأداء.

وعليه فان اسقاط هذه النظرية على موضوع الترقية يبين ان فعاليتها في تحسين أداء العاملين ترتبط بكونها حافزا معنويا ومهنيا قبل ان تكون مكافأة مادية وان ربط الترقية بالإنجاز والكفاءة يخلق دافعية داخلية مستدامة لدى الموظفين بينما غيابها او اعتمادها على معايير غير واضحة قد يؤدي الى انخفاض الرضا وضعف الأداء.

2.8. نظرية الحوافز والدافعية

تعد هذه النظرية من اهم النظريات التي فسرت سلوك العاملين داخل المنظمات من خلال اعتبار الترقية احد اهم الأساليب التنظيمية التي تستخدمها المؤسسة لإثارة الدافعية الداخلية والخارجية لدى الموظفين، فهذه النظرية تنطلق من ان سلوك الفرد في العمل لا تحركه الأجور فقط بل مجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية والمهنية، وعندما توفر المؤسسة فرص الترقية فإنها تشبع لدى العامل حاجات التقدير والاعتراف وتحقيق الذات فيشعر بقيمته ومكانته داخل التنظيم، هذا الشعور يولد لديه رغبة اكبر في الاجتهاد وتطوير مهاراته وتحمل مسؤوليات أوسع، مما ينعكس مباشرة على جودة الأداء والإنتاجية، كما ان الترقية وفق منظور الدافعية تمثل حافزا مزدوجا، فهي ماديا ترتبط بزيادة الأجور والمزايا ومعنويا ترتبط بالاعتراف الاجتماعي والمكانة المهنية، وهوما ما يعزز الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة وعندما يدرك العامل ان جهده وكفاءته يمكن ان تقوده الى الترقية عادلة ، فانه يسعى الى تحسين أدائه باستمرار، اما في حال غياب فرص الترقية وغموض معاييرها فان الدافعية تنخفض ويظهر الإحباط واللامبالاة، مما يؤثر سلبا على الأداء.

وعليه فان نظرية الحوافز والدافعية تبرز الترقية كألية تنظيمية فعالة لرفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم، شريطة ان تقوم على معايير واضحة وعادلة وترتبط بالإنجاز الفعلي لان قيمة الترقية كحافز تكمن في شعور الموظف بانها نتيجة مستحقة لجهده وليست مجرد اجراء اداري شكلي.

تاسعا: الأسس المنهجية للدراسة

1.9. منهج الدراسة

يعتمد كل بحث علمي على المنهج الذي يتم وفقه دراسة المشكلة وتحديد ابعادها وفق أدوات معينة قصد الوصول الى نتائج تفسر المشكلة قيد الدراسة، ولذلك كان لابد ان تعتمد في دراستنا على منهج علمي لضمان الحصول على نتائج علمية موضوعية.

يعرف" **بتل**" المنهج بانه الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي تقوم به بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها.

وهو التنظيم الصحيح من اجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها اخرون.

تم اعتمادنا على المنهج الوصفي ويعرف بانه " وصف لحالة تتعلق بظاهرة طبيعية او مجتمعية خلال فترة زمنية محددة، لمعرفة أسبابها ونتائجها ومن ثم تعميمها على الحالات المشابهة ".

ويعرف بانه " وصف للمشكلة والقضية بدقة، واستخدام أدوات البحث العلمي للحصول على المعلومات، واستخراج استنتاجات وعرضها في صورة رقمية او نوعية ".

باعتبار هذا المنهج الملائم لدراستنا وأكثر ملائمة له في موضوع الترقية ودورها في تحسين أداء العاملين، الذي يعتبر موضوعا يتطلب رصد المعلومات الكافية حوله، لان الدراسة الوضعية لا تقتصر على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك من خلال تقدين تفسير النتائج المتوصل اليها.

2.9. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

أدوات جمع البيانات هي تلك الوسائل التي يستخدمها الباحث للحصول على المعلومات والبيانات التي تستخدم في دراسة موضوع البحث، ويتم اختيارها حسب متطلبات البحث أي انها قد تختلف باختلاف المشكلات المدروسة، وتعرف أدوات البحث بانها مجموعة الأدوات الفنية التي تستخدم في جمع المادة العلمية من اجل الوصول الى تحديد جوانب ظاهرة اجتماعية بطريقة علمية وموضوعية.

ولقد اعتمدنا في موضوعنا الأدوات التالية:

- ✓ **الملاحظة:**

تعرف بانها " المشاهد الدقيق لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة لقياس وتسجيل كافة أوجه التغيرات المكانية والزمانية للظاهرة، وفق خطة معينة تتلاءم مع طبيعة تلك الظاهرة "

ولقد تمكنا من جمع العديد من المعلومات من خلال الاعتماد على الملاحظة بالمشاركة في مؤسسة اقتصادية سوناطراك باعتبارها مكان دراستنا، وتعتبر الطريقة الأنسب في البحث وذلك لأنها تمكننا من الاحتكاك بالمبحوثين وملاحظة سلوكهم وسماع لآرائهم بطريقة مباشرة.

ومن بين الملاحظات التي تم تسجيلها:

- وجود تعاون وتفاهم بين العمال.
- مكاتب العمال صغيرة مجهزة بوسائل الراحة.
- وجود وسائل نقل خاصة بالعمال من طرف المؤسسة.

✓ **المقابلة:**

تعرف بانها " عملية تقصي علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من اجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث "

تعتبر المقابلة من اهم أدوات البحث العلمي وتفيد في تغطية النقص الذي قد تتضمنه الاستمارة كون ان الاستمارة الجيدة لا تحمل عددا كبيرا من الأسئلة لتفادي ملل المبحوث من الإجابة عليها، وبالمقابلة يمكننا طرح أسئلة لم تدرج في الاستمارة والحصول على أجوبة عفوية منهم ماله من أهمية بالغة في جعل نتائج الدراسة أكثر مصداقية، كما انها تساعد الباحث في الاحتكاك أكثر بالعمال.

ومن خلال المقابلة تم الاتصال المباشر بأفراد مجتمع البحث (عمال المؤسسة واطاراتها) ومع مسؤول الموارد البشرية ولقد تم معرفة نمط الترقية السائد في المؤسسة ومعرفة سلوكيات عدد كبير من افراد مجتمع البحث.

3.9. العينة وطريقة اختيارها:

العينة هي من اهم شروط البحث العلمي بحيث تعرف بانها " دراسة جزء من المجتمع بقصد الحصول على المعلومات الخاصة بهذا المجتمع، وذلك بدلا من دراسة جميع مفرداته ويسمى هذا الجزء المدروس بالعينة، اما المجتمع فهو مجموعة من المفردات موضع البحث او الدراسة "

وتعرف أيضا بانها " الجزء الصغير من الكل أي هي جزء من الظاهرة الواسعة والمعبرة عنه كله يستخدم كأساس لتقدير الكل الذي يستحيل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة او بالكلفة او الوقت حتى تكون نموذجا صحيحا للتوصل للمعلومات الكافية لإعداد الدراسة.

وفي هذه الدراسة تم اختيار العينة القصدية وذلك تماشيا مع طبيعة الموضوع وما تفرضه علينا الدراسة حتى تكون أكثر موضوعية، ونظرا لحجم المجتمع الكلي قمنا باختيار 12 عامل نظرا لنوعية الدراسة، وقد تم اخذها من المجموع الكلي للعمال في المؤسسة، فكان افراد العينة من عمال وعاملات.

عاشرا: صعوبات الدراسة

- ✓ ضيق الوقت المخصص للدراسة.
- ✓ صعوبة في تطبيق الميداني لأننا لم نتعود على الخرجات الميدانية.
- ✓ صعوبة الحصول عل البيانات الدقيقة.
- ✓ الضغط النفسي والقلق.
- ✓ قلة الخبرة للباحث في هذا الموضوع.

الفصل الثاني:

الترقية

واداء العاملين

مدخل الفصل

المبحث الأول: ماهية الترقية

المطلب الأول: مفهوم الترقية واهميتها

الفرع الأول: مفهوم الترقية

الفرع الثاني: أهميتها

المطلب الثاني: أنواع الترقية

المطلب الثالث: برامج واسس الترقية

الفرع الأول: الترقية على اساس الاقدمية

الفرع الثاني: الترقية على اساس الكفاءة

الفرع الثالث: الترقية على اساس الاقدمية والكفاءة معا

المطلب الرابع: مراحل تقييم الترقية

المطلب الخامس: موانع الترقية

المبحث الثاني: ماهية الاداء

المطلب الأول: تعريف الاداء

المطلب الثاني: عناصر ومكونات الاداء

المطلب الثالث: خطوات تقييم الاداء

المطلب الرابع: معايير اداء العاملين

المبحث الثالث: دور الترقية في تحسين اداء العاملين

المطلب الاول: دوافع العمل

المطلب الثاني: أهداف التحليل بالنسبة لأداء الافراد العاملين

المطلب الثالث: الترقية ودورها في الانتقاء بأداء المؤسسة

الفرع الاول: اهمية الترقية في المؤسسة

الفرع الثاني: انواع الترقية من حيث الهدف

الفرع الثالث: دور الترقية في المؤسسة

خلاصة الفصل

مدخل الفصل:

تلعب الترقية دورا مهما في تعزيز دافعية العاملين ورفع روح المنافسة بينهم، حيث يسعى كل عامل على تطوير مهاراته واكتساب الخبرات التي تؤهله للوصول الى مناصب اعلى داخل المؤسسة. كما ان اعتماد نظام ترقية قائم على أسس موضوعية وعادلة يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ويعزز شعورهم بالاستقرار والانتماء المؤسسة، فالأمر الذي ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم وانتاجيتهم.

وعليه يهدف هذا الفصل الى التطرق الى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالترقية وأداء العاملين، حيث سيتم التعرف على مفهوم الترقية واهميتها وانواعها وبرامج واسس التي يقوم عليها، إضافة الى اهم مراحلها وموانعها، كما تطرقنا الى ماهية أداء العاملين مما يحتويه من تعريف وعناصر واهم مكوناته ومعاييره، وخطواته، وبعد ذلك توضيح دور الترقية في تحسين أداء العاملين.

المبحث الاول: ماهية الترقية

الترقية في سياق إدارة الموارد البشرية تمثل عملية تطوير وتقدم مهني يتم منحه للموظفين الذين يظهرون اداءا متميزا ويبدعون في أداء مهامهم، يعتبر ترقية الموظفين خطوة مهمة تشجع على الاستمرارية وتعزز الولاء للمؤسسة، كما انها تعكس تقديرا لجهودهم واسهاماتهم.

المطلب الاول: مفهوم الترقية واهميتها

الفرع الأول: مفهوم الترقية

أ- **لغة:** تعني الترقية الصعود والارتقاء وهي مشتقة من كلمة رقي، أي رفعه وصعده اما كلمة ترفيع فهي مشتقة من ترفع ترفيعا بمعنى تعلى وترفع الشيء او الرحل بمعنى رفعه وقدمه **(أبو جابر،2001/2000، ص 9)**، الرقي بمعنى صعد وارتفع، وانتقل من حال الى حال وما يزال يترقى حتى بلغ غايته وترقي العامل، ارتفع من درجة وظيفية الى درجة اعلى السلم الإداري **(إبراهيم بدر، 2011، ص 122)**

ب- اصطلاحا: جاءت تعريفات عديدة للترقية وتعددت حسب آراء الكتاب والباحثين فنجد: يقصد بالترقية نقل الموظف الى وظيفة ذات درجة اعلى من وظيفته في السلم الإداري للوحدة التي يعمل بها **(عبد الغني، 2003، ص324)**

كما يقصد بها انتقال الموظف من وضعية الى وضعية اخرى ذات مستوى اعلى ومرتب اعلى حاليا ومستقبلا، حيث يمكن ان تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في طبيعة الاعمال ودرجة المسؤولية في مجال السلطة، فحياة الموظف المهنية تبدأ بأدنى درجات السلم الوظيفي ثم يعلو مركزه ويزداد دخله **(أمينة شعيبي، 2014، ص51)**

كما تعرف الترقية انها رفع الموظف من وظيفته الحالية الى وظيفة أخرى ذات مستوى اعلى في السلطة والمسؤولية وذلك بعد استفائه لاشتراطات شغل الوظيفة المراد الترقية اليها **(نواف كنعان، 2000، ص 405)**

ويقصد بها أيضا " حق الموظف بالارتقاء في السلم الوظيفي والارتقاء في وظيفته العالية الى وظيفة أخرى ذات مستوى اعلى في السلطة والمسؤولية" **(محمد جمال، ب.س، ص 224)**

على ان مفهومها يرتبط بتقييم أداء الموظف اثناء مساره المهني، وهو تقييم دوري ومستمر يهدف الى تقدير مؤهلات مهنية وفقا لمناهج ملائمة غالبا ما تؤدي الترقية في الدرجة وفي الرتبة الة الى منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء **(سعيد مقدم، 2010،ص 245)**

وبالتالي يمكننا القول ان الترقية هي خطوة نحو التطور المهني والشخصي، تمنح للموظفين الذين يظهرون تفانيا وكفاءة في أداء واجباتهم، تعد الترقية تقديرا للجهود المبذولة والنتائج المحققة، حيث تمنح الفرصة الموظف لزيادة المسؤوليات وتحقيق المزيد من التأثير والتألق في دوره داخل المؤسسة، فتعتبر الترقية أيضا فرصة للنمو والتطور المهني.

الفرع الثاني: أهميتها

تحتل الترقية أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة والعاملين في نفس الوقت، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

1. بالنسبة للإدارة:

الترقية بالنسبة للإدارة بالغة الأهمية وذلك في تحقيق ما يلي:

- ✓ الكشف عن قدرات الافراد العاملين وعن انجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياساتها المختلفة.
- ✓ تمكين الإدارة في استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع العاملين لتحقيق اعلى مستوى إنتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي اعلى.

