الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الموضـــوع:

سياسة الترقية وأثرها على المسار المهني

إعداد الطالبة:

بلهاشمي نريمان

تحت إشراف:

الأستاذ زمور زين الدين

الأستاذ بن عاشور سالم	جامعة وهران2	رئيسا
الأستاذ زمور زين الدين	جامعة وهران2	مشرفا و مقررا
الأستاذ بن شارف	جامعة وهران2	مناقشا

السنة الجامعية:2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف **زمورزين الدين** على دعمه وتوجيهاته القيمة ونصائحه التي ساعدتني طوال فترة إنجاز هذه المذكرة

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أساتذتي الكرام الذين ساهموا في تكويني العلمي والمعرفي خلال مشواري الدراسي.

ولا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد وساندني بالكلمة الطيبة أو النصيحة أو التشجيع حتى إتمام هذا العمل

إهداء

إلى من كانا سبب وجودي ونجاحي،

إلى من تعبا من أجلي وسهرا ليالي طويلة ليمنحاني الأمل والقوة...

إلى أبي الغالي، رمز الكفاح والعطاء، الذي علّمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والعمل.

وإلى أمي الحبيبة، نبع الحنان والدعاء، التي كانت كلماتها ودعمها أكبر سند لي في كل خطوة من حياتي.

حفظكما الله وأدامكما تاجًا فوق رأسي.

إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا دائمًا مصدر فرحٍ وقوة،

وإلى كل فرد من عائلتي الكريمة الذي دعمني وشجعني حتى أصل إلى هذه اللحظة.

إلى أصدقائي وزملائي الذين شاركوني أجمل اللحظات وأصعبها،

وكانوا خير الرفقة طوال سنوات الدراسة

وإلى كل أستاذ علّمني حرفًا وأنار لي طريق العلم والمعرفة،

وإلى كل من مدّ لي يد العون ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة.

أهدي لكم جميعًا ثمرة هذا الجهد المتواضع،

راجية من الله أن يوفقني وإياكم إلى المزيد من النجاح والتوفيق،

وأن يكون هذا العمل بداية لتحقيق أحلام أكبر في المستقبل.

ملخص البحث:

يندرج موضوع الترقية ضمن المواضيع التي ترتبط بالعنصر البشري والتي تلعب دورا أساسيا في زيادة رضاه المهني كونها تمثل العمود الفقري في مسار حياته المهنية، فهي إحدى السياسات الرئيسية التي تؤثر على إدارة الموارد والبشرية لذا تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للفرد وللمنظمة على حدّ سواء ووسيلة من الوسائل التي تدفع العاملين للتنمية الذاتية، وأحد الحوافز لزيادة رضاهم المهني.

وعليه، فإن هذا البحث سيتناول قضية ذات أهمية بالغة حيث أنها تعني البناء الإداري والتنظيمي لمختلف المؤسسات باختلاف نوع النشاط الممارس وهذا باعتبارها ترتبط ارتباطا مباشرا بالعامل وبوضعه ومكانته في المؤسسة.

ومنه يهدف هذا البحث إلى محاولة الكشف عن مدى إمكانية اعتبار الترقية كأحد العوامل الدافعة بالعاملين للسعي لتطوير حياتهم المهنية على مستوى أي تنظيم كان.

الكلمات المفتاحية: الترقية؛ المسار المهني؛ الرضا المهني، المنظمة، العامل.

Summary:

Promotion is a one of the topics related to the human element that plays a key role in increasing his professional satisfaction; being the backbone of his managerial career, it is one of the main policies affecting human resources management; therefore it is of paramount importance for both the individual and the organization and one of the means that drive workers to self-development and one of the incentives to increase their professional satisfaction.

This research treats an issue of great importance as it concerns the administrative and organizational structure of different organizations with different types of activities, as it is directly related to the worker and his position in the organization.

The aim of this study is to verify the possibility of considering the promotion as a factor driving the workers to develop their professional career at in the organization.

Keywords: Promotion – Professional career - Professional satisfaction -Organization - Employee

فهرس المحتويات:

مقدمة 1

الفصل الأول: البناء المنهجي

تمهيد..... 3

1. إشكالية الدراسة 4

2. تحديد الفرضيات 4

3. مفاهيم الدراسة 5

4. أهداف الدراسة وأهميتها وأسبابها 5

5. أسباب اختيار الموضوع..... 6

6- الدراسات السابقة 9

7. خلاصة الفصل 15

الفصل الثاني: الترقية

تمهيد..... 17

ماهية الترقية 18

1. مفهوم الترقية 18

2. أهمية الترقية..... 19

3.أنواع الترقية..... 20

4. مصادر الترقية 22

7.خلاصة الفصل 24

الفصل الثالث: المسار المهني

تمهيد..... 26

1-تعريف المسار المهني 27

2- أنواع المسار المهني 27
3- دور حياة المسار المهني..... 28
4- دور الترقية في بناء المسار المهني للعاملين في المؤسسة ومكانتها في التشريع الجزائري 29
5- إجراءات الترقية 33
5.خلاصة الفصل 36

الفصل الرابع: المقاربة الميدانية للدراسة

تمهيد..... 38
1. تقديم مؤسسة صوميز 39
1.1. لمحة تاريحية عن المؤسسة..... 39
1.2. الهيكل الاداري للمؤسسة 39
2- تحليل المقابلات 40
3- تحليل نتائج الفرضيات..... 42
تحليل و تفسير نتائج الخاصة بالفرضية الأولى 42
تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثانية 47
خاتمة 53
التوصيات والاقتراحات 55
قائمة المصادر المراجع 57
ملاحق 60

المقدمة

مقدمة:

يعد موضوع الترقية من مواضيع إدارة الموارد البشرية ويعتبر من أهم الانشغالات المهنية للعامل في المنظمة، وترجع هذه الأهمية أساسا على اعتبار أن هذا الموضوع يؤثر تحديدا بل وينعكس وبصورة مباشرة على المستوى المعيشي للعامل، حيث أن الترقية مهما كان نوعها في الدرجة أو في المنصب تنعكس آثرها على شعور العاملين وعلى دخلهم الفردي، من جهة أخرى تخدم الترقية المسار المهني للعامل، وذلك من خلال جعل العاملين في مختلف القطاعات يسعون خلال مشوارهم المهني بلوغ أعلى المناصب والدّرجات المهنية، بما يمكنهم الخروج براتب تقاعدي يُؤمّن لهم مستوى معيشي لائق بعد نهاية الخدمة وعليه يكمن أهمية البحث في اعتبار أن الترقية والمسار المهني من المواضيع التي تهمّ العاملين في المؤسسة كونه يرتبط بأحد المواضيع الهامة والمتعلقة بالمورد البشري وذلك كون أن الترقية هي أهم حافز يجمع بين الجانب المادي كالزيادة في الأجر والجانب المعنوي كتحقيق الرضا المهني، كما يسعى هذا البحث النظري إلى محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم والآليات النظرية التي تقوم عليها عملية الترقية بالإضافة إلى الكشف عن مدى إمكانية اعتبار الترقية كأحد العوامل التي قد تدفع بالعاملين إلى السعي لتطوير وتنمية مسارهم المهني على مستوى أي تنظيم ما.

ولأهمية هذا الموضوع الحيوي وتأثيره الكبير على تطوير الاداء المؤسسي ورفع مستوى رضا العاملين، فقد تم اختيار نظام الترقية والمسار المهني كموضوع لدراستنا، بهدف استكشاف مدى فعالية هذه النظم ودورها في تحسين بيئة العمل وتعزيز الانتاجية داخل المؤسسات ومن جهة اخرى علاقتها بالمسار المهني للموظف داخل المؤسسة

لدراسة هذه الظاهرة الاجتماعية قمت بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، منه فصل أول يضم المحددات المنهجية للدراسة، أين تطرقت فيه إلى إشكالية الدراسة، وفرضيات محددة مع تعيين المفاهيم المتعلقة بها ، ثم المنهج المتبع مع أدوات الدراسة والمقاربة النظرية؛ ومن بين الفصول الثلاثة خصصت فصل ثاني، للجانب النظري للدراسة، أحدهما بموضوع الترقية ، وآخر بموضوع المسار المهني ؛ ففي موضوع الترقية تطرقت إلى ماهية الترقية الوظيفية بكل مفاهيمها و وحللنا الدراسة بين متغيرين أساسيين هما المسار المهني والترقية وكذا متغير وسيط أداء العامليين

الفصل الأول: البناء المنهجي

تمهيد

1. **تحديد موضوع الدراسة**
2. **اشكالية الدراسة**
3. **تحديد الفرضيات**
4. **أهمية الدراسة**
5. **منهـجية العمل**
6. **دراسات سابقة**
7. **خلاصة الفصل الأول**

تمهيد:

خصصنا الفصل الأول للبناء المنهجي، فهو الأساس الذي بنيتُ عليه دراستنا ، وذلك وفقا لمسار قائم على مبادئه أساسية، لا يمكن الخروج عنه والحياد عن طريقه، مسار ذو مستويين، نظري ثم عملي، فالنظري تتّضح معالمه في هذا الفصل، و تترجمه مواقف بأبستمولوجيا متعلقة اختصارا بالقطيعة ثم البناء وأخيرا المعاينة التي نجدها هي الأخرى في الفصل الميداني. افتكاك العوامل الفكرية والذاتية؛ وبعد ذلك عمدنا إلى البناء وإدراج دراستنا ضمن طرح نظري، استنادا بالمفاهيم التي توجه البحث نحو وجهة علمية أكاديمية، ليتم بعد ذلك إخضاع ما نريد دراسته على الواقع ومقارنة ما وضعنا من فرضيات حول الظاهرة التي اختبرت على أرض الواقع.

لقد بدأت دراستنا بصياغة الإشكالية والفرضية العامة للبحث، ثم حدّدت المفاهيم وأبعادها ومؤشرات ، ثم بعد ذلك تطرقنا ، و في لمحة وجيزة، إلى أهداف الدراسة وأهميتها، وأسباب اختيار الموضوع، ثم المنهج أدواته، ثم حدّدنا مجتمع البحث الذي سنجري عليه الدراسة، ومن ثمّ تطرقنا إلى تناول الدراسات السابقة والمقاربة النظرية.

1. إشكالية الدراسة:

تلعب الترقية دوراً محورياً في حياة الموظف المهنية، حيث تعد واحدة من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي. تعد الترقية بمثابة اعتراف رسمي من قبل المنظمة بقدرات الموظف وجهوده وإنجازاته، مما يعزز شعوره بالرضا والانتماء، ويزيد من حماسه لمواصلة العطاء وتحقيق المزيد من النجاحات.

في هذا السياق، تكتسب دراسة أثر الترقية على الأداء الوظيفي أهمية كبيرة، حيث تسهم في فهم كيفية تأثير هذه العملية على سلوك الموظفين ومستويات إنتاجيتهم. تعد الترقية أكثر من مجرد زيادة في الراتب أو تغيير في اللقب؛ فهي ترتبط بتحسين المهارات، وزيادة الالتزام، وتحفيز النمو الشخصي والمهني. كما تساهم الترقية في تعزيز الروح المعنوية والثقة بالنفس، مما يؤدي إلى تحسين الجودة والكفاءة في أداء المهام الوظيفية.

الاشكالية الرئيسية:

إلى أي مدى تساهم الترقية في توجيه و تطوير المسار المهني للموظف ؟

و لشرح مفصل اعتمدنا الأسئلة التالية:

هل ترفع معايير الترقية من مستوى المسار المهني لدى العاملين؟

هل تزيد الامتيازات المادية للترقية من طموح العامل؟

هل تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة الولاء؟

2. تحديد الفرضيات:

إن دور الفرضية في البحث العلمي هي أن تجعل ذلك البحث يأخذ وجهة علمية فعلا نبني المفاهيم والأبعاد والمؤشرات، وبواستطها يبدأ المسعى البحثي عن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الظاهرة محل الدراسة وبدونها لا يمكن القيام ببحث علمي فهي من بين إحدى المراحل الأساسية والقاعدية في منهجية البحث في علم الاجتماع وقاعدة بناء نموذج التحليل ، وكما نشير إلى أن البحث العلمي يستند على فرضية واحدة على الأقل، فبناء على معطيات نظرية ومنهجية خصصت لبحثي فرضية عامة واحدة وفرضيتين جزئيتين فكانت صياغتها كالتالي:

الفرضيـــة العامـــة:

كلما زاد التزام الموظفين بالقوانين المؤسسة نقصت فرص ترقيتهم الوظيفية.

الفرضيتان الجزئيتان:

- التزام الموظف بالقيم الاخلاقية المهنية ينقص فرص ترقيته في وظيفته
- التزام الموظف بالقيم الخاصة الفردية ينقص فرص ترقيته في وظيفته.

3. مفاهيم الدراسة:

نظرا للمفاهيم التي توجد في هذا الفصل قد تطرقت إليها من الجانب اللغوي والاصطلاحي في الجانب النظري، فإنني أكتفي بالجانب الإجرائي مع تو التضمينات المختلفة و تبيان الارتباطات فيما بينها انطلاقا من معاينات مباشرة بناء على اللقاءات مع أفراد مجتمع البحث والقراءات التي قمنا بها في مرحلة الاستكشاف.

