جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قســـــم علـــم الاجـــتماع الأنـــــــــثروبولوجيا

تخصص :علم الاجتماع التنظيم والعمل

الرقم التسلسلي: ..... رقم التسجيل : .....

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل :

الموسومة:

أثر الترقية على المسار المهني للعمال

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة تصنيع وتركيب الهياكل والمنتجات المعدنية

METAL FAB OUEST

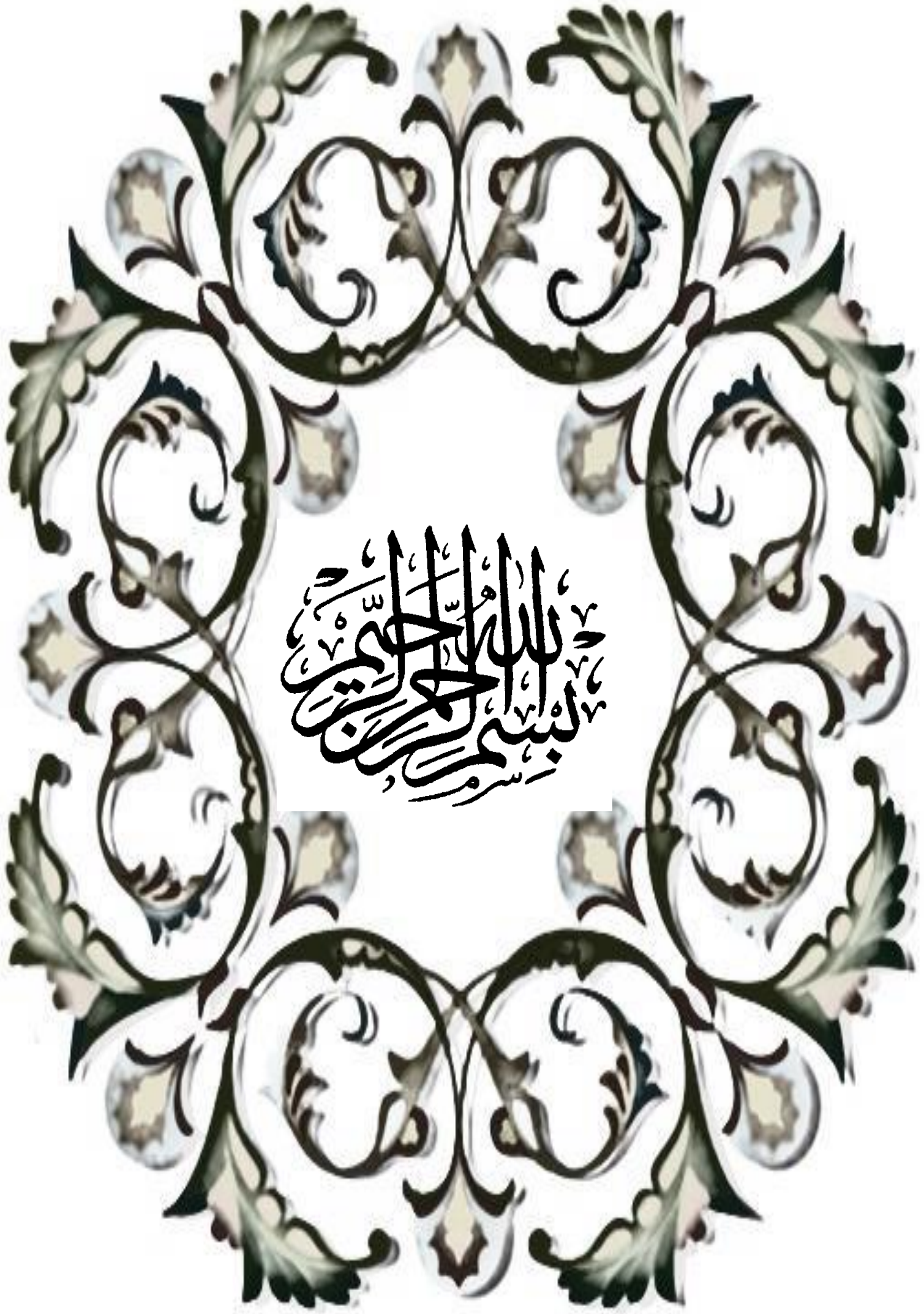
من إعداد الطالبة: منال دريش تحت إشراف : دة . سعداوي أم هاني

تاريخ المناقشة : 25 / 05 /2026

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. بن شارف حسين	MCA	جامعة وهران02 محمد بن أحمد	رئيسا
د. سعداوي أم هاني	MCA	جامعة وهران02 محمد بن أحمد	مشرفا
د. بن عاشور سالم	MCA	جامعة وهران02 محمد بن أحمد	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026م


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهـداء

إلى عبير الروح ونسيم القلب وعبق الحياة، والذي به فخري وقدوتي واعتزاز..... والدي الكريم شفاه الله وأطال عمره في طاعته.

إلى رمز الحنان وعنوان العطاء، الروح التي تحلّق في سماء حياتي، والتي لا يوجد مثلها في هذا الوجود فتحت لي حضنها وغمرتني بدفء حنانها.....أمي الغالية .

إلى روح من كان قدوتي في هذه الحياة ، من علمني الصبر والاجتهاد وتحقيق الهدف، خالي "ديدن" -رحمه الله- وأسكنه فسيح جناته وأنبت بناته نباتا حسنا.

إلى كل إخوتي وعائلتي وأصدقائي كبيرهم وصغيرهم، الذين شددت بهم أزري وأشركتهم في أمري.

إلى أساتذتي الأعزاء ومن كانوا سببا في هذا الإنجاز.

إلى الرفقة الطيبة والكوكبة المتآخية في الكلية.

إلى صديقتي الغالية ، رفيقة أيامي الجميلة والصعبة ع. مليكة ، شكرا على كل شيء فالكلمات تعجز عن شكرك.

إلى بلدي الجزائر.....الألم المعيش والأمل المرتقب

إلى كل من يحبهم قلبي وتأنس بهم نفسي ، ولم يذكرهم قلمي

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع



كلمة شكر وتقدير

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ سورة النمل، الآية 19.

اللهم لك الحمد والمنة فمنك العون ، وبك نستعين

الحمد لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على المبعوث بالخير والبركات ، نبينا محمد أكمل الناس خلقا وأغزرهم علما، وأسماهم مثالا وأعلاهم همة، وعلى آله وصحبه السابقين بالخيرات، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين أما بعد:

إنه لمن دواعي الغبطة والسرور أن أتقدم بالشكر والعرفان لأهل الفضل والإحسان ممن أسدى إلي معروفا أو قدم لي إعانة أو توجيها ،وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة: سعداوي أم هاني , التي تجشّمت عناءَ متابعةِ هذا العمل والإشراف عليه وتقديم النصائح الراشدة والتشجيعات المتواصلة رغم مشاغلها ومرضها، واستطاعت بصبرها الطويل وتفهمها وحسن توجيهها أن تضعني على المسار الصحيح، ولم تأل جهدًا في التصويب وإسداء التوجيهات العلمية والمنهجية, ليخرج العمل على أحسن وجه.

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر ورفيع الامتنان لأساتذتي في كلية الطالب مراد سليم ، وأخص منهم الدكتور بن شارف حسين، فجزاه الله عني خير الجزاء وأجزل له المثوبة والعطاء، نظير كل ما قدمه لي، توجيها ونصحا وإعانة وتصويبا.

والشكر موصولٌ للأساتذة الكرام المناقشين الذين شرّفونا, وتحملوا عناء قراءة هذا العمل ومناقشته كما أن توجيهاتهم سآخذ بها للتسديد والتصويب.

ولا أنسى أيضا زملائي في الدراسة ، وأولهن عطر الثناء وجميلة الوفاء ، الملكة كاسمها ، والعروس كلقبها ، صديقتي الغالية ورفيقتي العزيزة :" مليكة عراس" ، التي خففت عني وأعانتني وكانت لي سندا ماديّا ومعنويّا.

فكما قال الصادق المصدوق صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " ، فالشكر موصول لكل من له مكانة في الفؤاد وإن لم تذكره الكلمات.

فهرس المحتويات	رقم الصفحة
الإهداء	أ
الشكر و التقدير	ب
مقدمة	5
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	7
أولا: الإشكالية	8
ثانيا :الفرضيات	10
ثالثا: أسباب الدراسة	11
رابعا: أهمية الدراسة	12
خامسا :أهداف الدراسة	12
سادسا: تحديد المفاهيم الأساسية	13
سابعا: الدراسات السابقة	20
ثامنا : النظريات المفسرة للدراسة	27
تاسعا: الأسس المنهجية	32
عاشرا :صعوبات الدراسة	38
الفصل الثاني: الترقية و أثرها على المسار المهني	39
مدخل الفصل	40
المبحث الاول : ماهية الترقية	43
المطلب الاول :تعريف الترقية	43
المطلب الثاني :الفرع الاول :أهمية الترقية	46
الفرع الثاني :أهداف الترقية	47
المطلب الثالث :شروط الترقية	48
المطلب الرابع : برامج الترقية	50
المطلب الخامس :أنواع الترقية	52
المطلب السادس :معوقات الترقية	57
المبحث الثاني :ماهية المسار المهني	59
المطلب الاول: تعريف المسار المهني	59
المطلب الثاني : أهمية المسار المهني	60

المطلب الثالث : مفهوم التخطيط وتطوير المسار المهني	62
المطلب الرابع: أنواع المسار المهني	65
المطلب الخامس :مراحل المسار المهني	67
المطلب السادس : نظريات تسيير المسار المهني	71
المبحث الثالث :أثر الترقية والمسار المهني	75
المطلب الأول : طبيعة العلاقة بين الترقية والمسار المهني	76
المطلب الثاني :الآثار الايجابية للترقية على المسار المهني	77
المطلب الثالث : الآثار السلبية لسوء نظام الترقية	78
المطلب الرابع :دور الترقية في تحفيز العمال وتطوير مسارهم المهني	79
المطلب الخامس : أثر العدالة في الترقية على تحقيق التوازن المهني	80
المطلب السادس :آليات تحسين نظام الترقية داخل المؤسسة	81
خلاصة الفصل .	83
الفصل الثالث المقاربة الميدانية للدراسة	84
مدخل الفصل	85
المبحث الاول : ماهية المؤسسة	86
المطلب الاول : تعريف بالمؤسسة	86
المطلب الثاني :الخصائص السوسيو الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	87
المطلب الثالث :مهام لشركة ميتال فاب	87
المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمؤسسة	90
المطلب الخامس : تفريغ المقابلات وتحليل الميدان	91
مناقشة نتائج الدراسة	92
الخاتمة	104

مقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات في العصر الحديث , أصبحت الموارد البشرية تمثل العنصر الاستراتيجي الأكثر أهمية في تحقيق التميز والتنافسية , فلم يعد نجاح المؤسسة يعتمد فقط على توفر الامكانيات المادية والتكنولوجية ,بل أصبح مرتبطا بشكل وثيق بكفاءة العنصر البشري وقدرته على التكيف والتطور المستمر . ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات إلى تبني سياسات تسيير حديثة تهدف إلى تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم , ويأتي نظام الترقية في مقدمة هذه السياسات ,التي تمثل وسيلة لتقدير جهود العاملين والاعتراف بكفاءاتهم وخبراتهم داخل المؤسسة .

تعد الترقية من أهم الأدوات التي تعتمدها الإدارة لتقدير جهود العمال وتحفيزهم على تحسين أدائهم , فهي لا تقتصر على مجرد انتقال العامل من منصب إلى آخر أعلى في السلم الوظيفي , بل تحمل في طياتها أبعادًا معنوية ومهنية تعكس مكانة العامل داخل المؤسسة , كما تمثل الترقية وسيلة فعالة لإشباع الحاجة النفسية والاجتماعية للعامل , كتحقيق الذات والشعور بالتقدير والانتماء , مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي .

ويعتبر المسار المهني أحد المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية , إذ يرتبط بمختلف المراحل التي يمر بها العامل خلال حياته المهنية داخل المؤسسة ,بدءًا من التوظيف وصولا إلى التقاعد , ويتأثر هذا المسار بعدة عوامل , من بينها التكوين , الخبرة المهنية , الكفاءة

إضافة الى سياسات المؤسسة في مجال الترقية , وعليه فإن الترقية تلعب دورا محوريا في توجيه هذا المسار سواء من خلال تسريع وتيرة التطور المهني أو عرقلته في حال غياب العدالة والشفافية .

انطلاقا من أهمية دراسة موضوع "أثر الترقية على المسار المهني للعمال " لما لها من دور في الكشف عن العلاقة بين سياسات الترقية ومستقبل العامل داخل المؤسسة , ومحاولة فهم مدى مساهمة الترقية في تحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة وتطلعات العمال , كما تسعى هذه الدراسة الى ابراز أهم المعايير المعتمدة في الترقية وتحديد انعكاساتها الايجابية والسلبية على المسار المهني ، وتقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين نظام الترقية وتعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسة .

من خلال هذا انبثقت دراستنا في موضوع أثر الترقية على المسار المهني للعمال وتوضيح العلاقة بينهما لذا تناولنا في دراستنا ثلاث جوانب كالتالي :

حيث تناولنا في الجانب المنهجي الاشكالية الاسئلة الفرعية , الفرضيات , أسباب اختيار الموضوع , ,أهمية الدراسة , أهداف الدراسة ,ثم شرح المفاهيم , والدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في بحثنا و وكذلك النظريات المفسرة لهذا الموضوع وكذلك المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات والعينة المستخدمة في الدراسة وثم الصعوبات .

أما الجانب النظري يحتوي على فصل واحد ينقسم الفصل إلى 3 مباحث تناولنا :

المبحث الأول على ماهية الترقية , وفي المبحث الثاني عن ماهية المسار المهني,

المبحث الثالث على أثر الترقية على المسار المهني .

أما الجانب التطبيقي كانت دراستنا في مؤسسة ميتال فاب أوست بالسانيا داخل إدارة الموارد البشرية , وشملت عشر مبحوثين والتقنية المستخدمة هي المقابلة , تناولنا فيه تعريف بالمؤسسة وأيضا تفسير وتحليل البيانات والنتائج . وفي الأخير توصلنا إلى خاتمة الدراسة .

الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة

أولا: الإشكالية.

ثانيا : فرضيات.

ثالثا : أسباب الدراسة.

رابعا: أهمية الدراسة.

خامسا :أهداف الدراسة.

سادسا : تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.

سابعا: الدراسات السابقة.

ثامنا : النظريات المفسرة للدراسة .

تاسعا : الأسس المنهجية .

عاشرا: صعوبات الدراسة.

الفصل الأول:

أولا: الاشكالية :

تعد الموارد البشرية من أهم العناصر التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة ، إذ يشكّل العامل محور العملية الإنتاجية، وأداة تحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها وفي هذا الإطار تبرز سياسات الترقية كإحدى الآليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية لما لها من دور في تطوير كفاءات العمال، وتحسين أدائهم وتعزيز اندماجهم داخل التنظيم ، ومنه تعدّ الترقية أحد أهم الآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وتحفيزها باعتبارها الوسيلة للاعتراف بجهود العمال وإسهاماتهم داخل بيئة العمل ، فالترقية في منظور علم الاجتماع التنظيم ليست مجرد انتقال مهني من رتبة إلى أخرى، هي عملية اجتماعية وتنظيمية معقّدة تعبّر عن توازنات المؤسسة وقيمتها الأساسية في المسار المهني للعمال بما تحمله من فرص للنمو والتطور، وتحسين المكانة الاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها، ولقد أصبحت مسألة المسار المهني اليوم محورا رئيسيا في إدارة العمل خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي فرضت على المؤسسات ضرورة تبنّي سياسات واضحة في تسيير الترقيات بما يضمن الاحتفاظ بالكفاءات وتحقيق التنافسية، فالعمال ينظرون إلى مسارهم المهني باعتباره مسارا تراكميا يقوم على اكتساب الخبرة والتكوين المستمر وفتح آفاق التدرج المهني ، مما يجعل الترقية عنصرا حاسما في تشكيل توقعاتهم

المهنية ومستوى رضاهم الوظيفي، وفي المقابل تعدّ الترقية بالنسبة للمؤسسة أداة استراتيجية لتحسين الأداء، ورفع من الانتاجية وتعزيز الولاء التنظيمي ، غير أنّ واقع العمل في العديد من المؤسسات خاصة في السياق الجزائري والعربي عامة يكشف أن سياسات الترقية لا تزال تعاني من عدة إشكالات منها : غياب الشفافية وتغليب الاعتبارات غير المهنية على حساب الكفاءة، وانطلاقا من أهمية الترقية ودورها في بناء الاستقرار المهني والنفسي لدى العمال ، تبرز الحاجة إلى الدراسة العلمية المعمّقة تحلل أثرها المباشر وغير المباشر على مسارهم المهني وذلك من المنظور الاجتماعي يركز على التفاعلات داخل التنظيم وعلى الكيفية التي تساغ بها قرارات الترقية وعلى ما تحمله من آثار على المستويات الرضا والتحفيز والاندماج المهني .

ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتعالج موضوع أثر الترقية على المسار المهني للعمال من خلال محاولة فهم العلاقة بين سياسات الترقية المتبعة داخل المؤسسة المدروسة بين المسار المهني للعامل مع التركيز على ابعاد الرضا والدافعية والاندماج المهني وتوقعات المستقبل المهني كما يسعى البحث إلى الكشف عن العوامل التي تساهم في تحسين أو عرقلة فرص الترقية ومدى تأثيرها على استمرارية العامل داخل المؤسسة .

من خلال هذه المقدمات نتقدم بالطرح السوسيولوجي التالي:

ما أثر سياسات الترقية داخل المؤسسة على المسار المهني للعمال؟

الأسئلة الفرعية:

ما أثر سياسات الترقية المعتمدة داخل المؤسسة على المسار المهني للعمال؟

هل تؤثر العدالة والشفافية في سياسات الترقية على مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز العمال داخل المؤسسة؟

ثانيا: الفرضيات

- تؤثر سياسات الترقية داخل المؤسسة تأثيرا مباشرا على المسار المهني للعمال حيث تساهم الترقية العادلة في تحسين تطورهم المهني واستقرارهم الوظيفي
- تؤدي العدالة والشفافية في سياسات الترقية إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز العمال داخل المؤسسة

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع :

تعد الترقية المهنية من أبرز الاليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسات لتسير الموارد البشرية وتحفيز العمال لذلك قامت المؤسسة بخلق روح التنافس بين الموظفين للحصول على درجات اعلى في عملهم

هناك اسباب موضوعية واسباب ذاتية

الأسباب الذاتية :

-تكمن بسبب اختيارنا للموضوع لأنه ضمن تخصص في ميدان الدراسة

-رغبة العامل في تحقيق تقدير والاعتراف في المؤسسة

-الدافع المادي حيث العاملون يسعون للحصول على الترقية لتحسين دخلهم المالي وحياتهم الاقتصادية

الأسباب الموضوعية:

. تأثير الترقية على الاستقرار الوظيفي والرضا عن العمل

اختلاف فرص الترقية بين العمال داخل نفس المؤسسة

. ارتباط الترقية بالدافعية والتحفيز في العمل

. الرغبة في فهم معايير وآليات الترقية داخل المؤسسات

- الاهتمام بدراسة قضايا العمل والتنظيم والمسار المهني للعمال

رابعا : أهمية الدراسة .

- تكمن اهمية هذه الدراسة للترقية على تنمية المهارات والكفاءة لدى العامل –وتحفيز العمال وتحقيق اهداف المؤسسة
- تحديد دور العدالة و الشفافية في سياسات الترقية
- تعزيز الولاء التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي وتطوير القدرات البشرية
- تغيير وضعية العامل الادارية لأفضل (رتبة او الدرجة)

خامسا: أهداف الدراسة .