- ✓ الحاجات المادية والمعنوية التي يرغب الافراد العاملين في اشباعها، ومن خلال حوافز المادية التي يحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي الأعلى من الناحية الأخرى.
- ✓ تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل **(صلاح الدين، 2000، ص 293)**

2. بالنسبة للعاملين:

يمكن ابراز اهمية الترقية وانعكاساتها على نفسية العاملين وكذا مستوى أدائهم من خلال ما يلي:

- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.
- ✓ توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.
- ✓ ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.
- ✓ خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
- ✓ زيادة الاستقرار والامن الوظيفي للعاملين **(نادر احمد، 2000، ص 138)**

المطلب الثاني: أنواع الترقية

تختلف أنماط وأنظمة الترقية من دولة الى أخرى، وقد اخذ المشرع الجزائري كنمط لتوظيف الداخلي على مستوى الوظيفة العمومية وميز بين نوعين اساسين لترقية، وذلك يتضح جليا في تعريفها من خلال هاذين النوعين هما: الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة، وهم كالتالي:

1. الترقية في الدرجة:

نص المشرع الجزائري على الترقية في الدرجة في المادة **106** من الامر **03/06** والتي جاء فيها" تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة الى درجة اعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوسائل والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم ".

من خلال نص المادة يفهم ان الترقية في الدرجة هي صعود الموظف من درجة الى درجة اعلى مباشرة في ذات الرتبة وذلك بعد توفر شرط الاقدمية المطلوبة في سن معين، تبعا لتنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين وبالتالي فالترقية في الدرجة هي مجرد تقدم آلي في درجات رتبة الواحدة مع الزيادة في الراتب، أي ان الموظف يبقى يمارس في نفس الاعمال والمسؤوليات التي كان يمارسها قبل ترقيته، فالترقية وفقا لهذا المفهوم تشبه نظام العلاوات الدورية **(عصمت عبد الكريم، 1974، ص84)**

وكقاعدة عامة فان الموظف يستفيد من الترقية في الدرجة طبق الاحكام المادة **10** من المرسوم الرئاسي رقم **304/07** والتي تنص على ما يلي: " تتمثل الترقية في درجة في الانتقال من درجة الى درجة اعلى منها بصفة مستمرة في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح من 30 الى 40".

2. الترقية في الرتبة:

حاول المشرع الجزائري تنظيم وتأطير الترقية في الرتبة، حيث تضمنها جميع النصوص القانونية أي تنظيم الوظيفة العمومية بما فيها الامر **03/06** والذي نص على هذا النوع من الترقية في مادته رقم **107** كما يلي: " تتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة الى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك او في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية(**الهاشمي،2010،ص 194)** على أساس الشهادة بين الموظفين الذين وصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة بعد تكوين متخصصين عن طريق مهني او فحص مهني".

وفيما يلي تقوم بشرح وتفصيل كل نوع على حدى ما يلي:

- ✓ **الترقية على أساس الشهادات:** يخص هذا النوع من الترقية الموظفين الذين تحصلوا على شهادات ومؤهلات خلال مسارهم المهني، حيث تنعكس إيجابا على وضعهم الوظيفي فتتم ترقيتهم من رتبة الى أخرى، وتميز بين فئتين المستفيدين من هذه الترقية

الفئة الأولى وتشمل كل الموظفين الذين قد يثبتون حصولهم على المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود المناصب الشاغرة

المطابقة لتأهيلهم الجديد، اما الفئة الثانية فتخص الموظفين الذين يصرف النظر عن كونهم يملكون المؤهلات والشهادات السابقة الذكر **(نفس المرجع، ص 194)**

- ✓ **الترقية على أساس المسابقات والامتحانات المهنية:** يتصل هذا النوع من الترقية مباشرة بأهمية التي توليها السلطات العمومية للتكوين المتواصل بمختلف صيغته البيداغوجية، ومن الأهمية يمكن ان نشير انه لا يمكن إضفاء الطابع التلقائي لهذا النوع لأنها رغم اعتبارها مكافئة للجهد الشخصي الذي يبذله الموظف قصد تحسين مستواه المعرفي والمهني الا انه تبقى مرهونة ب:

– ان يسجل الموظف في الجدول السنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين الامر الذي يفترض اللجوء الى الملف الشخصي للموظف قصد استكمال عناصر أدائه من طرف اللجنة المختصة بالترقية.

– الحد الأقصى من سن الموظف الذي تشترطه القوانين الأساسية الخاصة.

- ✓ **الترقية عن طريق الاختيار:**

هذا النوع من الترقية نصت عليه المادة **55** من القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية رقم **59/85** المعدل والمتمم والتي تقوم على شروط يجب توفيرها وهي كالاتي:

- اكتساب صفة الموظف.
- اكتساب خبرة مهنية كافية.
- التسجيل في الجدول السنوي للترقية 20.

من الجدير الملاحظ ان الترقية عن الترقية عن طريق الاختبار لا يمكن تصوره الا في إطار الترقية الرتبة في السلك، اما فيما يخص الترقية من السلك الذي يعلوه فانه مصنفة من بين طرق التوظيف الواردة في المادة **34** من ذات القانون وطبقا لما تقتضيه القوانين الأساسية الخاصة **(نفس المرجع، ص 195)**

المطلب الثالث: برامج واسس الترقية

عند اختيار أي موظف او عامل لترقية يجب علينا نظر الى أسس المطلوبة لكي يدخل الموظف في دائرة المعيارية في اختياره، ويجب ان تكون بشكل قانوني وبطريقة عادلة للابتعاد عن المشاكل وعدم المصداقية، ومن هذا المنطلق سوف تتطرق الى أسس وبرامج الترقية:

الفرع الأول: الترقية على أساس الاقدمية

تحتسب هذه الترقية على أساس اقدمية الموظف في مساره المهني وهكذا تقدم له الإدارة هذه الترقية لتحفيزه وتفانيه أكثر في عمله.

ومعنى الاقدمية هي صلاحية العامل للترقية بعد قضاء فترة زمنية معنية تحددها القوانين واللوائح المختلفة ومن مميزاتها ما يلي:

- تحفيز الموظف على بقاء في عمله وتقليل من دوران العمل.
- اقدمية الموظف في المؤسسة معناه اكتساب الموظف للكفاءة الكاملة والخبرة وتجعله مسؤول وموضوعي في اتقان عمله.
- التقليل من الخلافات الناجمة على الترقية بين الموظفين.
- تحقيق العدالة بين العمال مما يجعلهم أكثر تفاني في عملهم لتفضيل مصدر الداخلي وترقية على أساس الاقدمية **(محمد انس، 1989، ص83)**

الفرع الثاني: الترقية على أساس الكفاءة

تعتبر هذه الترقية مغايرة تماما عن الترقية بالأقدمية من حيث المفهوم لأنه هنا تقوم المؤسسة بانتقاء العامل الاجدر من بين الموظفين دون النظر الى الاقدمية بحيث يجب ان يكون ذو كفاءة عالية ومستوى مرتفع في المسؤولية ومنه هذه الترقية تكسب الموظف صلاحيات جديدة في عمله وتجعل على عاتقه مسؤوليات أكبر وأكثر، ومقابل لك يتحصل العامل على محفزات مادية ومعنوية.

والترقية بالكفاءة تعني بها تفضيل الكفء والاجدر من الموظفين التي تتوفر فيهم الشروط المطلوبة للشغل والوظائف ذات المستوى الأعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، **(وليد سعود، 2012، ص132)** ان هذا الحافز يخلق روح الابتكار والابداع لذا الموظف يجعله يطور من نفسه وعمله ويكسر من روتين وظيفته ومن مميزاته ما يلي:

- تتيح الإدارة فرصة اعمال سلطتها التقديرية لمكافأة المجتهدين في عملهم وفق شروط وضوابط المقررة لهذا الغرض **(محمد رفعت، 2009، ص 678)**
- تجعل كل موظف مسؤول على عمله وعدم الاتكال على الاخر.
- تحفز الموظفين على العمل بجهد أكثر وزيادة في الإنتاج.
- استفادة المؤسسة من الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة اللازمة وظهور روح المنافسة بين العمال في أداء عملهم.

الفرع الثالث: الترقية على اساس الاقدمية والكفاءة معا

نظرا لما سبق يعتبر هذا المعيار مزيج بين الترقية بالأقدمية والترقية بالكفاءة وهدف من هذا المزيج الاستفادة من مزايا الموجودة في هذا المعيار ألا وهو الترقية على أساس الاقدمية والكفاءة معا.

بحيث يرى **المطاوي** " ان أسلوب الجمع بين الاقدمية والاختيار من الكفاءة والأسلوب الاصح ذلك بتخصيص نسبة معينة في كل درجة للترقية... على أساس الاختيار بما في ذلك الدرجات الدنيا والمتوسطة...." يفهم من ذلك بان الطريقة الأمثل في اختيار الترقية هو الجمع بين الاقدمية والكفاءة معا لان العامل سوف يكتسب لخبرة والكفاءة اللازمة حسب المدة التي يشغلها في العمل.

اذن بناءا على ما سبق نفهم ان معيار الأنسب للترقية هو معيار الكفاءة القائمة على مراحل منها اكتساب شهادة وأيضا مشاركة في برامج تدريبية وتكوينية المناسبة لخدمة الوظيفة وأيضا يصاحبها المدة الزمنية التي استهلكها الموظف في البقاء في درجة الوظيفة التي كان فيها.

ومن مميزات هذا النظام ما يلي:

- تكون الإدارة هنا أكثر موضوعية في اختيار الموظف بحيث تكون عادلة وذلك بالجمع بين الكفاءة والخبرة معا.
- تحقيق رضا بين العاملين في المؤسسة وتفادي النزاعات الناجمة بين الموظفين.
- اكتساب المؤسسة الموظف الذي يجمع بين مهاراته وأقدميته في الوظيفة والاستفادة من خبراته **(نفس المرجع، ص679)**

المطلب الرابع: مراحل تقييم الترقية

تقييم الترقية في معظم المؤسسات يتبع مجموعة من المراحل لضمان عدالة ودقة عملية التقييم فتختلف هذه المراحل قليلا من مؤسسة لأخرى، لكن عادة ما تتضمن الخطوات التالية:

1. **تحديد المعايير والمتطلبات:** تحديد المعايير التي يجب ان يستوفيها الموظف ليكون مؤهلا للترقية، قد تشمل هذه المعايير الأداء الوظيفي، المهارات الفنية، المهارات القيادية، سنوات الخبرة، ومستوى التعليم.

2. **جمع البيانات:** جمع البيانات المتعلقة بأداء الموظف من خلال مراجعات الأداء الدورية، التقييمات، التقارير، والملاحظات، يمكن أيضا ان تشمل هذه البيانات الملاحظات من الزملاء والمشرفين.

3. **التقييم الاولي:** اجراء تقييم اولي للموظف بناءا على البيانات المجمعة، هذا قد يتضمن مراجعة السجل الوظيفي للموظف والأداء السابق.

4. **المقابلات:** اجراء مقابلات مع الموظف لمناقشة أدائه وتطلعاته المهنية، يمكن ان تشمل المقابلات أيضا أسئلة متعلقة بالمهارات القيادة والقدرة على تحمل مسؤوليات أكبر.

5. **مقارنة المرشحين:** إذا كان هناك أكثر من موظف مؤهل للترقية يتم مقارنة أدائهم ومهاراتهم لتحديد الأنسب للترقية.

6. **اتخاذ القرار:** يتم هذا بشأن الترقية من قبل لجنة او مدير القسم المعني، يتم تقييم جمع المعلومات والبيانات المتاحة للوصول الى قرار مستقر.

7. **اعلان القرار:** ابلاغ الموظف بالقرار سواء كان إيجابيا او سلبيا، إذا كان القرار إيجابيا يتم شرح تفاصيل الترقية اما إذا كان سلبيا يتم تقديم ملاحظات بناءا حول كيفية التحسين للحصول على الترقية في المستقبل.

8. **التنفيذ:** تنفيذ الترقية بشكل رسمي، والذي قد يتضمن تعديل الراتب بتغيير المسميات الوظيفية وتحديد المسؤوليات الجديدة **(نبيلة اقو جيل، 2021، ص 419)**

المطلب الخامس: موانع الترقية

✓ **موانع ترقية بسبب العقوبة التأديبية:**

لما يرتكب الموظف أخطاء مهنية عند ممارسته لوظيفة فيتعين من السلطة المختصة فرض عليه عقوبة تأديبية تتناسب مع الخطأ المرتكب، وقد بين الامر **06-03** وترتب بموجب المادة **07** منه في أربع درجات، وبالمقابل تفرض على مرتكب الخطأ عقوبات تأديبية تتدرج في شدتها حسب جسامة الخطأ وهي الأخرى على أربع درجات.

والعقوبات التأديبية التي تعد كمانع لترقية الموظف تأخذ صوريتين عقوبات تأديبية ذات تأثير غير مباشر وأخرى تأديبية ذات تأثير مباشر على الترقية:

1. العقوبات ذات التأثير الغير مباشر:

بالنسبة لهذه الصورة أي العقوبات ذات الاثير غير المباشر على الترقية والتي نصت عليها المواد 163، 174 من الامر **03-06** وهي كل من التنبيه والانذار الكتابي والتوبيخ إذا تسمى بالعقوبات المعنوية فهي ليس لها تأثير فوري على المسار المهني للموظف لان هذا الأخيرة يحرم فورا من الترقية بل يؤجل النظر فيها الى الوقت الذي يعاد فيه الاعتبار برفع العقوبة من ملفه بطلب منه بمرور سنة او بقوة القانون بمرور سنتين.