-الترقية: هي انتقال موظف من وظيفته التي يوجد فيها في الوقت الحاضر إلى وظيفة أعلى وتكون ترقية في الرتبة أو في الدرجة التي هي ضمن الرتبة، ويترتب عن ذلك واجبات ومسؤوليات أكبر مقابل مزايا مادية أو معنوية لزيادة اختصاصه الوظيفي، وهي حق لكل الموظفين الذين رسموا بعد تعيينهم في مناصب دائمة وثبتوا فيها حيث يختار منهم الأكفأ والأصلح لتولي) محمد فؤاد مينا، القاهرة،1967،ص.54)

- الوظيفة: هي العمل المسند للموظف، يقوم به حسب ما هو مطلوب منه في التنظيم الإداري ووفق شروط واختصاصات ومسؤوليات قانونية مع ممارسة سلطة معينة في حدود ذلك العمل .) جلوريا منير أبو جابر2002-2001، ص.29)

- المسار المهني : هو نمط العمل والنشاطات المرتبطة به الذي يتطور طوال فترة حياة الانسان ، فهو يشمل الوظيفة أو سلسلة الوظائف التي تولاها الشخص إلى أن حلن موعد تقاعده .)عبّاس، س، 2006، ص 213)

4. أهداف الدراسة وأهميتها وأسبابها :

يسعى الباحث في دراسته العلمية لظاهرة اجتماعية ما إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرجوة مع إبراز قيمة وأهمية الدراسة، حيث يجب عليه توضيح الأهداف والنقاط الإضافية التي توصل إليها أثناء بحثه

الأكاديمي، وتوضيح أيضا الطرق والسبل التي اتبعها للوصول إلى نتائج جديدة، ومدى الاستفادة من نتائج البحث و من بين هذه الأهداف نجد مايلي :)بعداش مسيكة ،2015 ص: 59).

-محاولة معرفة الظروف الوظيفية وعوامل النجاح.

-محاولة التعرف على المعوقات التي تعترض نجاح الموظف تحول دون ترقيته الوظيفية.

-محاولة إبراز دور القيم الاجتماعية وأثرها على الترقية الوظيفية للفئة العاملة.

-محاولة التعمق في البحث في هذا الموضوع والعمل على إثرائه بعناصر جديدة.

-لأهمية وحساسية الموضوع حيث القيم والوظيف العمومي ومحاولة الكشف عن إمكانية التوفيق بينهما.

-محاولة فهم الصراع القائم بين نجاحه في العمل وامتثالها للقيم الاجتماعية.

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى دور الترقية في تحسين أداء العاملين كما تسعى أيضا إلى : التعرف على أهم مكونات نظام الترقية و دورها في تقييم الأداء الوظيفي

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة أنها تساهم في إثراء المكتبة السوسيولوجية ببحث أكاديمي يعنى كما أن الموضوع يبحث في ظاهرة تعد مهمة بالنسبة للمجتمع حيث و من خلال هذا البحث، نسعى إلى تقديم توصيات يمكن أن تساعد المؤسسات في تطوير استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق. ستساعد هذه التوصيات المديرين والقادة في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن سياسات الترقية وتحقيق توازن بين مصالح الموظفين واحتياجات المؤسسة .

5. أسباب اختيار الموضوع:

وراء كل فعل سبب يدفعنا إلى القيام به وهدف نسعى إلى تحقيقه وتجسيده على أرض الواقع، فككل البحوث الاجتماعية فإن وراء بحثنا مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية وهي كا يلي:

أ) الذاتية:

-كوننا طلبة حديثي التخرج و موظفين في القطاع العمومي، ومعنيين بموضوع البحث مباشرة.

-كوننا موظفين ننتمي إلى الفئة المعنية بالبحث، يسهل علينا التعامل والتحاور معهن دون أي حرج.

ب) الموضوعية

توعية حول حق الترقية وكيفية تطبيق و سير هذا النظام . أهمية نظام الترقية و نتائجه من خلال تقييم الأداء الوظيفي.

–تسليط الضوء على مشكل صعوبة التوفيق بين مسؤولية الموظف العائلية والعمل.

–الوقوف على الصراع الخفي بين القيم الاجتماعية للموظف من جهة وترقيته في المناصب العليا من جهة ثانية.

–معرفة مدى تأثير منظومة القيم الاجتماعية على عمل والترقية الوظيفية للموظف خاصة مع ازدواجية مسؤولياته المهنية

والشخصية وتعدد أدواره في غياب تعاون جدي من طرف الفاعلين في النسق الموجودة فيه.

–تخصصنا كطلبة في علم الاجتماع تنظيم وعمل وعلاقة الموضوع بذلك حيث يتناول جانبا من جوانب التنظيم والعمل وعلاقته بموضوع الوظيف العمومي.

6. منهج وأدوات الدراسة :

منهج الدراسة:

لكل دراسة منهج يجب إتباعه، فهو الطريق الذي يجب على الباحث إتباعه لكي يكشف عن حقائق الأشياء مستندا في ذلك على قواعد ترشده وتوجهه بطريقة صحيحة بما أن أغلبية البحوث في العلوم الإنسانية تستعمل القياس، و المؤشرات، النسب، المتوسطات أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة لهدف قياس الظواهر فقد اعتمدنا على المنهج الكمي لتلاؤمه مع دراستنا و لاحتوائها على بيانات إحصائية مجموعة من الواقع لتحليلها وتفسيرها؛ فضلا عن ذلك فإن هذا المنهج يعطي إمكانية الاعتماد على معطيات كمية ، كما أنه يهتم بالتدقيق بالعوامل المختلفة المؤثرة في الظاهرة ويمكن أن تتضمن فروضا مبدئية تربط بين بعض المتغيرات هذا لأنه لا يمكن الاعتماد فقط بالجانب الوصفي الظاهري للنسق القيمي من حيث ما يتضمنه من قيم مرتبطة بالمرأة في حياتنا اليومية، بل لابد من إدخال على الدراسة أرقاما تحدد وتثبت أقوالي وتعطي البحث جانبا ملموسا وحيويا قصد الوصف وتحقيق هدف علمي و تقييده بالدقة والعلمية أكثر فهذا لا يكون إلا بالمنهج الكمي الذي ظل ومنذ زمن طويل مناوئ للمناهج الكيفية لاعتماده على صيغ رياضية للواقع ولاعتباره أكثر صرامة وعلمية من المناهج الكيفية.

أدوات الدراسة:

إن اختيار أدوات الدراسة في البحث السوسيولوجي يتوقف على عدة شروط وهي طبيعة الموضوع، وطبيعة مجتمع البحث، وأهداف الدراسة، والمنهج المستخدم والمعتمد، وعليه فالأدوات هي كالتالي:

الاستمارة:

تعرف الاستمارة على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للمبحوثين، قصد الحصول على معلومات تخص البحث قيد الدراسة من أجل التحقق من فرضيات البحث، ويمليها على الباحث منطق إجراء البحث وأهداف الدراسة.

كما يمكن أن نعبر عنها: "أنها مجموعة من الأسئلة التي توجه للمبحوثين في موقف مقابلة شخصية مباشرة مع القائم بالمقابلة" لقد صممت الاستمارة بناءً على مؤشرات مفاهيم الفرضية، وبعد تصحيحها من طرف الأستاذ المشرف، قمت باختبارها على عينة مصغرة من المبحوثين قصد معرفة مدى الصدق والثبات، ثم بعد ذلك وزعتها على أفراد العينة، وقد احتوت على خمسين (50) سؤالا مقسما على أربعة محاور وهي:

1 .البيانات العامة

2.أسئلة مرتبطة بالقيم الاجتماعية للموظف في العمل أي بيئة العمل

3.أسئلة مرتبطة بقيم الموظف خارج بيتها

4 .أسئلة مرتبطة با الترقية

مجتمع وعينة الدراسة:

-مجتمع الدراسة: إن مجتمع الدراسة هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي ترتكز عليها الملاحظات.

شركة صيانة المنشآت الصناعية لأرزيو (SOMIZ Spa) هي شركة جزائرية متخصصة تابعة لمجمع سوناطراك، تتخذ من أرزيو (وهران) مقراً لها. تنشط في مجال الصيانة الصناعية، الخدمات التقنية، وتطوير حلول محلية لصيانة وحدات الطاقة، مع التزام قوي بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

عينة الدراسة

المعاينة تتضمن مجموعة من العمليات التي تهد ف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث موضوع الدراسة ، لقد اعتمدت على العينة الثلجية التراكمية، لما لهذه العينة من مزايا في الوصول إلى أفراد العينة بسهولة.

لقد قمت باختيار مجتمع البحث، والذي هو مجموعة من الموظفيين التنظيم الإداري للمؤسسة ، ثم بعد ذلك جمعنا المعطيات حول عدد الموظفيين ، ، إن هذه العينة تعتبر ممثلة لمجتمع البحث حيث تشتمل على مجموعة من

الموظفين بالإدارة، وهم نساء و رجال ، مختلف الأعمار ، المذكورة أعلاه، امرأة من مجموع النساء العاملات في مختلف المصالح الإدارية، اللواتي قبلن المشاركة والمساعدة في العمل. جمعنا 30 موظفا و موظفة من اصل 100 من مختلف المصالح داخل المؤسسة لاجراء المقابلة معهم .

6- الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى:

دراسة مصطفاوي توفيق، تحث عنوان " نظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثرها على تحفيز العاملين" عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر حيث أجريت ما بين 2020-2019 بجامعة محمد بوضياف المسيلة تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بنظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثره على تحفيز العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى واقع استخدام نظام الترقية في المؤسسات العمومية الجزائرية. كما تسعى إلى معرفة المزايا المترتبة على تطبيقه، وكذلك العقبات التي تواجهه. وقد تم معالجة موضوع الدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة.

حيث تم تداول الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الترقية على تحفيز العمال

تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة، حيث تم استخدامه لوصف وتحليل موضوع البحث بدقة وموضوعية. شملت عينة الدراسة مجموعة من المسؤولين الإداريين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، منهم مدراء فرعيون ورؤساء مكاتب، تم اختيارهم بناءً على درايتهم بالموضوع ومناصبهم الإدارية. لجمع البيانات، تم الاعتماد على الملاحظة المباشرة داخل المؤسسة، مما أتاح الاطلاع على الهيكل التنظيمي والمهام الوظيفية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع المسؤولين لجمع معلومات تفصيلية حول سير العمل ومدى توافق الموظفين مع مهامهم.

نتائج الدراسة:

على ضوء هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، يمكن استخلاص النتائج التالية: يجب على المسؤول في المؤسسة الإلمام الجيد بالقوانين والتحكم فيها.

تقدير الأعمال المتميزة والإنجازات التي يحققها الآخرون.

منح الفرص للعاملين للتطوير من خلال الترقيات.

تفعيل الحوافز السلبية وتطبيق مبدأ العقاب الرادع للمسيء أو لمن يتسبب في إعاقة العمل نتيجة الإهمال أو عدم المبالاة، سواء كان ذلك عن قصد أو دون قصد.

تقدير المؤسسة للموظف واحترامه يعزز من تحسين الأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية:

دراسة عبد القادر الجيلالي وأسماء بقي، تحت عنوان "دور الرقية في رفع أداء الموظفين"

عبارة عن مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أجريت ما بين 2017 2018- بجامعة أحمد دراية أدرار حيث تناولت أثر نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعمال وعلى أداء المؤسسة وتميزها. كما سعينا إلى الوقوف على واقع الترقية وكيفية تطبيقها على مستوى الإدارة، وعلاقتها بأداء الموظفين، وذلك من خلال طرح إشكالية البحث التي تمثلت في التساؤل: "هل للترقية دور في رفع أداء الموظفين؟"

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي باختيار عينة شملت 53 عاملًا بنسبة 100% من مجتمع الدراسة. ثم نوقشت نتائج الدراسة لتبيين مدى صحة فرضياتها، حيث كشفت التحليلات الإحصائية عن صحتها.

نتائج الدراسة:

توجد علاقة بين الترقية وأداء الموظفين في مديرية الحماية المدنية بأدرار.

تساهم الترقية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال رفع الروح المعنوية للموظفين، مما يزيد من إنتاجيتهم ويعزز انتماءهم للمؤسسة.

هناك علاقة بين تطبيق سياسة الترقية على أساس الأقدمية أو الكفاءة وزيادة الإنتاجية داخل المديرية.

تحمل الأفراد ذوي الخدمة الطويلة مسؤولية تجاه الموظفين الجدد، مما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة.

تساهم الترقية في زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها وضمان الاستقرار الوظيفي للعاملين بها.

تقوم مديرية الحماية المدنية باستقطاب الأفراد ذوي الشهادات والكفاءات العالية.

الدراسة الثالثة:

دراسة بلخادم مريم ، تحت عنوان "أثر الترقية على أداء الموارد البشرية"

وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أجريت ما بين 2018-2017 وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر الترقية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، من خلال دراسة حالة "مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة"، وذلك باستخدام محورين: الترقية، وأداء الموارد البشرية، الذي تم تحديده بأربعة أبعاد تتمثل في القدرة، الدافعية، الفعالية، والكفاءة.

ولتحقيق أهداف البحث، تم استخدام المنهج الوصفي لكونه الأنسب لطبيعة الدراسة، كما تم تطوير استبيان لجمع البيانات، وبلغ عدد مفرداته .(13) كما تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS)لتحليل بيانات الاستبيان.

نتائج الدراسة

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

تُعتبر الترقية من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية، كونها الدافع الذي يهتم به المورد البشري ويركز عليه طوال حياته الوظيفية في المنظمة.

يُعتبر الأداء البشري المقياس الأساسي الذي يمكن من خلاله معرفة، تحديد، وقياس وتقييم الأفراد.

من الضروري ربط نتائج تقييم الأداء بالترقية لتحديد المسارات المستقبلية لجميع العاملين في المنظمة، وكذلك لضمان ترقية الأفراد الأكفاء.

المؤسسة محل الدراسة تطبق نظام الترقية. هناك علاقة بين الأداء البشري والترقية.

أغلب العاملين محايدون بخصوص العوامل التي تدفعهم للعمل في المؤسسة، نظرًا لظروف العمل والعلاقات غير الجيدة داخلها.

يتأثر الأداء البشري بالترقية من خلال الفعالية، حيث يؤدي الأفراد أعمالهم بالطريقة الصحيحة وبدقة داخل المؤسسة.

الترقية لا تؤثر على قدرات الأفراد، إذ لا يوجد توافق بين الأفراد والأعمال الموكلة إليهم، وكذلك بين المهارات والمعارف التي يكتسبونها.

الترقية لا تؤثر على الكفاءات، حيث إن نظام الترقية لا يشجع ولا يحفّز أداء الكفاءات.