تهدف دراستنا لموضوع الترقية :

–التعرف على الترقية وكيفية تحصل عليها داخل المؤسسة

–معرفة شروط و اسس التي تقوم عليها الترقية

–الاسهام في اثراء حقل علم الاجتماع التنظيم و العمل من خلال دراسة الترقية الوظيفية كآلية تنظيمية

–توضيح العلاقة بين الترقية الوظيفية والمسار المهني من المنظور السوسيولوجي

–ابراز دور الترقية في تشكيل الهوية المهنية والمكانة الاجتماعية للعامل داخل التنظيم

-توفير المعطيات والبيانات الميدانية يمكن الاعتماد عليها كمرجع علمي للباحثين في الدراسات المستقبلية

-فتح الافاق البحثية جديدة حول قضايا التسيير الموارد البشرية والمسارات المهنية للعمال

سادسا: تحديد المفاهيم الأساسية للبحث .

-مفهوم الترقية:

حضي موضوع الترقية اهتمام العديد من الباحثين خاصة في مجال ادارة الموارد البشرية لذا سنتطرق لجملة من المفاهيم على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر :

-عرف عامر خيضر الكبيسي [1]:الترقية في كتابه ادارة الموارد البشرية بانها تعني الصعود الاعلى وتحسين الاوضاع والاحوال

-كما عرف نجم عبدالله العزاوي وعباس حسين جواد: الترقية بأنها تكليف العامل بواجبات ومهام وظيفة أعلى من وظيفة الحالية التي يشغلها في سلم الاداري للمنظمة [2] أي تحريكه عموديا في سلم الدرجات الوظيفية عبر زيادة في الاجور و الامتيازات الأخرى .

1. عامر خيضر الكبيسي ,إدارة الموارد البشرية ,المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة 2010 , ص 131 .

[2] نجم عبد الله العزاوي , وعباس حسين جواد , الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان 2010 ص 494.

-أما جان لوك سيردان عرف الترقية[3]: بأنها انتقال العامل من وظيفة الى وظيفة أعلى اما في نفس المستوى الآعلى .

ومن خلال التعاريف المقدمة يمكن استخلاص تعريف الترقية على انها نظام يتضمن نقل العامل من وظيفة أدنى الى وظيفة الأعلى منها من حيث المسؤوليات والمهام والواجبات مقابل يحظى العامل في الأجر والتقدم في حياته المهنية وتحسن أوضاعه الاجتماعية .

-المؤسسة:

هي منظمة اقتصادية ذات استقلالية ،تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية ،و الاعلامية ،والمادية ،والمتعلقة بالموارد البشرية ،بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني وزماني ، وتعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها عبارة عن تجمع من الاشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية ،بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناء على أهداف تحددها الادارة حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية.[4]

[3] جان لوك سيردان, إدارة المسارات المهنية, دار النشر فيبير 2000 ,ص35.

[4] بالضياف العيد المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة ،الجزائر :جامعة قاصدي مرباح ورقلة , 2012. 2013 ,صفحة 11-12.

ومن خلال تعريفات المؤسسة الاقتصادية منها أنها وحدة اقتصادية تحتوي على الموارد المادية ،والبشرية تساعد في دعم العملية الانتاجية ,من خلال توزيع المسؤوليات و المهام بين الافراد في بيئة العمل. [5]

3 المسار المهني :

لغة :هو المسلك أوخط السير نحو وظيفة ما

اصطلاحا: هو المسار أو الطريق التي يتقدم فيه الفرد طوال حياته المهنية في المؤسسة من أجل هدف وهو الوصول الى أعلى المراتب والدرجات .

ويعرفه douglass hass على أن المسار المهني هو مجموعة من الانشطة المتتالية من تجارب و الأنشطة العمل الموجهة نحو تحقيق الأهداف الفردية و التنظيمية التي مر بها الفرد [6]

. وأشار أيضا بأن جميع الناس يمتلكون مسيرة مهنية لا يتم الحكم أو تقييم عليها بناءً على نوع أو اتجاه حركة المسار[7].

[5] أحلام مخبي ,تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك ,الجزائر :جامعة منتوري , 2006 ,2007صفحة 13.

[6] وراس أمينة أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة مجلة الدراسات الانسانية و الاجتماعية جامعة الجزائر 2021,الصفحة 335.

[7] سامي صقر أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل ,معهد العالي لإدارة الاعمال سوريا 2019 .2020 ص10.

بينما عرفه دكتور احمد ماهر أن المسار المهني هو إحدى المهن التي تعني بإحداث توافق بين الفرد وبين الوظائف التي يشتغلها وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف إدارة و المؤسسات في إنتاجية وتحقيق الأهداف الأفراد في الرضا العمل و الأجر[8] .

وفي تعريف اخر لجمال الدين محمد المرسى ينظر إلى المسار المهني على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي ويعتبره سمة مميزة للموظف.[9]

وعرفته سهيلة محمد عباس المسار المهني هو التقدم إلى المكانة إدارية ترفع من قيمة الفرد وترقيته وتجعله ذات منصب أعلى

تعريف الإجرائي : المسار المهني على أنه مجموعة الوظائف التي يسلكها الفرد يقوم على هرم تصاعدي منظم وتحقيق نتائج فعلية في المنظمة والتوافق بين الشخص ومنظمته وذلك يكون من خلال قرارات وقوانين تتخذها الإدارة التنظيمية التي تحفز الفرد على العمل وتحقيق نجاح مهني ويطمح لكل ما لديه من الخبرة ومهارات من أجل تحقيق الترقية .

الرضا الوظيفي :

[8] ماهر أحمد ,إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , الاسكندرية (مصر), ط5 ,1998 ,ص25 .

[9] محمد بورقعة محمد حرمة النظام القانوني للمسار المهني للموظف العمومي ,مذكرة ماستر قانون الإداري جامعة غرداية 2020.2019 ,ص16

هو مجموعة من الأحاسيس القبول ،السعادة ، الاستمتاع التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته ,و المؤسسة التي يعمل بها والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية متعة العمل ومتعة الحياة [10] .

ويمكن تعريفه أيضا أن الرضا عن العمل هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل ومع الثقة والولاء و الانتماء للعمل ومع العوامل و المؤثرات الأخرى ذات الصلة المباشرة . [11]

التعريف الإجرائي: الرضا الوظيفي هو ارتياح العامل لوظيفته وظروف عمله وعن درجة التوافق ما يقدمه العمل مع حاجاته وتوقعاته المهنية و الاجتماعية ويظهر من خلال موقفه الإيجابي والسلبي تجاه عمله .

- **العمال:**

يقصد بالعمال تلك الفئة الاجتماعية التي تضع قوتها الجسدية أو الفكرية في خدمة مؤسسة أو صاحب عمل ,مقابل أجر مادي وذلك في إطار علاقة العمل المنظمة تحكمها

[10] سمير أحمد مرشد مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية إدارة العامة مجلة الاقتصاد و الإدارة العدد 48 جامعة ملك فيصل السعودية 1988 ص23.

[11] حسن يوسف الطراد الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي , دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان.

قوانين وتشريعات محددة ,ويعد العامل عنصرا أساسيا في العملية الإنتاجية ,إذ يساهم بجهده وخبرته في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان إ استمراريتها[12] .

التعريف الإجرائي: ويعرف العامل في علم الاجتماع التنظيمي بأنه الفرد الذي يشغل موقعًا داخل البناء التنظيمي للمؤسسة ,ويؤدي مهامًا محددة وفق تقسيم العمل ,ويخضع لنظام من القواعد والسلطات والعلاقات المهنية التي تنظم سلوكه وأدائه داخل بيئة العمل.[13]

- الحوافز :

هي مقابل المادي والمعنوي الذي يقدم الأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافزا أو مكافئة ,ويحتاج الأمر أن يكون إدارة المؤسسة من خلال المدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذين قادة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء.[14]

والتحفيز مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم الحاجة وتدفعهم إلى سلوك معين.[15]

. التعريف الاجرائي التالي :

[12] عبد الباسط عبد المعطي , علم الاجتماع الصناعي والتنظيمي .دار المعرفة الجامعية الإسكندرية , 2006.

[13] محمد الجوهري .علم الاجتماع العمل .دار المسيرة للنشر والتوزيع ,عمان 2010

[14] احمد ماهر ,إدارة الموارد البشرية ,دار العربية , ط, الإسكندرية ,2009.ص 248

[15] صلاح الشنواني ,إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية , دار النهضة العربية , القاهرة ,1987 , ص 420 .

الحوافز هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهد يقضي إلى تنفيد مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل والتمييز في الأداء ويكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها وهي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية سواء المادية منها كأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية وغيرها أو المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاد القرار وغيرها التي تمنح للعاملين في المؤسسة .

- العدالة:

تعرف العدالة بأنها مبدأ اجتماعي وتنظيمي يقوم على تحقيق الإنصاف والمساواة بين الأفراد في الحقوق و الواجبات وضمان تكافئ الفرص داخل المؤسسة دون تمييز, وتشير العدالة إلى مدى التزام الادارة بتطبيق القوانين والمعايير الموضوعية في توزيع المكافآت ,الترقيات ,وتقييم الأداء بما يحقق شعور العمال بالإنصاف ويعزز استقرارهم المهني و انتمائهم للمؤسسة[16]

ويرى بعض الباحثين أن العدالة التنظيمية تعد عنصرًا أساسيا في بناء العلاقات المهنية السليمة, إذ تؤثر بشكل مباشر في سلوك العمال ,رضاهم الوظيفي ,ومستوى أدائهم داخل التنظيم .[17]

[16] حسان عبد الباسط .علم الاجتماع التنظيمي دار المعرفة الجامعية الإسكندرية , 2010 .

[17]. السلمي علي إدارة الموارد البشرية .دار غريب للنشر والتوزيع ,القاهرة 2005م.

- الشفافية:

تعرف الشفافية بأنها وضوح القوانين والإجراءات التنظيمية ,وإتاحة المعلومات الإدارية المتعلقة باتخاذ القرار لجميع العاملين داخل المؤسسة ,بما يسمح لهم بفهم آليات التسيير معايير التقييم و الترقية. وتعد الشفافية مبدأ أساسيًا في التنظيمات الحديثة ,حيث تساهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والعمال ,وتحد من الغموض والممارسات غير العادلة .[18]

التعريف الإجرائي: وتعتبر الشفافية آلية فعالة ترسخ العدالة داخل المؤسسات , إذ إن وضوح المعايير والإجراءات يقلل من الشعور بالظلم ويعزز الإنصاف والاستقرار الوظيفي.

سابعا : الدراسات السابقة .

الدراسة الأجنبية :

- أثر فرص الترقية على قرار التغير المهني لدى الموظفين في كينيا ، المؤلفون ماتيلونغ وبويت . تالام .

بعنوان فرص الترقية وتأثيرها على قرار تغير المسار المهني لدى الموظفين حالة مؤسسة تعليمية مختارة في كينيا الدراسة نشرت في linternational jornal of Business and Manajement وتركز على الموظفين غير التدريسيين في

[18] العساف صالح بن حمد الإدارة العامة ومفاهيم وتطبيقات. دار المسيرة عمان 2010 .

جامعة Moiبمدينة Eldoret في كينيا حيث حلل الباحثون كيف تؤثر فرص الترقية داخل المؤسسة على نية الموظف تغيير مساره المهني أو البقاء .

. هدفت الدراسة تحليل العلاقة بين فرص الترقية المتاحة داخل المؤسسة ونية الموظفين غير التدريسيين في إجراء تغير مسارهم المهني .

تحديد إما إذا كانت فرص الترقية تعمل كعامل محفز للبقاء في المسار المهني داخل المؤسسة أو كعامل يدفع نحو التغير المهني .

منهجية الدراسة : الاستبيان العينة هم الموظفون غير تدريس في المؤسسة التعليمية بكينيا تم تحليل البيانات بالاستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالية مع الاختيارات مثل الارتباط Sperman وتحليل الانحدار .

من أهم النتائج :

- فرص الترقية ترتبط ارتباطا قويا بقرار الموظف بشأن تغيير مساره المهني الموظفون الذين يرون ان هناك فرص الترقية حقيقية وواضحة كانوا أقل رغبة في تغيير مسارهم المهني إلى خارج المؤسسة .
- أما من شعروا بأن فرص الترقية محدودة أو غير واضحة فقد كانوا أكثر ميلا نحو التفكير في ترك المؤسسة أو تغيير المهنة .

.

و الاستنتاج الرئيسي:

فرص الترقية داخل المؤسسة تعد مؤشرا مهما في تشكيل قرارات الموظفين تجاه مسارهم المهني إذ أن وجود ترقية ينظر كعامل يعزز الاستقرار والرضا المهني ويقلل الإقدام على تغير المهنة.

اعتمدت الدراسة في تفسيرها على دراسة نظرية العاملين لهيرز برغ التي ترى أن العوامل المحفزة في العمل مثل فرص الترقية تؤثر إيجابيا على الدافعية و الالتزام المهني بينما غياب هذه الفرص يمكن أن يدفع نحو عدم الرضا ورغبة تغيير المسار المهني.

الدراسة العربية :

دراسة الباحث محمد سرور بن حكمات الحريري :بعنوان تخطيط المسار المهني وأثره على الترقية الوظيفية 2024.

هذه الدراسة العربية أكاديمية /علمية نشرت في مجلة 2024 تناولت بشكل مباشر العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والترقية الوظيفية للاكاديميين والعاملين في الجامعات .

. أشار الباحث إلى وجود أثر إيجابي أي أن تخطيط المسار الوظيفي يساهم في تسهيل الترقية عند توفر الشروط التنظيمية المناسبة .

. هذه دراسة من خارج العالم العربي في البحرين smes تختبر كيف أن التخطيط الاستراتيجي يعدل العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء الموظف بالاستخدام عينة من 249 موظفا ووسائل تحليل الإحصائي spss .

ومن النتائج المتوصل إليها الباحث تخطيط المسار الوظيفي +التخطيط الاستراتيجي معا لها تأثير إيجابي على الأداء الموظفين بمعنى أن تنظيم المسار الوظيفي لا يكفي وحده الاستراتيجية تعزز فعاليته.

الدراسات الجزائرية :

دراسة الباحثة وراس أمينة بعنوان تخطيط المسار المهني و انعكاساته على الرضا العاملين في المؤسسة .

دراسة حالة المديرية العامة للنقل الحضري etuza وشبه الحضري لمدينة الجزائر .

إدارة الأفراد التخطيط الرضا الوظيفي المديرية العامة للنقل الحضري وشبه حضري لمدينة الجزائر بجامعة الجزائر 3سنة 2022.

. يعالج موضوع الأطروحة الموسوعة تخطيط المسار المهني و انعكاساته على الرضا العاملين في المؤسسة.

. دراسة حالة المديرية العامة للنقل الحضري وشبه إشكالية تتمحور etuza الحضري لمدينة الجزائر حول تحديد فعالية تخطيط المسار المهني وأثره على الرضا العاملين في المؤسسة تسعى الدراسة الحالية إلى إدراك ومعرفة العلاقة بين تخطيط المسار المهني والرضا المهني للعاملين من خلال الوقوف على أهم الاعتبارات والمتطلبات الأساسية التي من شأنها تحقق رضا العاملين وذلك فمن خلال استطلاع أراء العينة من مختلف الفئات المهنية المتواجدة بالمؤسسة محل دراسة 96 فرد ثم توزيع لاستبيان بهدف جمع البيانات والمعلومات اللازمة مع طبيعة الموضوع وثم التوصل إلى وجود علاقة طردية بين التخطيط موضوعي وفعال لمسار العاملين كلما زاد مستوى الرضا لديهم والعكس صحيح.

الدراسة الثانية :

دراسة جزائرية :

دراسة الباحث مصطفى توفيق بعنوان نظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثرها على تحفيز العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة محمد بوضياف المسيلة 2020/2019 .

. انطلقت الدراسات من التساؤلات التالية :

- ما مدى تأثير الترقية على تحفيز العمال ؟

- سؤال فرعي هل تعتبر الترقية أداة تحفيز العمال في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ؟
- على أي معيار تقوم الترقية وما علاقتها بالتحفيز ؟
- انطلق الباحث من الفرضية التالية :

تعمل الترقية على تحفيز العاملين للتدريب و التنمية الذاتية بحيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التحليل النوعي للمقابلة كذلك اعتمد على المنهج دراسة الحالة في المؤسسة للصحة الجوارية بالاستخدام أداة المقابلة والملاحظة .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته ما يلي :

- لا بد على المسؤول في المؤسسة التحكم الجيد في قوانين إعطاء الفرص للعاملين للتطوير من خلال الترقيات .
- التقدير و الاحترام من قبل المؤسسة للموظف يساعد ذلك على تحسين الأداء.

تعقيب :

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة , يتضح أن موضوع الترقية والمسار المهني يعد من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال علم الاجتماع والتنظيم و إدارة الموارد البشرية ,نظراً لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين واستقرارهم المهني داخل المؤسسة .

فقد تناولت الدراسة الاجنبية لـ ماتيلونغ و بويت تالام أثر الترقية على القرار المهني لدى الموظفين , حيث أبرزت أهمية الترقية في توجيه المسار المهني للعاملين وتحفيزهم على تحسين أدائهم المهني , كما أكدت أن نظام الترقية العادل يساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي و تحقيق الرضا المهني داخل المؤسسة .

أما الدراسة العربية التي قام بها الباحث محمد سرور بن حكمات الحريرة سنة 2024 بعنوان " تخطيط المسار المهني و أثره على الترقية الوظيفية ", فقد ركزت على العلاقة بين التخطيط المهني و فرص الترقية , وتوصلت الى أن تخطيط الجيد للمسار المهني يساعد العاملين على تطوير قدراتهم المهنية ويزيد من فرص حصولهم على الترقية الوظيفية , الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي للمؤسسة .

وفيما يخص الدراسات الجزائرية , فقد تناولت دراسة وراس أمينة موضوع " تخطيط المسار المهني وانعكاساته على رضا العاملين في مؤسسة ", حيث أكدت على وجود علاقة بين حسن تخطيط المسار المهني و تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال , في حين ركزت دراسة مصطفى توفيق بـ " نظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثرها على تحفيز العاملين " على الدور التي تلعبه الترقية في رفع مستوى التحفيز المهني وتحسين مردودية العاملين داخل المؤسسة .

ومن خلال ما سبق , يتبين أن الدراسات السابقة قد ساهمت في توضيح أهمية الترقية والمسار المهني داخل التنظيمات الحديثة . كما أفادت الدراسة الحالية في بناء الاطار النظري و تحديد المفاهيم الاساسية المتعلقة بالترقية والمسار المهني .ورغم التشابه بين هذه الدراسات والدراسة الحالية في تناولها لموضوع الترقية وعلاقته بالمسار المهني ,إلا أن دراستنا تتميز بتركيزها على دراسة أثر الترقية على المسار المهني للعمال تهدف الى فهم طبيعة العلاقة بين نظام الترقية وتطور المسار المهني للعاملين داخل المؤسسة .

ثامنا :المقاربات النظرية .

نظرية العدالة التنظيمية :

يقصد بمفهوم العدالة التنظيمية ميل الافراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الاخرين في العمل . أي إدراك العدالة في مكان العمل أو المكان التنظيمي , أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على موافقتهم وسلوكياتهم في العمل [19] .

[19] . محمد عوض العمري ,أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية , رسالة ماجيستر , جامعة مؤتة .2011 ص 9 .

وقد عرفها james بإدراك الأفراد والجماعات للإنصاف والعدالة التي تقدمها لهم المؤسسة مع ردة فعل سلوكيات تجاه تلك الإدراكات .[20]

و نظرية العدالة التنظيمية تعني بتأثير العدالة في المعاملات داخل بيئة العمل .وكيف يمكن أن يؤثر الشعور بالإنصاف على رضا الموظفين وتحفيزهم .في سياق الترقية تشير العدالة التنظيمية إلى مدى شفافية وعدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاد قرارات الترقية بما في ذلك المعايير المستخدمة والتعامل مع الموظفين أثناء العملية تنقسم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع رئيسية .

. العدالة التوزيعية :تتعلق بكيفية توزيع المكافأة والفرص مثل الترقيات داخل المنظمة الترقية العادلة تتطلب أن يتم منح الفرص بناءً على معايير موضوعية مثل الأداء والكفاءة .