الى جانب العقوبات المعنوية هناك ما يسمى بالعقوبات الاستبعادية او الاقصائية وهي الترقية عن العمل لأيام والتوقيف التحفظي وفيها يستبعد الموظف عن ممارسة مهامه جبرا لارتكابه خطأ وظيفيا تقدر خطورته ويتناسب مع عقوبة ذات درجة ثانية او ثالثة او رابعة كل منها تؤثر بصورة غير مباشرة في ترقية الموظف المعاقب وذلك وفقا لما يلي:

- التوقيف عن العمل لأيام يكون محصورا بين يوم كحد أدنى و8 أيام كحد اقصى ويتم خصم أيام التوقيف من المسار المهني للموظف ومنه تؤجل ترقيته او يحرم منها بصفة مؤقتة **(نفس المرجع، ص 420)**
- اما التوقيف التحفظي المؤقت هو اجراء اداري يتخذ خفيضا في مواجهة الموظف المرتكب لخطأ جسيم أفعال تؤدي الى متابعة جزائية فيستجب التحقيق معه، ولهذا وضعت التعليمية الوزارية رقم **267** وأقرت صراحة ان الموظف في كلتا الحالتين الواردتين في المادة 173و 174 من الامر **03-06** يحرم فيها من الحقوق التي تعد بمثابة مزايا مالية مستقبلية والمتمثلة في الترقية في الدرجات والتسجيل في قائمة التأهيل للترقية الى رتبة اعلى وبالتالي اجراء التوقيف بنوعيه يعد مانعا مباشرا للترقية.

2. العقوبات التأديبية ذات التأثير المباشر على الترقية:

وهي عقوبات تفرضها السلطة المعنية على الموظف المرتكب لأخطاء من شأنها ان تؤدي الى تجميد مركزه القانوني مباشرة وفورا، وقد نصت المادة **163** من الامر **03-06** هذه العقوبات في الشطب من قائمة التأهيل والتنزيل من درجة الى درجة وكذلك التنزيل الى رتبة السفلى مباشرة.

المتأمل لهذه العقوبات يجد انها موانع اصلية للترقية وخطيرة فهي تؤثر على المسار المهني للموظف الذي ثبت ارتكابه الخاطئ وظيفي يرقى الى الدرجة الثانية والثالثة او الرابعة وهو الأخطر فيهم، اذ يقابله التنزيل في الرتبة، فان كان الموظف المعاقب في الرتبة الأولى حتما سيكون مصيره التسريح او يعاد تعيينه في وظيفة أسفل وهذا أمر خطير ونفس الشيء بالنسبة للتنزيل بدرجتين **(نفس المرجع، ص 420)**

المبحث الثاني: ماهية الأداء

موضوع الأداء يمثل جانبا مهما في إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة حيث يعتبر أداء العاملين مفهوما شاملا يعكس كفاءة وفعالية العاملين في تحقيق اهداف المؤسسة من المهم فهم عناصر الأداء وعوامل تأثيره بما في ذلك المهارات، والمعرفة، والمواقف والظروف المؤسسية، يشمل أيضا الجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر على أداء العاملين.

المطلب الأول: تعريف الأداء

التعريف اللغوي: في معاجم اللغة يتضح ان " **الأداء**" مصدر الفعل" **أدى**" ويقال أدى الشيء اوصله أدى الأمانة وأدى الشيء أي قام به **(ابن منظور، ب.س، ص 26)**

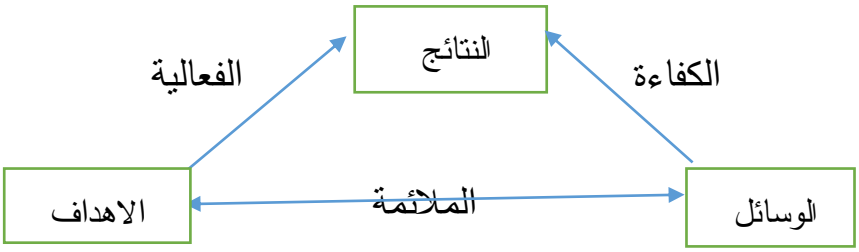
وهو الطريقة التي يتم بها الفعل او المهمة او دورا وهي مقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها في مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة وهو كمية العمل التي ينجزها فرد واحد او مجموعة افراد خلال زمن معين، وهو مصدر الفعل أدى او أدى الشيء أي قام به **(الصالح مصلح، 1996، ص32)**

التعريف الاصطلاحي: هو درجة تحقيق واتمام المهام المكون لوظيفة ما في مؤسسة بشكل قانوني ومسطر مسبقا من طرف السلطات العليا وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الموظف متطلباته الوظيفية، فهو يرتبط بالمجهود المبذول لتحقيق الأهداف الجزئية لتلك الوظيفة والتي تنعكس على الأهداف العامة للمؤسسات، وهي تعكس الكمية والجودة المطلوبة في العمل.

وعرف الأداء بانه" تفاعل لسلوك العامل، وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته" **(توفيق عطية، 2009، ص43)**

وعرف أيضا بانه " الأثر الصافي لمجهود الفرد التي تبدأ وإدارة بالقدرات وإدارة الدور والمهام، والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " **(أسامة، 2014، ص7)**

تتمثل مفاهيم المرتبطة بالأداء: **(عبد الرزاق، 2000، ص126)**



1. **الكفاءة:** هي الاستغلال الأمثل للموارد الماحة بأقل تكلفة وهي بالنسبة بين المخرجات والمدخلات وأيضا تمثل النتائج المتحصل عليها، تعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة، فالكفاءة تتجسد من خلال:

- ✓ **معرفة كيفية التعبئة:** فعلى المهني او الاحترافي ان يعرف كيفية انتقاء المعارف الأساسية في دفتر الموارد مراعيا الى كيفية تنظيمها **(زيد منير، 2006، ص 169)**
- ✓ **معرفة كيفية التحويل:** تكون على أساس ان كل الكفاءات قابلة للتحول او التكيف قصد الأداء الجيد للنشاط.

2. **الفعالية:** ويعرف " **khmakhem** " الفعالية بانها" القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، وهي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والاهداف المحددة " **(رضا قجة، 2003، ص 53)**

الفعالية = الأهداف المحققة(المخرجات) / الأهداف المحددة (المخرجات المخططة)

فالفعالية اذن تقاس انطلاقا من أهداف المؤسسة الى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها، كذلك ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المرتقبة عن الأهداف **(فرانسيس، 1995، ص 91)**

المطلب الثاني: عناصر ومكونات الأداء

للأداء عناصر ومكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر ومكونات الأداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك بالإشارة الى عناصر الأداء الاتية: **(درة عبد الباري ، 2003، ص36)**

- ✓ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ✓ **نوعية العمل:** وتشمل الدقة، والاتقان والبراعة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.

- ✓ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل.
- ✓ **المثابرة والوثوق:** ويدخل فيها الجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الاعمال في مواعيدها.
- ✓ **الموظف:** وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ✓ **الموقف:** ويشمل ما تتصف به البيئة التنظيمية للوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والاشراف **(أحمد الحسني، 1994، ص 72)**

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء

تمر عملية تقييم أداء العاملين بخمسة خطوات أساسية تتمثل في:

1. **وضع معايير الأداء:** ويتخلف المعيار الملائم والمناسب للأداء باختلاف مواصفات العمل، وشروطه وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد ومن بين هذه الخصائص وجوب تعبير المعيار عن الأمور التي يطلبها الأداء الكافي للعمل، وان يضم المعيار جانب من الاستقرار والتوافق، وان يفرق المعيار بين المستويات المختلفة للأداء وذلك من اجل تمييز الجهود، ويجب ان تكون المعايير مقبولة من قبل العمال في المؤسسة **(غازي حسن، 2013، ص ص 27-28)**

2. **ابلاغ العاملين بالمعايير:** يجب على المشرف المباشر الذي يكون له دور أساسي في عملية التقييم ان يقوم بالتأكد من ابلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المؤسسة **(محفوظ احمد، 2014، ص 258)**
3. **قياس الأداء الفعلي:** تتعلق خطوات قياس الأداء الفعلي بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، ومن هناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي: ملاحظة الافراد العاملين، التقارير الإحصائية، والتقارير الشفوية، والتقارير المكتوبة.
4. **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:** بعد اجراء قياس الأداء الفعلي يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية مسبقا وهنا نكون امام ثلاث حالات: ان يكون الأداء الفعلي اقل من المستوى المحدد في المعايير، وان يكون الأداء الفعلي مساوي للأداء المحدد في المعايير، وأخيرا قد يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد في المعايير وهنا يكون قرار الإدارة بتحفيز الموظف **(غول محمد، 2015، ص23)**
5. **وضع الخطة الخاصة بتطوير الأداء:** في هذه المرحلة الأخيرة من مراحل عملية تقييم الأداء يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي يكون بمقدورها ان تنعكس بشكل إيجابي على تقييم الأداء عن طريق معرفة المهارات والقدرات التي يحملها الفرد العامل **(مجراب ريمة، 2018، ص40)**

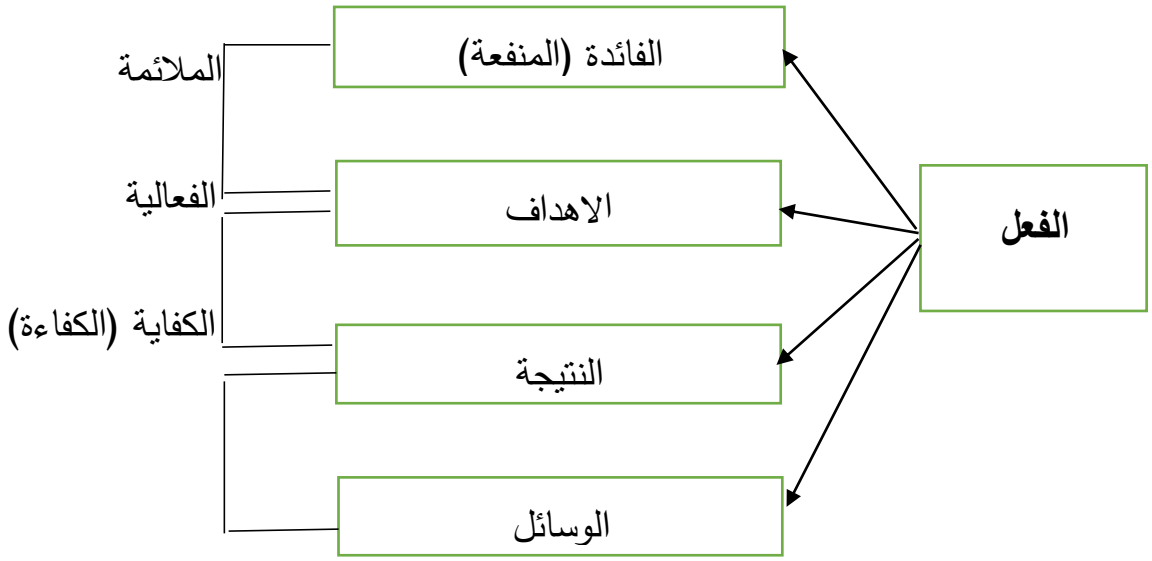
المطلب الرابع: معايير أداء العاملين

يهدف وضع معايير للأداء الى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وتستخدم هذه المعايير للترقية فعالية الأداء وكفاءة الأداء، وتنحصر اهم معايير الأداء فيما يلي **(زياد سعيد، 2007، ص ص34-35)**

- ✓ **الجودة:** هي المؤشر الخاص بالكيفية الحكم على الجودة الأداء من حيث درجة الاتقان وجودة المنتج، لذلك يجب ان يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام اليه إذا دعت الضرورة.
- ✓ **الوقت:** ترجع أهمية الوقت الى كونه مورد غير قابل للتجديد او التعويض فهو رأسمال وليس دخلا مما يحتم أهمية استغلاله استغلالا أمثل في كل لحظة.
- ✓ **الكمية:** هي جهد العمل المنجز في ضوء قدرات وامكانيات الافراد، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم، لان ذلك يعني بطيء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراقي واللامبالاة لذلك يفضل الاتقان على الجهد والكمية المنجزة من العمل كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء.

✓ **الإجراءات:** هي عبارة عن خطوات منظمة ومرتبة للتطبيق العملي لمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتقان على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها، لتحقيق الأهداف، فعلى الرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل المتوقعة وفق قواعد وقوانين وتعليمات **(نفس المرجع، ص 35)**

جدول يوضح معايير الأداء: (علي غربي، 2002، ص 132)



المبحث الثالث: دور الترقية في تحسين أداء العاملين

المطلب الأول: دوافع العمل

- **مفهوم الدوافع:**

سلوك الفرد يتوقف على نوعية الدوافع المؤثرة فيه، باعتبار ان محرك واساس السلوك هو الدافع، وله أنواع مختلفة التي تؤثر على سلوك الفرد منها ما هو مادي وما هو معنوي **(عبد الغفور يونس، 1961، ص150)**

دوافع السلوك الإنساني: يسعى الفرد الى إرضاء حاجته المفتقدة، ما ينتج عنه نوع من التوتر بدفعه للقيام بسلوك معين يؤدي الى الدافع الذي هو توتر داخلي يدفع الفرد لتحقيق هدف معين، فدراسة الدوافع تساعد على التنبؤ بالسلوك الإنساني، فاذا عرفنا دوافع فرد ما، فانه باستطاعتنا ان نتنبأ بسلوكه في ظروف معينة، كما نستطيع أن نستخدم معرفتنا بدوافع الفرد في ضبط وتوجيه سلوكه الى وجهات معينة، فنهيأ بعض المواقف الخاصة التي من شأنها أن تثير فيه دوافع معينة تحفزه للقيام بأعمال التي نريد منه أدائها، وتمنعه القيام ببعض الاعمال الأخرى التي لا نريد منه أدائها أي تتضمن هذه الدوافع:

- ✓ **التعاطف والرحمة:** الرغبة في مساعدة الاخرين وتخفيف معاناتهم والاهتمام برفاهيتهم وسعادتهم.