الدراسة الرابعة:

دراسة دبابي فتيحة وخيري سارة، تحت عنوان "نظام الترقية في التشريع الجزائري"

عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماستر بجامعة محمد خيضر بسكرة، وأجريت هذه الدراسة ما بين 2017– 2018 حيث يتمحور الموضوع حول نظام ترقية الموظف العام في التشريع الجزائري، والذي يعد من أهم المواضيع التي تهم الموظف العام والإدارة، نظرًا لأهمية هذا النظام بالنسبة لكليهما. فمن خلاله تختار الإدارة الموظفين الأكفاء لتسيير مرافقها بأفضل طريقة، كما يسعى الموظف جاهدًا للحصول على هذه الترقية، لما لها من دور في تحسين مستواه المهني والمعيشي وتأمين حياته الاجتماعية.

وعليه، فإن الإشكالية المطروحة هي: ما مدى نجاعة نظام الترقية في المسار الوظيفي للموظف العام؟

أبرز النتائج:

وضع المشرع الجزائري ضوابط قانونية لضمان مبدأ المساواة في الترقية بين الموظفين. أقر المشرع استثناءات للترقية لأسباب اجتماعية وانسانية، مثل المجاهدين وأبناء الشهداء. يتم تقييم الموظفين دوريًا بهدف تحسين الأداء الوظيفي وضمان الكفاءة.

يحق للموظف الاعتراض على نتائج التقييم أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، لكن دورها استشاري فقط، مما يحد من فعالية هذه الضمانة.

اختصاص مجلس الدولة بالفصل النهائي في الطعون ضد قرارات الإدارات المركزية يخالف مبدأ التقاضي على درجتين.

الدراسات الأجنبية

ChandrakantOthers بعنوان "Linking Human Resource Practices and Organisational Performance: Evidence from Small and Medium Organisations in Malaysia/"

" ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي: دراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا"

تناولت هذه الدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بماليزيا، حيث شملت الممارسات المدروسة: التعويضات، تبادل المعلومات، الأمن الوظيفي، والتدريب والتطوير. هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير هذه العوامل والتحفيزات على تحسين الأداء داخل المؤسسات.

نتائج الدراسة:

أكدت النتائج وجود علاقة معنوية بين معظم ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، مما يدل على أهميتها في تعزيز كفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تبين أن التحفيز، تبادل المعلومات، والتدريب والتطوير لها تأثير إيجابي وملحوظ على الأداء التنظيمي. على عكس التوقعات، لم تثبت الدراسة وجود تأثير معنوي لمتغير الأمن الوظيفي على الأداء التنظيمي، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من البحث في هذا الجانب.

الدراسة الثانية:

(Jacob Cherian & Jolly Jacob، 2013)عنوان تحت ، " Impact of Self Efficacy on Employees of Performance and "Motivation أثر الفعالية الذاتية على التحفيز والأداء دراسة الوظيفي: دراسة تحليلية'

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الفعالية الذاتية وتحفيز الموظفين وأدائهم الوظيفي، وذلك من خلال استخدام أسلوب التحليل التجميعي (Meta-Analysis)، حيث تم تحليل نتائج 14 دراسة سابقة استخدمت جميعها أسلوب التحليل الكمي.

نتائج الدراسة:

أكدت النتائج أن الفعالية الذاتية تلعب دورًا أساسيًا في تعزيز تحفيز الموظفين، مما ينعكس إيجابيًا على أدائهم في بيئة العمل.

أوضحت الدراسة أن نظرية الكفاءة الذاتية يمكن تطبيقها كأداة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز ثقة الموظفين بقدراتهم.

أظهرت النتائج أن التحفيز الناتج عن الفعالية الذاتية لا يؤثر فقط على الأفراد، بل يمتد ليشمل التحسينات التنظيمية بشكل عام، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر كفاءة.

الدراسة الثالثة:

(Nasurdin & Ling 2010 عنوان تحت " Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: an Empirical Study In" إدارة ممارسات البشرية الموارد Malaysia والإبداع التنظيمي: دراسة تجريبية في ماليزيا

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي في المؤسسات الصناعية الماليزية. شملت ممارسات الموارد البشرية التي تم فحصها: الاستقطاب، المكافآت والتعويضات والتحفيزات، تقييم الأداء، التدريب، وادارة المسار الوظيفي.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارستي التدريب وتقييم الأداء والإبداع التنظيمي، مما إلى أن تحسين هذه الممارسات يمكن أن يسهم في تعزيز الإبداع داخل المؤسسات.

في المقابل، لم تثبت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الاستقطاب، ونظم المكافآت والتعويضات، والإبداع التنظيمي، مما يعني أن هذه العوامل قد لا تكون مؤثرة بشكل مباشر في تحفيز الإبداع داخل الشركات المشمولة في البحث.

تؤكد الدراسة على أهمية تطوير برامج تدريبية فعالة ونظم تقييم أداء شاملة لتحفيز التفكير الإبداعي وتحقيق الابتكار التنظيمي في بيئة العمل.

الفرق بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

ركزت معظم الدراسات إما على الترقية فقط أو التحفيز فقط دون الجمع بينهما أما دراستنا عالجت تحليل العلاقة بين الترقية والتحفيز وتأثيرهما المشترك على الأداء الوظيفي غالبًا ركزت على المؤسسات العمومية (الصحة، القطاع العام، السيارات) أما دراستنا مجال التطبيق اقتصرت بعض الدراسات على مؤسسات معينة مثل المؤسسات الصحية أو القطاع الصناعي الحكومي. شملت المؤسسات الصناعية لتحليل مدى تأثير نظام الترقية والتحفيز المسار الوظيفي للموظفيين نطاق الدراسة.

اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على المنهج الوصفي فقط دون تحليل عميق للعلاقات

بين المتغيرات. المنهج الوصفي التحليلي مع تحليل إحصائي متقدم لدراسة العلاقة بين الترقية والتحفيز.

معظم الدراسات ركزت على الأداء بشكل عام دون تفصيل أبعاده. تم تحليل الأداء وفق أربعة أبعاد: القدرة، الدافعية، الفعالية، والكفاءة أبعاد الأداء المدروسة ركزت على التأثير الإيجابي للترقية دون تحليل تأثيرها التفصيلي على مختلف جوانب الأداء.

أظهرت النتائج أن الترقية لا تؤثر على بعض الأبعاد مثل القدرة والكفاءة، لكنها تعزز الدافعية تأثير الترقية على الأداء بعض الدراسات ركزت فقط على الحوافز المادية ولم تعالج تأثير التحفيز المعنوي

بشكل تكشفت أن الحوافز المالية وحدها ليست كافية، ويجب الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق تحفيز مستدام .

بعض الدراسات ركزت فقط على الحوافز المادية ولم تعالج تأثير التحفيز المعنوي بشكل كاف.

أما دراستنا تكشفت أن الحوافز المالية وحدها ليست كافية، ويجب الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق تحفيز مستدام ، و ضمنت الترقية كموضوع رئيسي و محوري في الدراسة كمتغير و المسار الوظيفي كمتغير ثاني أهملت في الدراسات السايقة الرضا الوظيفي و تتبع أداء العامليين.

7. خلاصة الفصل :

في ختام هذا الفصل تناولنا دراسة منهجية من أجل ابراز أثر الترقية على المسار المهني اعتمدنا ضمن هذه الدراسة النظرية على جملة من الدراسات تخدم الموضوع المبحوث وهو الترقية الوظيفية والمسار المهني ، حيث ألمنا بكل جوانب الموضوع المنهجية في هذا الفصل تم الإلمام بالمفاهيم الأساسية التي تتعلق ب الترقية والمسار المهني وابراز النقاط العالقة بينها، إضافة إلى تناول كتب تخص الرضا المهني ، على هذا الأساس انبثقت فكرة معالجة هذا البحث من الناحية النظرية من خلال تسليط الضوء عن علاقة الترقية بالمسار المهني في المنظمة .

الفصل الثاني: الترقية

تمهيد

1.مفهوم الترقية

2.انواع الترقية

3.اهمية الترقية

4.مصادر الترقية

5.خلاصة الفصل

تمهيد:

ندرج موضوع الترقية ضمن المواضيع التي ترتبط بالعنصر البشري والتي تلعب دورا أساسيا في زيادة الرضا المهني، كونها تمثل العمو د الفقري في مسار حياته المهنية، فهي إحدى السياسات الرئيسية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية ، ووسيلة من الوسائل التي تدفع العاملين ، للتنمية الذاتية، وأحد الحوافز لزيادة رضاهم المهني.

ماهية الترقية

الترقية تمثل عملية تطوير وتقدم مهني يتم منحه للموظفين الذين يظهرون أداءً متميزًا ويبدعون في أداء مهامهم. يُعتبر ترقية الموظفين خطوة مهمة تشجع على الاستمرارية وتعزز الولاء للمؤسسة، كما أنها تعكس تقديرًا لجهودهم وإسهاماتهم.

1. مفهوم الترقية :

مفهوم الترقية:

أ- لغة:

"تعني الترقية الصعود والارتقاء وهي مشتقة من كلمة رقي، ترقية، أي رفعه وصعده، أما كلمة ترفيع فهي مشتقة من ترفع ترفيعا بمعنى تعلى وترفع الشيء أو الرحل بمعنى رفعه وقدمه) ." الكبيسي ، ،2010، ص131).

والرقي بمعنى صعد وارتفع، وانتقل من حال إلى حال، وما يزال يترقى حتى بلغ غايته، وترقي العامل: ارتفع من درجة وظيفية إلى درجة أعلى السلم الإداري .

وهي اسم من فعل رقى، يرقي، ترقية، ويقصد بها رفع شخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى، وقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي، والراتب الاقتصادي، فترقية شخص أو عدة أشخاص في مكانة أعيان البلدة أو المدينة يدخل في إطار الترقية الاجتماعية، أو اعتبار الشخص ثريا فهنا تكيف ثروته كرافد من روافد الترقية الاقتصادية .

ب- اصطلاحا: جاءت تعريفات عيدة للترقية وتعددت حسب آراء الكتاب والباحثين فنجد: (العزاوي وعبّاس، 2010، ص494)

عرفها Jean-Luc-Cerdin "يقصد بالترقية نقل الموظف إلى وظيفة ذات درجة أعلى من وظيفته في السلم الإداري للوحدة التي يعمل بها(J ,.L 30 ,2000 . p30 " Cerdin.)

2- كما يقصد بها انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى حاليا ومستقبلا، حيث يمكن أن تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية في مجال السلطة، فحياة الموظف المهنية تبدأ بأدنى درجات السلم الوظيفي ثم يعلو مركزه ويزداد دخله) . شريف يوسف 2007-2006، ص.147(

3- "تعرف الترقية أنها رفع الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى في السلطة والمسؤولية، وذلك بعد استيفائه لاشتراطات شغل الوظيفة المراد الترقية إليها.

4- ويقصد بها أيضا "حق الموظف بالارتقاء في السلم الوظيفي والارتقاء في وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى في السلطة والمسؤولية."

5- على أنّ مفهومها يرتبط بتقييم أداء الموظف أثناء مساره المهني، وهو تقييم دوري ومستمر يهدف إلى تقدير مؤهلات المهنية وفقا لمناهج ملائمة غالبا ما تؤدي إلى الترقية في الدرجة وفي الرتبة أو إلى منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء ."

)سليمان محمد الطماوي،1973 ،ص.503)

6- و بالتالي يمكننا القول أن الترقية : هي خطوة نحو التطور المهني والشخصي، تمنح للموظفين الذين يظهرون تفانيًا وكفاءة في أداء واجباتهم. تعد الترقية تقديرًا للجهود المبذولة والنتائج المحققة، حيث تمنح الفرصة للموظف لزيادة المسؤوليات وتحقيق مزيد من التأثير والتألق في دوره داخل المؤسسة .تعتبر الترقية أيضًا فرصة للنمو والتطور المهني، حيث يمكن للموظف تطوير مهاراته وكفاءاته لمواجهة التحديات الجديدة بكفاءة أكبر. بشكل عام، تعزز الترقية الرغبة في التفاني والانخراط في العمل، مما يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد على حد سواء .هذه النظرة الشخصية تبرز أهمية الترقية كفرصة للنمو والتطوير والنجاح المستمر ، وتعكس رؤية إيجابية تجاه تقدير الجهود وتحفيز الموظفين على تحقيق والتفوق في مساراتهم المهنية.

2. أهمية الترقية:

تعتبر الترقية حافزا ماديا ومعنويا في نفس الوقت، فتكمن صفتها المادية في الزيادة في الراتب، وأمّا الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذي يقدم عندهم دافع احترام النفس، وتأكيد الذات، فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل أكثر ضخامة وأهمية بالنسبة للإدارة والعاملين، وتبدو هذه الأهمية فيما يلي:

- "الترقية هي مصدر من مصادر اختيار الموظفين لشغل الوظائف العمومية، فهي تساهم في تغطية احتياجات الإدارة العمومية في الطاقات البشرية من حيث النوع والكم."

3.أنواع الترقية:

تتمثل أنواعها في:

الترقية في الدرجة:

ويقصد بها صعود الموظف من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة، وذلك بع توفر شرط الأقدمية المطلوبة في النسبة المعنية وتبعا للتنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين، وبعد إجراء دورة تكوين مما يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر شرط الأقدمية ولكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول إلى الأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى فإنه ترقيتهم في الدرجة . (جبلي،ف، 2006، ص30) ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، يترتب عنها تغيير في المنصب تبعا لكفاءة العامل، ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات اعلى وتصحبها زيادة في المرتب، وهذه الزيادة ليست الأسس الحقيقي الذي يميّز هذا النوع من الترقية، وتطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة) . نسيمة، أحمد الصيد2008، ص .12(ونستنتج من ذلك أن صيغة الترقية في الدرجات ترتبط بفكرة المسار المهني للموظف العام، ولهذا فالموظف بحكم طبيعة مركزه القانوني، أي ملازمته للوظيفة العمومية مدّة حياته المهنية يحق له أن يطمح في تحسين مستواه بصفة تدريجية طوال هذه المدة، بدون أن يتوقف هذا التعيير على تغيير في طبيعة عمله أو مدى مسؤولياته ولا على تطور في منصبه أو رتبته، وبالتالي فالترقية في الدرجات لا ترتبط إلا بارتفاع في الأقدمية

جدول يمثل المدة الزمنية للترقية بالدرجة

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
المجموع 12	30سنة	36 سنة	42 سنة

في هذا الجدول يتضح أن الترقية في الدرجات أصبحت تصل إلى 12 درجة بعد ما كانت 10 درجات، كما احتساب المدة تغيرت كذلك، فقد أصبحت المدّة الدنيا سنتين و6 أشهر بدلا من سنتين، والمدة المتوسطة 3 سنوات و6 أشهر بدلا من سنتين، وهذا يدل على الصرامة في الترقية وإعطاء الموظف الوقت الكافي لاكتساب التجربة التي تجعل يمر من درجة إلى درجة أعلى.