.. العدالة الاجرائية : تتعلق بالإجراءات المستخدمة في اتخاد قرارات الترقية يجب أن تكون هذه الإجراءات عادلة ومتسقة مع وجود وضوح كامل في المعايير التي على أساسها يتم اتخاد القرار .

. العدالة التفاعلية : تتعلق بكيفية تعامل الإدارة مع الموظفين أثناء عملية الترقية يجب أن يشعر الموظف بأنه معامل بالاحترام والكرامة .[21]

[20]. خلف بن محمد خلف العنزي , العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس , المجلة العلمية لكلية التربية , جامعة أسيوط , المجلد 35 . العدد 4 , أبريل 2019 , ص 80

[21]. جر ينبرغ , العدالة التنظيمية ,مجلة الإدارة 16 ,1990,ص 432.399.

تؤكد هذه النظرية على أن عندما يشعر الموظفون أن الترقية تتم بعد عملية عادلة وشفافية فإن ذلك يعزز من رضاهم الوظيفي ويحسن ولاءهم للمؤسسة ويزيد من مستويات تحفيزهم .

ويمكن تطبيق نظرية العدالة التنظيمية على موضوع "أثر الترقية المسار المهني للعمال " من خلال دراسة مدى عدالة سياسات الترقية داخل المؤسسة , وذلك بالاعتماد على معايير الشفافية والانصاف ووضوح الاجراءات المتبعة في منح الترقيات . فكلما شعر العمال بأن الترقية تتم وفق الكفاءة والخبرة والاستحقاق بعيدًا عن التحيز والمحسوبية , زاد شعورهم بالرضا الوظيفي و ارتفعت درجة تحفيزهم وانتمائهم للمؤسسة , الأمر الذي ينعكس إيجابًا على أدائهم ومسارهم المهني .

كما تعد الترقية العادلة وسيلة لتحقيق العدالة داخل المؤسسة ,إذ تساهم في تطوير مهارات العمال وتحسين مكانتهم المهنية وتشجيعهم على بذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة . وكذلك تساعد على تحقيق الاستقرار المهني والشعور بالأمان الوظيفي , مما يؤثر بصورة مباشرة في رسم المسار المهني للعامل وتقدمه داخل التنظيم , وفي المقابل فإن غياب العدالة في الترقية قد يؤدي الى الاحباط وضعف الدافعية والشعور بعدم تكافئ الفرص العمال , وهو ما ينعكس سلبًا على المسار المهني للعمال , وعليه فإن نظرية العدالة التنظيمية تفسر العلاقة بين الترقية والمسار المهني من خلال إبراز أهمية العدالة في القرارات الادارية ودورها في تحفيز العمال و تحقيق تطورهم المهني داخل المؤسسة .

2 . نظرية الحاجات ماسلو:

. نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ما سلو (1954) :

يعتبر أبراهام ماسلو من أوائل العلماء الذين قدموا تحليلات وتفسيرات للرضا المهني حيث قام بترتيب احتياجات الانسان في شكل هرمي وذلك بعد إجراءاه لعدة تجارب , من خلالها جزأ الحاجات الى خمسة والتي يوضحها الشكل الموالي [22] :

الشكل: سلم ماسلو للحاجات .



[22] محمود سلمان العميان , السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال , ط 5 , عمان : دار وائل للنشر والتوزيع , 2010 , ص 284.

فيما يلي شرح لهذه الحاجات الخمس وهذا يهدف معرفة مدى تأثيرها على درجة رضا العامل[23] .

1 . الحاجات الفسيولوجية : تعد هذه الحاجات النقطة الاولى وبداية تسلسل سلم أو هرم ماسلو , إذ تتعلق هذه الحاجات بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء , الأكل , الهواء ..... وهي تعد ضرورية و أساسية في حياة الإنسان .

2 . حاجات الأمن والحماية (الاستقرار): فهي تحتل المرتبة الثانية في سلم ماسلو

فبعد إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها الفرد الى اشباع حاجات الأمن والتي تأخذ حيز من الحماية والاستقرار وكذا الثبات في العمل .

3 . الحاجات الاجتماعية :وهي تحتل المرتبة الثالثة في سلم ماسلو ,فعندما يتم اشباع الحاجات السابقة الذكر, ينتقل الانسان على إشباع حاجاته الاجتماعية والتي تتعلق بحاجات الحب والانتماء بالإضافة إلى الحاجة الى تكوين بعض العلاقات الاجتماعية سواء داخل محيط العمل أو خارجة .....إلخ .

4 . حاجات التقدير والالتزام (الاحترام): هذه الحاجة تحتل المرتبة الرابعة في سلم ماسلو ,وهي تأتي مباشرة بعد الحاجات الاجتماعية مع إشباع الحاجات المذكورة سالفا , ونعني

[23] –Fileau (M.G) et Ripoll (C.M), Les théories de l’entreprise. Paris : Edition Ellipse, 1999, P87

بحاجات التقدير والالتزام أو الاحترام والتقدير من طرف الآخرين وذلك حتى يتطور ويتنامى شعور الفرد بالأهمية والثقة في النفس .

5 . حاجات تحقيق الذات : تعد هذه الحاجة المرتبة الأخيرة في سلم ماسلو , وهذه الحاجة تعكس الأهمية الكبيرة في هذه الحاجات وذلك لما لها أثر كبير على الانسان فهي تعكس ذلك الرغبة في أن يكون متميزًا وقادرًا على فعل أي شيء يستطيع القيام به .

وعليه وما تقدم ذكره من حاجات الخمس فإن تحقيق الرضا المهني حسب هذه النظرية يتوقف على أساس الاشباع الذي يحققه الفرد لحاجات الخمسة المذكورة بمعنى كلما ارتقى الفرد العامل إلى درجة من درجات السلم كلما زاد شعوره بالرضا والعكس صحيح .

. تطبيق النظرية على الترقية والمسار المهني :

ويمكن تطبيق نظرية الحاجات لماسلو على موضوع "أثر الترقية على المسار المهني للعمال " من خلال اعتبار الترقية وسيلة لإشباع مختلف حاجات العامل داخل المؤسسة .فالترقية لا تقتصر فقط على تحسين الأجر أو المنصب , بل تساهم أيضا في تحقيق الاستقرار الوظيفي والشعور بالأمان المهني . وهو ما يرتبط بحاجات الأمن في هرم ماسلو , كما تمنح العامل مكانة اجتماعية وتقديرًا من طرف الإدارة والزملاء , يساهم في إشباع حاجات الاحترام والتقدير .

إضافة إلى ذلك , تساعد الترقية العامل على تطوير قدراته وإثبات كفاءته وتحقيق طموحاته المهنية, وهو ما يرتبط بحاجة تحقيق الذات التي تعد أعلى مستويات هرم ماسلو وبالتالي , فإن الترقية العادلة والمبنية على الكفاءة تساهم في رفع دافعية العمال وتحسين رضاهم الوظيفي , وتشجيعهم على تطوير مسارهم المهني داخل المؤسسة . أما غياب فرص الترقية أو عدم عدالتها فقد يؤذي إلى الاحباط وضعف الدافعية وعدم الرغبة في التطور المهني .

تاسعا : الأسس المنهجية للدراسة :

1.9 منهج الدراسة :

يعرف المنهج بأنه الطريق أو الأسلوب العلمي الذي يتبعه الباحث من أجل دراسة الظاهرة والوصول الى نتائج علمية دقيقة وموضوعية , وذلك بالاعتماد على مجموعة من الخطوات والاجراءات المنظمة التي تساعد على تفسير الظاهرة وتحليلها , وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي , باعتباره من أكثر المناهج الملائمة لموضوع الدراسة , حيث يهدف إلى وصف وتحليل ظاهرة الترقية و أثرها على المسار المهني للعمال داخل المؤسسة . من خلال جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها بطريقة علمية .

كما تم الاعتماد على المقاربة الكيفية من خلال تحليل المضمون والمقابلة النصف موجهة , إضافة الى المقاربة الكمية بالاعتماد على المعطيات الاحصائية والوثائق الادارية الخاصة بالمؤسسة .

ويتميز هذا المنهج بقدرته على وصف الظاهرة المدروسة وتحليل مختلف أبعادها إضافة الى تفسير العلاقات الموجودة بين متغيرات الدراسة والوصول الى نتائج علمية تساعد في فهم موضوع البحث .

2.9 . الأدوات المستخدمة في جمع البيانات :

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة . وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات تمثلت فيما يلي :

أ . تقنية المقابلة :

تعرف المقابلة بأنها أداة من أدوات جمع البيانات تعتمد على الحوار المباشر بين الباحث والمبحوث بهدف الحصول على معلومات دقيقة حول موضوع الدراسة.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة نصف موجهة, باعتبارها الأنسب لطبيعة الدراسة , حيث تسمح بالحصول على إجابات دقيقة مع منح المبحوث حرية التعبير و إضافة بعض التوضيحات

وتم اختيار هذه التقنية لأنها تساعد على فهم أراء الموظفين والاطارات حول نظام الترقية و أثره على المسار المهني , كما تسمح بجمع معلومات يصعب الحصول عليها من خلال الوسائل الاخرى .

وقد تم إجراء 10 مقابلات نصف موجهة مع مجموعة من الإطارات الإدارية والموظفين بمؤسسة ميتال فاب أوست بالسانيا ,مع تدوين مختلف الملاحظات والإجابات المتعلقة بموضوع الدراسة .

ب . تقنية الملاحظة :

تعرف الملاحظة بأنها وسيلة من الوسائل جمع البيانات تعتمد على المشاهدة المباشرة للظواهر والسلوكيات داخل الميدان بهدف الحصول على معلومات دقيقة.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة المباشرة حيث قمنا بملاحظة سير العمل داخل المؤسسة ومتابعة بعض الممارسات التنظيمية المتعلقة بالترقية والمسار المهني للعمال .

وتم اختيار هذه التقنية لأنها تساعد الباحث على معاينة الواقع الميداني بصورة مباشرة. كمت تسمح بالتأكيد من المعلومات المتحصل عليها من خلال المقابلات والوثائق الإدارية .وقد تمت الملاحظة أثناء الزيارات الميدانية لمؤسسة ميتال فاب أوست , حيث تم التركيز على نماذج العمل والعلاقات المهنية والتنظيمية داخل المؤسسة .

ج . مجتمع دراسة العينة :

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد أو العناصر التي تتعلق بموضوع البحث والتي يسعى الباحث إلى دراستها وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج علمية دقيقة .وقد تمثل مجتمع الدراسة في العمال والإطارات الإدارية بمؤسسة ميتال فاب أوست بالسانيا ,والمتواجدين

بمختلف المصالح والأقسام داخل المؤسسة , حيث بلغ العدد الإجمالي للموارد البشرية بالمؤسسة 98 عاملا .

أما العينة فهي جزء من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة تساعد الباحث على جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث , وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية , باعتبارها الأنسب لطبيعة الدراسة , حيث تم اختيار مجموعة من الإطارات والموظفين الذين لهم علاقة مباشرة بموضوع الترقية والمسار المهني داخل المؤسسة ,وقد بلغ حجم العينة 10 مبحوثين , تم إجراء مقابلات نصف موجهة معهم قصد الحصول على معلومات وبيانات دقيقة تخدم موضوع الدراسة 3.9 مجالات الدراسة :

أ . المجال المكاني :أجريت هذه الدراسة بمؤسسة ميتال فاب أوست بالسانيا ,وهي مؤسسة متخصصة في تصنيع وتركيب الهياكل المعدنية .

ب . المجال الزماني : تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 01 مارس 2026 إلى غاية 30 مارس 2026 , حيث تم خلالها القيام بالزيارات الميدانية وإجراء المقابلات وجمع مختلف البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة .

ج . المجال البشري :شمل المجال البشري للدراسة مجموعة الاطارات والموظفين العاملين بمؤسسة ميتال فاب أوست بالسانيا , والذين تم اختيارهم باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطا بموضوع الترقية والمسار المهني .

الرقم	المسمى الوظيفي	السن	المستوى الدراسي	سنوات الأقدمية داخل المؤسسة
01	مسؤول الوحدة	50 سنة	شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية	24 سنة
02	رئيسة مصلحة المالية والمحاسبة	51 سنة	شهادة ليسانس العلوم الاقتصادية تخصص علوم مالية.	25 سنة
03	مكلفة بالشؤون التجارية	48 سنة	جامعي	23 سنة
04	مسؤول إداري	56 سنة	ثانوي	33 سنة
05	مهندس	30 سنة	ماستر 2	6 سنوات
06	لحام soudar	27 سنة	ثانوي	5 سنوات
07	موظف داخل ورشة درجة2	58 سنة	متوسط	38 سنة
08	مكانيكي	61سنة	ثانوي	15 سنة
09	كهربائي	62 سنة	متوسط	20 سنة
10	مكلفة بالشؤون التجارية	45 سنة	ماستر 2 تخصص علوم تجارية	20 سنة

عاشرا : صعوبات الدراسة .

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات والوثائق المتعلقة بنظام الترقية داخل المؤسسة .
- صعوبة التنسيق مع بعض العمال بسبب ضغط العمل داخل المؤسسة .
- نقص المراجع المتخصصة التي تجمع بين متغيري الترقية والمسار المهني في نفس الدراسة .
- تردد بعض المبحوثين في الاجابة عن بعض الاسئلة المتعلقة بالترقية والمسار المهني .
- اختلاف آراء العمال حول عدالة الترقية ومعاييرها داخل المؤسسة مما تطلب مجهود في تحليل النتائج .

الفصل الثاني : الترقية و أثرها على المسار المهني .

مدخل الفصل:

المبحث الاول : ماهية الترقية .

المطلب الاول :تعريف الترقية .

المطلب الثاني :الفرع الاول :أهمية الترقية.

الفرع الثاني :أهداف الترقية .

المطلب الثالث :شروط الترقية.

المطلب الرابع : برامج الترقية .

المطلب الخامس :أنواع الترقية .

المطلب السادس :معوقات الترقية.

المبحث الثاني :ماهية المسار المهني.

المطلب الاول: تعريف المسار المهني.

المطلب الثاني : أهمية المسار المهني .

المطلب الثالث : مفهوم التخطيط وتطوير المسار المهني.

المطلب الرابع: أنواع المسار المهني.

المطلب الخامس :مراحل المسار المهني .

المطلب السادس : نظريات تسيير المسار المهني .

المبحث الثالث :أثر الترقية والمسار المهني .

المطلب الأول : طبيعة العلاقة بين الترقية والمسار المهني .

المطلب الثاني :الآثار الايجابية للترقية على المسار المهني .

المطلب الثالث : الآثار السلبية لسوء نظام الترقية.

المطلب الرابع :دور الترقية في تحفيز العمال وتطوير مسارهم المهني .

المطلب الخامس : أثر العدالة في الترقية على تحقيق التوازن المهني.

المطلب السادس : آليات تحسين نظام الترقية داخل المؤسسة .

خلاصة الفصل .

الفصل الثاني: الترقية وأثرها على المسار المهني .

مدخل الفصل:

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها مختلف الأنشطة داخل المؤسسة, حيث لم يعد النظر الى العنصر البشري باعتباره مجرد أداة تنفيد ,بل أصبح يمثل رأس المال استراتيجيا يساهم بشكل مباشر في تحقيق الاهداف التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية ,وفي هذا السياق برزت ادارة الموارد البشرية كوظيفة حيوية تعنى بتخطيط وتنظيم وتطوير قدرات العاملين ,بما يضمن تحقيق التوافق بين متطلبات المؤسسة وتطلعات الافراد المهنية .

وتعتبر الترقية المهنية كآلية أساسية تعتمدها المؤسسات لتحفيز العاملين وتثمين جهودهم ,حيث تمثل انتقالا من وضعية وظيفية إلى أخرى أعلى من حيث المسؤوليات والامتيازات ,ولا تقتصر الترقية على بعدها الإداري فقط ,بل تحمل أبعادًا نفسية و اجتماعية ,إذ تعكس مدى اعتراف المؤسسة بكفاءة العامل وتساهم في تعزيز شعوره بالانتماء والرضا الوظيفي , كما تعد الترقية وسيلة الحياة المهنية داخل المؤسسة ,ومنه سوف نتطرق في بحثنا على معرفة ماهية الترقية وأهميتها و أهدافها وشروط الترقية وبرامج التي تقوم عليها وأنوعها وماهي معوقاتها .

ويعد المسار المهني من المفاهيم الأساسية في دراسة سوسيولوجيا العمل و إدارة الموارد البشرية , لما له من أهمية في فهم تطور الحياة الوظيفية للفرد داخل المؤسسة ,إذ يعكس المسار المهني مجموع المراحل والتجارب التي يمر بها العامل خلال حياته المهنية ,بدءًا من

التحاقه بالعمل إلى غاية بلوغه مستويات متقدمة من الخبرة والمسؤولية ,ومن خلال هذا الفصل سوف نتعرف على تعريف المسار المهني وعلى أهميته وكذلك على مفهوم تخطيط وتطوير المسار المهني وعلى عناصره , ومراحل المسار المهني وعلى بعض النظريات وأبعاد.

المبحث الاول: مفهوم الترقية .

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

المطلب الأول : تعريف الترقية .

أ . لغة : "الترقية هي 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 اعتبارالشخص ثريا فهنا تكيف ثروته كرافد من روافد الترقية الاقتصادية " ....[1]

ب . اصطلاحا : ينصرف مفهوم الترقية إلى:

"كل ما يطرأ على الموظف من تغير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه وتميزه على أقرانه حتى ولو لم يصاحب هذا التقلد تحقيق أي نفع مادي للموظف المرقى , ولسياسة الترقية أهمية خاصة لدى الموظفين والعاملين فهي تستحوذ على تفكيرهم , لما تعنيه من

1 . تيشات سلوى , أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية , رسالة ماجيستر , أحمد بوقرة ,بومرداس , 2010 ص : 87 .

2. مصطفى جغيدل , نظام الترقية في الوظيفة العامة , مذكرة نيل شهادة ماستر في الحقوق , جامعة محمد خيضر , بسكرة 2013,ص : 1

تحسين أوضاعهم الوظيفية من ناحية المستوى الوظيفي والسلطة الموكلة إليهم ما تحمله من زيادة في مرتباتهم ومداخيلهم " [2].

تعددت تعاريف الترقية بتعدد أراء الكتاب والباحثين وأهم هذه التعريفات .

. التعريف الاول :" يقصد بالترقية نقل الموظف ألى وظيفة ذات درجة أعلى من وظيفته في السلم الاداري للوحدة التي يعمل بها "[3] .

. التعريف الثاني : " الترقية هي عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات أو السلطات والمسؤوليات , أو الحقوق والواجبات , وهي عادة ما تكون مصحوبة بزيادة في الأجر وكذا في الامتيازات الوظيفية ."[4]

. التعريف الثالث : " تعرف الترقية انها رفع الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى في السلطة والمسؤولية , وذلك بعد استيفائه لاشتراطات شغل الوظيفة المراد الترفيع إليها "[5]

---

3 . عبد الغني بسيوني عبد الله ,النظرية العامة في القانون الاداري , بدون طبعة ,منشأة المعارف ,الاسكندرية 2003 ص324[3]

4 . محمد ماهر حليش ,إدارة الموارد البشرية , دراسات في إدارة الاعمال, بدون طبعة ,مكتبة عين الشمس , القاهرة بدون سنة النشر ص 481.

5 . نواف كنعان بالقانون الاداري " الوظيفة العامة ,القرارات الإدارية ,العقود الإدارية ,الأموال العامة "دار الثقافة للنشر والتوزيع ,الأردن 2009,ص122.

6 . صلاح الدين عبد الباقي ,إدارة الموارد البشرية "من الناحية العلمية والعملية "دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الاسكندرية ,2000,ص405.

7 . سعيد مقدم ,الوظيفة العمومية بين التطور من المنظور تسير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنية , ديوان المطبوعات الجامعية ً 2010 ص 245 .

. التعريف الرابع :" يقصد بالترقية نقل الشخص من وظيفة حالية إلى وظيفة أخرى ,وعادة يترتب عن ذلك عدة نتائج منها :

. زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل .

. زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي ترقى لها , ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي تترتب على الترقية , وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الاخرى " .[6]

. التعريف الخامس: " على أن مفهومها يرتبط بتقييم أداء الموظف أثناء مساره المهني , وهو تقييم دوري ومستمر يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة غالبا ما تؤدي إلى الترقية في الدرجة وفي الرتبة أو إلى منح الامتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء"[7]

. التعريف السادس : " الترقية تعني تعيين الموظف في درجة مالية أعلى من درجته , كما يندرج في مدلولها وينطوي في معناها تعين الموظف في وظيفة التي يشغلها في مدارج السلم الاداري ".[8]

ومن خلال التعاريف السابقة :

8 سعد نواف العتري ,النظام القانوني للموظف العام ' بدون طبعة ,دار المطبوعات الجامعية , الاسكندرية , 2007 ص 91:.

الترقية تعني انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى أو من رتبة إلى أخرى , أو من درجة إلى أخرى مع تحمل مسؤوليات أكبر من الوظيفة الحالية ,كما ترتبط بزيادة في الاجر أو في المركز الأدبي .

المطلب الثاني :أهمية الترقية وأهدافها.

الفرع الأول : أهمية الترقية.

إن أهمية الترقية على مستوى المؤسسة حقيقة مؤكدة وضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة في أي مستوى من مستويات التخطيطية ،وفيما يلي سنتناول أهميتها وأهدافها على مستوى المؤسسة بشيء من التفصيل .

إن التطبيق السليم لعملية الترقية يوصل كل من المسؤول والموظف إلى تحقيق أهدافهم ،وهنا تكمن أهميتها التي تحققها في محيط العمل ،حيث تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من المؤسسة والموظفين فيها ،وفيما يلي نذكر بعض النقاط التي توضح أهمية هذه العملية : [9]

. إن طموح الموظف في الحصول على مرتب أعلى وأحسن يفتح له مجال في إستمراره وبقائه فيه.

. تعمل على جذب أفراد جدد للعمل والإحتفاظ بهم .

. تساعد الترقية على سيادة روح الطاعة والنظام بإعتبارها وسيلة يستعملها الرؤساء لترغيب الموظفين.

9 . مصطفى نجيب شاويش ،إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،الأردن عمانَ ،ط 2 ،2004،ص 276.

. إذا كان هناك برنامج للترقيات مطبق بشكل صحيح ،فإنه يعمل على تحسين كفاية الأفراد ورفع المنافسة فيما بينها في العمل مما يعود بالأثر الطيب على الإدارة والإنتاج .

. إن وجود و تطبيق برنامج واضح وجيد للترقية والإبتعاد عن المحسوبية والتحيز والمحاباة سيفتح فرص الترقية والتقييم أمام الموظفين المجدين وبالتالي يؤدي إلى رفع من معنوياتهم وتقوية روح الولاء والإخلاص للمؤسس أو الإدارة العمومية التي ينتمون إليها .

نستخلص مما سبق أن أهمية الترقية تكمن في أنها هدف وغاية يسعى الموظفون لنيلها ،وهذا لما لها من مزايا وتعدد أنواع وأنظمة الترقية من مؤسسة إلى أخرى.

الفرع الثاني :أهداف الترقية .

تهدف عملية الترقية في ميدان الوظيفة العامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :[10]

. تلبية احتياجات المنظمة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع ،إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير

موضوعية يمكن إدارة المؤسسة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة واللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المنشأة للاستفادة من الميزات الجادبة للعمل فيها ،والذي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجدب هذه .

. ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة لشغل الوظائف العليا، فالترقية تجيره على بقاء وصرف النظر في فرص الترقية ومؤسس أخر ، اعتبار المؤسسة هي من أكسبتهم

[10] مجيد مسعود بورغدة ،الرضا الوظيفي للأساتذة التربية البدنية،مذكرة ماجستر في علم التربية البدنية ، الجزائر ، كلية العلوم الإجتماعية علم النشاط البدني ورياضي التربوي ، 2002/2001 ، ص28.

المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال ،وبالتالي تقوم بالاختيار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية .

. خلق حافز قوي لدى العاملين وشعورهم بالطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في وظائفهم ، وبالتالي مستوى معيشتهم دون إلى تغيير مكان العمل ،توسيع وتنويع ا مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية إضافة إلى التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين .

. تحقيق المواءمة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين و أهداف المؤسسة، إذ أن المؤسسة الناجحة التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة ،وهذا لن يتم إلا من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها ،ولا شك أن برنامج الترقية يمثل أحد الركائز لاهتمامات العاملين الأمر الذي يتطلب ضرورة العناية ببرامج الترقية هذه لتكون على درجة كبيرة من الموضوعية تتحقق من خلالها مصلحة وأهداف كل من المنشأة والأفراد على حد سواء .

. يتمثل هدف الفرد في تطلعه وزيادة على المزايا المادية والمعنوية الممنوحة رغبة منه في تحقيق النمو والترقي داخل المؤسسة ،وفي المستويات أدبية أعلى إذ تشير الدراسات إلى وجود علاقة بين الترقية ورضا الموظف عن أدائه.

المطلب الثالث : شروط الترقية .

لا تعتبر الترقية حقا مكتسبا للموظف بمجرد استيفائه للشروط القانونية , بل هي إجراءات جوازي , حيث تمتلك الإدارة صلاحية تقديرية في منح الترقية أو حجبها , بشرط عدم

التعسف في استخدامها أو تجاوز حدود السلطة . وتختلف شروط الترقية من دولة إلى أخرى , إلا معظمها يرتكز على النقاط التالية : [11]

1. وجود وظيفة شاغرة ومعتمدة في الموازنة :

لا يمكن ترقية الموظف إلى منصب غير شاغر ,إذ يؤدي ذلك إلى ازدواجية في شغل الوظائف , مما يتعارض مع القوانين والتنظيمات الإدارية .وتلجأ بعض الدول إلى استحداث وظائف جديدة سنويًا في ميزانياتها بهدف ترقية موظفين محددين , حتى وإن لم تكن هناك حاجة فعلية لهذه الوظائف , مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى بقاء الموظفين في مهامهم السابقة دون تغيير فعلي في مسؤولياتهم .

2. استيفاء المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة قانونًا :

تختلف المؤهلات المطلوبة وفقًا للنظام الإداري المعتمد ,وتشمل :

- اجتياز امتحان الترقية بنجاح .
- إكمال برنامج تدريبي مخصص للترقية .
- امتلاك شهادات علمية أو خبرات مهنية معينة تؤهل الموظف للمنصب المستهدف .

3. تحقيق الحد الأدنى من درجة التقييم الوظيفي :

11 . حجاج مصطفى , أثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي , مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر اكاديمي , جامعة قاصدي مرباح . ورقلة , 2017 . 2018 ص 46 .

يشترط حصول الموظف على تقييم أداء لا يقل عن درجة محددة في تقارير الكفاءة السنوية أو الدورية , والتي قد تتراوح بين "متوسط " و "جيد" أو "جيد جدًا", بحسب النظام الإداري لكل دولة .

4. توفر شرط الأقدمية :

يجب أن يكون الموظف قد قضى فترة معينة في وظيفته الحالية أو ضمن المستوى الوظيفي المطلوب , وتختلف هذه المدة وفقًا للأنظمة , حيث قد تتراوح بين سنتين إلى ثماني سنوات أو أكثر .

5. الترقية إلى الوظيفة الأعلى مباشرة :

لا يجوز ترقية الموظف إلى منصب يتجاوز الدرجة الوظيفية الأعلى منه مباشرة وإلا اعتبرت الترقية باطلة , وعند الترقية , يتقاضى الموظف راتب الدرجة الجديدة أو يحتفظ براتبه السابق إذا كان أعلى .

6. تحديد نطاق الترقية : يمكن أن تكون الترقية مقتصرة على الموظفين داخل الوحدة الإدارية التي تنتمي إليها الوظيفة الشاغرة , أو مفتوحة لجميع موظفي الدولة , وفقا للنظام الإداري المتبع . ففي بعض الدول يتم حصر الترقية داخل المؤسسة أو الإدارة المعينة , بينما تسمح أنظمة أخرى لجميع موظفي القطاع العام بالتنافس على الوظائف الشاغرة في أي إدارة حكومية .

المطلب الرابع: برامج الترقية.

تعد برامج الترقية الواضحة والفعالة من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز المستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين , حيث تؤثر ايجابا على عدة جوانب منها : [12]

- الشعور بالرضا تجاه طبيعة العمل .
- الرضا عن مستوى الأجر والمزايا المالية .
- توفر فرص التطور المهني والترقي الوظيفي .
- تحسين تجربة الإشراف والقيادة داخل المؤسسة .
- تنمية العلاقات بين أفراد فريق العمل .
- تحقيق الرضا الاجتماعي داخل بيئة العمل .

وبالإضافة إلى دور الترقية في تحسين الأداء الفردي والجماعي , فإنها تعد إحدى الوسائل الرئيسية لتطوير الموارد البشرية في المؤسسات ,حيث تساهم في تلبية احتياجات الإدارة من الكفاءات البشرية سواء من حيث العدد أو المهارات المطلوبة , مما يجعل المؤسسة أكثر جذبًا للأفراد الراغبين في الانضمام إليها للاستفادة من هذه الامتيازات .

علاوة على ذلك فإن الترقية تشعل المنافسة الايجابية بين الموظفين داخل المؤسسة , مما يساهم في تحسين الأداء العام ورفع الكفاءة العمل , كما تمنح الموظف فرصة لتطوير مهاراته , مما يمنع الشعور بالركود المهني ويشجعه على تحقيق إنجازات جديدة طوال مسيرته العملية . لذلك يمكن اعتبار الترقية أداة تحفيزية مهمة تعود بالنفع على كل من

[12] مصطفى نجيب شاويش , إدارة الموارد البشرية , ط 3 , دار الشروق لنشر والتوزيع , عمان 2005 , ص 276.

الموظف والإدارة , حيث تعزز مبدأ "الموظف المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب ".

وعندما تكون أنظمة الترقية عادلة وخالية من التحيز والمحسوبية , فإنها تفتح المجال أمام الموظفين المجتهدين للحصول على فرص التقدم بناءً على كفاءتهم وأدائهم الفعلي , مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة ولائهم للمؤسسة .

المطلب الخامس : أنواع الترقية .

يرتبط مفهوم الترقية عموما , بتقييم أداء كل موظف أثناء مساره المهني , وهو تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية , وفقا لمناهج ملائمة , غالباً ما تؤدي إلى الترقية في الدرجات أو في الرتب [13] ,وهو مانص عليه المشروع الجزائري في الامر 06 .03 المتعلق بالقانون الاساسي للوظيفة حيث ميز بين نوعين من الترقية , هما الترقية في الرتبة والترقية في الدرجات على التوالي [14] .

أولا: الترقية في الدرجات .

عرف المشروع الجزائري الترقية في الدرجات على أنها تمثل في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة , وتتم بصفة مستمرة الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم[15] ,ومنه فالترقية في الدرجة هي الترقية بالمعنى الحقيقي حيث يترتب عليها تغيير في الوظيفة

13 سعيد مقدم , الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة , ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر ,2010 , ص 245 .

14 المادة 106 . 107 من الامر 06 .03 .

15 . المادة 106 من الامر 06.06

وتتم بالاختيار وفقا للكفاءة في العمل مصحوبة بزيادة في الراتب , ولكن هذه الزيادة ليست هي الاساس الحقيقي لهذا النوع في الترقيات بل هي نتيجة للترقية بما سيتتبعها من زيادة في المسؤوليات والواجبات [16]

وبما أن الترقية في الدرجات لا ترتبط إلا بالارتفاع في الاقدمية[17] , فتحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية , دنيا ومتوسطة وقصوى طبقا للجدول أدناه[18] .

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

من خلال الجدول أعلاه نلخص إلى أن الموظف في بداية مشواره المهني , أي بعد تعيينه وتنصيبه في وظيفة يبدأ بالعد التصاعدي لاحتساب الاقدمية ,فمتى توفرت فيه

16 . محمد أنس قاسم جعفر , نظم الترقية في الوظيفة العامة , دار النهضة العربية القاهرة , مصر , 1996 ص123 124.

17 . هاشمي خرفي , الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية , دار هومة , الجزائر , 2012 ص 182 .

18 المادة 10 من الامر 03-06.

الشروط الاقدمية من أجل ترقيته في الدرجة أي بلوغه المدد المذكورة في الجدول أعلاه , بحيث إذا كان الموظف جدير في أدائه لوظيفته ويتمتع بالمؤهلات الكافية من أجل ترقيته مع توفر الأقدمية تتم ترقيته مباشرة في مدة لا تقل عن سنتين وستة أشهر , أما عن الموظف الذي يخل بالتزماته وواجباته فالوظيفية , فإنه لايمكن حرمانه من الترقية في الدرجة , لكن تكون الترقية حسب المدة المتوسطة أو البطيئة , أي محصورة بين ثلاث سنوات وثلاث سنواث و 06 أشهر .

ثانيا : الترقية في الرتبة .

طبقا لمبدأ المسار المهني الذي يقوم عليه نظام الوظيفة العمومية المغلق, فإن الموظف يستفيد من الترقية في الرتبة خلال مساره المهني ,بل أكثر من ذلك فإن الترقية تعد حقا بالنسبة له [19] , كما أنها تعتبر ذلك الامتياز الذي يمنح للموظف العام وينتج عنه زيادة في الراتب وارتقاء في منصب العمل , مما يؤدي إلى الزيادة في مسؤولياته وبعض امتيازاته [20] .

حيث يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القوانين المنظمة , انتقال الموظف من وظيفته بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق والواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى

[19] رشيد الحباني , دليل الموظف والوظيفة العمومية , دار النجاح للكتاب , الجزائر ,2012 ص54.

20 . علي سعد الله , النظام القانوني للوظائف العليا في الجزائر , مذكرة ماستر , تخصص قانون إداري , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2014 ص 65.64 .

بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي ويكون ذلك برتبة معينة [21]

كما نظم المشروع الجزائري الترقية في الرتبة بنص المادة 107 من الامر 03.06 بأنها : " تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني و ذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة : حسب الكيفيات الآتية :

. على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة .

. بعد التكوين المتخصص .

. عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني .

. على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل , بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء ,من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة [22]

إذن الترقية في الرتبة تتم بقرار إداري تتخذه الادارة المستخدمة بمقتضى سلطتها التقديرية , وذلك بعد التأكد والتحقق من الاسباب التي تسمح بترقية الموظف في الرتبة .

ثالثا: الترقية على أساس شهادة.

[21] سلوى تشيات , أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية , رسالة ماجيستر في العلوم الاقتصادية , تخصص تسير المنظمات , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ' جامعة أمحمد بوقرة ' بومرداس , الجزائر 2010 ص 99 .

[22]. المادة 107 من الامر 03-06.

قد يحصل الموظف خلال مساره المهني على شهادة ' فيصبح من حقه أن تعكس إيجابا على وضعه الوظيفي , فيترقى من رتبة إلى أخرى [23]

حيث ميز المشروع الجزائري في المرسوم 59.85 المتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية بين فئتين من المستفيدين من الترقية , تضم الفئة الاولى كل الموظفين الذين قد يثبتون حصولهم على المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد .

رابعا: الترقية عن طريق تكوين المتخصص.

تضمنت النصوص التنظيمية للوظيفة العمومية ترقية الموظفين الذين يخضعون لدورات متخصصة , وذلك من خلال نص المادة 107 من القانون الاساسي للوظيفة العمومية التي تعتمد الترقية بعد التكوين المتخصص [24] .

فالمشروع نص على هذا النوع من الترقية من أجل تحسين المعارف والكفاءات الاساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها , مع تجديد معلومات الموظفين بالتكيف مع الوظيفة الجديدة ,ومن أجل تجسيد هذا النوع من الترقية تقوم الادارة أو المؤسسة العمومية المعنية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وفق أهداف المؤسسة أو الادارة العمومية المعنية '

[23] عمار بوضياف , الوظيفة العامة في التشريع الجزائري , ص116 مرجع من مذكرة نظام الترقية في التشريع الجزائري

[24] . المادة 107 من الامر 06. 03 .

ولتنظيم هذا النوع من الترقية أستحدث المرسوم 92.96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم , الذي من مميزاته أنه منح امتيازات للموظفين الذين يتابعون تكوينا متخصصا من بينها , الترقية في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة [25] .

المطلب السادس : معوقات الترقية .

هناك عدة مشاكل تترتب على تطبيق الترقية يمكن إيجازها فيما يلي :

. خيبة أمل المترشحين للترقية : عادة ما يتم اختيار عدد محدد من المترشحين للترقية إلى وظائف أعلى بسبب قلة الوظائف الشاغرة والمتاحة إليها , فإذا كان عدد من هؤلاء يطمحون للترقية ولم يحصلوا عليها فإنهم سيصابون بخيبة أمل , مما يؤثر على روحهم المعنوية وبالتالي انخفاض إنتاجهم .

. عرقلة ترقية العاملين من جانب المشرفين : وذلك بسبب الحاجة الماسة الى اعمالهم إما بسبب أنانية المشرف أو لأن المشرف قام بتدريب مرؤوسه جيدا مما يمكن أن يؤثر على مستوى الأداء خاصة إذا تم افراد جدد تنقصهم الخبرة والتدريب عادة .

[25] المادة 27 من المرسوم التنفيذي 92.96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم , الجريدة الرسمية , العدد 16 الصادرة بتاريخ 08 مارس 1996 .

-عدم تكافئ في الفرص الترقية :ليس من السهل دائما ان توفر فرص متكافئة لجميع العاملين فيما يتعلق بترقيتهم , إما عن سوء استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين وتحيز الحكم على مرؤوسه .

-رفع بعض الافراد للترقية : بالرغم من احقيتهم للترقية فإنهم لا يرغبون فيها , إما لما تترتب عليها من تحمل مسؤوليات أكبر دون أن يصاحب ذلك زيادة في الاجر , او يترتب على الترقية النقل لوظيفة أو إدارة لا يرغب الشخص في العمل بها , أو لأن الوظيفة لا تثير اهتمام الفرد[26] .

-الوساطة والمحسوبية : تتمثل أبشع أنواع التميز والطبقية والانتهازية حيث تصل الى التوسط الذي غالبا ما يكون بمقابل , فبرغم من صدور عدة قوانين في هذا المجال تمنع استعمال الواسطة لشغل الوظائف إلا أن الواسطة لاتزال أساس لتعيين الافراد في مختلف المناصب .[27]

[26] جابر عوض السيد , أبو الحسن عبد الموجود : الإدارة المعاصرة في المنظمة الاجتماعية , المكتب الجامعي الحديث , الاسكندرية مصر ,ص149.

[27] . محمد عبيد محمد : مجتمع المصنع "دراسة علم الاجتماع التنظيم والعمل " الهيئة المصرية للكتاب , 1980 ص 108.

المبحث الثاني : ماهية المسار المهني .

المطلب الأول : تعريف المسار المهني .

المسار المهني هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره المهني في المؤسسة , وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية , أو أفقيا فتسمى بالنقل المهني الافقي فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية الهيكل التنظيمي ,ولم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط [28]

Douglass halll يعرف المسار المهني .

" هو مجموعة الأنشطة المتتالية من التجارب والانشطة العمل الموجهة نحو تحقيق أهداف فردية وتنظيمية التي مر بها الفرد "[29]

واشار ايضا " بأن جميع الناس يمتلكون مسيرة مهنية لا يتم الحكم أو التقييم عليها بناء على نوع او اتجاه حركة المسار "[30]

---

[28] عمر وصفي عقيلي ' إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الاستراتيجي , دار النشر والتوزيع , الاردن 2005 ص 564.

[29] وراس امينة , اثر الترقية على المسار المهني في المنظمة ,, مجلة دراسات الانسانية والاجتماعية ,جامعة الجزائر 03, 2021 ص 235.