- ✓ **العدالة والمساواة:** الدافع لتحقيق العدالة والمساواة بين الافراد والمجتمعات ومكافحة والظلم والتميز.
- ✓ **المسؤولية الاجتماعية:** الشعور بالمسؤولية نحو المجتمع والبيئة المحيطة، والرغبة في المساهمة في تحقيق التغيير الإيجابي.
- ✓ **الانتماء والتواصل:** الحاجة الى الانتماء الى مجموعات اجتماعية والتفاعل مع الاخرين بشكل إيجابي وبناء العلاقات القوية والداعمة.
- ✓ **التعلم والنمو:** الرغبة في تطوير الذات واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة والسعي نحو التطور المهني والشخصي.
- ✓ **الاحترام والتقدير:** الحاجة الى التقدير والاحترام من الاخرين والتعبير عنهم بطرق إيجابية ومحترمة **(نفس المرجع، ص 151)**

1. دوافع العمل النفسي:

تتمثل في الشعور الفرد بالاطمئنان على صحته وعمله ومستقبل أولاده ومحاط بمختلف التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل، والامراض المهنية والبطالة، فهذه العوامل لها دور كبير حيث تنعكس على أداء الموظف لان الشعور بالأمان شرط أساسي وضروري من شروط الصحة النفسية، فاذا كان التوازن النفسي للفرد أساسه الامن فتتضمن دوافع العمل النفسية ما يلي:

- ✓ **الاحتراق الوظيفي:** يتعلق هذا بشعور الموظفين بالإرهاق النفسي والاكتئاب نتيجة لعدم الرضا عن العمل او شعورهم بالإحباط من نقص التحفيز والتحديات في العمل.
- ✓ **الاحترافية والتطوير الشخصي:** يشمل هذا الدافع الرغبة في تطوير المهارات الشخصية والمهنية، وتحقيق التقدم في مسار العمل.
- ✓ **المساهمة والتأثير:** يتعلق هذا الدافع برغبة الموظفين في المساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة والتأثير على العمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر إيجابا على الفريق والمنظمة **(كريس، 1970، ص 77)**

2. دوافع العمل الاجتماعية:

ان يكون الفرد موضع تقدير واحترام الاخرين، وان تكون له مكان وقيمة اجتماعية وشعوره بأهمية اجتماعية لان التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمن ويزيد من الرغبة في العمل الجماعي.

3. العمل والحاجة الى تحقيق الذات:

يقصد بها ان الفرد يوجه كل طاقته وامكاناته ليستغلها داخل مجال عمله، للوصول الى طموحاته وأهدافه المسطرة.

4. دوافع الإنجاز:

تتمثل بشعور الفرد بالرغبة لديه ليؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من ابتكارات وتطورات وتحسينات في العمل بإحساسه وشعوره بما يقوم به.

5. دوافع الاستقرار:

تتمثل في حاجة الفرد العامل الى الشعور باستقرار في العمل بوجود عدالة ومساواة في المعاملة، ولا توجد تفرقة بين العمال من حيث الاستحقاقات والعلاوات والترقيات فهذه دلالات لاستقرار الفرد وسعادته ويمكن القول ان الاستقرار مزيج من علاقات العمل، والرضا عن الزملاء والرؤساء وعن بيئة العمل وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل **(نفس المرجع، ص 77)**

6. دوافع الفرد الى الأداء الجيد وارتفاع انتاجه

من عوامل نجاح المنظمة تطبيق نظام خاص للحوافز، باستخدام كل الوسائل الممكنة والمتاحة وهناك عدة رؤى تعرف الحوافز بانها مثير خارجي يعمل على خلق وتحريك الدافع الداخلي للفرد إيجابيا نحو الحصول على الحافز مما يؤدي الى اشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي يطلبه صاحب العمل، فمن هذا المنظور يمكن التفرقة بين الحافز والدافع، فالأول خارجي اما الثاني داخلي يتبع من داخل الانسان كحافز يمكن ان يحرك ويوقظ الدافع لأداء جيد وارتفاع انتاجه، ومن هنا ينظر الى الدافع على أساس انها عملية

مرحلية ومتعددة تمر بعدة خطوات قبل الوصول الى عملية الاشباع والرضا: **(عبد الغفار ، حسين، 1996،ص 66)**

- ✓ ظهور الحاجات والرغبات الداخلية.
- ✓ البحث والاختيار من بين عدة بدائل لإشباع هذه الحاجات.
- ✓ السلوك والهدف المتبع لإشباع حاجة الفرد.
- ✓ الربط بين الحاجات والتقويم.
- ✓ ربط الفرد بين السلوك والجزاء الذي حصل عليه لإشباع الحاجة الاصلية **(نفس المرجع، ص 66)**

المطلب الثاني: أهداف التحليل بالنسبة لأداء الافراد العاملين

ان تحليل أداء الافراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء التنظيمي سيكون من خلال الموارد البشرية، وهذا المؤشر يتطلب أداء الفراد العاملين ومكونات الأداء، حيث لابد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية (السلعة او الخدمات) ومعدلات استغلال الإمكانيات المتاحة والتجهيزات ومؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث العمل وحركة هذه الموارد **(سهيلة محمد، 2006، ص 112)**

1. **الأسباب والتحليل:** يمكن القول بان الحاجة الى تحليل الموظفين اثناء الخدمة يظهر نتيجة عدة أسباب أهمها:

- ✓ وجود قصور معين في الأداء.
- ✓ تغيير ظروف أداء الوظائف او الوسائل المستخدمة في تنفيذها او احداث وظائف جديدة.
- ✓ عندما ترغب الإدارة في زيادة المعارف ومهارات بعض الافراد لإيصالهم الى المستوى المرغوب فيه.
- ✓ عندما تقرر الإدارة تعيين الافراد الجدد او نقل او ترقية افراد اخرون **(نفس المرجع، ص 113)**

2. طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد التحليل

تحتل المعلومات أهمية كبيرة عند تحديد وتحليل الاحتياجات حيث ان عملية تحديد الاحتياجات الأداء يترتب عليها تقرير نوع الأداء المطلوب، والفئة التي تحتاج اليه، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشاكل محددة، وتتمثل طرق جمع المعلومات يهدف تحديد تحليل الأداء فيما يلي:

- ✓ الملاحظة غير رسمية.
- ✓ اجراء مناقشات مستمرة مع الافراد والاستماع على مقترحاتهم.

- ✓ النقاش على الرؤساء الذين يعرفون مواطن ضعف مرؤوستيهم.
- ✓ أسئلة الاستقصاء من خلال نماذج الاستمارة.
- ✓ المسح الميداني ويشمل عينة تمثل كافة افراد المنظمة لمعرفة ما يحتاجونه من تكوين.
- ✓ تسليم الشكاوى من مدراء ورؤساء المصالح في المؤسسة **(نفس المرجع، ص 113)**

3. نماذج تقييم الافراد العاملين:

نماذج تقييم عملية تكوين الموظفين هناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول ان تصنف المستويات او الجوانب التي يشملها التقييم واهم هذه النماذج ما يلي **(مدحت محمد، 2008، ص210)**

- ✓ نموذج كيرك باتريك
- ✓ نموذج باركر
- ✓ نموذج سايرو
- ✓ نموذج معهد سراتا جو

المطلب الثالث: الترقية ودورها في الانتقاء بأداء المؤسسة

الفرع الأول: أهمية الترقية في المؤسسة

أهمية الترقية في العملية، سعى العديد من الموظفين للحصول على الترقية ليس لإضافة المزيد من المسؤوليات والمهام، بل لأنها شكل رئيسي لتعزيز معنويات الموظف وتتجه الإدارة الناجحة للترقية لزيادة الإنتاجية، بالإضافة للمزيد من المزايا والفوائد التي تعود على الشركة والموظف، وتكمن أهمية الترقية بما يأتي: **(Anastasia,2020)**

1. تحسين أداء الموظف وطموحه وعمله الجاد تساعد الترقية الإدارة العليا على معرفة الأداء والعمل الجاد لموظفي المؤسسة، والاعتراف بهم مما يجعل الموظفين يشعرون بالتقدير والاهمية حيث انه عندما تقدر جهود الموظف فانه سيتوجه للعمل بجدية أكبر.
2. زيادة ولاء الموظفين للمؤسسة بعد حصول الموظف على ترقيات سببا في زيادة الحافز لديه لمواصلة العمل بجد مع تقديم أفضل ما لديه، وسيشعر بالانتماء لمكان العمل والتفكير لصالحه، حيث يعتبر هذا اهم سبب لتقديم الترقيات.
3. يشجع الموظف على التمسك بمنصبه عندما تقوم الإدارة بترقية الموظف، سيشعر الموظف بقيمته في المؤسسة مما يجعله يتمسك بمنصبه، والذي يساعد المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين دون الحاجة الى توظيف اشخاص جدد وإعادة تأهيلهم.

4. زيادة الروح التنافسية في مكان العمل عند ترقية الموظف الأفضل من ضمن الفريق يحفز ذلك أعضاء الفريق الاخرين لأداء العمل بشكل أفضل من الموظف الذي حصل على ترقية.

5. اكتشاف القادة المستقبلين يكون تحسين الإنتاجية الاجمالية للمؤسسة من خلال تحديد قادة المستقبل ويحتاج ذلك اعدادهم وترقيتهم واكتشاف مهاراتهم ومواهبهم بشكل أكبر.

الفرع الثاني: أنواع الترقية من حيث الهدف

الغرض الوحيد من الترقية في أي مؤسسة هو تحفيز العمال نحو تحقيق الأهداف التنظيمية او الربحية، حيث ان بعض المناصب الوظيفية التي تتمتع بفرص ترقية ممتازة، تعتبر هدف للعديد من الأشخاص وتكون هذه الترقيات كما يلي:**(Chrisantus, 2022)**

1. ترقية معنوية: مثل تعيين الموظف في منصب ما، لو نقله لمنصب أفضل او لرتبة أكبر أهمية في المؤسسة.

2.ترقية مادية: تكون على شكل حوافز مالية او زيادة في الراتب او من خلال توفير مكان للإقامة بالإضافة لتأمين المواصلات كتكريس احدى سيارات الشركة للموظف على سبيل المثال لا الحصر.

الفرع الثالث: دور الترقية في المؤسسة

تساهم في بناء روح الفريق وزيادة الإنتاجية، كما انها تعكس سياسة المؤسسة في الاهتمام بتطوير موظفيها، فالترقية في المؤسسة تلعب دورا مهما في تحفيز الموظفين وتعزيز رغبتهم في تطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم المهنية:

1. **تقدير الإنجازات:** يلعب تقدير الإنجازات الفردية دورا هاما في عملية الترقية، حيث يجب ان تستفد قرارات الترقية الى الأداء الفردي والانجازات الملموسة التي يحققها الموظف.
2. **الشفافية:** يجب ان تكون عمليات الترقية شفافة وعادلة، حتى يتمكن الموظفون من فهم معايير الأداء والتطلعات المطلوبة للحصول على الترقية.
3. **التطوير المهني:** يساهم بتوفير الفرص للتطوير المهني والتدريب في زيادة فرص للحصول على الترقية، حيث يمكن ان يسهم تطوير المهارات والمعرفة في تعزيز الكفاءة.
4. **التوازن بين الأداء والثقافة التنظيمية:** يجب ان تكون عمليات الترقية متوازنة بين الأداء الفردي وملائمة الشخص للثقافة التنظيمية.
5. **توفير التوجيه والتقييم الدوري:** يسهم توفير التوجيه والتقييم الدوري في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وتقديم الارشادات والدعم لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المهنية، مما يزيد من فرص الحصول على الترقية في المستقبل.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح ان الترقية تعد من اهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات في إدارة الموارد البشرية، حيث تساهم في تحفيز العاملين وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم داخل المؤسسة، غير ان تحقيق ترقية فعالة يتطلب الاعتماد على معايير موضوعية تجمع بين الاقدمية والكفاءة معا، ذ لا يمكن الاعتماد على أحدهما دون الآخر، فالأقدمية وحدها يكفي لضمان ترقية عادلة كما ان الكفاءة تحتاج الى الخبرة والوقت الكافي لإثباتها.

كما تبين ان إدارة الوارد البشرية تلعب دورا مهما في تنظيم عملية الترقية داخل المؤسسة، من خلال توفير الظروف المناسبة وتطبيق أسس عادلة وشفافة في اختيار العاملين الذين يستحقون الترقية، كما يعد أداء العاملين من اهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسات في عملية الترقية، حيث يساعد على تحديد مدى كفاءة الموظف وقدرته على تحل المسؤوليات أكبر، فكلما كان أداء العامل متميزا وحقق نتائج جيدة في عمله زادت فرص حصوله على الترقية.