وتكون الترقية من درجة إلى أخرى بالمدة القصوى حق مكتسب، وهذا ما نصّت عليه المادة 13 من نفس المرسوم: "تتمّ الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدّة القصوى ."

الترقية بالرتبة:

يقصد بالترقية في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية، انتقال الموظف من وظيفة لمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي، ويعود برتبة معينة وتتميز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر، وكذلك حقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم المسؤوليات. فهي تعد تلك الترقية التي يستفيد منها الموظف بموجب مقتضيات النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية والأنظمة الأساسية الخاصة، بينما تمثل الكفاءة أساسا ثانوي عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها. (صالح الدين محمد عبد الباقي، ،2000، ص.373)

الترقية في الفئة:

الترقية في الفئة تجمع بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة وفي الرتبة لذا يتم الاختبار وفقا لدرجة كفاءة العامل ولا تصاحبها زيادة في المسؤوليات والوجبات فهي تتفق مع الترقية في المرتبة في ذلك. (محمد أنيس قاسم ، 1998 ، الجزائر،ص.75)

تضع الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف، من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، فهي تغير المعاملة موحدة من حيث الأجر وغيره في أوجه شؤون الأفراد وهذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، أي لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة، ولا تكون هناك زيادة في المسؤوليات والواجبات، وتستند إلى كفاءة
عامل . (ديسلر جاري،2003،ص.359)

الترقية الجافة:

وفيها يرتفع المركز الأدبي للعامل ولا يرتفع الأجر، وهي تمنع أحيانا كتعويض للعامل على المكافآت، وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا في التنظيم، هذه الترقية لاتتم إلا في أوقات الأزمات،حيت تلجأ إليها المؤسسة بدلا من زيادة الأجور والمرتبات.

ويرى الأستاذ محمد علي محمد سالم في كتابه" دراسات في العلاقات الصناعية وإدارة الأفراد" أن هذه الترقية لا تتم إلا في أوقات الأزمات، حيث تلجأ إليها المؤسسة بدلا من زيادة الأجور والمرتبات. (نور الدين شنوفي ،،2011 ، ص.84)

ويطلق عليها الترقية المعنوية، وهي عبارة عن ترقيات لا تصاحبها زيادة في الأجر، حيث يهتمون بالمركز الأدبي للفرد العامل، ويهتم بها أعضاء الإدارة العليا من التنظيم ويتطلب الأمر من وجود أسس عملية للترقيات ومعايير واضحة لاختبار الأفراد المستحقتين لها.

النوع بزيادة الأجر وزيادة المسؤوليات والاختصاصات، ويترتب عليها تحسين المركز الأدبي والاجتماعي للعامل، ممَا يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته، ويكسبه شعورا بالرضا والاطمئنان، فتنقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل، يتفرغ لوظيفته فيتقنها.(نور الدين شنوفي ،2011 ، ص.84)

الترقية الاجتماعية:

سميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على المؤهلات عليها لأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة، أو اختبارات متخصصة أساسا لهذا الغرض بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة، وتتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليها .(زكي محمود هاشم ص .383)

4. مصادر الترقية :

تأخذ الترقية تبعا لأشكالها مصدرية متميزين فهي إما داخلية أو خارجية

أ الترقية الداخلية: يقصد بالترقية الداخلية هي التي تخص الموظفين داخل المؤسسة، وهي وسيلة تستعملها المؤسسة لتدعيم الجهد الذي يبذله أحسن الموظفين لرفع قدراتهم ولنجاح عملية الترقية الداخلية يجب إتباع مايلي:

. تخصيص عدد معين من المناصب الشاغرة لترقية الموظفين داخليا. تبسيط إجراءات تحسين قدرات المرشحين وإعدادهم للترقية الداخلية تحفيز على العمل أكثر ومنه زيادة الإنتاجية والفعالية.(هاشمي حرفي ،2012، ص185-184)

ب- الترقية الخارجية : تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقية من الخارج وذلك بحجة تدعيم الكفاءات العامة داخلها بكفاءات جديدة وعقم الأفكار، والتقليل من التكاليف .فالإدارة الأكثر نجاحا فهي التي تمثل إلى سياسة الترقية من الداخل، الإدارية الوسطى والعليا بحيث أن تتوفر سياسة التدريب لشغل هذه الوظائف، وكذلك شعور بالأحقية لتعين في هذه الوظائف، ولذلك لا يتم استخدام سياسة الترقية من الخارج إلا في ضيق الحدود.(نسيمة أحمد الصيد، 2008،2006، ص11)

7.خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل موضوع الترقية في الوظيفة العمومية، من خلال توضيح مفهومها وأهميتها وأنواعها المختلفة. حيث تعد الترقية وسيلة لتطوير المسار المهني للموظف وتحفيزه على تحسين أدائه، كما تساهم في رفع الكفاءة وتحقيق الاستقرار داخل الإدارة ..

كما تم التطرق إلى أنواع الترقية والمتمثلة في الترقية في الدرجة، والترقية في الرتبة، والترقية في الفئة، إضافة إلى الترقية الجافة، مع بيان خصائص كل نوع وآثاره على الوضعية المهنية للموظف.

ومن خلال ذلك يتضح أن الترقية تعتبر أداة أساسية لتحفيز الموظفين وتحسين الأداء الإداري وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة..

الفصل الثالث: المسار المهني

تمهيد

1.تعريف المسار المهني

2 .أنواع المسار المهني

3.دور حياة المسار المهني للعاملين

4.دور الترقية في المسار المهني

5. خلاصة الفصل

تمهيد:

لم يعد المسار المهني ليس فقط تغيير من منصب الى أخر، حيث يعد المسار المهني نمط العمل والنشاطات المرتبطة به، الذي يتطور طوال فترة حياة الانسان، فهو يشمل الوظيفة أو سلسلة الوظائف التي تولاها الشخص الى حين موعد تقاعده.

1-تعريف المسار المهني :

نستعمل عادة مصطلح المسار المهني لنقصد به ما يزاوله المرء من وظيفة أو مهنة أو حرفة. ولكن المسار المهني يتضمن، على أية حال، أبعادا تفوق بكثير ما تتضمنه الوظيفة أو المهنة أو الحرفة. فالمسار المهني هو نمط العمل والنشاطات المرتبطة به، الذي يتطور طوال فترة حياة الإنسان. فهو يشمل الوظيفة أو سلسلة الوظائف التي تولاها الشخص إلى أن حان موعد تقاعده. فهناك العديد من أنواع المسارات المهنية، بقدر ما هناك من ناس، وهي تتفاوت كثيرا فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن، والكيفية التي تؤثر على حياة الشخص المعني. (الصّحاف، ،1997، 265)

ومن الناحية الاصطلا حية: يعرف المسار المهني على أنه مجموعة من الوظائف متعاقبة ومتدرجة وتحدد مسارات وظيفة توفرها المؤسسة لعامليها حتى يحددو ويختارو مسارات مستقبلهم الوظيفي، ذلك حسب حاجة العمل حاليا ومستقبليا.

أما عند مفكرين الغرب ، فقد عرفه (Douglasعلى أنه " مجموعة متتالية من التجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو تحقيق أهداف فردية وتنظيمية التي بها الفرد خلال حياته العملية (".1986, D , P80 (Hall

من خلال التعاريف المقدمة يمكن استخلاص تعريف للمسار المهني هو مجموعة من الوظائف، الأعمال أو المهن التي يشغلها الفرد والتي توفرها المؤسسة، وذلك حسب رغبة العاملين يمكنهم من اكتساب مهارات إدارية وفنية جديدة، تتزامن مع تحسين مداخلهم مما ينعكس على مستواهم المعيشي ومكانتهم الاجتماعية

2- أنواع المسار المهني:

نميز ثلاثة أنواع من المسارات المهنية، وهي:

- **المسار التقليدي:** انتقال الموظف عموديا من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سيرقى إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها. يفهم من خلال ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار المهني التقليدي تكون من نوع واحد وتخصص واحد وبالتالي ستكون جميع

فرص التكوين التي سيقوم مستقبلا لها علاقة مباشرة بطبيعة العمل .) بن عامر وغريب،2020، ص 321(

المسار الشبكي: انتقال الموظف عموديا وأفقيا خلال مساره المهني، بل يتم نقله في عدة وظائف في المستوى الواحد الذي رقي إليه مما يكسبه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى تجعل فرص وبدائل الترقية إلى وظائف أعلى أكثر تساعده على تحقيق طموحاته المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار المهني التقليدي و فرص التكوين أكثر كذلك.

المسار المهني الإنجازي: لا يشترط بقاء الموظف في وظيفة معينة لفترة زمنية معينة حتى يتم ترقيته بل تكون الانجازات والنجاحات التي يحققها في عمله هي المحدد لترقيته من وظيفية أدنى إلى وظيفة أعلى، قد يصل الموظف إلى Ěاية المسار المهني في فترة قصيرة لذا قد يحتاج إلى تدريب وتكوين

أكثر حتى يحافظ على هذه الانجازات والنجاحات التي حققها.

3- دور حياة المسار المهني:

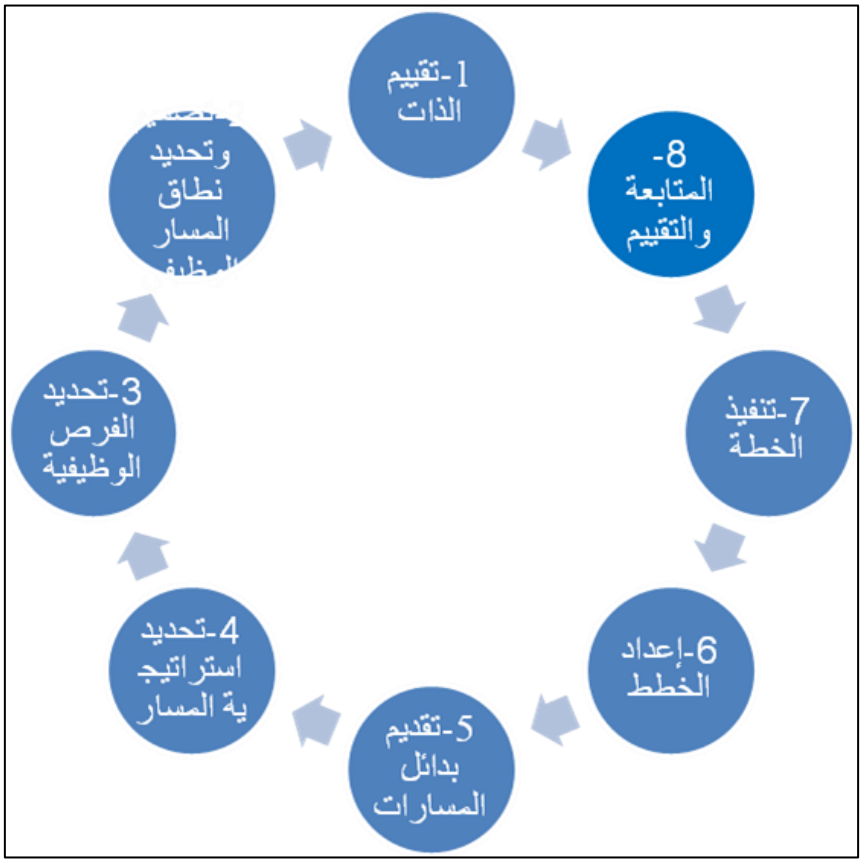
تمر دورة حياة المسار المهني الموظفين في المؤسسة بأربع مراحل تبدأ مع بداية عملهم فيها وتنتهي عند بلوغهم سن التقاعد على افتراض بقائهم في نفس المؤسسة طول فترة عملهم، ومراحل دورة حياة الموظف المهنية هي:

- **مرحلة الاستكشاف:** تبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد التعيين في المؤسسة يخضع خلاله الموظف إلى فترة تجربة ويتعلم في هذه المرحلة أعمال ومهارات جديدة، الاندماج في الفريق، يستطيع أن يفهم نفسه ويتعرف ما يحسن القيام به، وبما الموظف في بداية مساره المهني فهو لا يستطيع الاعتماد على نفسه بل يحتاج إلى مساعدة وتوجيه لتصحيح أخطاءه في بدايتها.

- **مرحلة التأسيس:** بعد إن اكتسب الموظف مهارات جديدة وتعرف على ما يحسن القيام به يبدأ في رسم مسار مستقبله المهني فيعرف الوظائف التي سيرقى إليها عبر حياته المهنية وفي هذه المرحلة أي التأسيس يكون الموظف اتصف بصفتين هما الاستقلالية والاعتماد على النفس، والقدرة على المساهمة الفعالة في العمل.

- **مرحلة النضج:** يصل الموظف إلى حصيلة تراكمية من المهارات و الخبرات نتيجة لممارسته لعدة وظائف و حضوره عدة دورات تدريبية وتكوينية مما يؤهله لأن يكون مدربا أو مطورا أو موجها يسهم في رسم سياسة المؤسسة، قادرا على تفويض سلطته لآخرين .

- **مرحلة الانحدار:** هي المرحلة التي تلي مباشرة مرحلة النضج ومن المفترض أن في هذه المرحلة يمضي الموظف بقية حياته المهنية و يتوجب تخفيض حجم عمل هذا الموظف ومسؤولياته في حين يركز على الاستفادة منه في مجال الاستشاري وتقديم النصح.