وعرفته ايضا سهيلة محمد عباس :" المسار المهني هو التقدم الى مكانة إدارية ترفع من قيمة الفرد وترقية وتجعله ذات منصب اعلى "[31]

بينما عرفه الدكتور أحمد ماهر :" المسار المهني هو إحدى المهن التي تعني بإحداث توافق بين الفرد و بين الوظائف التي يشتغلها وذلك بغرض اساسي هو تحقيق اهداف الادارة والمؤسسات في الانتاجية , وتحقيق أهداف الافراد في الرضا عن العمل والاجر . [32]

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ان تعريف المسار المهني : على انه مجموعة الوظائف التي يسلكها الفرد يقوم على هرم تصاعدي منظم وتحقيق النتائج فعلية في المنظمة والتوافق بين الشخص ومنظمة وذلك يكون من خلال قرارات وقوانين تتخذها الإدارة التنظيمية التي تحفز الفرد على العمل وتحقيق نجاح مهني .

المطلب الثاني : أهمية المسار المهني .

ان المؤسسة مثل الفرد لها حافز لمعرفة ديناميكية المسار المهني , حيث تتوقف قدرة المنظمة على حسن إدارة مواردها البشرية على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على تخطيط وتنمية مساره المهني , ومنه تتجلى أهمية المسار المهني بالنسبة للفرد فيما يلي :

---

[30] سامي صقر ,اثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل ,معهد العالي لادارة الاعمال , سوريا 2019 . 2020 ص10

[31] وراس أمينة مرجع سابق ,ص 335.

[32] أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية ,ط 5 1998 ,ص 25.

أ . اختيار وتنمية الموارد البشرية : تظهر أهمية المسار المهني على مستوى المؤسسة من خلال اختيار الموارد البشرية وذلك عن طريق الاستقطاب واختيار الأفراد المؤهلين لشغل لمناصب الشاغرة وهذا بهدف اسهامهم في تحقيق تنمية المؤسسة وتقدمها .[33]

ب . توفير معلومات عن قدرات وطموحات للأفراد :تقوم المؤسسة بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق التوافق بين احتياجات المؤسسة وامكانياتها وانشطتها .

ج . تحسين الصورة الذهنية للمنظمة كمنظمة جاذبة للكفاءات البشرية :

ويكون ذلك من خلال سعيها لتطوير وتحسين أمشطتها وعماليتها وهيكلها التنظيمي .

د. تقليل معدلات الدوران المهني : وذلك من خلال الاهتمام بالعاملين والتركيز على حاجاتهم مما يؤدي الى زيادة شعورهم بالرضا وولائهم الوظيفي .[34]

ومما سبق طرحه , فإن المسار المهني هو النشاط الذي يعمل على تحقيق الترابط بين الفرد والمنظمة , وذلك بإحداث التوافق المرن بين متطلبات الفرد والمنظمة , وباعتباره نشاط أساسي في إدارة الموارد البشرية فإنه يعطي قيمة اكبر لوظائفها من خلال تحقيق الانسجام بين برامج وانشطة المنظمة فبدون تحقيق هذه العلاقة فإن الاتصال بين أهداف المؤسسة

---

[33] Mondy .R wayne . et les autres . Human Resource Managment . New gersey /Fourth EditionUSA .2005 / P283 .

[34] فاطمة بن عابد ' تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته باندماج المهني دراسة ميدانية التجارة بولاية الأغواط ' .رسالة ماجيستر غير منشورة .كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تخصص : التنظيم الديناميكية الاجتماعية والمجتمع , جامعة الأغواط .2014 ص 69. 70.

والفرد تنعدم وبانعدامها ستنعكس سلبا على الفرد مما يؤدي الى انخفاض مستوى الرضا لديه.

المطلب الثالث : مفهوم تخطيط وتطوير المسار المهني .

1~ تعريف التخطيط: تعتبر الوظيفة التخطيط الحلقة الاولى في سلسلة العمليات الإدارية , وتتناول عملية تحديد الاهداف لفترة زمنية مستقبلية يسعى التنظيم لتحقيقها ,ومن ثم تحديد الطرق العملية المدروسة الواجب إتباعها لتحقيق تلك الاهداف [35] , ومن بين التعاريف التي قدمها المختصين لهذا المصطلح والتي تختلف باختلاف المدارس والزاوية التي ينظر منها كل واحد منهم نجد مثلا التخطيط " هو العملية التي من خلالها يقرر المسير الأهداف التي يجب بلوغها ,ويختار الاشخاص الذين سيشاركون في تحقيق الاهداف [36] .

ويعرف التخطيط أيضا بأنه عملية ذهنية تختص بالتحديد مقدم لما يجب إنجازه من قبل شخص أو جماعة خلال فترة زمنية محددة لإنجاز اهداف معينة مستعينين بسياسات واجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل الادارة العليا [37].

2 ~ تعريف تخطيط المسار المهني :

---

[35] محمد قاسم القريوتي ,مبادئ الادارة دار وائل للنشر ,الاردن 2006 ص168

[36] يحياوي نعيمة, مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي معهد علوم التسيير ,جامعة باتنة ,1993ص17 .

[37] . علي شرقاوي , العملية الادارية , دار الجامعة الجديدة للنشر , الاسكندرية , 2002 ص173 .

يعتبر تخطيط المسار المهني وظيفة من الوظائف إدارة الموارد البشرية خاصة مع التطورات الجديدة لبيئة العمل , إذ يعرف على انه " تلك العملية التي يقوم بها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها[38] .

كما يعرف على "أنه العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الافراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية"[39] ويمكن القول أنه بالإضافة الى دور الفرد في تخطيط المسار المهني تقوم المنظمة أيضا بدورها في تحديد المسارات والأنشطة لموظفيها .

3~ إدارة المسار المهني:

إن إدارة المسار المهني تمثل الجانب الثاني من عملية تطوير المسار المهني والذي يدخل ضمن نطاق مسؤولية المنظمة , وتتمثل في الخطط والانشطة التي تصنعها المنظمة من اجل تحقيق التوافق بين الخطط الشخصية للفرد والمتعلقة بمساره الوظيفي وخطط الموارد البشرية , وتقوم أيضا بتصميم المسارات الوظيفية للأفراد , وتنشر المعلومات عن كل من المسار الوظيفي والوظائف الشاغرة لنقل الافراد إليها أو عن طريق الترقية [40]

4~ العلاقة بين تخطيط المسار وإدارة المسار المهني:

هي عملية متواصلة لتحقيق الانسجام والتوافق بين الطرفين مهمين وهما الفرد والادارة التنظيمية .

---

[38] . فيصل حسونة , إدارة الموارد البشرية , دار أسامة للنشر والتوزيع ' عمان , 2008 ط 5 .

[39] فيصل حسونة ' مرجع سابق ص 18.

[40] عبد العزيز علي حسن , الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز بلا حدود . المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ,مصر 2009 , ص 233 . 234.

– يرى كتريج : " ان الاتجاه المتوازن لتطوير المسار المهني جعله اكثر إنتاجية هو استخدام المؤسسة لهذين الطرفين فكل واحد منهما يكمل الاخر فإذا عجز الفرد في التخطيط لتنمية المسار المهني يمكن ان يعجز على استجابة الأنشطة المتاحة في إدارة الموارد المسار المهني [41].

ويرى كل من مورين وكنسيل : أن إدارة المسار لها حدين أساسين هما [42] .

1 . الحد الداخلي : هو عملية ذات بعد نفسي تربط الفرد بأهدافه لمساره المهني .

2. الحد الخارجي : يتعلق بالمنظمة وبمدى ارتباط الفرد بها وأن التوازن النفسي للفرد مع الفعل التطبيقي هو أمر مهم لإدارة مسار مهني ناجح ومهم على المنظمة وأن الفرد قادر على استيعاب ذاته والتعايش مع المنظمة التي يعمل فيها .

إذا نرى أن تخطيط المسار المهني يحتاج الى تضامن كل من الفرد والمنظمة والمدير وكل واحد منهما مسؤول عن نفسه فالأول مسؤول عن نفسه وهو من يقوم بتخطيط مساره المهني لا غير .

أما الثانية هي التي تقوم بإرشاد الفرد واهتمامها بالمسار المهني عن طريق اطلاعهم على كل ما يوجد في المؤسسة بالتالي يسهل على الفرد تطويره تخطيطه لمسار المهني .

وأخيرا المدير يلعب دورا مهما في المسار المهني للفرد لان الفرد يطور من نفسه بناء على تقييمه وتحفيزه وكيف يخطط لمساره المهني في المستقبل .

---

[41] د صلاح الدين الهيثي, أثر تطويرالمسارالمهني الوظيفي في رضا العاملين , مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية , قسم الإدارة مؤتة , المجلد 2 الاردن , العدد 2 ,2004 ,ص 40.

[42] صلاح الدين الهيثي , مرجع سابق.

المطلب الرابع : أنواع المسار المهني .

توجد أنواع مختلفة من المسارات المهنية في المنظمة فهي تساهم في تحقيق التكامل بين الفرد والمنظمة وهي :

النوع الاول :المسار التقليدي .

يعرف المسار التقليدي بأنه مسار ترقية العامل بشكل عمودي إلى الوظائف الاعلى , شرط أن تكون الوظيفة مرقى اليها بمثابة اعداد عمليا للوظيفة الجديدة " أن تكون الوظيفة مرقى اليها لها علاقة بوظيفته الحالية وبتخصصه ". مع اكتساب الخبرة والمعرفة للقيام بأعمال المكلف بها ويكون ذلك منذ تعيينه الى غاية سن التقاعد .[43]

ويوصف هذا النوع من المسار بأنه ضيق أو محدود , وبالتالي فالجانب الضيق يفقد له مرونته ويجعل بدائل الترقية والنقل منعدمة , في المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح الوظائف التي يمكن أن يترقى إليها في مساره المهني , كما يتميز بأن العامل لا يبقى لمدة طويلة في الوظيفة الاخيرة لحين احالته الى مرحلة التقاعد لذلك تتميز بأنها طويلة من حيث المدة الزمنية , وتسمى هذه المدة بفترة الركود والتي يكون فيها انخفاض في حجم المهام والمسؤوليات والسبب في ذلك يعود لكبر سن العامل .[44]

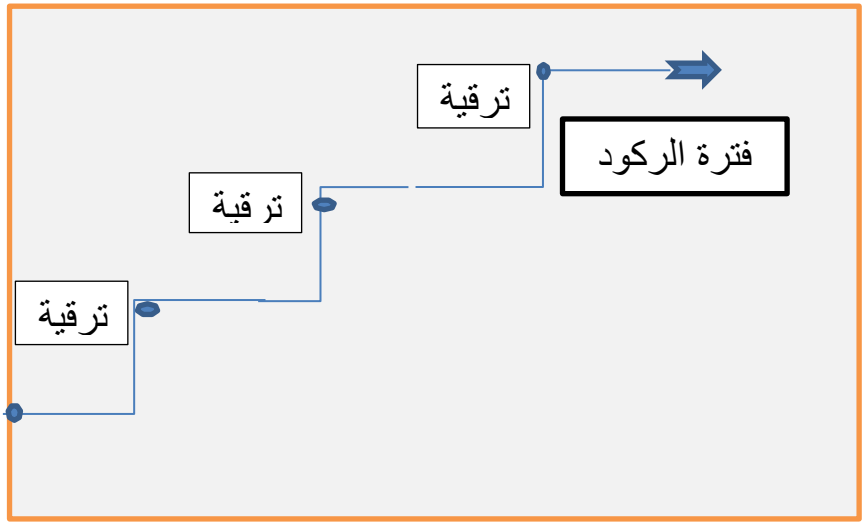
والشكل الموالي يوضح ذلك :

---

[43] مروى سعيدون صالح , أثر متطلبات المسار المهني الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي بوزارة الصحة ,مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ' المجلد 19 , العدد 71 , 2014 ,ص133.

[44] عمر وصفي عقيلي , إدارة الموارد البشرية المعاصرة , بع استراتيجي , عمان : دار وائل للنشر والتوزيع , 2005 , ص 550.

الشكل رقم 02: المسار التقليدي وفترة ركود العامل



وفي هذا الصدد يشير لينجونتي وفوهي في المسار التقليدي تكون بيئة المنظمة مستقرة نسبيا، بحيث تعطي لأفرادها وظائف مستقرة ودائمة مما تمكنهم من التقدم بشكل تدريجي خلال مسارهم المهني , وأن قيمة الأجر فيه ثابت ويقتصر على ساعات العمل .[45]

النوع الثاني : المسار الشبكي .

يختلف المسار الشبكي عن المسار التقليدي بحيث يتقدم العامل أفقيا وعموديا في نفس الوقت في الهيكل التنظيمي , أي أن الفرد خلال فترة زمنية معينة بإمكانه الانتقال بين الوظائف المختلفة في المستوى الاداري الواحد .[46]

[45] بن كعكع ليلي , " دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية دراسة ميدانية على بعض الموظفين بجامعة معسكر (أطروحة دكتوراه غير منشورة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , فرع علوم التسيير , تخصص إدارة الافراد والمنظمات مصطفى إسطنبولي بمعسكر , 2020) ص 71.

[46] سمية العمري , تخطيط المسار المهني و أثره على الولاء التنظيمي . دراسة ميدانية بشركة بناء الهياكل المصنعة بوحدة أم البواقي (رسالة ماجيستر غير منشورة . كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية , قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم والعمل جامعة قسنطينة 2 , 2012) ص103.

ويتميز هذا النوع من المسار بأنه مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق مقارنة بالمسار التقليدي بل يعتمد على توسيع مجال تخصص الموظفين في المنظمة وذلك بهدف توفير فرص متنوعة للترقية مما تساهم في تحقيق أهدافهم الوظيفية وطموحاتهم المستقبلية بمرونة أكثر من المسار التقليدي [47]

النوع الثالث : مسار الانجازات .

يرى محفوظ أحمد جودة أن مسار الانجازات مبني على فكرة واقعية تتمثل في الاعتماد على انجازات و أداء العامل بحيث يمكن أن تقرر المنظمة ترقيته بدون النظر الى المدة التي يمكثها في الوظيفة الحالية حتى يرقى إلى الوظيفة التالية . ومنه فإن ترقية العامل إلى المنصب الاعلى مرتبط بالإنجازات التي يقوم بها وبالتالي كلما حقق العامل مجموعة من الانجازات كلما ترقى إلى وظيفة عليا .[48] ويشير عمر وصفي عقيلي : أن احتمال وصول العامل للتقاعد يكون في فترة مبكرة نسبيا , وأن بلوغ اصحاب الانجازات سن التقاعد بسرعة سيجعل فترة ركودهم في المنصب الأخير الواقع على المسار لحين وصول سن التقاعد طويلة وهذا ما يؤدي إلى شعور الموظف بالملل ونقص دافعيته في العمل .

المطلب الخامس : مراحل المسار المهني .

يقصد بالمراحل الأساسية للمسار المهني جميع المحطات التي يمر عليها العامل خلال حياته المهنية , فلا يمكن أن يتجاوز أي مرحلة , ومن هذه المراحل نذكر ما يلي :

---

[47] عمر وصفي, عقيلي مرجع سابق , ص 551 .

[48] جودة , محفوظ أحمد , إدارة الموارد البشرية . عمان , دار وائل للنشر , 2010 .ص295.

1-مرحلة الاستكشاف :

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المؤسسة مباشرة , حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية ,القيم الذاتية , تفضيلات العمل وغيرها ويبدئون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن نوعية العمل من مصادر مختلفة , بعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم , فإنهم قد يبادرون في اكتساب نواحي المعرفة المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف , وعلى وجه التحديد فإن مرحلة الاستكشاف تحدثت في الفترة ما بين الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج ,و تجدر الاشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد , ومن منظور المنظمة , فإن عمليات التوجه والتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة و الزملاء , حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المؤسسة , وأخيرا نقول في مرحلة الاستكشاف هي غالبا ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته . [49]

2~ مرحلة التأسيس :

49 . فايزة بوراس , اساسيات تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسات , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان 25 . 06 . 2019 , ص 64 .

في مرحلة التأسيس بانتهاء المرحلة السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف ورسم مساره المهني لينتقل إلى مرحلة التأسيس لكي يستطيع اختيار المسار المهني الذي يناسب مؤهلاته وامكانيته , حيث يتراوح سن الفرد خلال هذه المرحلة ما بين (30 . 45)[50] ,لهذا تزداد توقعاته في الحصول على ترقيات تخدم مساره المهني كما تكون له حرية أكبر في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمراحل المتبقية من مساره .

3- مرحلة المحافظة والنضوج :

من خلال هذه المرحلة يكون الفرد أكثر نضجا من المراحل السالفة الذكر ويتراوح سنة (ما بين 45 . 60), بحيث يشعر الفرد بالارتباط القوي بمجاله المهني بالمؤسسة ,وذلك نتيجة لتكوينه وممارسته للعديد من الوظائف ,ويمتلك الافراد في هذه المرحلة رصيدا كبيرا من المعارف والخبرات تؤهله لأن يكون مدربا ومطورا موجها , قد يفيد المنظمة بإسهاماته وخبراته [51] .

4-مرحلة التقاعد :

بعد انتهاء مرحلة المحافظة على المسار المهني , تبدأ مرحلة أخرى من مسار الفرد ألا وهي التحضير للتقاعد ففي هذه المرحلة يتبين آخر منصب وصل إليه الفرد , حيث يبدأ العامل بالتخطيط للتقاعد وانتهاء واجباته تجاه المؤسسة , فهناك بعض العاملين ينحدرون في آخر

---

[50] عادل حرحوش صالح ,مؤيد سعيد السالم , إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ,ط2 عمان : عالم الكتب الحديث , 2006 ص 214.

[51] عمر وصفي عقيلي ' إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي . عمان دار وائل للنشر والتوزيع . 2005 ص 560.

مرحلة من مراحل المسار حيث يتقهقر أدائهم بسبب طول المدة التي قضاها في المنصب (منذ تعيينه الى غاية تقاعده).لذلك فإن مسارات الأفراد المهنية تختلف لأن كل عامل حسب امكانياته وقدراته, كما نجد بعض الافراد لا ينتقلون الى المرحلة الثالثة من المسار (مرحلة المحافظة على المسار المهني), بسبب ضعف إمكانياتهم وقدراتهم وبالتالي تبدأ نقطة نهاية مسارهم عند مرحلة التأسيس وفي هذه المرحلة يصبح دور العامل استشاريا وعلى درجة كبيرة من الإنسانية، إضافة الى توقعه وتقبله لمرحلة التقاعد والبدء والاستعداد لتحقيق أهداف أخرى.[52]



[52] إبراهيم بدر شيهاب أمخالدي ,معجم الادارة . عمان دار الاسامة للنشر .2011 ص 456 . 457 .

المطلب السادس : نظريات تسيير المسار المهني .

1. نظرية سوبر : ركز هذا النموذج على مفهوم النضج المهني , وقد عرف المسار المهني على أنه سلسلة من الوظائف والاعمال والمناصب التي يقلدها الشخص خلال حياته المهنية , عملية الاختيار المهني عملية مستمرة طيلة حياة الانسان ,الفرد في حالة اختياره للمهنة فإنه يختار المهنة التي تبدو أكثر ملائمة فهو يكافح لتحقيق الذات من خلال المهنة .

يعتبر سوبر (الأمريكي)من المشاهير في مجال دراسة الاختيار المهني الذي على أساسه يبنى المسار المهني والالتحاق بها , والى أهمية توضيح المتغيرات الداخلة في هذه العملية[53] . يتحدد هذا النموذج من خلال الخمس المراحل التالية:

° النمو والنشوء حتى سن 14 : يتعرف فيها على ذاته وعلاقته بالعالم الخارجي .

° البحث والاستكشاف عن العمل من 15 الى 24 سنة: البحث عن المعلومات الضرورية, تنوع وواقعية الميول والتفضيلات المهنية وبداية التفكير الفعلي في مهنة المستقبل .

° البناء والتكوين من 25 سنة حتى 44 : تتميز بالممارسة الفعلية والاستقرار المهني والعائلي .

° المحافظة على البقاء من 45 سنة حتى 64 : تحقيق الذات والمكانة الاجتماعية والرضا.

° الانحدار من 65 سنة فما فوق : تتميز هذه المرحلة بخاصية التخلي عن المهنة كذلك العزل المهني والاجتماعي .