الفصل الثالث:

الإطار الميداني للدراسة

مدخل الفصل

المبحث الأول: تحليل البنية التنظيمية للمؤسسة

المطلب الأول: ماهية الشركة

الفرع الأول: تعريف شركة سوناطراك

الفرع الثاني: تعريف مركب الغاز

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الثالث: مجالات الدراسة

المبحث الثاني: تفريغ المقابلات وتحليل الميدان

المطلب الأول: تفريغ المقابلات

الفرع الأول: عرض البيانات الاجتماعية

الفرع الثاني: عرض أسئلة المقابلة

المطلب الثاني: عرض إجابات المبحوثين

المطلب الثالث: عرض نتائج الفرضيات

نتائج العامة للدراسة

التوصيات

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

مدخل الفصل:

بعد مناقشتنا للجانب النظري الذي تمحور حول الترقية ودورها في تحسين أداء العاملين سنحاول في هذا الفصل مناقشة الجانب الميداني الذي هو امتداد للجانب النظري ، وفي أي بحث علمي يجب المرور على الإجراءات الميدانية للدراسة كونها الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في التعرف على مجتمع الدراسة، اذ يتم وضع ابعاد الموضوع بدقة محكمة مما يسهل للباحث الوصول للنتائج التي من خلالها يفسر الظاهرة المدروسة، ومن خلال هذا سنتعرف على مجالات الدراسة(المكاني، البشري، الزمني) إضافة الى التعرف على المنهج المتبع ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات انتهاء بالأساليب الإحصائية المستخدمة.

المبحث الأول: تحليل البنية التنظيمية للمؤسسة

المطلب الأول: ماهية الشركة

الفرع الأول: تعريف شركة سوناطراك

تأسست سوناطراك **سنة 1963** وهي تمثل الشريان الأساسي لإنعاش الاقتصاد الوطني من خلال جلبها العملة الصعبة له لقد كان نشاطها يتركز أساسا على نقل تسويق المحروقات ولكن في **سنة 1966** اتسع نشاطها ليشمل كل ما يتعلق بالنفط والغاز الطبيعي.

تنقسم شركة سوناطراك الى أربع فروع في الأنشطة الاتية:

1. البحث والتنقيب.

2. نقل المحروقات.

3. معالجة وتمييع البترول والغاز الطبيعي.

4. التصدير.

فرغم كل الصعوبات والتحديات التي تواجهها سوناطراك على المستوى الدولي الا انها استطاعت ان تحقق لنفسها مرتبة مرموقة على الساحة العالمية في مجال تسويق المحروقات السائلة والغازية في الأسواق الخارجية باحتلالها للمرتبة 12 ضمن أكبر الشركات البترولية العالمية.

الفرع الثاني: تعريف مركب الغاز المسال :GP2Z

يقع مجمع الغاز المسال داخل المنطقة الصناعية ارزيو وقد تم افتتاحه **سنة 1973** مع الشركة المصنعة الإنجليزية " **كونستروكتور**" **جون براون**" وتتمثل وظيفتها الرئيسية في معالجة فصل غاز البترول المسال لإنتاج البروبان التجاري والبوتان.

الشهادة التقنية

الموقع: ارزيو

المساحة: 13.5 هكتار

الموضوع: فصل غاز البترول المسال

المنتجات: البروبان والبوتان

العملية المستخدمة: فصل تحت الضغط

عدد القطرات: وحدتين انتاجيتين

عدد العمال داخل الشركة: 436

عدد العمال في مصلحة الموارد البشرية:11

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركب GP2Z بمؤسسة سوناطراك



المطلب الثالث: مجالات الدراسة

ان تحديد مجالات الدراسة عملية ضرورية هامة الى بحث ما حيث انها تساعد الباحث على مراجعة مشكلة بحثه بكل موضوعية وعلمية كما تطغى على البحث أكثر مصداقية وتبعده عن أي التباس او نقص، الذي من شأنه ان يشكك في النتائج المتوصل اليها ويجتمع الباحثون الاجتماعيون ان لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية هي: المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني.

1. المجال المكاني:

التعريف بالمؤسسة: تقع منشأة " **سوناطراك**" في المنطقة الصناعية لمدينة ارزيو، وهي من اهم المراكز الطاقوية في الجزائر، حيث تضم وحدات لتسييل الغاز الطبيعي وتكرير النفط وتصدير المحروقات، فيحدها شمالا **البحر الأبيض المتوسط** (موانئ التصدير)، ويحدها جنوبا **(مناطق صناعية ومرافق** تابعة للمؤسسة، ويحدها شرقا **منشأة صناعية أخرى وميناء ارزيو**، اما غربا **مناطق حضرية وبعض المنشآت الصناعية.**

فالمختصر تتميز مؤسسة " **سوناطراك**" بأرزيو بموقع استراتيجي قريب من البحر ما يسهل عمليات تصدير " **الغاز والنفط**" ويجعلها قطبا صناعيا مهما في المنطقة.

2. المجال البشري:

ويقصد بهذا المجال مجتمع البحث الذي يحدده واختاره الباحث لإجراء بحثه واخذ عينة منه لجمع المعطيات والبيانات اذ بلغ عددهم **12 عامل(موظف)**.

3. المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقت فيها الدراسة الميدانية بمؤسسة **سوناطراك** حيث استغرقت مدة اجراء هذه الدراسة حوالي شهرا كاملا والتي قسمت الى قسمين:

أ. **القسم النظري:** ويتم فيه جمع المعلومات والمراجع الممكنة بهدف الإحاطة النظرية بالموضوع، حيث قمنا بوضع إطار تصوري نظري لموضوع بحثنا.

ب. **القسم الميداني:** حيث تم الاتصال بالإدارة الخاصة بمؤسسة **سوناطراك** يعد طلب التصريح من إدارة علم الاجتماع بجامعة " **محمد بن احمد**" لإجراء الدراسة الميدانية وقد قسمت الدراسة الى ثلاث مراحل أساسية:

- ✓ **المرحلة الأولى:** حيث قمنا بأول زيارة استطلاعية الى مؤسسة" **سوناطراك**" وذلك على الساعة 09:00 صباحا حيث قمنا بتقديم طلبنا المتمثل في تسهيل لنا اجراء دراستنا في إدارة المؤسسة، حيث تمت الموافقة على اجرائها.

- ✓ **المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة قمنا بالاتصال بقسم إدارة الموارد البشرية وذلك **يوم 2026/01/27** وذلك على الساعة 09:00 صباحا من اجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والمتمثلة في المجال الجغرافي، المجال البشري، الهيكل التنظيمي لمؤسسة " **سوناطراك**".
- ✓ **المرحلة الثالثة:** وفي هذه المرحلة قمنا بإجراء المقابلة مع **12 عاملا** بطرح أسئلة المقابلة وذلك ابتداءا من يوم **2026/02/05** الى غاية إتمام شهرا كاملا وذلك يوم **2026/02/26.**

المبحث الثاني: تفريغ المقابلات وتحليل الميدان

المطلب الأول: تفريغ المقابلات

يمثل مجتمع دراستنا في الإطارات المكلفة بالدراسات بقسم الموارد البشرية وقسم المالية وتسيير الأجور، الذين يتوزعون على المستوى الاستشاري التنفيذي في الهيكل التنظيمي بمؤسسة سوناطراك، فالعدد الإجمالي للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة هو 436 قدرة بشرية، طبيعة العينة التي اعتمدنا عليها هي قصدية حددناها في فترة الدراسة الاستطلاعية، وفي التالي نشرح خصائصها كالاتي:

الرقم	المسمى الوظيفي	السن	النوع الاجتماعي	الحالة الاجتماعية	الاقدمية بالمؤسسة	المستوى الدراسي	عدد مرات الترقية	طبيعة الترقية
01	رئيس قسم الموارد البشرية	61 سنة	ذكر	متزوج	22 سنة	جامعي	4مرات	بورصة العمل+ التراصف+ أفقية وعمودية
02	إطار مكلف بالدراسات بقسم الموارد البشرية	46 سنة	انثى	متزوجة	16 سنة	BAC+ 2	مرة واحدة	ترقية أفقية
03	قسم إطار في الموارد البشرية	47 سنة	انثى	متزوجة	16 سنة	جامعية	مرة واحدة	ترقية عمودية
04	إطار في قسم الموارد البشرية	36 سنة	انثى	متزوجة	8 سنوات	جامعي	مرة واحدة	ترقية عمودية
05	إطار في قسم الموارد البشرية	41 سنة	انثى	متزوجة	15 سنة	جامعي	مرة واحدة	ترقية عمودية
06	رئيس مصلحة تسيير المسار المهني	40 سنة	ذكر	متزوج	16 سنة	جامعي	مرتين	ترقية أفقية– عمودية
07	مهندس إدارة الأنظمة المعتمدة في الشركة	36 سنة	ذكر	متزوج	8 سنوات	جامعي	مرة واحدة	ترقية
08	سكرتيرة مديرية مستوى اول	32 سنة	انثى	متزوجة	8 سنوات	جامعي	مرة واحدة	ترقية افقية
09	مهندس الاعلام الالي	35 سنة	ذكر	أعزب	9 سنوات	جامعي	مرتين	ترقية عمودية وافقية
10	إطار تسيير المخزونات	43 سنة	ذكر	متزوج	8 سنوات	جامعي	مرة واحدة	ترقية افقية
11	إطار تسيير الاجور	43 سنة	ذكر	متزوج	16 سنة	جامعي	مرة واحدة	ترقية افقية
12	إطار تسيير الاجور	37 سنة	ذكر	متزوج	8 سنوات	جامعي	مرة واحدة	ترقية افقية

تم الشروع في هذه الدراسة مع أواخر شهر **ديسمبر 2025** حتى شهر **فيفري 2026** والقيم بالزيارات الاستطلاعية ومجموعة الملاحظات والتعامل مع الموظفين والاطلاع على بعض الوثائق التي تخص المؤسسة، وكانت هذه بداية دراستنا من **27 جانفي 2026** الى **26 فيفري 2026،** تقريبا 3 مرات في الأسبوع.

الفرع الأول: عرض البيانات الاجتماعية

النوع الاجتماعي: من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة سوناطراك فان فئات المبحوثين كانت مختلفة وقد شملت الجنسين الذكور والاناث ومنه فقد قمنا بمقابلة (5 اناث) اما الباقي فكانوا ذكور(7 ذكور) فان مجموع العينة التي قمنا بدراسته (12 عينة) ومنه نلاحظ انه عدد الذكور يتغلب على عدد الاناث في مؤسسة ميناء ارزيو.

السن: حسب المبحوثين التي تطرقنا اليهم في دراستنا فان الفئات العمرية كانت مختلفة بحيث تشمل فئتين عمريتين الا وهما فئة الشباب التي كانت تنحصر بين عددين (30-40) سنة اما الفئة الثانية هي فئة الكهول التي تنحصر عددها بين عددين (41-61) سنة وحسب دراستنا التي قمنا بها الا وهي الترقية ودورها في تحسين أداء العاملين فان فئة الكهول كانت النسبة العالية في المؤسسة.

الحالة الاجتماعية:

نسبة الحالة الاجتماعية للمبحوثين كانت اعلى نسبة هي مرتبطين أي متزوجين، اما النسبة المتبقية نسبة ضئيلة (بدون زواج) ومنه نستنتج ان الحالة الاجتماعية في المؤسسة تعد تقريبا 100% من المبحوثين المرتبطين.

الاقدمية في المؤسسة:

بموجب دراستنا التي قمنا بها فانه تلقائيا كانت النسبة العالية للمبحوثين الذين تطرقنا إليهم هم الذين كانت لهم الاقدمية في المهنة بحيث كان أكثر حد للخبرة هو **22 سنة** لبعض الباحثين واقلها كأقصى حد هي **8 سنوات** وهي النسبة شملت كلا من فئة الكهول وفئة الشباب.

المستوى الدراسي:

بحيث تبين لنا من خلال البيانات الخاصة ان نسبة التي تتمركز في اعلى هرم هي المستوى التعليمي الجامعي بحيث هي النسبة العالية في نتائج البيانات المبحوثين لان المستوى التعليمي في المؤسسة جد مهم وهو من شروط الأساسية لقبول العامل في الوظيفة ولذلك بلغت نسبة المستوى التعليمي الجامعي النسبة الكاملة هي 100%.

الفرع الثاني: عرض أسئلة المقابلة

لقد قمت بإجراء مقابلة مع **12 موظف** من مؤسسة سوناطراك حيث حاولنا من خلال هذه المقابلة طرح بعض الأسئلة لإلمام مختلف جوانب الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والحصول على أجوبة مناسبة له، حيث نظمت هذه المقابلة وطرحت **10 أسئلة** وهي كالتالي:

1. هل تساهم الترقية في تعزيز شعورك بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة؟ وضح ذلك؟

2. هل غياب الترقية قد يدفع العامل الى التفكير في ترك العمل؟ وضح ذلك؟

3. كيف تقيم دور نظام الترقية الحالي في استقرارك الوظيفي؟

4. هل الترقية تساعد على تحقيق التوازن السوسيولوجي للعامل؟ كيف ذلك؟

5. في حال عدم حصولك على الترقية، كيف ينعكس ذلك على حافزك لتطوير قدراتك؟

6. هل تعتقد ان غياب التكوين المرافق للترقية قد يحد من بناء الخبرة المهنية؟

7. الى أي مدى ساهمت الترقية في تنويع المهام والمسؤوليات المهنية لديك؟

8. هل ترى ان الترقية عززت قدرتك على حل مشكلاتك المهنية؟

9. ما مدى تأثير الصعوبات المهنية بعد الترقية على تطوير خبرتك العملية؟

10. برأيك كيف يمكن لنظام الترقية ان يكون أكثر فاعلية في بناء الخبرة المهنية للعامل؟

المطلب الثاني: عرض إجابات المبحوثين

المحور الأول: الترقية والاستقرار الوظيفي في العمل

1. تساهم الترقية في تعزيز شعور الموظف بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة

يعتبر الأمان الوظيفي بالنسبة للعامل شعورا بالاستقرار والاطمئنان داخل عمله، حيث يثق في استمرارية وظيفته وعدم فقدانها بشكل مفاجئ فحسب تصريح المبحوث رقم " 3 " " نعم فالترقية تحس بانك مهم في المؤسسة وان جهودك معترف بها في المؤسسة" وهذا يعني ان يمكن فهم الترقية على انها آلية اجتماعية داخل المؤسسة تمنح العامل مكانة اعلى في السلم التنظيمي، مما يعزز شعوره بالاعتراف والتقدير فهذا الاعتراف لا يقتصر فقط على الجانب المادي بل يشمل أيضا القيمة الرمزية، اما تصريح المبحوث رقم "7 " نعم غالبا ما تعزز شعور الفرد بالأمان عن طريق زيادة الراتب، اعتراف المؤسسة بقدراتك ومهاراتك، والشعور بالتقدير ويعني هذا زيادة الراتب تمثل دوما ماديا يعزز الإحساس بالأمان والاستقرار بينما اعتراف المؤسسة بقدراتك يمنحك قيمة اجتماعية داخل الجماعة المهنية فهذا الاعتراف يولد شعورا بالتقدير والانتماء ويقوي العلاقة بين العامل والمؤسسة.