4- دور الترقية في بناء المسار المهني للعاملين في المؤسسة ومكانتها في التشريع الجزائري .

علاقة الترقية بالمسار المهني:

تعد الترقية جزء أساس ي ضمن المسار المهني فهو عبارة عن مجموعة متتالية من الترقيات والتي تعكس أو تحدد مجموعة الوظائف المتتابعة التي يشغلها الفرد على امتداد حياته المهنية.

ومن أجل إبراز العلاقة بين الترقية والمسار المهني سنتطرق في هذا العنصر إلى تبيان أثر تقييم الأداء على الترقية، مع إظهار علاقة الترقية بالتكوين عبر مساره المهني، وفي الأخير تناول علاقة الترقية بالحوافز.

تشكل عملية تقييم الأداء إحدى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فهي أداة فعالة نحو تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.

– يعرف فيصل حسونة(حسونة ، 2003، ص 147) تقييم الأداء "بأنه عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة العاملين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب عن ذلك إصدار قرارات تتعلق بترقية العامل أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته."

أما بالنسبة لأثر تقييم الأداء كمرحلة يمر بها العامل عبر مساره المهني على الترقية فهو تلك الوسيلة التي تعطي للعامل فرصة للترقية وبالتالي التقدم في مساره المهني، كما هو أداة لانتقاء العاملين عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

يعد التكوين من الاهتمامات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم هذه الأخيرة بوضع دورات ملائمة لسد جوانب النقص المتعلقة بالعاملين، فالتكوين هو مرحلة يمر بها العامل عبر مساره المهني من أجل تنمية أدائه، وبذلك تكمن الوظيفة الأساسية للتكوين في إعداد وتأهيل العامل لتولي وظيفة جديدة (عبد الباقي،ع،2004،ص 267)، ويهدف التكوين إلى تحسين مؤهلات العامل بغية تحضير الفرد لتولي وظيفة عليا، أو عندما يكون التباين بين مهارة الوظيفة الحالية والوظيفة التي سيرقى إليها، أما عن علاقة التكوين كمرحلة أساسية يمر بها العامل عبر المسار المهني بالترقية، إذ أن التكوين هو الوسيلة يحسن بها الفرد أدائه والتعرف على معارف واكتساب مهارات تؤهله للترقي إلى منصب أعلى من المنصب الذي يشغله، حيث يمثل شرط أساس ي في الترقية باعتباره أداة تمكّن العامل للتكيف مع متطلبات الوظيفة الجديدة.

إذن التكوين هو وسيلة لتحقيق الهدف هو الترقية والتي بدورها تخدم المسار المهني للعامل منذ التحاقه بالمنصب إلى غاية تقاعده.

تعد الترقية من الحوافز المعنوية والمادية لأنها وسيلة لإشباع حاجات الأفراد المعنوية كالتقدم في المسار المهني، والمادية من خلال الزيادة في الأجر والمنح والعلاوات، فيعرف كامل بربر (بربر،ك، 1997، ص115) الترقية على أنها " وسيلة لتحفيز العاملين على العمل، بل أنها تأتي في مقدمة الحوافز المعنوية" .

يتضح من التعريف أعلاه، أن الترقية هي من الحوافز التي تجعل العامل أكثر اندفاعا نحو العمل الجاد، فإذا كان للعامل رغبة لشغل مراكز وظيفية أعلى مما كان يشغلها بغية تحسين مركزه المهني ومستواه الاجتماعي في هذه الحالة تكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين من خلال اشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية.

أما عن علاقة الحوافز بالترقية فإن ترقية العاملين كما تمت الإشارة إليها سابقا على أنها من أهم الحوافز المادية والمعنوية فهي توّلد حافزا قويا لدى العاملين لكي يضاعفوا من أدائهم وانتاجيتهم داخل المؤسسة. إذن الترقية من أهم الحوافز التي تدفع الأفراد للتقدم في مسارهم المهني.

علاقة الترقية بالرضا المهني للعاملين في المنظمة:

تزيد الترقيات في مستوى الرضا المهني للفرد في المؤسسات خاصة إذا تمت وفقا لمعايير موضوعية شفافة حيث تتكون الترقية من مجموعة مؤشرات من القيم التي ترتبط بالمشاعر الذاتية للفرد وتكون هذه المؤشرات مادية إذا تعلقت بمستوى الأجر ومعنوية بمستوى طموح الفرد وإشباع حاجاته الذاتية وذلك في تولي مناصب عليا من منصبه الحالي أو حتى ترقية في نفس المنصب. (جلدة، س، 2009،ص)

نشرت أغلب الدراسات والبحوث العلمية في كافة المجالات إلى وجود علاقة طردية في توفر فرص الترقية والرضا المهني، فيشير معظم الباحثين والكتاّب إلى أنّ العنصر الاساس ي المحدد لأثر الترقية على الرضا المهني للعامل هو ذلك الطموح وآمال العامل لتولي مناصب عليا أو حتى توقعاته لفرص الترقية مهما كان نوعها، فرضا العامل يقل كلما كانت الفرص المتاحة للترقية أقل من طموحاته وأهدافه المهنية.

فالترقية الفعلية تتوقف على مدى توقع العامل لها، ويلاحظ أن آمال الفرد وطموحاته غالبا ما تكون كبيرة لذا على المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة أن تعمل جاهدة لتحقيق فرص

الترقية لكل العاملين مع احترام اجراءات الترقية وتطبيقها بصفة موضوعية، وأن تسعى لجعل طموح العامل واقعيا حتى تتمكن من تحقيق رضاه المهني.

مكانة الترقية في التشريع الجزائري

يعترف التشريع الجزائري بحق العامل في التكوين المهني كما يجعل من العمل التكويني أحد عوامل الترقية الاجتماعية و المهنية للعمال و ضمانا للتنمية الاقتصادية للبلاد ، و يكون هذا الحق عبارة عن تشجيع العامل على التقدم و التطور في حياته المهنية و تحسين ظهور معيشته عن طريق رفع المستوى الوظيفي و المادي و ما يترتب عن ذلك من زيادة في الأجر و مستوى المهني و المعنوي للعامل .

هذا حسب ما جاء في الفقرة 4 من المادة 6 من قانون 90/11 التي تنص ": يحق للعامل التكوين المهني و الترقية في العمل " و من هنا فإن هذا الحق هو عبارة عن تشجيع العامل على التقدم و التطور حيلته المهنية. (محمد عبد الفتاح الصيرفي 2006، ص .207)

يتخذ التكوين عدة أشكال و صور منها ما يعرف بالتكوين الأولي أي قبل التحاق العامل بمنصب العمل و هذا عن طريق إعداد العامل علميا و تقنيا حتى يتمكن من القيام بمهامه و أعماله على الوجه الأحسن . هناك ما يعرف بالتكوين المستمر للعامل حيث يمنح بعض فترات التفرغ للالتحاق بمؤسسة التكوين سواء كانت تابعة للمؤسسة المستخدمة أو خارجية عنها ، و ذلك قصد تحسين مستواه المهني و التطور مع الأساليب التكنولوجية الحديثة المستعملة في المؤسسة المستخدمة أو للتدرب على التقنيات الجديدة في الصنع أو في أداء العمل ، أو قصد زيادة و تطور المردودية نوعا أو كما .

تنص المادة 38 من المر06 – 03 : " للموظف الحق والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية" .(الأمر رقم 03-06)

يقصد بالترقية من الناحية الإدارية السليمة إختيار أكفأ الموظفين و أصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية و السلطة في التنظيم الإداري ، على أن يتمتع الشخص في هذه الحالة بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في وظيفته السابقة ، و تعتبرالترقية من أهم المور بعد الجر بالنسبة للموظف حيث أنها تفسح المجال أمام الموظف للوصول للمناصب العليا ، فتغرس الحافزأمام الموظفين

لبذل أقص ى قدرمن الجهد ليظفر بالترقية والتمتع بمزاياها المادية والمعنوية . كما أنها تشعرالموظف بالامان نتيجة تحقيق تقدم مستمر في حياته الوظيفية ، و نظرا لهمية الترقية بالنسبة للموظف و الإدارة فيجب الإهتمام بها و وضع معيار سليم يتم على أساسها ، و تتم الترقية وفقا لحد المعيارين هما : القدمية والإختيار. (المرسوم ر قم 59-85)

الدول التي تأخذ بالنظام المغلق للوظيفة العمومية تعتبرالرقية من الحقوق الساسية التي يتمتع بها الموظف وهذه الترقية تجري بطريقتين إمّا الترقية في الدرجة أو الترقية في الرتبة وكل الحالات تترتب عنها الزيادة في الراتب .

الترقية في الدرجة : هي ترقية من درجة إلى درجة أعلى منها ، هذه الدرجات محددة في الشبكة الإستدلالية للأجور تتشكل من مجموعات وأصناف وعلى كل صنف يتكون من درجات فيه 12 درجة هذه الدرجات لها نقاط إستدلالية ، ففي هذه الترقية الفقية تنتج عنها فقط زيادة في الراتب و ليس الحقوق والإلتزامات والمنصب. (أنظر المادة 106 من الأمر .03-06).

5- إجراءات الترقية :

1- التنقيط : كل موظف يخضع سنويا لعملية التقييم من طرف السلطة المختصة وعملية التنقيط تتشكل من عنصرين :

– النقطة المرقمة : وهنا يمنح الحق للموظف للإطلاع عليها .

– التقييم : تنص المادة 97 من المر 06 – 03 : " يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة .

المادة 98 من المر06 – 03 : " يهدف تقييم الموظف إلى -: الترقية في الدرجات،- الترقية في الرتبة،- منح امتيازات مرتبطة بالمرد ودية وتحسين الداء،- منح الوسمة التشريفية والمكافآت " .

يقيم من خلالها الموظف عن طريق الملاحظة في عمله إما إيجابيا أوسلبيا من طرف السلطة المختصة ، و طبقا لنص لمادة 101 من المر06 – 03 : " تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة ، ويتم التقييم بصفة دورية. وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة " .

ليس للموظف حق الإضطلاع على التقييم ، و يعتبر قرار التنقيط قرار إداري يختص بإصدارة اللجنة المساوية العضاء طبقا لنص المادة 102 من المر 06 – 03 : " تبلّغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلما إلى اللجنة الإدارية المتساوية العضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها ، وتحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف " .

التسجيل في جدول الترقية : الموظف لا يرق إلا إذا كان مقيدا في جدول الترقية ، الإدارة هي التي تقوم بإعداد هذا الجدول و اللجنة المساوية العضاء تقوم بالمصادقة عليه و يحتوي الجدول على المهارة والكفاءة والاقدمية .

شرط إستيفاء المدة : الترقية هي حق بالنسبة للموظف لا تتم إلا إذا إستوفى المدة المحددة قانونا وهي مدة تنقسم إلى ثلاث أنواع : المدة الدنيا المدة المتوسطة ن المدة القصو ى .

– المدة القصو ى هي 3 سنوات و6 أشهر.

– المدة المتوسطة هي 3 سنوات . (36 إلى 42 سنة كحد أقصى)– المدة الدنيا هي عامين و6 أشهر. (30سنة)

الإدارة هي التي تقوم بإصدار قرار الترقية ففي المدة الدنيا و المتوسطة فللإدارة سلطة تقديرية تعتمد على التقييم و التنقيط أما في المدة القصوى فسلطة الإدارة مقيدة فالموظف هنا يجب أن يرقى بصفة آلية .

–شرط الكفاءة : هذا الشرط مرتبط بالتنقيط وهي الكفاءة في العمل والمؤهلات .

2 – الترقية في الرتبة : حسب المادة 107 من المر 06 – 03 المتضمن قانون الوظيفة العمومية فهي تقدم في مساره المهني وذلك بالإنتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أوفي السلك العلى ، هذه الترقية عمودية تتضمن الزيادة في الراتب و في الصلاحيات و فيها مزايا معنوية ، و هنا نميز بين الرتبة و المنصب فالرتبة يعين فيها الشخص تعتبر حق مكتسب بالنسبة للموظف لا يمكن التراجع عنه و لا خلعها خلاف المربالنسبة للتدريس مثلا أستاذ تغيير المنصب ولا يمكن تغيير الرتبة .

إجراءات الترقية في الرتب :

الطريقة الاولى : الترقية عن طريق الاقدمية : هي طريقة نادرة يتم بموجبها ترقية الموظف إلى الرتبة الشاغرة العلى إلى أقدم الموظفين على أساسين :

– أقدم الموظفين يكون مكتسبا لخبرة ودراية في العمل أكثرمن غيره . – مكافأة الموظف الذي إشتغل هذه الوظيفة أكثرمن غيره .من مزايا هذا الاسلوب هو آلي وبسيط التطبيق وهذه الطريقة تمنع تعسف الإدارة عند الترقية ومن عيوب هذا السلوب يسوي بين الموظف الكفء والموظف الذي لا يريد العمل أكثر.

– الطريقة الثانية : الترقية عن طريق الإختيار : يمكن إستبعاد الطريق الآلي أي أن الإدارة تقوم بإختيار الموظف إما أن يكون حرا مطلق أومقيد فيخضع لإختيار كفاءة الموظف .

– الإختيار المطلق للترقية ذلك بالنسبة للوظائف العليا في الدولة والمناصب العليا في المؤسسة (سعيد مقدم،2010،ص .249)

– الإختيار عن طريق الإختبار المقيد و هنا يدخل حق مساواة لكافة الموظفين في الترقية يتم إجراء إمتحان ، و هذا الإمتحان إما أن يكون مفتوح لجميع الاشخاص سواء الموظف آو غير الموظف و إما أن يكون مغلق يقتصرفقط على موظفي الإدارة .