---

[53] فايزة بوراس , إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات , دار الحامد للنشر والتوزيع , الاردن , 2018 , ص 166 .

2 . نظرية جون هولاند:

تعد من أكثر النظريات استخداما لتحديد الميولات أو الخيارات المهنية , حيث المنظمة إن استطاعت المقابلة بين رغبات الشخص و خصائصه الشخصية والمهن التي ينسجم معها ستتمكن من المساهمة في نموه وفي تحقيق أهدافها أيضا

وتدعى كذلك نظرية الرموز , ترتكز نظرية جون هولاند على العوامل التالية :

° الاختيار المهني يعكس الفرد وشخصيته .خصائص الفرد وخصائصه البيئية ينتج عنها التحكم في الخيارات المهنية .

° المهن تشبع حاجات الفرد النفسية : السلوك هو نتيجة تفاعل الفرد مع بيئته .

° معرفة نمط الشخصية ونمط البيئة : فهم مخرجاتها والتنبؤ بهذه المخرجات و اختيار المهنة و الانجاز الوظيفي والكفاءة الشخصية .

وفقا لهذه النظرية توجد ستة بيئات مهنية أو ستة مواقف عمل هي : البيئة الميكانيكية , العقلية , المعاونة , المسايرة , الإقناعية ,الجمالية ,كما توجد ستة أنواع من الشخصيات ينسجم مع كل منها نوع معين من المهن ,هذه الشخصيات هي :

° الواقعي : مادي عملي صارم , يستطيع العمل في الأعمال الزراعية والميكانيكية والعسكرية.

° الباحث : يعتمد على العمل الذهني والقدرات العقلية والتفكير المجرد , يستطيع العمل في العلوم والرياضيات .

° الفنان : يعبر عن المشاعر و الأحاسيس الشخصية , يمكن له العمل في الدراما والموسيقى والمسرح الفنون بصفة عامة .

°الاجتماعي : يهتم بسعادة الآخرين ويتواصل معهم ويساعدهم .

° المغامر : ممتاز في التعبير بالكلمات , يفضل قيادة الآخرين وترويج أفكاره بينهم ويسعد بإقناع الآخرين .

° المحافظ :يتبع الأنظمة والقوانين ,ويعمل مع البيانات و الروتينات .

ما يمكن استنتاجه من هذا النموذج أن شخصية كل فرد تتكون حسب نوع التأثير الذي يتلقاه من البيئة المحيطة , لذلك نجد أن هولاند يؤكد الافراد على وجوب تنظيم كل المعلومات المتحصل عليها سواء التي تخص الذات أو البيئة المهنية لإمكانية استغلالها في اتخاد أي قرارات مهنية مستقبلية .

نظرية هول :

ترى هذه النظرية أن النجاح في المسار المهني يتحقق من خلال التوافق بين شخصية الفرد و أهدافه المهنية وطبيعة العمل الذي يشغله , حيث يسعى الأفراد الى تحقيق أهدافهم المهنية بما يتناسب مع قدراتهم وميولهم , كما تشير النظرية إلى أن تطور المسار المهني للفرد يكون أكثر فعالية عندما يحصل على فرص مهنية مناسبة, مثل الترقية والتطور الوظيفي , مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الدافعية داخل المؤسسة .[54]

[54] جون هولاند , الاختيارات المهنية : نظرية الشخصيات المهنية وبيئات العمل , الطبعة الثالثة , دار التقييم النفسي للمورد الولايات المتحدة الامريكية 1997 , ص 21.

نظرية لندن :

هذه النظرية تقوم على وضوح الهرم التنظيمي للمؤسسة والمسارات لكل مهنة وكذلك السنوات التي يبقى فيها الفرد في المؤسسة و أيضا عدد المناصب الموجودة للترقيات و الافراد المنافسين على تلك المناصب [55]

[55] محمود عبد الفتاح رضوان , تخطيط المسار الوظيفي , المجموعة العربية للتدريب والنشر , القاهرة , ط1 , 2012 ص 31.

المبحث الثالث: أثر الترقية على المسار المهني

المطلب الأول : طبيعة العلاقة بين الترقية والمسار المهني .

تعد الترقية جزء أساسيا 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 ,

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

. يعرف فيصل حسونة :" تقييم الاداء بأنه عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة و دورية و تحديد كفاءة العاملين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب أحيان , يترتب عن ذلك إصدار قرارات تتعلق بترقية العامل أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته "[56] .

[56] حسونة فيصل . إدارة الموارد البشرية , عمان , الأردن دار الأسامة للنشر 2003 ص 147.

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 أداة لانتقاء العاملين عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

يعد التكوين من الاهتمامات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية , حيث تقوم هذه الأخيرة وبوضع 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 و تأهيل العامل لتولي وظيفة جديدة [57] .

يهدف التكوين إلى تحسين مؤهلات العامل بغية تحضير الفرد لتولي وظيفة عليا أو عندما يكون التباين مهارة الوظيفة الحالية والوظيفة التي سيرقى إليها , أما عن العلاقة 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 الى منصب أعلى من المنصب الذي يشغله , حيث يمثل شرط أساسي في الترقية باعتباره أداة تمكن العامل للتكيف مع متطلبات الوظيفة الجديدة.

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

57 . عبد الباقي , صلاح الدين ,إدارة البشرية مدخل تطبيقي معاصر , الإسكندرية , مصر دار الجامعية للنشر (2004) ص 267 .

تعد الترقية من الحوافز المعنوية والمادية لأنها وسيلة لإشباع حاجات الأفراد المعنوية كالتقدم في المسار المهني , و المادية من خلال الزيادة في الاجر والمنح ويعرف كامل بربر الترقية على أنها وسيلة لتحفيز العاملين على العمل , بل أنها تأتي في مقدمة الحوافز المعنوية .[58] أما عن علاقة الحوافز , بالترقية فإن ترقية العاملين كما تمت الاشارة إليها سابقا على أنها من أهم الحوافز المادية والمعنوية فهي تولد حافزا قويا لدى العاملين لكي يضاعفوا من أدائهم وانتاجهم داخل المؤسسة , إذن الترقية من أهم الحوافز التي تدفع الأفراد للتقدم في مسارهم المهني .

المطلب الثاني :الأثار الإيجابية للترقية على المسار المهني .

لكل نظام أو سياسة أثار ونتائج تترتب تطبيقات سواء كانت مادية أو معنوية مثلما هو الحال بالنسبة للترقية , لكن من الضروري أن تعد إدارة الموارد البشرية نظام جيد و معروف لترقية العاملين بالمؤسسة , ومن أهم ما يصاحب الترقية من نتائج ما يلي :

. زيادة في دخل الموظف العامل في الوقت الحاضر و المستقبل .

. يمنح العامل المرقي إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقي إليه .

[58]. بربر كامل , إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي . بيروت لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر 1997 ص 115 .

. زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية التي رقي إليها , ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات التي ستترتب على الترقية ,وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى .

. تعمل الترقية على تشجيع الابتكارات وخلق الأفكار جديدة مما يعود بالمنفعة على الموظف العامل وهذا ما يؤدي إلى تحسين أدائه .[59]

المطلب الثالث :الأثار السلبية لسوء نظام الترقية .

قد تصادف أنظمة الترقية في تطبيقها بعض الصعوبات يذكر منها ما يلي :

. عدم توافر وصف وظيفي ومواصفات وظيفية للوظائف الرئيسية .

. ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل وتعذر وضع المعايير لبعض الوظائف

. عدم توفر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية

. عزوف البعض عن الترقية بسبب الخوف من تحمل مسؤوليات أكبر يصعب التنبؤ بأهليتهم لتحملها

. رفض الرؤساء لترشيح الموظفين للترقية خوفا من تحمل مسؤوليات أكبر يصعب التنبؤ بأهليتهم لتحملها

[59] بلخادم مريم , أثر الترقية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن لولاية . بسكرة مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية , جامعة محمد خيضر . بسكرة , 2019 ص18 . 19 .

. رفض الرؤساء لترشيح الموظفين للترقية خوفا من خسارة خبراتهم وعدم إمكانية تعويضهم بأخرين .

. عدم تكافئ في فرص الترقية الناجمة إما عن إساءة استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين والتحيز في الحكم على المرؤوسين وقلة الفرص المتاحة للفنيين

نظرا لبعدهم عن السلطة العليا وعدم إتاحة الفرصة لهم لتكوين علاقة شخصية مؤثرة وتوافر تلك الفرص للعاملين في الوظائف الإدارية نظرا لما تتيح لهم وظائفهم من أحكام قد يكون مباشر في بعض الأحيان مع العاملين في المناصب العليا وتكون صداقات وعلاقات شخصية تساعدهم في الحصول على الترقيات [60]

المطلب الرابع :دور الترقية في تحفيز العمال وتطوير مسارهم المهني .

تعد الترقية من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العمال ورفع مستوى أدائهم , فهي تمنح العامل شعورًا بالتقدير والاعتراف بمجهوداته داخل المؤسسة , مما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد وتحسين مردوديته , كما تساهم الترقية في زيادة الرضا الوظيفي وتعزيز الانتماء للمؤسسة , لأن العامل يشعر بأن كفاءته وخبرته محل اهتمام وتقدير .

ومن جهة أخرى, تلعب الترقية دورًا مهمًا في تطوير المسار المهني للعامل , اذ تسمح بالانتقال إلى مناصب أعلى تتناسب مع مؤهلاته وخبراته , مما يساعد على اكتساب مهارات

[60]. يوسف حجيم الطائي وآخرون , إدارة الموارد البشرية , مدخل استراتيجي متكامل , مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ,الاردن 2006 ص 495 . 500 .

جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر, كما تساهم في تحقيق الاستقرار المهني وفتح أفاق مستقبلية للتطور الوظيفي , الأمر الذي ينعكس ايجابا على العامل والمؤسسة معًا .

وتؤدي الترقية العادلة المبنية على الكفاءة والاستحقاق إلى خلق روح التنافس الإيجابي بين العمال, ونشجعهم على تطوير قدراتهم و تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر, أما غياب العدالة في الترقية فقط يؤدي إلى انخفاض الدافعية والشغور بالإحباط وعدم الرضا لدى العمال .[61]

المطلب الخامس : أثر العدالة في الترقية على تحقيق التوازن المهني :

تعد العدالة في الترقية من المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في إدارة مواردها البشرية , لما لها من أثر كبير في تحقيق التوازن المهني لدى العمال ,فكلما اعتمدت المؤسسة على معايير موضوعية وواضحة في منح الترقية كالكفاءة والخبرة و الأداء , زاد شعور العامل بالإنصاف والرضا الوظيفي ,مما ينعكس إيجابا على استقراره المهني والنفسي داخل المؤسسة .

تساهم العدالة في الترقية في تعزيز الثقة بين العامل والادارة ,حيث يشعر العامل بأن جهوده في العمل محل تقدير و اعتراف ,الامر الذي يدفعه إلى تحسين أدائه

وتطوير مهاراته المهنية , كما تساعد الترقية العادلة على خلق مناخ تنظيمي يسوده التعاون والتنافس الايجابي بين العمال , بعيدا عن الصراعات الناتجة عن المحاباة أو التمييز .

[61] أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية ,الدار الجامعية , الإسكندرية (مصر),2007 , ص215.

ومن جهة أخرى , فإن تحقيق العدالة في الترقية يؤدي إلى تحقيق التوازن المهني للعامل , وذلك من خلال منحه فرصا متساوية للتطور الوظيفي بما يتناسب مع قدراته وطموحاته المهنية , مما يساعده على التوفيق بين أهدافه الشخصية ومتطلبات العمل , أما غياب العدالة في الترقية فقد يؤدي الى احباط وضعف الدافعية والشعور بعدم الاستقرار المهني , وهو سلبا على مردودية العامل وعلاقته بالمؤسسة .

والعدالة في الترقية تعد من أهم العوامل التي تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين التي تساهم في رفع روح المعنوية للعاملين وتحقيق الرضا والاستقرار المهني داخل المؤسسة .[62]

المطلب السادس: آليات تحسين نظام الترقية داخل المؤسسة .

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحسين نظام الترقية باعتباره من أهم الوسائل التي تساهم من أهم الوسائل التي تساهم في رفع كفاءة الموارد البشرية و تحقيق المهني للعاملين ويتطلب ذلك اعتماد مجموعة من الآليات والاجراءات التنظيمية التي تحقق مصلحة العامل والمؤسسة في الوقت نفسه .

ومن أهم آليات تحسين نظام الترقية وضع معايير واضحة و موضوعية تعتمد على الكفاءة والخبرة والأداء المهني بدل الاعتبارات الشخصية , حيث يساعد ذلك على تحقيق مبدأ تكافئ الفرص بين العمال وتعزيز الثقة داخل المؤسسة , كما ينبغي اعتماد نظام تقييم أداة دقيق

[62] عمر وصفي عقيلي , إدارة الموارد البشرية المعاصرة , دار وائل للنشر , عمان , الأردن ,2005 ص 184 .

يسمح بقياس قدرات العامل وإنجازاته بصورة عادلة , مما يسهل اختيار الموظفين الاكثر استحقاقا .

وتعد برامج التكوين والتدريب من الآليات المهمة لتحسين نظام الترقية , لأنها تساعد العمال على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية بما يتناسب مع متطلباتهم كما تساهم المتابعة المستمرة لنظام الترقية ومراجعته دوريًا في الكشف عن النقائص والصعوبات التي قد تؤثر على فعاليته , الامر الذي يساعد المؤسسة غلى تطويره بما يتلاءم مع أهدافها وتطلعات العاملين .

ويرى الباحث أحمد ماهر أن نظام الترقية الفعال يقوم على العدالة والشفافية وربط الترقية بالكفاءة والأداء , لما لذلك من دور في تحفيز العاملين وتحسين الاداء التنظيمي .[63]

[63]. أحمد ماهر . مرجع سابق ,ص 233.

خاتمة الفصل :

في ختام هذا الفصل النظري الذي تناولنا فيه موضوع الترقية وأثرها على المسار المهني , يتضح أن الترقية تعد من أهم الوظائف التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير مواردها البشرية , لما لها من دور كبير في تحفيز العمال ورفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة, كما أن الترقية لا تقتصر فقط على الانتقال إلى منصب أعلى , بل تعتبر وسيلة لتقدير جهود العامل وتنمية قدراته المهنية وتحقيق طموحاته المستقبلية .

وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالترقية من خلال التعرف على مفهومها , وأهميتها ,شروطها ,برامجها ,أنواعها ,إضافة إلى المعوقات التي قد تؤثر على فعاليتها داخل المؤسسة. كما تم التطرق إلى مفهوم المسار المهني و أهميته , مع إبراز عناصره ومراحله المختلفة, إلى جانب توضيح مفاهيم تخطيط وتطوير المسار المهني وبعض النظريات المفسرة له .

ومن خلال ما سبق ,يمكن القول إن وجود نظام ترقية عادل وموضوعي يساهم بشكل مباشر في تحسين المسار المهني للعاملين , ويعزز شعورهم بالرضا و الانتماء للمؤسسة ,مما ينعكس ايجابا على الأداء والانتاجية , وفي المقابل فإن غياب العدالة والشفافية في الترقية يؤدي الى ضعف الدافعية وانتشار الشعور بعدم الرضا بين العمال .

وعليه فإن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يرتبط بدرجة كبيرة بمدى اهتمامها كوسيلة فعالة لتطوير الموارد البشرية وبناء مسار مهني ناجح ومستقر للعاملين.

الفصل الثالث المقاربة الميدانية للدراسة .

مدخل للفصل:

المبحث الأول : ماهية المؤسسة

المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة

المطلب الثاني :الخصائص السوسيو الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

المطلب الثالث :مهام لشركة ميتال فاب

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الخامس :تحليل الفرضيات

المطلب السادس : نتائج العامة

مدخل للفصل:

يعد الجانب الميداني من أهم المراحل البحث العلمي , إذ يسمح بالانتقال من الطرح النظري إلى الدراسة التطبيقية من خلال إسقاط المفاهيم والنظريات على الواقع العملي داخل المؤسسة محل الدراسة , وعليه تم تخصيص هذا الفصل للدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة Metal fab Ouest المتخصصة في تصنيع وتركيب الهياكل المعدنية ,باعتبارها من المؤسسات الصناعية التي تعتمد على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وضمان استمرارية نشاطها .

ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على واقع نظام الترقية داخل المؤسسة ومدى تأثيره على المسار المهني للعمال, وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية و تحليلها وفق المنهج المعتمد في الدراسة , كما يتناول هذا الفصل تقديم بطاقة تقنية حول المؤسسة. والتعريف بمجالات نشاطها وهيكلها التنظيمي , وصولا الى تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة .

المطلب الاول : تعريف بالمؤسسة

تتخصص وحدة "ميتال فاب أوست " الغرب" Metal fab Ouest" التي تعتبر جزء من مجموعة EPE Spa Imetal في تصميم وتطوير وتصنيع وتجميع وبيع الهياكل المعدنية والغلايات في موقعين (عين الدفلى / وهران) حيث تبلغ مساحتها الإجمالية 144,915 مترا مربعا , تحصلت على شهادة ISO 9001 منذ عام 2004 كما أنها نجحت في تحويل نظام إدارة الجودة الخاص بها لسنة 2015 , تقدر قدرتها سنويا حوالي 10000 طن لكل من الهيكل المعدني ,حوالي 1200 طن من إنتاج الغلايات ,وحوالي 1500 طن في صناعة الاعمال المعدنية

شاركت وحدة ميتال فاب المعروف سابقا باسم (باتيميتال شارينت) في تنمية البلاد في عدة مجالات مند انشائها وعلى رأسها : بناء أكبر خزانات التخزين (الغاز , الوقود , المياه .....), بناء مختلف المصانع المنشآت , بناء مرافق سكنية ورياضية متنوعة ..... لدى تعتبر شركة METAL fab Ouest منذ عام 1903 (Ateliers Durafour)رائدة في صناعة الجزائرية في مجالات الصناعية والطاقة ومختلف الأنشطة, فهي من الشركات لها دور كبير حيث تساهم في السوق المحلي وفي نمو الاقتصادي للبلاد .

المطلب الثاني :الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

تعتبر دراسة الخصائص الديمغرافية خاصية أساسية في أي بحث علمي كونه يساعدناعلى دراسة المتغيرات البحث ركزنا في دراستنا على عينة مقدارها 98 موظف توزيعهم كالاتي : العمري التعليمي المهني .

المطلب الثالث : مهام لشركة ميتال فاب .

. أنشطة الرئيسية :

1- نشاط التأطير المعدني :

- حاضرة الطائرات للاستخدام الزراعي والتخزين التجاري .
- مباني الإدارية تتكون من طابق واحد و أكثر .
- المرافق الرياضية : قاعات الاتحاد الرياضي الاولمبي , القاعات المحلية , حمامات السباحة .
- موقف السيارات من طابقين .
- شاليهات .
- مستودعات التخزين البارد .
- مجففات التبغ .
- الرافعات العالية .