وبالتالي يمكننا القول ان الترقية تعزز الشعور بالأمان داخل المؤسسة وذلك بالكفاءة المستدامة وبالعديد من التقديرات.

2. غياب الترقية قد يدفع العامل الى التفكير في ترك العمل:

قد يدفع غياب الترقية العامل الى التفكير في ترك عمله أي خاصة عندما يشعر بأن جهوده لا تقدر ولا تكافئ، فاستمرار العامل في نفس المنصب دون فرص للتطور المهني يولد به الإحباط ويقلل من دافعيته، مما يجعله يبحث عن بيئة عمل أخرى تتيح له التقدم وتحقيق طموحاته وبالتالي فان غياب الترقية لا يؤثر فقط على الرضا الوظيفي بل قد يؤدي أيضا الى ارتفاع نسبة ترك العمل، فحسب رأي المبحوث "1" نعم مع تطور البيئة التنافسية لسوق العمل، اذا شعر العامل بعدم الرضا عن طريق التعامل فتستطيع الشركات المنافسة لاستقطابه بعروضها، لذلك الترقية أداة مهمة لإرضاء العمال".

فهذا يعني ان في ظل البيئة التنافسية العامل لا يبحث فقط عن منصب اعلى او راتب أفضل، بل عن الاعتراف، العدالة، وطبيعة العلاقات داخل العمل، فاذا شعر بعدم الرضا بسبب سوء المعاملة او غياب الانصاف فقط يغادر حتى لو كانت هناك ترقية لذلك نفهم ان الترقية كوسيلة ضمن منظومة أوسع تسمى إدارة الرضا الوظيفي، تساهم في تقوية الولاء والانتماء، اما تصريح المبحوث رقم " 4 " " نعم لأنه يحس بان المؤسسة لا جهوده أي مع مرور الوقت قد تترادع حماسيه واداءه فيبدأ بالبحث عن مؤسسة اخرى توفر له منصبا أفضل، فهذا يعني ان العامل عندما يشعر بان المؤسسة لا تقدر جهوده يتولد لديه إحساس

بالإحباط وعدم الاعتراف ومع مرور الوقت تتراجع حماستيه ودافعيته للعمل وفي النهاية قد تدفعه ذلك الى التفكير في البحث عن فرصة عمل أخرى توفر له التقدير والترقية وتحقيق طموحاته المهنية. وبالتالي هذا الغياب يؤدي بالعامل تراجع الولاء التنظيمي وضعف الاندماج داخل المؤسسة، مما يدفعه للبحث عن بيئة مهنية توفر له الاعتراف والاستقرار.

3. تقييم دور نظام الترقية الحالي في استقرارك الوظيفي:

يساهم نظام الترقية العادل والواضح في تعزيز الاستقرار الوظيفي لأنه يشعر العامل بان جهوده مقدرة وان مستقبله المهني مضمون وذلك يعتمد على الخبرة والكفاءة المهني للعامل.

فحسب تصريح المبحوث رقم " 5 " عندما يكون نظام الترقية عادلا وشفافا فانه يعزز شعور بالأمان والارتباط بالمؤسسة والعكس صحيح" فهذا يعني كلما كان نظام الترقية عادلا وشفافا مما يزيد من استقراره ودافعيته للعمل، اما إذا غابت العدالة والشفافية فقد يؤدي ذلك الى ضعف الثقة وتراجع الارتباط بالمؤسسة. فأما تصريح المبحوث رقم "11" أقيم دور نظام الترقية بانه عامل أساسي ومؤشر هام فاذا كان قائما على معايير واضحة وعادلة فانه يعزز شعوري بالثقة والاطمئنان داخل المؤسسة " فهذا يعني ان نظام الترقية يعد عاملا أساسيا ومؤشرا مهما داخل المؤسسة، فاذا كان قائما على معايير واضحة وعادلة فانه يعزز شعور العامل بالثقة والاطمئنان، مما ينعكس إيجابا على استقراره وانتمائه المهني.

4. الترقية تساعد على تحقيق التوازن السوسيولوجي للعامل:

تساهم الترقية في تحقيق التوازن السوسيولوجي للعامل من خلال تعزيز مكانته داخل المؤسسة وزيادة شعوره بالتقدير، كما تدعم اندماجه مع زملائه وتحسن علاقاته المهنية وهذا بطبيعة الحال ينعكس إيجابا على استقراره النفسي والاجتماعي داخل بيئة العمل. فحسب تصريح رقم "2" نعم تدفعك الى الاجتهاد اكثر مما يحقق الجانب النفسي والعملي للعامل بنسبة كبيرة " فنفهم من تصريح المبحوث يعني ان الترقية تعد حافزا اجتماعيا ونفسيا في نفس الوقت فعندما يحصل العامل على ترقية يشعر بان جهوده معترف بها داخل الجماعة المهنية وهذا يعزز لديه الإحساس بالقيمة والانتماء فالجانب النفسي يدفعه تلقائيا الى الاجتهاد اكثر للحفاظ على مكانته الجديدة اما من الناحية العملية فالترقية تمنح العامل مسؤوليات وفرصا اكبر، مما يجعله يطور مهاراته ويزيد من انتاجيته وبالتالي يحقق التوازن بين الاشباع النفسي والتحسن العملي. اما تصريح المبحوث رقم "9" نعم لان بعض الحالات سواء نفسية او اجتماعية يتطلب الترقية لأنها تساعد ماديا ومعنويا" فنفهم من هذا ان الترقية تلبي حاجات العامل في بعض الظروف النفسية والاجتماعية لأنها تقدم دعما ماديا (تحسين الدخل) ومعنويا (التقدير والمكانة) هذا ما يساعده على تحقيق نوع من التوازن والاستقرار، ويعزز رضاه وانتمائه داخل المؤسسة.

المهنية، نتيجة لذلك يشعر بثقة أكبر في نفسه ويتحقق لديه توازن نفسي واجتماعي. فأما تصريح المبحوث رقم "12" نعم بطبيعة الحال بل حتى انه يكسب الاستقرار المهني" فهذا يعني ان تحقيق التوازن السوسيولوجي راجع الى العامل الأكثر نشاطا داخل المؤسسة. ونستنتج من هذه التصريحات ان العامل يبرز مدى تحركاته المهنية النشيطة مما يدفعه الى تحقيق كل من التوازن السوسيولوجي والاستقرار الوظيفي داخل البيئة العملية المهنية.

5. انعكاس الموظف لعدم حصوله على الترقية وتطوير القدرات:

يؤدي عدم حصول الموظف على الترقية الى شعوره بالإحباط وفقدان الدافعية نحو تطوير قدراته كما قد يقل حماسه لاكتساب مهارات جديدة بسبب غياب التقدير، وهذا ينعكس سلبا على أدائه المهني واستمراره داخل العمل. فحسب تصريح المبحوث رقم " 6 " أي الانعكاس السلبي مع إيقاف أي مبادرة او محاولة للتحفيز وتطوير القدرات" فنفهم من هذا ان غياب الترقية بشكل سلبي على سلوك العامل حيث يؤدي الى توقفه عن ابداء أي مبادرة او محاولة لتطوير قدراته نتيجة تراجع الدافعية وفقدان الإحساس بعدالة النظام داخل المؤسسة.

أما تصريح المبحوث رقم "12" " ينقص العطاء ويحث العامل على القيام بالأعمال المطلوبة ولا يزيد من نفسه شيء" ونفهم من ذلك ان هذا كله راجع لغياب الترقية الذي قد يجعل الموظف يشعر بعدم التقدير، مما يقلل من رغبته في تحسين مهاراته كما يضعف دافعيته للتعلم والتطور المهني وهذا ينعكس سلبا على أدائه وانتاجيته داخل المؤسسة.

المحور الثاني: الترقية وبناء الخبرة المهنية

1. غياب التكوين المرافق للترقية في راي الموظف وبناء الخبرة المهنية:

تعد الترقية من اهم الاليات التي تعتمدها المؤسسات لتحفيز العاملين وتطوير مسارهم المهني، حيث تمكنهم من تولي مناصب اعلى وتحمل مسؤوليات أكبر غير ان نجاح هذه العملية لا يرتبط بالترقية في حد ذاتها فقط بل يتطلب مرافقتها بتكوين وتأهيل مناسب يضمن تأقلم الموظف مع مهامه الجديدة فغياب التكوين المرافق لها في راي الموظف يمكن ان يحد بشكل كبير من بناء الخبرة المهنية لان الترقية غالبا ما تضع العامل امام هام ومسؤوليات جديدة تتطلب مهارات إضافية، وحسب تصريح المبحوث رقم "1" " اكيد فالترقية وحدها لا تكتفي فالمنصب الجديد يعتمد على كفاءة معينة ومحددة بكل من الخبرة، المهارة، التكوين بشكل أساسي فنفهم من خلال المبحوث ان الترقية غالبا ما تضع الموظف امام مهام ومسؤوليات جديدة تتطلب مهارات إضافية حيث يجد الموظف صعوبة في التكيف مع متطلبات المنصب الجديد. اما تصريح المبحوث رقم "3" " يمكن في حالة عدم وجود اشخاص أكثر اقدمية في العمل يفتقد الموظف لمصدر مهم من مصادر التعلم غير الرسمي وهو الاستفادة من خبرة الزملاء القدامى، فهؤلاء يساهمون عادة في توجيه الموظف الجديد لذلك غيابهم قد يجعل عملية اكتساب الخبرة ابطئ وأكثر صعوبة خاصة إذا لم يتوفر دعما وتكوين بديل.

واما تصريح المبحوث رقم " 11 " " ان غياب التكوين يحد م بناء الخبرة المهنية وبالتالي فهو عامل أساسي لبناء الترقية فاذا غاب سقطت الركيزة فيعتبر مكانة خاصة للترقية" فنفهم من هذا التصريح ان غياب الترقية يضعف خبرة العامل لأنه لا يكتسب مها جديدة ولا يتطور في عمله، لذلك الترقية مهمة لأنها تساعد على تطوير الخبرة وتحسين الأداء، وبالتالي يؤدي الى المساهمة في تطوير خبرته المهنية وتحسين أدائه في العمل.

2. مساهمة الترقية في تنويع المهام والمسؤوليات المهنية:

ساهمت الترقية الى حد كبير في تنويع المهام والمسؤوليات المهنية، حيث تمنح العامل فرصا للانتقال من مهام بسيطة الى مهام أكثر تعقيدا واشرافا فهذا التنوع يساعد على تطوير المهارات والخبرة العملية ويزيد من القدرة على اتخاذ القرار، كما يعزز الشعور بالثقة والمسؤولية داخل بيئة العمل. فحسب تصريح المبحوث رقم " 5" " الترقية تفتح المجال امام مهام أكثر تنوع وتعقيد وبذلك تطوير مهارات جديدة وتنوع طبيعة العمل" فنفهم من هذا التصريح ان الترقية تعتبر تشكيل موقع العامل داخل المؤسسة، حيث تفتح له المجال للانتقال الى مهام أكثر تنوعا وتعقيدا، فهذا الانتقال يفرض عليه تطوير مهارات جديدة والتكيف مع مسؤوليات مختلفة مما يؤدي الى تنوع طبيعة العمل وتوسيع خبرته المهنية داخل التنظيم. أما تصريح المبحوث رقم " 12 " " ممكن من خلال نقل الموظف من

مستوى الى آخر اعلى مما يفرض عليه مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أوسع" فنفهم من هذا التصريح ان الترقية تعني نقل الموظف من مستوى مهني الى مستوى اعلى، مما يفرض عليه اكتساب مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أوسع هذا الانتقال بعيد تحديد موقعه داخل المؤسسة ويزيد من حجم دوره في العمل.

3. الترقية عززت قدرتك على حل مشكلاتك المهنية:

ان الترقية قد تعزز القدرة على حل المشكلات المهنية، لكن ذلك ليس بشكل آلي في كل الحالات أي من منظور سوسيولوجي بسيط فالترقية تمنح العامل مكانة اعلى وصلاحيات أوسع، وهذا يساعده على اتخاذ قرارات أسرع والتعامل مع المشكلات بفعالية أكبر كما انها تزيد من الثقة بالنفس والشعور بالاعتراف داخل المؤسسة. وهذا حسب تصريح المبحوث رقم " 4" " لا، بل الترقية لها دور كبير وفعال فهي قد يدفع للعمل أكثر وبذل جهد أكبر" فهذا يعني ان الترقية لها دور كبير وفعال فهي تعزز دافعية العامل وتدفعه لبذل جهد أكبر في العمل، مما يزيد من الالتزام والرغبة في تحسين أداء العاملين ومواجهة المشكلات المهنية بجدية أكثر. أما تصريح رقم " 8" " نعم من خلال زرع الثقة للتقدم وتوسيع مجال العمل بالنسبة لنا كعمال" فهذا يعني ان الترقية تساهم في زرع الثقة لدى العمال وتشجعه على التقدم، كما تتيح له توسيع مجال عمله واكتساب خبرات جديدة. وينتج عن هذه التصريحات ان الترقية تعيد موضع ومكانة الفرد داخل المؤسسة وتزيد من قدراته على التدخل لحل المشكلات بشكل أكثر فعالية.