وحسب مشروع 98 تخضع الترقية لمعيار أوعدة معاييرجديدة وإضافية ومن بينها ما نصت عليه المادة 91 / 2 و يقتضي تقديره ، تتوقف ترقية الموظفين على الجهود المبذولة نوعا و كما و على درجة المواظبة " وطبقا للمادة 92 فإن الترقية تعتمد على الكيفيات التالية :

– بناءا على الشهادات المحصل عليها ، وهذا من بين الموظفين الذين تحصلوا على الشهادات المطلوبة خلال المسار الوظيفي .

– وبناءا على تكوين متخصص عن طريق الإمتحانات النهائية فإنه يستفيد بالترقية بعد نجاحه .

و تتم الترقية عن طريق التسجيل في قائمة الترقية بعد أخذ رأي اللجنة ، وهذا من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية و حسب القانون الاساسي الخاص على أن لا يستفيد الموظف من ترقيتين متتاليتين .

5.خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل مفهوم المسار المهني باعتباره مجموعة الوظائف والمراحل التي يمر بها الموظف طوال حياته المهنية داخل المؤسسة، حيث يهدف إلى تطوير مهاراته وتحسين مستواه المهني والاجتماعي. كما تم التطرق إلى أنواع المسار المهني والمتمثلة في المسار التقليدي، والمسار الشبكي، والمسار الإنجازي، مع إبراز خصائص كل نوع ودوره في تطوير أداء العاملين..

كما عالج الفصل مراحل دورة حياة المسار المهني، بداية من مرحلة الاستكشاف والتأسيس، وصولًا إلى مرحلتي النضج والانحدار، مع توضيح الخصائص التي تميز كل مرحلة. إضافة إلى ذلك، تم إبراز العلاقة الوثيقة بين الترقية والمسار المهني، باعتبار الترقية وسيلة أساسية لتطور الموظف وتحفيزه، حيث ترتبط بتقييم الأداء والتكوين والحوافز، مما يساهم في رفع كفاءة العامل وتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الرابع: المقاربة الميدانية للدراسة

تمهيد

1.تقديم مؤسسة صوميز

2.تحليل المقابلات

3.تحليل نتائج فرضيات

4.تاثير الحوافز على العامل

5.رضا العاملين عن معايير وإجراءات الترقية المهنية بالمؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد

تهدف الدراسة الميدانية، إلى تعزيز فهم الطلاب وتطبيقهم العملي في مجالات دراستهم. يُعتبر هذا النوع من الدراسات جزءاً أساسياً من المناهج الأكاديمية لأنه يمنح الطلاب فرصة لاكتساب خبرات عملية وميدانية تعزز مهاراتهم وتحليلهم النقدي.

في مؤسسة صوميز ، تُنظم الدراسة الميدانية بالتعاون مع مؤسسات محلية ووطنية، حيث يتعرض الطلاب للعمل الفعلي في مختلف المجالات المتعلقة بدراستهم، مثل الأدب واللغة والفنون البصرية. يتم تصميم البرامج بشكل يضمن توافقها مع متطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع، مما يسهم في إعداد الطلاب لسوق العمل بشكل أفضل بعد التخرج.

1. تقديم مؤسسة صوميز

1.1. لمحة تاريحية عن المؤسسة

SOMIZ - Société de Maintenance Industrielle (d'Arzew): هي شركة جزائرية متخصصة في الصيانة الصناعية، تابعة لمجمع سوناطراك شركة صوميز . تتخذ من أرزيو مقراً لها، وتركز نشاطها على تقديم خدمات الصيانة الميكانيكية، الكهربائية، والآلات الدقيقة للمنشآت البترولية والغازية. .

جانب التشغيل ساهمت المؤسسة في توفير مناصب عمل للعديد من شباب المنطقة مع تأهيل نوعي لهم مما جعل عمال صوميز يتمتعون بكفاءات عالية في مجال الصيانة الصناعية.

أما مساهمتها كمؤسسة مواطنة فلها حظ في ذلك سواء في الجانب الرياضي، أو الإنساني، وحتى البيئي.

1.2. الهيكل الاداري للمؤسسة

بناءً على الهيكل التنظيمي المعتمد في الشركات الفرعية لمجمع سوناطراك (Sonatrach) والبيانات المتاحة حول شركة صوميز(SOMIZ) ، إليك مخططاً توضيحياً للجهاز الإداري والوظيفي داخل الشركة:

1. الإدارة العليا والرقابة:

مجلس الإدارة :(Board of Directors) يمثل مصلحة المساهمين (سوناطراك) ويشرف على التوجهات الكبرى.

الرئيس المدير العام :(PDG) السلطة التنفيذية العليا المسؤولة عن تسيير الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

مديرية التدقيق والرقابة الداخلية: تتبع الإدارة العليا مباشرة لضمان الشفافية والامتثال .

2. المديريات المركزية (الدعم الإداري)

مديرية الموارد البشرية :(DRH) مسؤولة عن التوظيف، الأجور، والتكوين المهني.

المديرية المالية والمحاسبة: تتولى تسيير الميزانيات، التدفقات النقدية، والتقارير المالية.

مديرية الإمداد واللوجستيك :(Procurement) مسؤولة عن المشتريات وتوفير قطع الغيار والمعدات اللازمة لعمليات الصيانة.

مديرية الصحة، السلامة والبيئة :(HSE) قطاع حيوي في صوميز لضمان أمن العمال وحماية المنشآت الصناعية .

3. المديريات التقنية والعملياتية (جوهر النشاط)

مديرية الهندسة والمشاريع :(Engineering & Projects) تشرف على الدراسات التقنية وتخطيط مشاريع الصيانة الكبرى.

مديرية الصيانة الصناعية: تنقسم عادةً حسب التخصصات:

قسم الصيانة الميكانيكية.

قسم الكهرباء والآلية.(Instrumentation)

قسم المنشآت المعدنية واللحام.

قسم التطوير والرقمنة: يركز على تحديث أساليب العمل وإدخال الحلول التكنولوجية الجديدة .

4- الهيكل الميداني (القاعدة)

مديري المواقع/الورشات: المسؤولون المباشرون عن تنفيذ العمليات في منطقة أرزيو أو المواقع النفطية الأخرى.

الإطارات التقنية (مهندسون وتقنيون سامون): يشرفون على الفرق الميدانية.

العمال التنفيذيون: الحرفيون والميكانيكيون والكهربائيون الذين ينفذون مهام الصيانة الفعلية

2- تحليل المقابلات :

من خلال تحليلنا لدليل المقابلات بعنوان الترقية و اثرها على المسار المهني التي كانت مع المبحوثين الدي انحصر عددهم إلى 10 مبحوثين و التي قسمت إلى ثلاث محاور كالاتي:

المحور الأول : البيانات الشخصية للمبحوثين.

المحور الثاني : انحصر هدا المحور على نتائج الفرضية الأولى.

المحور الثالث : كانت فيه نتائج الفرضية الثانية و منه سوف نتطرق غالى تحليلنا وعرض نتائج البيانات الشخصية للمبحوثين.

المحور الأول :نتائج البيانات الشخصية

***النوع الاجتماعي** : من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة صوميز فئات المبحوثين كانت مختلقة و قد شملت الجنسين الذكور و الاناث ومنه فقد قمنا بمقابلة 4اناث حيث كانت نسبتهم من مجتمع البحث اما الباقي فكانوا ذكور 6 ذكور أي عند جمع نسب الذكور و الاناث فسوف نتحصل على مجموع من عينة التي قمنا بدراسة معها و منه سوف نلاحظ أنه عدد الذكور يتغلب على عدد الاناث في مؤسسة

صوميز SOMIZ .

***السن** : حسب المبحوثين التي تطرقنا اليهم في دراستنا فإن الفئات العمرية كانت مختلفة بحيث تشمل فئتين عمريتين ألا و هما فئة الشباب التي كانت تنحصر بين عددين (35–40) سنة اما الفئة الثانية هي فئة الكهول التي انحصر عددها بين عددين (45–54) سنة و حسب دراستنا التي قمنا بها ألاو هي الترقية و اثرها على المسار المهني فإن فئة الكهول كانت النسبة العالية في المؤسسة و بلغت.

*الحالة المدنية : نسبة الحالة المدنية للمبحوثين كانت اعلى نسبة هي مرتبطين أي متزوجين .اما نسبة المتبقية نسبة ضئيلة و منه نستنج الحالة المدنية

*المستوى التعليمي : بحيث تبين لنا من خلال البيانات الخاصة أن نسبة التي تتمركز في اعلى هرم هي المستوى التعليمي الجامعي بحيث هي النسبة العالية في نتائج البيانات المبحوثين لأن المستوى التعليمي في مؤسسة جد مهم و هو من شروط الأساسية لقبول العامل في الوظيفة و لذلك بلغت نسبة المستوى التعليمي الجامعي النسبة الكاملة.

***الأقدمية في المهنة** : بموجب دراستنا التي قمنا بها فإنه تلقائيا كانت النسبة العالية للمبحوثين الذين تطرقنا إليهم هم الذين كانت لهم أقدمية في المهنة بحيث كان أقصى حد للخبرة هو 25 سنة لبعض الباحثين و أقلها كأقصى حد هي 18 سنة و هذه نسب شملت نسبة الكهول أما نسبة الشباب فكانت نسبتهم أقل في الاقدمية في المهنة بحيث كانت كأقل حد 5 سنوات فما فوق.

3- تحليل نتائج الفرضيات

تحليل و تفسير نتائج الخاصة بالفرضية الأولى :

- تساهم الخبرة المهنية في بناء المهارات عبر المسار المهني .

- الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة:

يعتبر الرضا الوظيفي هو كرد فعل يقوم بها العامل داخل المؤسسة استجابتا للعوامل التي تؤثر عليه و تنعكس ايجابيا أو سلبيا في تأدية لعمله ، بحيث أن رضى الوظيفي يختلف من موظف إلى أخر يجمعهم نفس مكان العمل و في نفس ظروف و حسب المبحوثين في مؤسسة صوميز فيعتبر الرضا الوظيفي المحرك الأساسي للعمل فحسب تصريح المبحوث رقم 02 << أنا راني راضيا بمنصب لي راني فيه بصح كون شخص اخر في مكاني كون راه باغي أو طامع لمنصب اعلى بصح انا الحمد الله راني راضية و دروك راني نقارع و قت لي نتقاعد فيه و نلتهى لعائلتي و حياتي الخاصة و نريح<<.

حسب مقولة المبحوث رقم 02 : إنها راضيا تماما بمنصبها في العمل و في المستوى الذي وصلت إليه و لا تطمع للأكثر في التدرج الوظيفي نفهم بأن الرضا الوظيفي يثر بصفة خاصة على الجانب نفسي للعامل بحيث يجعل العامل يندمج في عمله و يتأقلم مع البيئة التي هو فيها لأن راحة النفسية للموظف تنعكس إيجابيا على عمله و أيضا مع تعامله مع الموظفين أخرين بحيث تصبح لديه قدرة على التحكم في عمله و ترتفع عملية انتاج لديه و ذلك لاكتسابه ثقة لازمة في الانتماء غالى المؤسسة.

أما حسب المبحوث رقم 04 : << ماشي دايمن نكون راضي في خدمتي و هذا يرجع إلى ظروف لي نمروا فيها في خدمتنا كيما اليوم لقيتوني غايا يمكن غدوا تلقوني ماشي مليح و هذا يرجع لظروف العمل و تقلباتها<<.

نفهم من خلال المبحوث رقم 04 أن الرضا الوظيفي داخل المؤسسة لايكتسب استقرار بل هو شيء متقلب حسب الظروف العمل التي يمر بها العامل.

إذن نستخلص في الأخير و حسب المبحوثين في المؤسسة ان الرضا الوظيفي يرتبط مختلف قد تكون متعلقة بظروف العمل او المحيط الخارجي للعمل أو الداخلي أيضا أو فيما يتعلق بالحوافز أو الترقية ...إلخ.

فكل هذه العوامل مرتبطة بالرضا الوظيفي للعامل و تؤثر عليه إيجابيا أو سلبيا ، إن العامل عندما يصل غالى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة فهذا سوف ينعكس على انتاج المؤسسة و محافظة على مكانتها وصورتها الاقتصادية.

-كفاءة العامل:

بحيث يعرفها فيليب برنو " القدرة على التصرف بفاعلية في نمط معين من الوضعيات ، فهي قدرة تستند غالى معارف لكنها لا تختزل فيها ، فمواجهة وضعية ما يجب استخدام موار معرفية متكاملة و متعددة و منها المعارف ".

- فيليب برنو، ترجمة لحسن بوتلاي ، بناء الكفاءات انطلاقا من المدرسة ، منشورات عالم التربية المغرب 2004، ص12.

إذن نفهم ان الكفاءة هي خبرة يكتسبها الفرد عبر مساره الحياتي و الذي يبدأ من مدرسته التي تعتبر مكان رئيسي لاكتسابه معارف اللازمة لكي ينطلق لمواجهة حياته و تعديتها.

و لذلك عند تحليلنا للمستوى التعليمي عند المبحوثين للمؤسسة ميناء أرزيو و جدنا مستوى تعليمي جامعي هو المستوى العالي بنسبة 100% لأن يعتبر هو المرحلة الأولى في تكوين الفرد لقبول به في الوظيفة ثم بعد ذلك تقوم المؤسسة أيضا بتكوين العامل و تزوده الكفاءة اللازمة للعمل.

و حسب تصريح المبحوث رقم 06 : << شهادة ضرورية باش تتحصل على ok في العمل و لكن حنا في بلادنا قرايتنا حاجة و الخدمة حاجة أخرى غير مطابق تماما فالكفاءة يجب العامل يكتسبها أيضا من المؤسسة بشكل خاص لأنه حتى واحد مداخل عارف شاراه باغي يخدم و لا متعلم و لكن الحمد الله تعلمنا من زملائنا و أيضا من chef les توعنا و أيضا من تكوين لي توضعها المؤسسة و هذا أيضا يعود على شخص نفسه كاين لي يكون responsable و كاين لي لا يكون باغي يخدم و قد مسؤولية >>.

نفهم من خلال المبحوث رقم 06 : ان المستوى التعليمي ضروري للحصول الفرد على الوظيفة و قبول به و لكن غير كافي لكي تكون لديه كفاءة اللازمة للوظيفة دون تجربة او العمل من قَبل فالمؤسسة أيضا تلعب دور مهم في تنمية كفاءة العامل و تطويره.