2- نشاط نجار المعادن :

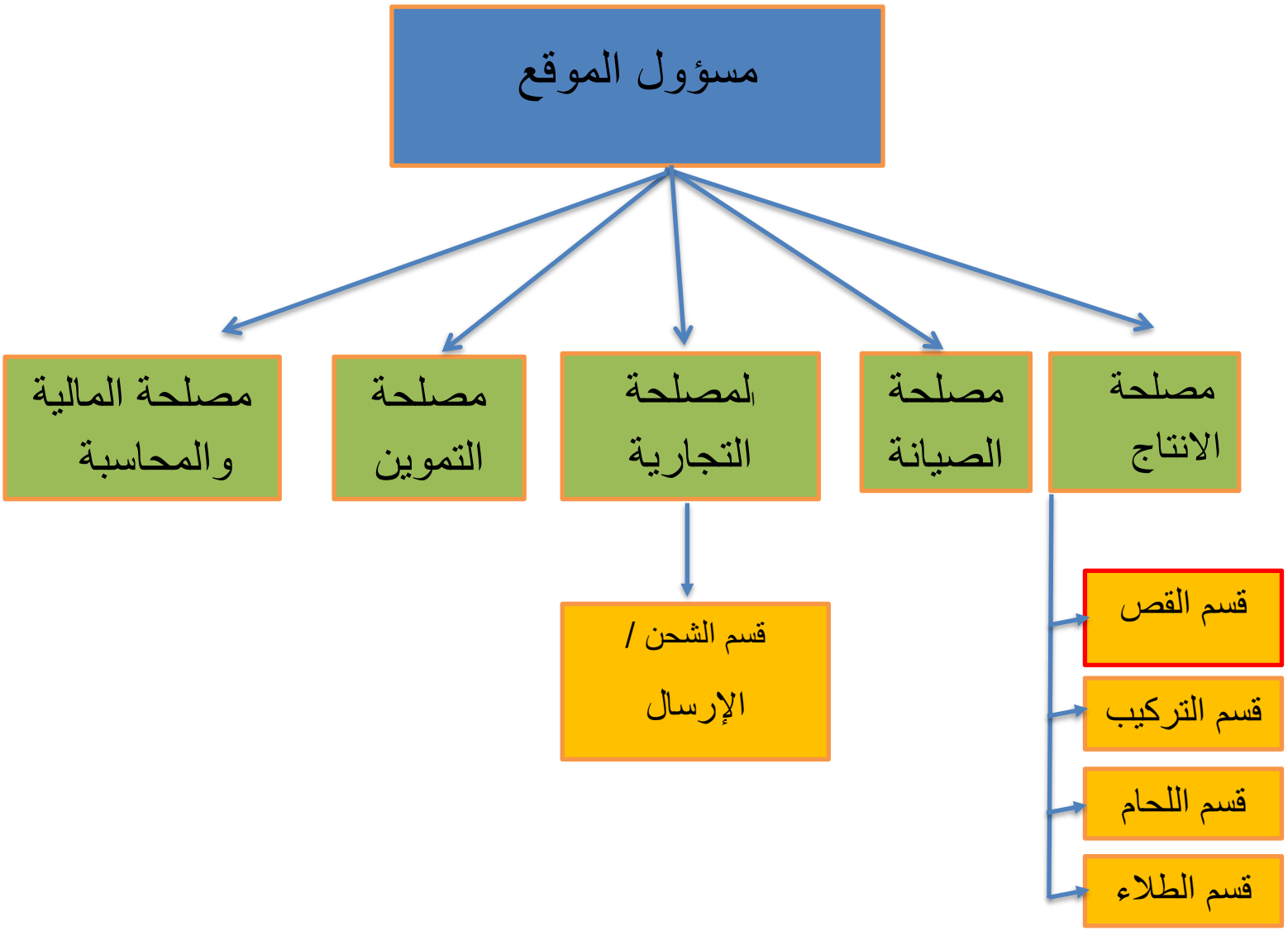
- . رفوف .
- سلالم .
- بوابات .
- أبواب منزلقة .
- لوحات .
- المسار والابواب الصناعية .

3- نشاط صناعة الغلايات :

- تصنيع المعدات اللازمة لمصانع الاسمنت .
- حلقات الفرن .
- المحصنات .
- كسرات او مطاحن .
- مرشحات الكهربائية .
- فواصل .
- الأعاصير .
- مراويح .
- أنابيب " جميع الأنواع "
- قنوات " جميع الأنواع "

- النقيلات .
- تصنيع المعدات لمصانع الوقود .
- عربات طهي .
- عربات التجفيف .
- تصنيع وتركيب المعدات .
- خزانات الزيوت .
- خزانات الهدرو كربونات .
- خزانات مياه الشرب .
- بالونات المياه الساخنة .
- خزانات المياه .
- خزانات الوقود .

الهيـــكل التنظـيمـــــــــــــي



يوضح هذا الشكل الهيكل التنظيمي لوحدة ميتال فاب ـ الغرب (موقع وهران), حيث يشرف مسؤول الموقع على عدة مصالح تتمثل في مصلحة المالية والمحاسبة , مصلحة التموين , المصلحة التجارية , مصلحة الصيانة ,ومصلحة الانتاج, كما تضم المصلحة التجارية قسم الشحن, بينما تشمل مصلحة الإنتاج, أقسام القص والتركيب واللحام والطلاء.

المطلب الخامس: تفريغ المقابلات وتحليل الميدان

من خلال تحليلنا لدليل المقابلات بعنوان الترقية وأثرها على المسار المهني التي كانت مع المبحوثين الذين انحصر عددهم 10 مبحوثين والتي قسمت الى محورين كالآتي .

1-البنية الاجتماعية .

2-المحور الاول :انحصر هذا المحور على نتائج الفرضية الأولى.

3-المحور الثاني : كانت فيه نتائج الفرضية الثانية ومنه سوف نتطرق الى تحليلنا وعرض نتائج البيانات الشخصية للمبحوثين(النية الاجتماعية) .

1 . نتائج البيانات الشخصية : (البنية الاجتماعية).

❖ **النوع الاجتماعي** : من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة تصنيع وتركيب الهياكل المعدنية (METAL OUEST FAB) بالسانيا فإن فئات المبحوثين كانت مختلفة وقد شملت الجنسين (الذكور) و(الاناث) ومنه قمنا بمقابلة (3 إناث) حيث كانت نسبتهم 30% ومن مجتمع البحث أما الباقي فكانوا ذكورا (7 ذكور)وتنحصر نسبتهم 70% أي عند جمع نسب الذكور والإناث فسوف نتحصل على مجموع % 100 من عينة التي قمنا بدراسة معها ومنه سوف نلاحظ أنه عدد الذكور يتغلب على عدد الإناث في مؤسسة METAL FAB OUEST بالسانيا .

❖ **السن:**

حسب المبحوثين التي تطرقنا إليهم في دراستنا فإن الفئات العمرية كانت مختلفة بحيث تشمل فئتين عمريتين ألا وهما فئة الشباب التي كانت تنحصر بين عددين (27.40)سنة أما الفئة الثانية هي فئة الكهول التي انحصر عددها بين عددين (62. 45) سنة وحسب دراستنا التي قمنا بها ألا وهي الترقية وأثرها على المسار المهني للعمال فإن الكهول كانت بنسبة عالية في المؤسسة بلغت % 80 أما نسبة الشباب فكانت أقل نسبة وهي % 2 .

❖ **المستوى الدراسي أو التأهيل :**

تبين لنا من خلال البيانات الخاصة أن نسبة تتمركز في أعلى هرم هي المستوى التعليمي الجامعي بحيث هي النسبة العالية في نتائج البيانات المبحوثين لأن المستوى التعليمي في مؤسسة جد مهم وهو من شروط الأساسية لقبول العامل في الوظيفة لذلك بلغت نسبة المستوى التعليمي الجامعي النسبة الكاملة وهي % 100.

❖ **الحالة الاجتماعية :**

نسبة الحالة الاجتماعية للمبحوثين كانت أعلى نسبة مرتبطين أي متزوجين بحيث بلغت نسبتهم في المؤسسة METAL FAB OUEST بالسانيا إلى 8% أما النسب الضئيلة بلغت 2%ومنه نستنتج الحالة الاجتماعية في مؤسسة تعد تقريبا 100% من المبحوثين المرتبطين وغير مرتبطين.

❖ **الأقدمية داخل المؤسسة :**

بموجب دراستنا التي قمنا بها فإنه تلقائيا كانت النسبة عالية للمبحوثين الذين تطرقنا إليهم هم الذين كانت لهم أقدمية في المهنة بحيث كان أقصى حد للخبرة هو 33 سنة لبعض و أقلها كأقصى حد هي 5 سنوات وهذه نسب شملت نسبة الكهول أما نسبة الشباب فكانت نسبتهم أقل من الأقدمية في المؤسسة بحيث كانت كأقل حد 5 سنوات فما فوق .

المحور الأول : تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى :

أ ـ تؤثر سياسات الترقية داخل المؤسسة تأثيرا مباشرا للعمال حيث تساهم الترقية العادلة في تحسين تطورهم المهني و استقرارهم الوظيفي .

1 / الترقية داخل المؤسسة :

تعد الترقية داخل المؤسسة من أهم سياسات الادارية التي تعتمدها المنظمات الحديثة بهدف تسيير الموارد البشرية بكفاءة وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين حيث تمثل الترقية انتقال العامل من منصب إلى آخر اعلى يتضمن مسؤوليات أكبر وفرصًا أوسع لتطوير المهارات .

. فحسب تصريح المبحوثين في مؤسسة ميتال فاب أوست يتضح ان الترقية تعتبر عاملا أساسيا في تحقيق التقدم المهني حيث صرح المبحوث رقم (02) بأنها ساعدته على اكتساب مهارات وخبرات جديدة من خلال تقلده عدة مناصب وهو ما انعكس ايجابًا على مساره المهني وعلى مردوديته داخل المؤسسة , كما أشار المبحوث رقم (02) الى رضاه عن

منصبه الحالي والمستوى الذي وصل إليه وهو ما يعكس تأثير الترقية في تحقيق الاشباع المهني.

ومن خلال تصريح المبحوث رقم (02) الذي عبر عن رضاه التام بمنصبه الحالي وعلى المستوى الذي وصل إليه ويمكن القول أن هذا الرضا يعكس نجاح سياسة الترقية داخل المؤسسة في تحقيق الإشباع المهني للعامل ويدل هذا التصريح على أن الترقية لم تكن مجرد تغيير شكلي في المنصب بل ساهمت فعليا في تحسين نظرة العامل لمساره المهني .

. أما حسب المبحوث رقم 05 (نعم الترقية ساعدتني في الانتقال من إطار محاسب الى رئيسة مصلحة مع تطوير المهارات في ميدان المحاسبة المالية).

تعكس هذه الاجابة ان الترقية داخل المؤسسة لا تقتصر على مجرد تغيير في المنصب بل تساهم في تحقيق تقدم مهني فعلي من خلال تحمل مسؤوليات أكبر واكتساب مهارات مخصصة .

يظهر من خلال تصريح المبحوث أن الترقية كانت مبنية على الكفاءة المهنية خاصة في مجال المحاسبة المالية , وهو ما يدل على وجود علاقة مباشرة بين الترقية وتطوير القدرات المهنية للعامل ,اذن نستخلص في الأخير وحسب المبحوثين في المؤسسة ميتال فاب أوست. من خلال إجابة المبحوثين حول مدى مساهمة الترقية في التقدم في العمل وتطوير المهارات والخبرات يتضح وجود اتفاق عام على أن الترقية تعد عاملا آساسيا في تحسين المسار المهني داخل المؤسسة حيث أشار معظم المبحوثين الى ان الترقية ساهمت بشكل مباشر

في تمكنهم من اكتساب مهارات جديدة وتطوير خبراتهم المهنية وهو ما يتجلى في تصريح المبحوث رقم (02) الذي أكد أن تقلده لعدة مناصب داخل المؤسسة ساعده على تنمية مهاراته وتحسين مردوديته ,

والمبحوث رقم (05) أن الترقية مكنته من الانتقال من منصب مكنته من الانتقال من منصب محاسب الى رئيسة مصلحة ما يعكس تطور مهنيا واضحا مصحوبا لتعزيز الكفاءة في مجال تخصص .فكل هذه العوامل مرتبطة بالمستوى الذي وصل إليه المبحوثين , وهو مايدل على أن الترقية ساهمت في تحقيق نوع من الاشباع المهني , إضافة الى دورها في تعزيز الثقة والشعور بالتقدير داخل المؤسسة .

2 . الاستقرار الوظيفي :

يعد الاستقرار الوظيفي من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العامل ودافعيته, حيث يتمثل في شعور بالأمان والاستمرارية في منصبه في المؤسسة .

ويعرفه غاري ديسلر أن الاستقرار الوظيفي بأنه احساس الموظف بضمان استمراره في العمل وعدم تعرضه للفصل مما يساهم في تحسين الأداء والولاء التنظيمي .[1]

ومن خلال تصريح المبحوث رقم (03) الذي أشار في تصريحه بالفعل حيث مررت بعدة مناصب هي مصلحة التجارية التموين . تسيير المخزونات . تسيير أملاك الوحدة ,مصلحة المحاسبة , ومصلحة تسيير الموارد البشرية , ويمكن القول أنه يقصد أن مساره المهني تميز

[1] غاري ديسلر, إدارة الموارد البشرية , الطبعة 14 ,2015

بالتدرج والتنوع الوظيفي , مما يعكس استمراريته داخل المؤسسة وعدم تعرضه للإقصاء أو عدم الاستقرار , كما يدل هذا التصريح على أن المبحوث يحظى بثقة الادارة , حيث ثم تكليفه بعدة وظائف في مجالات مختلفة وهو ما يعزز شعوره بأمان الوظيفي إضافة الى ذلك فإن هذا التنقل بين المناصب يشير إلى اكتسابه الخبرات متعددة الذي يكون دافعا لزيادة حماسه للعمل ورغبته في تطوير .

ونستخلص في الاخير أن الترقية لم تؤذي فقط إلى تغيير المناصب بل ساهمت في تعزيز استقراره الوظيفي من خلال استمراريته داخل المؤسسة وثقة الادارة فيه .

3 . تقييم مسار الترقية :

يعتبر تقييم مسار الترقية من قبل العامليين داخل المؤسسة مؤشرا مهما لمعرفة مدى رضاهم عن تطورهم المهني , ويسمح هذا التقييم بالكشف عن نظرة العامليين لمسارهم الوظيفي من لتحاقهم بالمؤسسة إلى غاية وضعهم الحالي .

ومن خلال تصريح المبحوثين :أشار المبحوث رقم (02) عن التقييم الإيجابي لمساره المهني حيث وصفه بأنه مسار جيد على المستوى الشخصي والمهني . وهو ما يدل على وجود نوع من الرضا عن فرص الترقية أو على الأقل عن التطور المهني داخل المؤسسة ويعكس شعورًا بالاستقرار والقبول بمسار العمل.

أما تصريح المبحوث رقم (04)فجاءت إجابته غير مباشرة ومبهمة "إذا كان لك على من تتكل عليه" وهي عبارة تحمل دلالة على أن الترقية داخل المؤسسة قد لا تعتمد فقط على

الكفاءة المهنية , بل قد ترتبط بعلاقات أو وساطات أو دعم داخلي, مما يشير إلى الاحساس بعدم العدالة أو غموض في معايير الترقية .

في حين وضح المبحوث رقم (10) أن لا توجد ترقيات وإنما إذا جاءت اتفاقية المؤسسة تكون هناك زيادة أو ترقية وهذا يعكس غياب سياسة الترقية فعلية ومنظمة حيث يتم تعويض العمال بزيادات مالية ظرفية بدل ترقية حقيقية في المنصب .

وبشكل عام تكشف هذه الاجابات المبحوثين بمؤسسة ميتال فاب أوست بالسانيا أن مسار الترقية داخل المؤسسة غير موحد وشعور بالاعتماد على العلاقات وغياب فعلي للترقية , يظهر أن سياسات الترقية قد تكون غير واضحة أو غير مطبقة بشكل منظم , وهذا ما قد يؤثر مباشرة على تصور العمال لمسارهم المهني ودافعيتهم داخل العمل.

المحور الثاني : إدراك العمال للعدالة والشفافية في الترقية .

يعد موضوع العدالة والشفافية في الترقية من أهم القضايا التي تؤثر في المسار المهني للعمال داخل المؤسسة, إذ تسعى هذه المؤسسات الحديثة الى اعتماد معايير موضوعية تركز على الكفاءة والخبرة و الأداء الوظيفي لضمان تكافئ الفرص بين العمال , غير أن بعض الممارسات داخل المؤسسات قد تضعف من هذه المبادئ , خاصة عندما تتأثر قرارات الترقية بالعلاقات الشخصية , مما يؤدي إلى شعور العاملين بعدم الإنصاف وغياب الشفافية في اجراءات الترقية ويسعى هذا المحور تحليل الاجابات المبحوثين المتعلقة بأسس الترقية ومدى موضوعيتها .

4 . الترقية تتم على أساس الكفاءة والخبرة :

في المؤسسة يعد الاعتماد على الكفاءة والخبرة المهنية من أهم المعايير التي تستند أليها المؤسسات من أجل منح الترقيات لما لها من دور في تحسين الأداء وضمان شغل المناصب من طرف العمال للعمال ذو مسؤولية حيث صرح المبحوث رقم (02)" بنعم أن الترقية تتم على أساس الكفاءة وتدل هذه الاجابة على المبحوث يرى أن المؤسسة تعتمد على الاداء الفعلي للعامل في اتخاد قرارات الترقية, حيث تمنح الفرص للعاملين الاكثر كفاءة في أداء مهامهم , وتشير هذه الاجابة أيضا الى أن اعتماد المردودية كمعيار للترقية يعزز الشعور بالعدالة بين العمال لأنه يربط الترقية بالجهد المبذول والأداء المحقق داخل المؤسسة , وبالتالي فإن هذه النتيجة فكرة المبحوث الترقية تتم على أساس الكفاءة والخبرة المهنية .

4 . الترقية تتم على أساس العلاقات الشخصية في المؤسسة :

تعد العدالة والشفافية في منح الترقيات من مبادئ الاساسية تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لضمان تكافئ الفرص بين العمال غير أن بعض العوامل غير رسمية قد تتدخل في قرارات الترقية مثل العلاقات الشخصية أو الانتماءات المختلفة ويؤدي اعتماد مثل هذه المعايير الى التأثير على موضوعه الترقية وإضعاف ثقة العمال في نظامها داخل المؤسسة ويهدف السؤال إلى التعرف على مدى وجود حالات تمت فيها الترقية على أساس العلاقات الشخصية.

. ومن خلال تصريح المبحوث رقم (06) يدوره وجود حالات مشابهة حيث أشار إلى أصحاب النقابة يستفيدون من الترقية وهو ما يعكس تصورًا بوجود الانتماء النقابي في الحصول على فرص الترقية وتوضح هذه الاجابة ان بعض العمال يرون أن الانتماء إلى النقابة قد يمنح الامتيازات إضافية في المسار المهني .

ومن خلال إجابة المبحوثين (03) و (06) يتبين أن هناك ادراكا لدى بعض العمال بوجود ترقيات تعتمد على العلاقات الشخصية والانتماء الجغرافي والنقابي, كما تعكس هذه النتيجة احتمال تأثر قرارات الترقية بمعايير غير رسمية الامر الذي قد يؤدي الى الشعور بعدم المساواة بين العمال ويؤثر على شفافية نظام الترقية داخل المؤسسة .

4 . ما مدى موضوعية اجراءات الترقية داخل المؤسسة :

تعد موضوعية اجراءات الترقية من الركائز الاساسية التي تضمن تحقيق العدالة داخل المؤسسة , حيث يفترض أن تعتمد الترقية على معايير واضحة مثل مردودية والكفاءة والخبرة المهنية , كما أن وضوح هذه الاجراءات يساهم في تعزيز ثقة العمال في الادارة ويشجعهم على تحسين أدائهم الوظيفي , ومن خلال تصريح المبحوثين رقم (05)و المبحوث رقم (09).

. وضح المبحوث رقم (05): أن المردودية العامة داخل المؤسسة تعد أساس في الترقية بنسبة كبيرة أما بالنسبة الضعيفة تعود لحالات شاذة على أساس العلاقات الشخصية وتدل هذه الاجابة على أن اجراءات الترقية تتسم بقدر من الموضوعية في أغلب الأحيان من

خلال الاعتماد على مردودية العامل غير أن هذه الموضوعية قد تتأثر أحيانا بالعوامل غير رسمية مثل العلاقات الشخصية مما يحد من تحقيق العدالة الكاملة بين العمال .

. كما أشار المبحوث رقم (09):إلى ضرورة أن تؤخذ الترقية بجدية مؤكدا على أهمية تحلي المسؤولين بالضمير في اتخاذ قرارات الترقية وتعكس هذه الاجابة إدراكًا بضرورة تعزيز الموضوعية و العدالة في اجراءات الترقية من خلال الالتزام بالمعايير المهنية والابتعاد عن الاعتبارات الشخصية .