4. تأثير الصعوبات المهنية بعد الترقية على تطوير خبرتك العملية:

بعد الترقية يواجه العامل مشكلات أكثر تعقيدا ومسؤوليات أكبر، وهذا يجبره على البحث عن حلول جديدة والتعلم من التجربة فهذه الصعوبات لا تعتبر عائقا فقط بل هي مصدر لاكتساب خبرة أعمق وتطوير المهارات في اتخاذ القرار والتسيير والتكيف مع المواقف المهنية لكن هذا التأثير يكون إيجابيا فقط إذا استطاع العامل التأقلم مع الضغط. فحسب تصريح المبحوث رقم " 7 " " تأثير إيجابي فهي تساعدك على تطوير قدراتك بالتعامل مع مختلف الملفات والأشخاص والمسؤولين " فيعني هذا ان تأثير الترقية يكون إيجابيا على العامل لأنها تساهم في تطوير قدراته المهنية من خلال تعامله مع ملفات أكثر تنوعا ومع مختلف الأشخاص والمسؤولين، وهذا التفاعل الاجتماعي داخل العمل يعزز خبرته ويقوي مهاراته في التواصل واتخاذ القرار، مما يرفع من مكانته داخل المؤسسة. أما تصريح المبحوث رقم " 9 " " لا يوجد صعوبة او سهولة في تطوير الخبرة بل هو اجتهاد وإرادة على حسب طموحات الموظف هل يريد الترقية ومنصب من المسؤولية او يريد استقرار في منصبه" وهذا يعني ان تطوير الخبرة مرتبط بطموح وإرادة الموظف، فكل شخص يختار بين السعي للترقية او الاستقرار لكن في نفس الوقت البيئة المهنية يمكن ان تؤثر وتدعم هذا الاختيار او تحدي منه.

يمكن القول مما سبق من التصريحات ان الضغوطات النفسية وزيادة المسؤوليات يمكن ان يكون حافزا لتطوير الخبرة لأنها تدفع الموظف لبذل جهد أكبر وتحمل التحديات مما يساعده على التعلم واكتساب مهارات جديدة.

5. تمكن نظام الترقية في فاعلية بناء الخبرة المهنية للعامل:

يكون نظام الترقية أكثر فاعلين عندما يعتمد على معايير واضحة وعادلة، ويرتبط بالكفاءة وليس فقط بالأقدمية، كما يجب ان ترافقه فرص للتكوين والتدريب حتى يتمكن العامل من اكتساب مهارات جديدة تتماشى مع مسؤولياته فبهذا الشكل تصبح الترقية وسيلة حقيقية لتطوير الخبرة وليس مجرد تغيير في المنصب، فحسب تصريح المبحوث رقم " 6 " " يجب ان يكون النظام شاملا (لا تهميش) وعاما وعادلا (الكل يأخذ حقه) والترقية يجب ان تكون على قد المقام وصغيرة (ليس الترقية الرمزية) فهذا يعني انه يجب ان يكون النظام شاملا وعادلا وشفافا قائما على الكفاءة كما ينبغي ان تكون الترقية حقيقية وذات قيمة وليست رمزية حتى تعكس فعليا مجهودات العامل وتدعم تطوير خبرته المهنية. أما تصريح المبحوث رقم " 7 " " عن طريق تطوير الموظف باكتساب المهارات الجديدة وتشجيع على التعلم المستمر واشتراك الموظف في اتخاذ القرارات والمشاريع الكبرى" فهذا يعني ان تكون الترقية فعالة عندما تساهم في تطوير الموظف من خلال اكتساب مهارات جديدة وتشجيعه على التعلم المستمر، واشتراكه في اتخاذ القرارات والمشاريع الكبرى مما يعزز خبرته المهنية ودوره داخل المؤسسة.

وجاء تصريح المبحوث رقم " 10 " " نعم أي عندما يتبنى على التخطيط المسبق للمسار الوظيفي للعامل بحيث يعرف كل موظف ماهي شروط والمهارات المطلوبة للانتقال الى منصب اعلى " . فهذا يعني ان هذا النظام عندما يعتمد على تخطيط مسبق للمسار الوظيفي بحيث يعرف كل موظف شروط ومهارات الانتقال الى منصب اعلى، فهذا يوضح مسار التطور المهني ويحفز على تطوير الخبرة والكفاءات. وبالتالي على حسب تصريحات المبحوثين فان المهارات والخبرات تضمن ترقية عادلة وذلك تطوير الخبرة المهنية للعامل.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضيات

- ✓ **مناقشة نتائج الفرضية الأولى:**

- تساهم الترقية في تحفيز قدرات الموظف لاستقراره في العمل.

- تساهم الترقية في تعزيز شعور الموظف بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة لأنها تعكس جهوده وتضمن استقراره المهني.

- غياب الترقية قد يدفع العامل في التفكير لترك العمل بسبب شعوره بعدم التقدير وغياب فرص التطور المهني.

- دور نظام الترقية الحالي مهم في استقرار الموظف، لكنه يحتاج الى مزيد من العدالة والشفافية ليكون أكثر فاعلية.

- الترقية تساعد على تحقيق التوازن السوسيولوجي للعامل من خلال تعزيز مكانته الاجتماعية وشعوره بالانتماء والتقدير داخل المؤسسة.

- في حال عدم حصول الموظف على الترقية يقل حافزه لتطوير قدراته بسبب شعوره بالإحباط وقلة التقدير لمجهوده المهني.

✓ **مناقشة نتائج الفرضية الثانية:**

- الترقية تقوم ببناء الخبرة المهنية للعامل.
- غياب التكوين المرافق للترقية قد يحد من بناء الخبرة المهنية ويقلل من قدرة الموظف على التطوير مهاراته بشكل فعال.
- ساهمت الترقية بدرجة كبيرة في تقويم المهام والمسؤوليات المهنية لدى الموظف، مما يتيح لاكتساب خبرات جديدة وتوسيع نطاق مهاراته الوظيفية.
- الترقية عززت قدرة الموظف على حل مشكلات مهنية من خلال زيادة الخبرة والمسؤوليات التي منحته ثقة أكبر في اتخاذ القرارات.
- تأثير الصعوبات المهنية بعد الترقية على تطوير خبرة الموظف العملية بتأثير إيجابي اذ أجبرت الموظف على مواجهة تحديات جديدة واكتساب مهارات، والتكيف مع مسؤوليات أكبر.

النتائج العامة للدراسة:

- ✓ الترقية العادلة والشفافة تعزز الاستقرار الوظيفي والثقة داخل المؤسسة.
- ✓ ربط الترقية بالكفاءة والتقييم الموضوعي يزيد من التحفيز والانتماء المهني.
- ✓ الترقية مع التكوين وتحمل المسؤوليات تساهم في تطوير الخبرة المهنية بشكل فعلي مستمر.
- ✓ غياب العدالة او الاعتماد فقط على الاقدمية قد يؤدي الى ضعف التحفيز وتراجع الاستقرار.
- ✓ وجود معايير موضوعية يقلل من الإحساس بالظلم والصراعات داخل العمل.
- ✓ تنويع المهام يعد الترقية يساهم في توسيع خبرات العامل وتطوير قدراته.
- ✓ الترقية المرتبطة بالكفاءة ترفع من جودة الأداء والإنتاجية العامة.
- ✓ وجود نظام الترقية واضح يشجع على المنافسة الإيجابية بين الموظفين وتحسين الأداء العام.
- ✓ الترقية تعتبر وسيلة فعالة لرفع مستوى أداء العاملين وتحفيزهم على العمل الجيد.

التوصيات:

- ✓ تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص داخل المؤسسة لتجنب الشعور بالظلم.
- ✓ اشراك العاملين في مهام ومسؤوليات تدريجية قبل الترقية لتسهيل التأقلم.
- ✓ وضع معايير تقييم واضحة ودورية لأداء العاملين.
- ✓ تقليل الاعتماد على الأقدمية فقط وإعطاء أهمية لإنجازات والمساهمات الفعلية.
- ✓ ربط الترقية بالتكوين المستمر والتدريب المهني لضمان تطوير المهارات.
- ✓ اعتماد نظام الترقية شفاف وعادل مبني على الكفاءة والأداء الفعلي.
- ✓ جعل الترقية أداة لتحفيز الأداء وبناء المسار المهني المستدام.
- ✓ تحسين نظام الترقية ليكون مبنيا على تقييم شامل ومستمر للأداء.
- ✓ توفير بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر وتطوير الذات.
- ✓ دعم العدالة التنظيمية لتقليل التوتر والصراعات داخل بيئة العمل.

الخاتمة

الخاتمة:

في ختام الدراسة يمكن القول ان الترقية تمثل احدى الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، لما لها من أثر بالغ في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات، فهي ليست مجرد انتقال الموظف من منصب الى آخر او زيادة في الاجر. بل تعد وسيلة فعالة للاعتراف بجهود الافراد وتحفيزهم على بذل المزيد من العطاء والتميز عندما يدرك العامل ان هناك فرصا حقيقية للتقدم المهني مبنية على الكفاءة والاستحقاق، يزداد التزامه بعمله ويتعزز شعوره بالانتماء والولاء للمؤسسة.

كما ان الترقية تساهم بشكل مباشر في تطوير مهارات العاملين، حيث تدفعهم الى اكتساب معارف جديدة وتحسين قدراتهم لمواكبة متطلبات المناصب الأعلى، وهذا بدوره ينعكس إيجابيا على الأداء الفردي والجماعي، مما يؤدي الى رفع مستوى الإنتاجية وتحقيقي أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر، إضافة الى ذلك فان وجود نظام الترقية عادل وشفاف يقلل من مشاعر الإحباط والتوتر داخل بيئة العمل، ويحد من الصراعات التنظيمية مما يخلق مناخا مهنيا صحيا قائما على المنافسة الإيجابية.

غير ان فعالية الترقية في تحسين الأداء للعاملين تبقى مرهونة بمدى اعتمادها على معايير موضوعية واضحة مثل الكفاءة، والخبرة، الإنجاز الفعلي، بعيدا عن المحسوبية والعلاقات

الشخصية، فغياب العدالة في الترقية قد يؤدي الى نتائج عكسية، كضعف الدافعية وتراجع الأداء بل وقد يدفع بعض الكفاءات الى مغادرة المؤسسة بحثا عن بيئة أكثر انصافا.

وعليه فان المؤسسات مطالبة بتطوير سياسات ترقية مدروسة تعتمد على تقييم دقيق للأداء، وتكافئ الفرص بين العاملين، مع توفير برامج تدريب وتأهيل تضمن جاهزية الموظفين لتحمل المسؤوليات الجديدة، فكلما كان نظام الترقية فعالا ومنصفا كلما انعكس ذلك إيجابا على أداء العاملين واستقرارهم الوظيفي وبالتالي على نجاح المؤسسة واستمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة.

وبهذا يمكن القول ان الترقية ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة استراتيجية لتحفيز الموارد البشرية واستثمار طاقاتها بما يحقق التوازن بين أهداف المؤسسة وتلبية تطلعات العاملين نحو التقدم والنجاح المهني.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار اسمة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان/ الأردن، 2011.

2. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 14، بيروت/ لبنان.

3. احمد الحسني، علاقة الاشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دار المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، الرياض السعودي، 1994.

4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية / مصر، 1999.

5. أسامة محمد جردات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارة، القاهرة/مصر، 2001.

6. امينة شعيبي، نظام الترقية في قانون الوظيفة العامة، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص إدارة الاعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة/ الجزائر، 2015/2014.

7. توفيق عطية، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة/ فلسطين، 2009.

8. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، ط1، مكتبة لبنان، لبنان، 1997.

9. حري حسين، إدارة الموارد البشرية –مدخل سلوكي–دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن، 2010.

10. حلوريا منير أبو جابر، النظام القانوني للترقية في الوظيفة العمومية لدراسة مقارنة، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 2001/2000.

11. خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن، 2003.

12. درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات–الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة–المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان/ الأردن، 2003.

13. رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باثنين، باتنة /الجزائر، ط1، 2003.

14. زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007.

15. زيد نير حبوي، التنظيم الإداري ومبادئه واساسياته، دار أسامة للنشر والطباعة، ط1، عمان/ الأردن، 2006.

16. سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور من منظور تسيير الموارد البشرية واخلاقيات مهنية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

17. السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة/مصر، 2001.

18. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية–مدخل استراتيجي– دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2006.

19. الصالح مصلح، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الطباعة والنشر والتوزيع، 1996.

20. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية/ مصر، 2000.

21. عبد الباسط محمد الحسن، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة/مصر، 2015.

22. عبد الرحمان عبد الرحيم الخطيب، الخدمة الاجتماعية المتكاملة، مكتبة الانجلو للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

23. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

24. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ب.ط، الجزائر 2008.

25. عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية / مصر، 1993.

26. عبد الغفار حنفي، حسن الفراز، السلوك التنظيمية وإدارة الافراد، الدار الجامعية، الإسكندرية/ مصر، 1996.

27. عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الاعمال، مؤسسة المطبوعات الحديثة، الإسكندرية / مصر، 1961.

28. عبد الغني بسيوني عبد الله، النظرية العامة في القانون الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية/مصر، 2003.

29. عصمت عبد الكريم خليفة، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1974.

30. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، 2002.

31. غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

32. غول محمد عادل، برامج الامن المهني في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بسكرة/ الجزائر، 2015.

33. فايول–هنري، الإدارة الصناعية والعامة، ترجمة محمد عبد السلام، دار النهضة العربية، القاهرة/مصر، 2008.

34. فرانسيس ديف، أيك روك، ترجمة عبد الرحمان هيجان، القيم التنظيمية، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995.

35. كريس ارجيرس، الفرد والمنظمة، ترجمة سامي جمال، الهيئة العامة للكتب والأجهزة العلمية، القاهرة/ مصر، 1970.

36. مجراب ريمة، بوا لنعمة عفراء، أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير والإدارة المالية، المركز الجامعي ميلة/ الجزائر، 2018.

37. محجوبي أسامة، أثر التنظيم على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة/ الجزائر، 2014.

38. محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان/ الأردن، 2014.

39. محمد انس قاسم جعفر، مذكرة ماستر في الوظيفة العالمية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1989.

40. محمد انس وقاسم جعفر، نظام الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، 2001.

41. محمد جمال مطلق الذنيبات، الوجيز في القانون الإداري، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن.

42. محمد رفعت عبد الوهاب، قانون الإداري، ج1، دار الجامعة الجديدة، 2009.

43. محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء مميز، القاهرة/مصر، 2000.

44. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية–مدخل تطبيقي–ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن، 2014.

45. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية – النظرية والتطبيق–دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة/ مصر، 2008.

46. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الافراد، المركز العربي لتوزيع المطبوعات، ط1، لبنان، 1990.

47. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، متابعة مصطفى ماضي، دار القصبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.

48. نادر احمد أبو الشيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2000.

49. نبيلة اقو جيل، خصوصية نظام الترقية في الامر 03-06، مجلة الاجتهاد الفضائي، المجلد 13، العدد1، مخبر أثر الاجتهاد الفضائي على حركة التشريع، جامعة بسكرة/ الجزائر، 26 مارس 2021.

50. نواف كنعان، القانون الإداري-الوظيفة العامة بالقرارات الإدارية، الأموال العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الإسكندرية/مصر، 2000.ق

51. الهاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.

52. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية للنشر والتوزيع لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.

53. وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام-دراسة مقارنة -دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.

54. Anastasia belch 8/10/2020, when and have to promote your employees.

55. Chrisantus oden, the importance of employee promotion in business organization, project pies, retrieved 22/01/2022.

الملاحق

الملحق 1:

دليل المقابلة نصف الموجهة

الترقية ودورها في تحسين اداء العاملين

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة سوناطراك–مركب Gp2z–أرزيو–وهران–

من اعداد الطالبة بوسلهام حفيظة

البنية الاجتماعية

1 .ما هو سنك؟

2. النوع الاجتماعي

3 . ما هي حالتك الاجتماعية؟

4. الأقدمية بالمؤسسة

5.المستوى الدراسي أو التأهيل

6 .طبيعة الوظيفة أو المنصب

7.هل استفدت من الترقية؟

8.طبيعة الترقية .

المحور الاول: الترقية والاستقرار الوظيفي في العمل :

1.هل تسهم الترقية في تعزيز شعورك بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة؟ وضح ذلك.

2. هل غياب الترقية قد يدفع العامل إلى التفكير في ترك العمل؟ وضح ذلك.

3.كيف تقيم دور نظام الترقية الحالي في استقرارك الوظيفي؟

4.هل الترقية تساعد في تحقيق توازن سوسيولوجي للعامل؟ كيف ذلك؟

5. في حالة عدم حصولك على الترقية، كيف ينعكس ذلك على حافزك لتطوير قدراتك؟

المحور الثاني: الترقية وبناء الخبرة المهنية :

1/هل تعتقد أن غياب التكوين الملائم للترقية قد يحد من بناء الخبرة المهنية؟

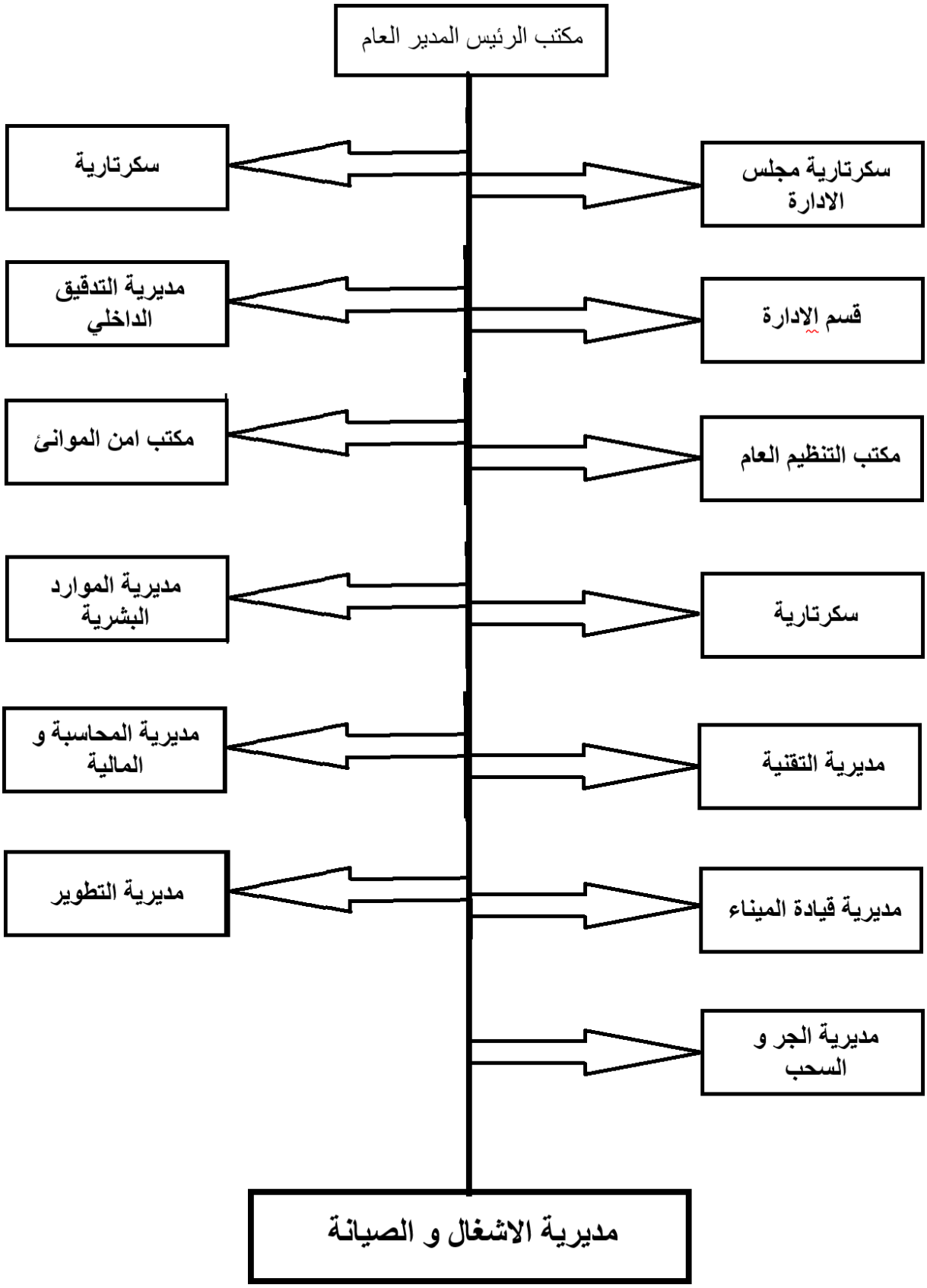
2. إلى أي مدى ساهمت الترقية في تنويع المهام والمسؤوليات المهنية لديك؟

3.هل ترى أن الترقية عززت قدرتك على حل مشكلاتك المهنية؟

4. ما مدى تأثير الصعوبات المهنية بعد الترقية على تطوير خبراتك العلمية والعملية؟

5. برأيك، كيف يمكن لنظام الترقية أن يكون أكثر فعالية في بناء الخبرة المهنية للعامل؟

الملحق2: الهيكل التنظيمي لمركب GPS 2 بمؤسسة سوناطراك"



الملحق3:

سوناماراك
sonatrach

ACTIVITE LIQUEFACTION & SEPARATION
Division GNL GPL
Complexe GP2Z

FORMULAIRE D'ACCUEIL ET DE SUIVI DES STAGIAIRES

INFORMATIONS SUR LE(s) DEMANDEUR(s) DE STAGE :

MONOME ☐ BINOME ☐

NOM(s) ET PRENOM (s) DE (s) L'ETUDIANT (s) **BOUSELHAM Hafida**

UNIVERSITE / INSTITUT :..... **sociologie de l'organisation et le travail**

.....

SPECIALITE **sociologie de l'organisation et le travail**

DUREE DE STAGE : **du 25/01/2026 au 24/02/2026**

.....

DIPLOME EN PREPARATION : .....

TYPE DE STAGE DEMANDE :

A. STAGE PROJET DE FIN D'ETUDE ☒ B. STAGE D'OBSERVATION ☐

DANS LE CAS OU LA CASE (A) EST COCHÉE :

THEME DU MEMOIRE D'ETUDE : .....

.....

.

INFORMATIONS ET TYPES DE DONNEES RECHERCHEES : .....

.....

.....

.....

.....

CASE RESERVEE AU SERVICE FORMATION OU COMPLEXE GP2Z

FORMULAIRE REMIS LE : ..... FORMULAIRE REÇU LE : .....

STRUCTURE D'ACCUUEIL : .....

PERIODE DE STAGE PROGRAMMEE **du 25/01/2026 au 24/02/2026**

Avis responsable structure d'accueil

Date et visa

Accueil
14/12/2025
Chef de Département Systèmes d'Information et de Gestion
I.BENAHMED DJKRAHMANE

Encadreur:

Date et visa

Avis du chef D

Date at visa

GP2Z.DPG.SO12

afaq ISO 10001 Intertek Intertek

ملخص الدراسة:

في إطار هذه الدراسة التي تندرج ضمن تخصص علم الاجتماع التنظيم وعمل، تم التطرق الى موضوع الترقية ودورها في تحسين أداء العاملين من خلال دراسة ميدانية داخل مؤسسة الاقتصادية " **سوناطراك**"، وهدفت هذه الدراسة الى فهم واقع نظام الترقية داخل المؤسسة، والكشف عن مدى تأثيره على أداء العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي.

وقد سعت الدراسة الى ابراز مختلف الاليات التي تعتدها إدارة الموارد البشرية في تنظيم الترقيات، ومدى ارتباطها بتحفيز العمال موضوعية وعادلة تضمن تكافئ الفرص. لما لذلك من إثر إيجابي في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية.

توصلت الدراسة الى ان الترقية تمثل عنصرا أساسيا في تسيير الموارد البشرية حيث تساهم في تطوير قدرات العاملين وتعزيز أدائهم خاصة إذا تم تسييرها بشكل شفاف ومنظم، كما ابرزت ضرورة اهتمام المؤسسة بتحسين سياسات الترقية بما يتماشى مع متطلبات العمل الحديثة.

الكلمات المفتاحية: الترقية–أداء العاملين–الحوافز–المؤسسة–الخبرة المهنية.

Résume:

Dans le cadre de cette étude, qui s'inscrit dans la spécialité de la sociologie des organisions et du travail, nous avons abordé le thème de la promotion et son rôle dans l'amélioration de la performance des travailleurs, à travers une étude de terrain menée au sein de l « seraraz » à Oran, cette recherche visait à comprendre la réalité du l'organisation et à mettre en évidence son impact sur la performance des employés ainsi que sur le niveau de satisfaction professionnelle.

L'étude a également cherche à mettre en lanière les différents mécanismes adoptés par la direction de l'entreperce dons l'organisions des promotions, ainsi que leur contribution à la motivation des travailleurs et a l'amélioration de l'efficacité professionnelle, elle a aussi insisté sur l'importance de s'appuyer sur des critères objectifs et équitables garantissant de la productive.

Les résultats de l'étude ont montré que la promotion constitue un élément fondamental dons la gestion des ressources humaines car elle contribue au développement des compétences des travailleurs et au renforcement de leur performances, surtout lorsqu'elle est applique de manière transparente et équitable de la promotion, afin qu'ils soient en adéquation avec les escigences du travail moderne.

Mots clés : promotion – performance des travailleurs– facteurs organisation– expérience professionnelle– motivation.

Abstract:

Within the framework of this study, which falls lender the specialization of the sociology of organization and work. We addressed the topic of promotion and its role in improving employees' performance through a field study conducted within the economic institution "seroraz" in Oran this study aimed to understand the reality of the promotion system within the institution and to reveal its impact on employees' performance and the level of job satisfaction.

The study also sought to highlight the various mechanisms adopted by the institution's management in organizing promotions and the extent to which they contribrite to motivating workers and improving professional efficiency, it also emphasized the importance of relying on objective and fair criteria that ensure equal opportunities, as this has a positive impact on raising morale and increasing productivity.

The study concluded that promotion represents a fundamental element in human resource management, as it contributes to developing employee's skills, enhancing their performance, especially when it is implemance transparently, and fairly.to the foundation of promotion in a way that aligns with modern work requirements.

Key words: promotion- employees' performance- factors- institution- professional experience- motivation.