و يستخلص في الأخير ان مؤسسة صوميز تقوم باختيار المورد البشري بطريقة علمية أي ذو مستوى علمي مناسب، و أيضا تقوم الإدارة بتكوين العامل و ذلك بتقديم له إرشادات اللازمة بكيفية أداء العمل بطريقة صحيحة و هكذا يكتسب العامل الكفاءة و الخبرة اللازمة في تسيير عمله.

-التدرج في مناصب الشغل راجع لكفاءة العامل:

يعتبر التدرج في مناصب شغل هدف كل موظف فكل عامل يطمع إلى الانتقال من منصب أعلى و زيادة في سلطته و مكانته في العمل و لا يحقق ذلك إلا عند العمل بكل جهد و مسؤولية و إتباع سلم تدرجي التي تقوم عليه المؤسسة ومن خلال إطلاع على المبحوثين في مؤسسة صوميز فإنه لا يستطيع العامل طلب الترقية من نفسه بل هي تمشي حسب قوانين وأيضا حسب المبحوثين أن المسؤول أو القائد يلعب دور مهم في ترقية العامل و منه نستند إلى تصريح مبحوث رقم 08 <<: المبنى باش يبقى ثابت يحتاج لساس قوي هكذا هو رئيس ميعطيش الترقية لشخص ميكونش موثوق فيه و ميكونش مصدر أمان تسمى الترقية حتى لبغا يكون عنده الكفاءة الكاملة بصح ميتيقش فيه مايعطيهش الترقية.<<

إذا نفهم بأن الترقية أو تدرج الموظف من منصبه إلى منصب أعلى لا تنحصر على الكفاءة فقط بل رضا الرئيس على المرؤوس يلعب دور مهم في تدرجه في مناصب عمله.

وحسب تصريح الباحث رقم 10 <<ترقية قبل ما نمدوها يجب أن يكون هناك منصب déjà شاغر باش يكون كاين تدرج في مناصب من بعدها نقوم بدراسة الحالات التي لازم ندرجهم في مناصب وهذا يكون حسب القوانين.<<

نفهم من خلال مبحوث 10 أن التدرج يعود أيضا لوجود منصب شاغر في الادارة لحدوث ترقية.

إذن نستخلص في الأخير أن شركة صوميز (SOMIZ) لا تعتمد على كفاءة كشكل أساسي في تدرج في مناصب شغل بل هي عنصر ثانوي فقط أما شيء أساسي في ترقية الموظف هو رضا المسؤولين عليه و أيضا عند و جود منصب شاغر يسمح بدوران التدرج الوظيفي.

-زيادة في سلطة العامل تحفز في دافعية للعمل:

لا نستطيع أن نقول أنه هناك زيادة في سلطة دون تحصل الموظف على ترقية ليحدث تدرج في منصبه داخل المؤسسة ، و هكذا ينتقل الموظف من سلطة إلى سلطة أعلى و يصبح لديه مسؤوليات أكثر و أكبر بحيث عملية التدرج تكون هدف أي موظف يبدأ عمله داخل مؤسسة.

و المؤسسة بحد ذاتها تقوم بتخطيط المسار المهني للعامل منذ دخوله إلى الوظيفة.

حيث عرف مشال جيرفيه ": أن التخطيط هو عملية منهجية مستمرة تحتوي على تحديد الغايات و الأهداف و تحديد الأنشطة و الوسائل و الأساليب و السياسات و البرامج مع وضع أسس لقياس الأداء". 41

نفهم من خلال تعريف أن عملية تخطيط جد مهمة في أي مؤسسة بحيث تقوم بقياس أداء الموظف داخل المؤسسة بطريقة منهجية و موضوعية لكي يكون هناك زيادة في سلطة و ذلك بوضع شخص المناسب في المكان المناسب.

و تعد الزيادة في سلطة محفز لكل موظف في تأدية عمله.

و حسب تصريح مبحوث رقم :07 << إذا كان هناك زيادة في المسؤوليات و يصاحبها زيادة في الخلصة طبعا يكون كاين دافعية إيجابية في تأدية عمل و طبعا في هذه الحالة أي موظف يمد أحسن ما عندو لأنه يكون من ناحية نفسية مرتاح و خاصة راحة المادية تلعب دور كبير في عقل أي عامل.<<

نفهم من قول المبحوث رقم 07 أن الزيادة في سلطة يجب أن تكون دائما مربوطة بزيادة في الاجر لكي يقدم العامل أحسن ما عنده في تأدية وظائفه.

نستخلص في الأخير أن الزيادة في سلطة العامل فقط لن تكون حافز كامل في دافعية في العمل بل يجب أن يصاحبها تحفيز مادي لكي يكون هناك دافعية في تأدية وظائفه على أحسن وجه و تكون عملية الانتاج لديه سليمة و أيضا محفز المادي حسب المبحوثين يؤثر على المزاج النفسي للعامل فعند وصوله مرحلة التقاعد سوف يؤثر عليه إيجابيا في عمله و في المحيط الذي يعمل فيه

المحطات المهنية التي يمر فيها العامل:

يعد المسار المهني داخل المؤسسة هو انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى أي التدرج في الوظيفة من ادنى إلى أعلى و منه حسب دراسة التي قمنا بها في المؤسسة **صوميز** و حسب المبحوثين أنه كل

موظف تدرج في وظيفته تحصل على الترقية و حسب اطلاعنا على المناصب العمل من قسم الموارد البشرية فإن العامل ينتقل إلى عدة مسارات لكي يصل إلى مستوى رئيس قسم الموارد البشرية أو إلى مستوى رئيس قسم المالية و المحاسبة و رقابة داخلية و منه نذكر مراحل كل من القسمين:

41 Michel grevais , contrôle des gestion économique , 7eme Edition, paris, 2004, p.20.

رئيس قسم الموارد البشرية: طبيعة ترقيته بورصة العمل التراصف الترقية العمودية و الافقية و عدد الترقيات المتحصل عليها 04 مرات والاقدمية بالمؤسسة 19 سنة.

-اطار مكلف بالدراسات بقسم الموارد البشرية طبيعة ترقيته التراصف وعدد الترقيات المتحصل عليها 04 مرات والاقدمية بالمؤسسة 08 سنة.

-اطار مكلف بالدراسات بقسم الموارد البشرية طبيعة الترقية التراصف و عدد الترقيات المتحصل عليها مرة و احدة و الاقدمية 11سنوات.

-اطار مكلف بالدراسات بقسم الموارد البشرية طبيعة الترقية ، الترقية العمودية و عدد الترقيات مرة واحدة اما الاقدمية 11 سنة

رئيس قسم المالية و المحاسبة و الرقابة الداخلية:

طبيعة ترقيته بورصة العمل التراصف الترقية العمودية و الافقية و عدد الترقيات المتحصل عليها 07 مرات و الاقدمية في المؤسسة 28 سنة.

-اطار مكلف بالدراسات بقسم المالية و المحاسبة و الرقابة الداخلية:

ترقيته التراصف و عدد الترقيات التي تحصل عليها مرة واحدة اما الخبرة 11 سنة

-اطار مكلف بالدراسات بقسم المالية و المحاسبة و الرقابة الداخلية:

طبيعة ترقيته التراصف و الترقية العمودية عدد الترقيات المتحصل عليها مرتين و مدة الاقدمية 09 سنوات.

-اطار مكلف بالدراسات بقسم المالية و المحاسبة و الرقابة الداخلية : طبيعة ترقيته الترقية الافقية و عدد المرات مرة واحدة و الاقدمية 04 سنوات . – اطار مكلف بالدراسات بقسم المالية و المحاسبة و

الرقابة الداخلية : ترقيته الترقية الافقية و عدد المرات مرة واحدة و الاقدمية كذلك 04 سنوات . – اطار مكلف بالدراسات بقسم المالية و المحاسبة و الرقابة الداخلية:

الترقية الافقية و عدد الترقيات مرة واحدة و الاقدمية في المؤسسة 04 سنوات.

تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثانية:

– تساهم الحوافز في استقرار الموظف و ترفع من مكانته الاجتماعية في المؤسسة .

– تحصل العامل على الحوافز مقابل تأدية عمله في المؤسسة:

أصبحت المؤسسة في وقتنا الحالي تهتم بعنصر البشري الذي يقوم بعملية إنتاج و تطوير المؤسسة و في مقابل ذلك أنشأ له نظام الحوافز التي تقوم بدورها في التحكم في سلوك إنساني بحيث تؤثر عليه إيجابيا في تأدية وضيفته و يكون بكل قواه المعنوية و فيزيولوجية.

و منه فإن الحوافز في المؤسسة مختلفة منها حوافز المادية بحيث تنعكس هذه الحوافز إيجابا على أجور العاملين و زيادة أرباحهم.

و الحوافز المعنوية هي لا تعتمد على المال في تحفيز العامل بل تكون غير ملموسة كالشكر الذي يتلقاه العامل من مرؤوسه أو التشجيع الذي يقدم من طرف زملاء العمل.

و حسب الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة صوميز فإنه عند انتهاء مدة التربص للعامل داخل المؤسسة و التي تبلغ مدتها سنة تقوم المؤسسة بترسيم العامل و بعد ذلك تقوم بإدراجه في سلم التدرجات للمؤسسة عند مرور ثلاث سنوات على العامل في وظيفته تقوم بتقديم له نسبة تقدر ب0,25 و ذلك لملاء سلم التراكمي و يعد هذا لتحفيز العامل مقابل تأديته لوظائفه.

و حسب المبحوث رقم :10 << هنا في المؤسسة تحفيز هو échelons les يتحصل عليهم العامل كل03 سنوات و لكن هذا القانون تاع التحفيز غير كامل و ذلك عند الترقية كون نترقى إلى منصب أعلى échelon les تاوعي يرجعو من بداية نولي مثلي مثل عامل جديد داخل المؤسسة و هذا شيء غبر عادل بنسبة ليا.<<

نفهم من خلال المبحوث رقم 10 أنه المؤسسة تقوم بإعطاء العامل الحوافز مقابل عمله داخل المؤسسة وتكون عبارة عن درجات تقدم للعامل في مؤسسة صوميز عند مرور كل ثلاث سنوات و لكن عند

ترقية العامل إلى منصب أعلى ترجع درجات العامل تكون لديه أقدمية في المؤسسة و ليس لديه الخبرة الكافية.

إذن نستخلص في الأخير أن المؤسسة تقدم حوافز للعامل مقابل تأديته لعمله و لكن ليس دائما الحوافز التي تقدمها المؤسسة تكون كاملة و حسب المبحوثين في المؤسسة ميناء أرزيو فإن قانون تحفيز يعد ناقص و تطلب من سلطات إعادة النظر فيه لأنه غير عادل .

تأثير الحوافز على العامل:

إن عملية تحفيز في المؤسسة لها دور كبير في سير العمل و تحريكه ، و حسب ما سبقنا فإن تحفيز متنوع و أيضا يكون حسب نظام الذي تتبعه المؤسسة و لكن بغض النظر على ذلك فإن التحفيز يؤثر بشكل مباشر على الموظف و ذلك بتطوير طريقة عمله و خلق روح الابداع و ابتكار و تغير مسار عمله إلى الاحسن.

و عندما تقوم المؤسسة بتوفير التحفيزات لعمالها فهي هنا تقوم بإنشاء بيئة سليمة للعمل.

و حسب المبحوث رقم 05 في تصريحه : << كي توفر لك المؤسسة متطلباتك و تعطيك تحفيزات مقابل جهد لي راك تعمله هنا تولي إنسان تخدم ألاز بدون أي ضغوطات و تعطيك راحة نفسية لي بيها تقدر تقدم أكثر للمؤسسة فهنا المؤسسة مراهيش محتكراتك للإنتاج فقط .>>

نفهم من خلال مبحوث رقم 05 أن تحفيز يلعب دور مهم في عملية انتاج داخل المؤسسة و أيضا تحفيزات تؤثر إيجابيا على العامل من كل النواحي.

إذن نستخلص في الأخير ان التحفيزات تغير من طاقة العمال و تقوم بإخراجهم من روتين العمل الذي هم فيه و تولد روح التنافس بين الموظفين لابتكار و تجديد ، و تجعل العامل راضي على وظيفته و كل هذه الأمور تؤثر بشكل خاص على المؤسسة بحيث تكون فيها عملية الإنتاج مرتفعة و تجعل من نفسها مؤسسة اقتصادية قوية وتكون لديها زيادة في الأرباح و عليه التحفيزات تؤثر على الموظف و تجعله يصل إلى الاكتفاء الذاتي في مجتمعه و حياته الاجتماعية.

علاقة العامل بمرؤوسه:

إن المؤسسة ليست محيط للعمل فقط بل هي محيط أيضا اجتماعي و ذلك باختلاط العمال فيها و تبادل الأفكار و الآراء في حيز العمل داخل هذا المحيط هناك دائما قائد على العمال و لاشك ان هناك علاقة تبادلية بين القادة و بين العاملين داخل العمل منها تكون إيجابية و في بعض الأحيان تكون سلبية و حسب المبحوثين في مؤسسة صوميز علاقة العمال داخل المؤسسة علاقة تضامن و تعاون بين العمال و أن المرؤوس داخل المؤسسة ليس ظالم أو غير عادل و يقوم بتدريب العامل و إعطاءه كل المعلومات و الكفاءة الكاملة.

حسب المبحوث رقم 06 : << حنا هنا في المؤسسة نخدموا كالعائلة كيما راكم تشوفوا إذا واحد نضر فينا قاع ننضروا معاه وأنا كي رسموني service chef و طلعت قعدت علاقتي جيدة مع قاع العمال و ما تكبرت على تواحد و انا الموظفين تاوعي نعطيهم أهمية و قاع المعلومات اللازمة لي يسحقوها علاه نخليهم غي روحي و هدا البلاصة لي رانا فيها مغادي دوم لحتى واحد لهذا علاقتنا الحمد الله.<<

نفهم من خلال المبحوث ان علاقة العمال في مؤسسة ميناء أرزيو علاقة حسنة و خاصة علاقة الرائيس مع موظفيه.