. من خلال اجابة المبحوثين (05) ورقم (09) يتضح أن اجراءات الترقية داخل المؤسسة تعتبر موضوعية إلى حد كبير لاعتمادها على المردودية , إلا أن وجود بعض الحالات التي تعتمد على العلاقات الشخصية يشير إلى عدم الموضوعية , كما يؤكد هذه النتائج على ضرورة تعزيز الالتزام بالمعايير المهنية لضمان تحقيق العدالة في منح الترقيات داخل المؤسسة .

مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

1) الترقية تساهم في تعزيز الاستقرار المهني وليس فقط تغيير المنصب .

2) تقييم العمال لمسارهم المهني يعتبر مؤشرا على مدى رضاهم عن الترقية والتطور داخل المؤسسة .

3) أغلب المبحوثين قيموا مسارهم المهني بشكل إيجابي واعتبروه جيدا مهنيا وشخصيا

4) توجد بعض الاشارات إلى أن الترقية قد لا تعتمد فقط على الكفاءة المهنية بل قد ترتبط أحيانا بالعلاقات أو الوساطة أو الدعم الداخلي

5) من خلال إجابة المبحوثين هناك شعور محتمل بعدم العدالة أو غموض في معايير الترقية داخل المؤسسة

6) بناءً على ما تم عرضه وتحليله من نتائج الفرضية الاولى , يتبين أن الترقية داخل المؤسسة تعد عاملا مؤثرا في المسار المهني للعمال ,حيث تساهم في تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وتعزيز مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي .

نتائج الفرضية الثانية :

1) يتضح أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على معايير موضوعية مثل الكفاءة والخبرة والمردودية في عملية الترقية

2) تعزيز مبدأ العدالة وزيادة من ثقة العمال في نظام الترقية داخل المؤسسة

3) وجود بعض الاشارات إلى تأثير العلاقات الشخصية أو الانتماء النقابي يدل على أن تطبيق المعايير ليس دائما صارما

4) أظهرت إجابات المبحوثين أن العمال يفضلون أن تكون الترقية مبنية على الجهد والكفاءة بدل العلاقات الشخصية

5) أكدت النتائج أن الترقية العادلة تعزز شعور العمال بالرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة

6) أكدت النتائج أن الترقية القائمة على الكفاءة تساهم في تطوير المسار المهني وتحفيزهم على تحسين أدائهم

7)وجود بعض العوامل التي قد تؤثر أحيانا على موضوعية الترقية داخل المؤسسة.

نتائج العامة :

1) يتبين أن الترقية تلعب دورا محوريا في التأثير على المسار المهني للعمال

2) مساهمة الترقية في تحسين الأداء وتطوير المهارات ورفع مستوى الدافعية

3) تعزيز الشعور بالرضا والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة كما أنها تمثل وسيلة أساسية لتحفيز العمال وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر في العمل

4) تعتمد المؤسسة في الغالب على معايير موضوعية مثل الكفاءة والخبرة والمردودية وهو ما يعزز مبدأ العدالة ويزيد من ثقة العمال في نظام الترقية

5) وجود تأثير محدود لعوامل غير رسمية مثل العلاقات الشخصية أو الانتماء النقابي مما قد يؤثر على مدى الشفافية و موضوعية بعض قرارات الترقية

6) تساهم الترقية في تنمية مهارات العمال وتحملهم لمسؤوليات أكبر داخل المؤسسة

7) أكدت النتائج صحة الفرضيات المطروحة بدرجات متفاوتة , مما يدل على وجود تأثير واضح للترقية على المسار المهني للعمال .

الخَاتِمَةُ

خاتمة الدراسة :

لقد عالجنا من خلال دراستنا لموضوع "أثر الترقية على المسار المهني للعمال "

بمؤسسة ميتال فاب أوست بالسانيا, محاولة تحليل وفهم أثر الترقية من خلال استكشاف مختلف الابعاد المرتبطة بسياسات الترقية وانعكاساتها على التطور الوظيفي والاستقرار المهني والدافعية للعمل , وقد تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة المقابلة ,التي سمحت بجمع معطيات نوعية دقيقة من المبحوثين والتعمق في آرائهم وتجاربهم المهنية داخل المؤسسة .,

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الترقية تعد من أهم الآليات التي تعتمدها المؤسسة في تسيير مواردها البشرية , لما لها من دور فعال في تحفيز العمال وتعزيز انتمائهم التنظيمي ,كما بينت النتائج أن للترقية أثرًا إيجابيا على المسار المهني للعمال , حيث تساهم في تحسين وضعهم الوظيفي , وتطوير مهاراتهم وفتح آفاق مهنية جديدة امامهم . غير أن هذا الأثر يبقى مرتبطا بدرجة الشفافية والعدالة تطبيق سياسات الترقية ,إذ أشار بعض المبحوثين من خلال المقابلات إلى وجود بعض التحديات المرتبطة بالمحسوبية أو غموض المعايير , مما قد يؤثر سلبا على إدراك العمال للإنصاف ويحد من دافعيتهم .

وبناءً على ذلك , يمكن القول أن الترقية تمثل عنصرًا أساسيًا في بناء مسار مهني ناجح ومتوازن , شرط أن تبنى على أسس موضوعية ومعايير واضحة تضمن تكافئ الفرص بين العمال , ومن هذا المنطلق توصي الدراسة بضرورة تعزيز الشفافية في إجراءات الترقية , وتوضيح معاييرها وربطها بالكفاءة والأداء الفعلي إلى جانب الاهتمام بالتكوين المستمر كوسيلة لدعم فرص الترقية وتحقيق التطور المهني .

وفي الأخير استخلصنا بأن الترقية شيء أساسي ومهم لكل عامل خلال المسار المهني.

قائمة المصادر والمراجع:

1. إبراهيم بدر شيهاب أمخالدي ,معجم الادارة . عمان دار الاسامة للنشر .2011
2. أحلام مخبي ,تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك ,الجزائر :جامعة منتوري , 2006 ,2007.
3. أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية ,الدار الجامعية , الإسكندرية (مصر),2007 ,
4. أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية ,ط 5 1998
5. المادة 106 . 107 من الامر 06 .03 .
6. بالضياف العيد المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة ،الجزائر :جامعة قاصدي مرباح ورقلة , 2012. 2013 .
7. بلخادم مريم , أثر الترقية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن لولاية . بسكرة مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية , جامعة محمد خيضر . بسكرة , 2019.
8. بن كعكع ليلي , " دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية دراسة ميدانية على بعض الموظفين بجامعة معسكر (أطروحة دكتوراه غير منشورة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , فرع علوم التسيير , تخصص إدارة الافراد والمنظمات مصطفى إسطنبولي بمعسكر , 2020).
9. تيشات سلوى , أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية , رسالة ماجيستر , أحمد بوقرة ,بومرداس , 2010 ص : 87 .
10. جابر عوض السيد , أبو الحسن عبد الموجود : الإدارة المعاصرة في المنظمة الاجتماعية , المكتب الجامعي الحديث ,الاسكندرية مصر ,
11. جان لوك سيردان, إدارة المسارات المهنية, دار النشر فيبير 2000 .
12. جر ينبرغ , العدالة التنظيمية ,مجلة الإدارة 16 ,1990.
13. جودة , محفوظ أحمد , إدارة الموارد البشرية . عمان , دار وائل للنشر , 2010

14. جون هولاند , الاختيارات المهنية : نظرية الشخصيات المهنية وبيئات العمل , الطبعة الثالثة , دار التقييم النفسي للمورد
15. حجاج مصطفى , أثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي , مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر اكاديمي , جامعة قاصدي مرباح . ورقلة , 2017 . 2018
16. حسان عبد الباسط .علم الاجتماع التنظيمي دار المعرفة الجامعية الإسكندرية , 2010.
17. حسن يوسف الطراد الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي , دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان.
18. حسونة فيصل . إدارة الموارد البشرية , عمان , الأردن دار الأسامة للنشر 2003.
19. حمد عوض العمري ,أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية , رسالة ماجيستر , جامعة مؤتة .2011.
20. خلف بن محمد خلف العنزي , العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس , المجلة العلمية لكلية التربية , جامعة أسيوط , المجلد 35 . العدد 4 , أبريل 2019 .
21. د صلاح الدين الهيثي, أثر تطويرالمسارالمهني الوظيفي في رضا العاملين , مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية , قسم الإدارة مؤتة , المجلد 2 الاردن , العدد 2 , 2004 .
22. رشيد الحباني , دليل الموظف والوظيفة العمومية , دار النجاح للكتاب , الجزائر ,2012 ص54.
23. سامي صقر ,اثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل ,معهد العالي لادارة الاعمال , سوريا 2019 . 2020
24. سامي صقر أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل ,معهد العالي لإدارة الاعمال سوريا 2019 .2020.

25. سعد نواف العتري ,النظام القانوني للموظف العام ' بدون طبعة ,دار المطبوعات الجامعية , الاسكندرية , 2007
26. سعيد مقدم , الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة , ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر ,2010 ,
27. سعيد مقدم ,الوظيفة العمومية بين التطور من المنظور تسير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنية , ديوان المطبوعات الجامعية ً2010
28. السلمي علي إدارة الموارد البشرية .دار غريب للنشر والتوزيع ,القاهرة 2005م.
29. سلوى تشيات , أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية , رسالة ماجيستر في العلوم الاقتصادية , تخصص تسير المنظمات , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ' جامعة أمحمد بوقرة ' بومرداس , الجزائر 2010
30. سمية العمري , تخطيط المسار المهني و أثره على الولاء التنظيمي . دراسة ميدانية بشركة بناء الهياكل لمصنعة بوحدة أم البواقي (رسالة ماجيستر غير منشورة . كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية , قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم والعمل جامعة قسنطينة 2 , 2012)
31. سمير أحمد مرشد مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية إدارة العامة مجلة الاقتصاد والإدارة العدد 48 جامعة ملك فيصل السعودية 1988 .
32. صلاح الدين عبد الباقي ,إدارة الموارد البشرية "من الناحية العلمية والعملية "دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الاسكندرية ,2000,
33. صلاح الشنواني ,إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية , دار النهضة العربية , القاهرة ,1987.
34. عادل حرحوش صالح ,مؤيد سعيد السالم , إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ,ط2 عمان : عالم الكتب الحديث , 2006 .
35. عامر خيضر الكبيسي ,إدارة الموارد البشرية ,المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة 2010 .

36. عبد الباسط عبد المعطي، علم الاجتماع الصناعي والتنظيمي .دار المعرفة الجامعية الإسكندرية , 2006.
37. عبد الباقي , صلاح الدين ,إدارة البشرية مدخل تطبيقي معاصر , الإسكندرية , مصر دار الجامعية للنشر (2004)
38. عبد العزيز علي حسن , الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز بلا حدود . المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ,مصر 2009 .
39. عبد الغني بسيوني عبد الله ,النظرية العامة في القانون الاداري , بدون طبعة ,منشأة المعارف ,الاسكندرية 2003
40. العساف صالح بن حمد الإدارة العامة ومفاهيم وتطبيقات. دار المسيرة عمان 2010 .
41. علي سعد الله , النظام القانوني للوظائف العليا في الجزائر , مذكرة ماستر , تخصص قانون إداري , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2014
42. علي شرقاوي , العملية الادارية , دار الجامعة الجديدة للنشر , الاسكندرية , 2002 ص173 .
43. عمار بوضياف , الوظيفة العامة في التشريع الجزائري , ص116 مرجع من مذكرة نظام الترقية في التشريع الجزائري
44. عمر وصفي عقيلي , إدارة الموارد البشرية المعاصرة , دار وائل للنشر , عمان , الأردن ,2005
45. عمر وصفي عقيلي , إدارة الموارد البشرية المعاصرة , بع استراتيجي , عمان : دار وائل للنشر والتوزيع , 2005 ,
46. عمر وصفي عقيلي ' إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي . عمان دار وائل للنشر والتوزيع . 2005.
47. عمر وصفي عقيلي ' إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الاستراتيجي , دار النشر والتوزيع , الاردن 2005
48. غاري ديسلر, إدارة الموارد البشرية , الطبعة 14 ,2015

49. فاطمة بن عابد ' تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته باندماج المهني دراسة ميدانية التجارة بولاية الأغواط ' .رسالة ماجيستر غير منشورة .كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تخصص : التنظيم الديناميكية الاجتماعية والمجتمع , جامعة الأغواط .2014.
50. فايزة بوراس , إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات , دار الحامد للنشر والتوزيع , الاردن , 2018.
51. فايزة بوراس , اساسيات تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسات , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان 25 . 06 . 2019.
52. فيصل حسونة , إدارة الموارد البشرية , دار أسامة للنشر والتوزيع ' عمان , 2008 ط 5 .
53. المادة 10 من الامر 03-06.
54. المادة 106 من الامر 06.06
55. المادة 107 من الامر 03-06.
56. المادة 107 من الامر 06. 03 .
57. المادة 27 من المرسوم التنفيذي 92.96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم , الجريدة الرسمية , العدد 16 الصادرة بتاريخ 08 مارس 1996 .
58. ماهر أحمد ,إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , الاسكندرية (مصر), ط5 ,1998 .
59. مجيد مسعود بورغدة ،الرضا الوظيفي للأساتذة التربية البدنية،مذكرة ماجستر في علم التربية البدنية ، الجزائر ، كلية العلوم الإجتماعية علم النشاط البدني ورياضي التربوي ، 2002/2001 .
60. محمد بورقعة محمد حرمة النظام القانوني للمسار المهني للموظف العمومي ,مذكرة ماستر قانون الإداري جامعة غرداية 2020.2019 .
61. محمد قاسم القريوتي ,مبادئ الادارة دار وائل للنشر ,الاردن 2006
62. محمد الجوهري .علم الاجتماع العمل .دار المسيرة للنشر والتوزيع ,عمان 2010

63. محمد أنس قاسم جعفر , نظم الترقية في الوظيفة العامة , دار النهضة العربية القاهرة , مصر , 1996 .124

64. محمد عبيد محمد : مجتمع المصنع "دراسة علم الاجتماع التنظيم والعمل " الهيئة المصرية للكتاب , 1980

65. محمد ماهر حليش ,إدارة الموارد البشرية , دراسات في إدارة الاعمال, بدون طبعة ,مكتبة عين الشمس , القاهرة بدون سنة النشر

66. محمود سلمان العميان , السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال , ط 5 , عمان : دار وائل للنشر والتوزيع , 2010

67. محمود عبد الفتاح رضوان , تخطيط المسار الوظيفي , المجموعة العربية للتدريب والنشر , القاهرة , ط1 , 2012.

68. مروى سعيدون صالح , أثر متطلبات المسار المهني الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي بوزارة الصحة ,مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ' المجلد 19 , العدد 71 , 2014 .

69. مصطفى جغيدل , نظام الترقية في الوظيفة العامة , مذكرة نيل شهادة ماستر في الحقوق , جامعة محمد خيضر , بسكرة 2013.

70. مصطفى نجيب شاويش , إدارة الموارد البشرية , ط 3 , دار الشروق لنشر والتوزيع , عمان 2005

71. مصطفى نجيب شاويش ،إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،الأردن عمانَ ،ط 2 ،2004

72. نجم عبد الله العزاوي , وعباس حسين جواد , الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان 2010 .

73. نواف كنعان بالقانون الاداري " الوظيفة العامة ,القرارات الإدارية ,العقود الإدارية ,الأموال العامة "دار الثقافة للنشر والتوزيع ,الأردن 2009,

74. هاشمي خرفي , الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية , دار هومة , الجزائر , 2012.

75. وراس امينة , اثر الترقية على المسار المهني في المنظمة ,, مجلة دراسات الانسانية والاجتماعية ,جامعة الجزائر 03, 2021

76. وراس أمينة أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة مجلة الدراسات الانسانية و الاجتماعية جامعة الجزائر 2021.

77. الولايات المتحدة الامريكية 1997 .

78. يحياوي نعيمة, مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي معهد علوم التسيير ,جامعة باتنة ,1993.

79. يوسف حجيم الطائي وآخرون , إدارة الموارد البشرية , مدخل استراتيجي متكامل , مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ,الاردن 2006.

80. . بربر كامل , إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي . بيروت لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر 1997

81. EditionUSA .2005 / P283 .

82. –Fileau (M.G) et Ripoll (C.M), Les théories de l’entreprise. Paris : Edition Ellipse, 1999, P87.

Mondy .R wayne . et les autres . Human Resource Managment . New .i gersey /Fourth

الملاحق

دليل المقابلة النصف موجهة

"أثر الترقية على المسار المهني للعمال"

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة تصنيع وتركيب الهياكل والمنتجات المعدنية

METAL FAB OUEST

من إعداد الطالبة:

دريش منال

البنية الاجتماعية:

1- النوع الاجتماعي؟.....

2- السن؟.....

3- المستوى الدراسي أو التأهيل؟.....

4- ماهو طبيعة الوظيفة أو المنصب؟.....

5- الحالة الاجتماعية؟.....

6- ماهي سنوات الاقدمية داخل المؤسسة؟.....

المحور الأول: تأثير سياسات الترقية داخل المؤسسة على المسار المهني للعمال

1- هل ساعدتك الترقية على التقدّم في عملك وتطوير مهارات وخبرات جديدة؟

.....

.....

.....

2- هل ساعدتك الترقية على الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي ؟ وهل زادت دافعيتك على العمل؟

.....

.....

.....

3- كيف تقيم مسار الترقية الخاص بك إلى حد اليوم؟

.....

.....

.....

المحور الثاني: إدراك العمال للعدالة والشفافية في الترقية

1- هل تعتقد أن الترقية تتم على أساس الكفاءة والخبرة؟ إذا كان نعم كيف ذلك؟

.....

.....

.....

2- هل صادفتك حالات من الترقية تمت على أساس العلاقات الشخصية؟

.....

.....

.....

3-في رأيك ما مدى موضوعية إجراءات الترقية داخل المؤسسة؟

.....

.....

.....

الملخص:

من خلال هذه المذكرة الموسومة بـ: أثر الترقية على المسار المهني للعمال، تناولنا دراسة سوسيولوجية داخل مؤسسة Metal Fab Ouest المتخصصة في تصنيع وتركيب الهياكل المعدنية، بهدف التعرف على واقع الترقية المهنية وأثرها على المسار المهني للعمال داخل المؤسسة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه الترقية في تحسين الأداء المهني وتحفيز العمال، إضافة إلى معرفة مدى مساهمة سياسات الترقية المعتمدة من طرف إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار المهني وتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار المهني للعمال.

كما سعت الدراسة إلى الكشف عن مختلف الإجراءات والمعايير المعتمدة في الترقية داخل المؤسسة، ومدى اعتمادها على الكفاءة والخبرة والأقدمية، مع محاولة فهم العلاقة بين الترقية والدافعية المهنية للعامل.

وتوصلت الدراسة إلى أن الترقية تعد من أهم الوسائل الإدارية التي تساهم في رفع معنويات العمال وتحسين مردوديتهم، كما أنها تعتبر عاملاً أساسياً في بناء مسار مهني ناجح داخل المؤسسة، لما لها من دور في تعزيز الشعور بالتقدير والانتماء وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

الترقية – المسار المهني – العامل – التحفيز – مؤسسة ميتال فاب أوست – الموارد البشرية.

Abstract:

Through this master's thesis entitled “The Impact of Promotion on the Career Path of Workers”, we conducted a sociological study within Metal Fab Ouest, a company specialized in the manufacturing and installation of metal structures, with the aim of identifying the reality of professional promotion and its impact on employees’ career paths within the foundation.

This study aimed to highlight the role played by promotion in improving professional performance and motivating workers, in addition to identifying the extent to which the promotion policies adopted by the Human Resources Department contribute to the development of employees’ career paths and the achievement of job satisfaction and professional stability.

The study also sought to reveal the different procedures and criteria adopted for promotion within the company, and the extent to which they

rely on competence, experience, and seniority, while attempting to understand the relationship between promotion and employees' professional motivation.

The study concluded that promotion is one of the most important managerial tools that contribute to raising workers' morale and improving their productivity. It is also considered a fundamental factor in building a successful career path within the company due to its role in enhancing employees' sense of appreciation, belonging, and job stability.

Keywords:

Promotion – Career Path – Worker – Motivation – Metal Fab Ouest – Human Resources.