نستخلص في الأخير ان علاقة العامل بمرؤوسه و أيضا علاقته مع زملاءه في المؤسسة هي علاقة تضامن وتفاعل و أن هذه العلاقة الإيجابية الموجودة في محيط العمل تؤثر على العمال بشكل إيجابي في تأديته لعمله لا نه يوجد تكامل و تعاون جماعي في تأدية أعمالهم.

الترقية تعد حافزا للعامل:

ان الفرد عند دخوله الى المؤسسة يمر عبر مسار مهني منظم و يتنقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى و لا يتم هذا النقل دون اكتساب خبرات و كفاءات اللازمة بحيث التدرج الوظيفي يكون هدف أساسي لأي عامل داخل المؤسسة و لا يحدث هذا الا بواسطة حصوله على الترقية التي هي شيء مهم بالنسبة للعامل و المحرك الأساسي للمسار المهني ، و تحدث عملية الترقية بشكل أساسي من المؤسسة بحيث تقوم بتقييم أداء العاملين و اختيار الأفضل بينهم لكي يتحصل على الحافز.

و حسب المبحوثين في المؤسسة ميناء أرزيو فإن الترقية هي شيء مهم و أساسي في تحريك العمل و صرح المبحوث رقم 09 : << أي عامل داخل هذا المؤسسة يخدم و يتعب و يحوس يحصد ثمن تعبه خاصة الانسان الجاد و انا كأي شخص نحوس نترقى و ترقية حافز مهم في تحريك العمل.<<

نفهم من المبحوث رقم 09 ان الترقية تعد حافز أساسي في رضا العامل في تأدية عمله.

نستخلص في الأخير أن الترقية دافع مهم عند العمال الذين أجريت معهم الدراسة و الترقية هي أهم حافز مادي و معنوي يتحصل عليه العامل خلال مساره المهني و انه عند حصول العامل الترقية يكون هناك تغير في منحنى عمله و أيضا في حياته خارج المؤسسة حيث داخل المؤسسة تزيد دافعيته للعمل و انتاجيته ووصوله للرضا الوظيفي التي تطمح اليه أي مؤسسة يكون في عمالها لتأدية وظائفهم و العلاقات في المحيط العملي.

- رضا العاملين عن معايير و إجراءات الترقية المهنية بالمؤسسة:

لكل مؤسسة معايير تنتجها لعملية الترقية و دورانها داخل المؤسسة بهدف وصول إالى رضا الوظيفي و حسب دراستنا التي قمنا بها في مؤسسة ميناء أرزيو أن الترقية عنصر مهم في تحريك العمل إلى اتجاه الإيجابي و لكن عند تعمقنا في عملية الترقية و حسب تصريح المبحوثين أنه هناك أمر غير متفق عليه داخل المؤسسة عند حوث الترقية و حسب تصريح المبحوث رقم 01 أنه <<ترقيت إلى منصب أعلى لي تحصلت عليه خلال المسار المهني تاعي رجعت من زيرو مثل أي عامل جديد تسمى كفاءة و الاقدمية تاعي غير موجودة الان عند حصولي على الترقية و هذا شيء غير عادل انا نشوف كيما هكا خاصة عند انتقال العامل أخر من مصلحة لمصلحة و يكون في نفس المنصب لي راني فيه و حسب القانون عند انتقال أي شخص المؤسسة تحافظ على ترقيته لي تحصل عليها و même تحافظ على كل تحفيزات لي تحصل عليها حسب قانون المؤسسة تاعه) (تسمى انا وهو في نفس المنصب بصح هو الترقية تاعه سواء المادية أو المعنوية عندها معنى و حتى فالأجر تاعه يكون طالع و يحسبوله كل الكفاءات

وبطبيعة الحال هذا الشي مراناش راضيين عليه ماشي غير أنا قاع العمال و نريد نقدم طعن فيه par a caرانا راضيين على كل شيء حتى في العلاقة مع الزملاء الحمد الله.>>

نفهم من خلال أن العاملين في المؤسسة غير راضيين على معاييرا لترقية التي تجري داخل المؤسسة.

نستخلص أن المؤسسة ليست دائما تتبع معايير و إجراءات سليمة في إجراء عملية الترقية و أن العمال داخل المؤسسة غير راضيين على هذا القانون الموضوع او المصاحب لترقية و يريدون التعديل فيه و

ذلك عن اجراء طعن و شمل إمضاء جميع العمال في المؤسسة لأنهم جميعهم غير راضيين على هذا القانون.

خاتمة

خاتمة:

هدف هذا البحث إلى معرفة انعكاسات وأثر الترقية على المسار المهني في والمنظمة كما هد ف إلى إبراز العلاقة بين متغيرات والدراسة الترقية، المسار المهني والرضا المهني حيث استنتجنا أنّ الترقية بالنسبة للمسار المهني على مستوى أي منظمة كانت هي مرحلة أساسية من مراحل المسار المهني يمر بها العاملين من أجل اشباع حاجاتهم المادية بصفة خاصة وحاجتهم المعنوية بصفة عامة، كما أن التطبيق السليم لعملية الترقية يوصل كل من المسؤول والعامل إلى تحقيق أهدافهم، خاصة إذا كان هناك برنامج للترقيات مطبق صحيحا فإنه يعمل على تحسين كفاية الأفراد ورفع المنافسة فيما بينهم في العمل مما يعود بالأثر الطيب .

تؤكد هذه الدراسة على الدور الحيوي لأنظمة الترقية والتحفيز العادلة والشفافة في تعزيز كفاءة الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الاقتصادية، وبالأخص في القطاع البنكي. أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد بشكل رئيسي على الأداء والكفاءة المهنية في تحديد فرص الترقية، مع تقليل الاعتماد على الأقدمية فقط. كما بينت الدراسة أن وجود نظام تحفيزي متكامل، سواء كان مادياً أو معنوياً، يعزز من إنتاجية الموظفين ويشجعهم على الابتكار والمبادرة داخل بيئة العمل. وأكدت الدراسة كذلك على أهمية تحقيق العدالة والشفافية في آليات الترقية والتحفيز لضمان ولاء الموظفين واستقرارهم المهني والحد من حالات الإحباط التي قد تنشأ في حال غياب هذه المعايير. لذلك، فإن تبني سياسات واضحة وعادلة للترقية والتحفيز يشكل ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة الاقتصادية، ومن بين النتائج التي تم التوصل اليها ما يلي:

– تتوزع العينة بين الجنسين مع تفوق ملحوظ للإناث داخل المؤسسة. معظم الموظفين يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة.

– هناك تمثيل جيد للكفاءات التعليمية العالية بين الموظفين.

– الأداء الوظيفي يمثل المعيار الأساسي للترقية، متقدماً على الأقدمية. نظام التحفيز مبني على تحقيق الأهداف والتقييم الدوري للأداء.

– الشفافية في أنظمة الترقية والتحفيز مقبولة لكنها تواجه بعض التحفظات. العلاقات الشخصية تلعب دوراً ملحوظاً في فرص الترقية.

– هناك قبول واسع بأن التحصيل العلمي معيار معتمد في الترقية.

– تتوفر لوائح واضحة ومعلنة لتنظيم الترقية والتحفيز. وجود نظام عادل للترقية يعزز من رضا الموظفين. – التحفيز المالي يرفع من ولاء الموظف تجاه المؤسسة. غياب الحوافز يؤثر سلباً على روح الفريق والأداء.

– التحفيز المستمر والمدروس يشجع على الإبداع ويحسن جودة العمل.

التوصيات والاقتراحات

تطوير نظام ترقية شامل يعتمد بشكل أساسي على الأداء والكفاءة، مع تقليل الاعتماد على الأقدمية فقط، لضمان تكافؤ الفرص بين الموظفين.تعزيز الشفافية من خلال نشر معايير الترقية والتحفيز بوضوح لجميع الموظفين لضمان فهم كامل وعادل لهذه الأنظمة. تفعيل نظام تقييم دوري للأداء يتيح مراجعة مستمرة لأداء الموظفين ويرتبط بشكل مباشر بمنح الترقيات والحوافز.

تقليل تأثير العلاقات الشخصية في قرارات الترقية من خلال تطبيق معايير موضوعية دقيقة وتدريب اللجان المختصة على الحيادية.

زيادة برامج التحفيز المادي والمعنوي بشكل متوازن لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم ورفع روح المبادرة لديهم..

تطوير آليات لتلقي الشكاوى المتعلقة بالترقية والتحفيز، والعمل على حلها بسرعة وفعالية لتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة..

توفير برامج تدريبية مستمرة لرفع الكفاءة العلمية والمهارية للموظفين بما يتناسب مع معايير الترقية المعتمدة..

إشراك الموظفين في وضع معايير الترقية والتحفيز لضمان توافقها مع احتياجاتهم وتحقيق رضا أكبر. متابعة أثر أنظمة الترقية والتحفيز من خلال دراسات دورية تقيم رضا الموظفين وأثرها على الإنتاجية والولاء المؤسسسي.

تشجيع ثقافة العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق عبر نظام تحفيز يعترف بالمجهودات الجماعية إلى جانب الفردية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر المراجع:

1. بربر، كامل. .(1997) إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدّراسات والنشر.

2. جلدة، سامر. . السلوك التنظيمي والنظريات الحديثة. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر. 2009

3. جلوريا منير أبو جابر : النظام القانوني للترقية في الوظيفة العمومية " دراسة مقارنة كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ،عمان، 2002-2001، ص.29

4. ديسلر جاري ،عبد المتعال محمد سيد أحمد، إدارة الموارد البشري، الرياض،2003،ص.359

5. زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة الكوّيت، ط 2 ،دس ، ص383

6. سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة:ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010،ص .249

7. سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القضاء الاداري، دار الفكر العربي،القاهرة،1973 ،ص.503

8. شريف يوسف حلمي خاطر، الوظيفة العامة ، دراسة مقارنة ، دار النهضة العربية 32 ش عبد الخالق ثروت ، القاهرة، 2006-2007، ص.147

9. صالح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية، الإسكندرية،2000، ص.373

10.عبّاس، سهيلة محمد. .(2006) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي)الطبعة الثانية.(عمان، الأردن : دار وائل للنشر.

11.عبّاس، سهيلة محمد. .(2006) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي)الطبعة الثانية. عمان، الأردن : دار وائل للنشر.

12.عبد الباقي، صلاح الدين. .(2004) إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية، مصر: دار الجامعية للنشر.

13.محمد أنيس قاسم ،مذك ارت في الوظيفة العامة ،ديوان المطبوعات الجامعية، ط2،1998، الجزائر،ص.75

14.-محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار المناهج، 2006، ص 207.

15.محمد فؤاد مينا، سياسة الوظائف العامة و تطبيقيا في مبادئ التنظيم، دار المعارف، القاهرة،1967،ص.54

16.مروان عبد الرزاق ، واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية –دراسة ميدانية، مجلة بعداش مسيكة علوم . الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015 ص: 59

17.نسيمة أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير تسيير الموارد دراسة ميدانية، مطاحن الحروش2006،2008، ص11

18.نسيمة، أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة – الجزائر، 2008، ص .12

19.نور الدين شنوفي: أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدا ارت العمومية، المعهد الوطني لتكوين مختصين التربية وتحسين مستواهم، الجزائر،2011 ، ص.84

20. هاشمي حرفي الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجار بالأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ،2012، ص185–184

21.الأمر رقم 03–06، المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظائف العمومية، الجريدة الرسمية، العدد .46

22.المرسوم ر قم 59–85 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسساتوالإدارات العمومية، الجريدة الرسمية العدد .40

ملاحق

المحور الأول: البيانات العامة

1- ما هو الإطار الزمني لمؤسسة صوميز ؟

.....

.....

.....

2- ما هي مجالات عمل المؤسسة؟

.....

.....

.....

3- هل للموسسة علاقة مع مؤسسات اخرة في إطار تبادل المشاريع ؟

.....

.....

.....

4- هل العامل او الموظف يحترم النظام الداخلي للمؤسسة ؟

.....

.....

.....

5- ما هي التطلعات المستقبلية للموظف داخل الشركة ؟

.....

.....

.....

المحور الثاني: الترقية

1- ما هي الأساليب المتبعة في الترقية في المؤسسة ؟

.....

.....

.....

2- هل هناك علاقة بين الترقية والمسار المهني للموظف ؟

.....

.....

.....

3- ما مدى التزام الشركة بنظام الحوافز والمكافات ؟

.....

.....

.....

4- هل لديكم قرارات مستقبلية في الاعتماد على طرق حديثة لتطوير المسار المهني ؟

.....

.....

.....

5- ما هي الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في الترقية ؟

.....

.....

.....

المحور الثالث: الموظفين

1- ماذا تعرفون عن حقوقكم وواجباتكم في المؤسسة ؟

.....

.....

.....

2- هل لديكم نشاطات مستقبلية لتنمية مستواكم ؟

.....

.....

.....

3- هل سبق وان قمتم باضرابات في المؤسسة ؟

.....

.....

.....

4- إذا كنتم قد قمتم بهذا النوع مسبقا هل تغير ت الظروف ووجود تسهيلا ت من طرف ارباب عمل المؤسسة ؟

.....

.....

.....

5- هل تحتوي الترقيات المقدمة من طرف المؤسسة على التحفيز من اجل المحافظة على المؤسسة ؟

.....

.....

.....

المحور الرابع: بيئة المؤسسة

1- ما دور الموظف في تحسين البيئية الداخلية للمؤسسة ؟

.....

.....

.....

2- هل تقوم المؤسسة بالتشجيع لزبادة الانتاجية في الشركة ؟

.....

.....

.....

3- هل تعتبر الاهتمام با لمسار المهني للموظف عنصر مهم في المؤسسة ؟

.....

.....

.....

4- ما هي التحديات التي تستطيع الموظف الخوض مضمارها لتطوير وظيفته ؟

.....

.....

.....

5- ما هي الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في الترقيات الداخلية للعمال ؟

.....

.....