



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

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل:

الموسومة:

الترقية و أثرها على المسلم المهني

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA نموذجاً

من إعداد الطالبتين: ✚

بن عمر أسماء ✓

فرعون وهيبة ✓

تاريخ المناقشة: 2024/06/05 ✚

أمام لجنة المناقشة المكونة من: ✚

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. بن زيان خيرة	MCA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	رئيسا
د. بن شارف حسين	MCA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	مشرفا و مقرا
د. طرشاوي رقية	MCA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023



الإهداء

عظم المراد فهان الطريق فجاءت لذة الوصول لتمجي مشقة السنين تم بفضل الله ..و ماكنت لأفعل لولا توفيق من الله فالحمد لله الذي ما تيقنتُ به خيرا و أملا إلا و أغرقني سرورا

ها هو اليوم المنتظر قد أتى و ها هي لحظات الفرح تهطل .

وبكل فخر وحب اهذي ثمرة نجاحي وتخرجي:

إلى ملاكي الحارس و إلى من جعل الجنة تحت اقدامها من دعمتي بلا حدود و سهلت لي الشدائد بدعائها

احسنت تربيتي رعيت مشاعري و جعلتني في بيت قلبك مكرمة و صنعت مني طفلة ما إن ترى حتى يقال

لوالدة ما أكرمها إلى أمي ثم أمي ثم أمي ...

و اهذي ثمرة نجاحي لنفسي فقط لا احد يعرف كم عانيت حتى اصل لما انا عليه الان ، لا احد

شكر لنفسي التي صبرت واجتهدت إلى ان حققت .

التي كانوا معي في كل خطوة خلال سنين العجاف سحبا ممطرا انا ممتن أتمنى ان يحالفكم الحظ الجميل

دوما ، أتمنى ان تصلكم دعواتي و ان تظل روحكم جميلة كما عرفتها و ان تبقى ابتهامتكم تروي كل من

حولكم و ان لا يمر الحزن عند عينيكم أبدا شكرا صديقتي وجميع أصدقائي .

....

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من احمل اسمه بكل افتخار

والدي العزيز.

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب و الحنان و التفاني إلى بسمة الحياة و سر الوجود

أمي الحبيبة.

إلى نور يضيء عمتي عندما تطفئني الأيام و الظروف

اخوتي الجميلة .

إلى من ساندني بكل حب عند ضعفي و ازاح عن طريقي المتاعب مهدا لي الطريق زرع الثقة و الإصرار

بداخلي إلى من شد الله به عضدي فكان خير معين :

زوجي وعائلة زوجي .

إلى ملائكة رزقني الله بهن لأعرف من خلالهن طعم الحياة الجميلة التي غيرن مفاهيم الحب و السند في

حياتي بناتي الجميلات .

وإلى منارة العلم و العلماء الى الصرح الشامخ ومهدوا لنا طريق العلم و المعرفة

اساتذتنا الافاضل وخاصة الأستاذ "بن شارف حسين" .

الصفحة:	فهرس المحتويات:
-أ-	الإهداء والشكر
3	المقدمة
14 – 5	الفصل الأول التمهيدي: المقاربة المنهجية للدراسة
06	تحديد موضوع البحث
06	أهمية وأسباب اختيار الموضوع
06	أهداف وصعوبات الدراسة
07	سؤال الانطلاقة
07	الدراسات السابقة
10	مفاهيم الدراسة
11	إشكالية الدراسة
12	الفرضيات المعتمدة
12	الاختيارات المنهجية
41 – 15	الفصل الثاني: المقاربة النظرية للدراسة
17	المبحث الأول: مفهوم الترقية
29	المبحث الثاني: المسار المهني
37	المبحث الثالث: الترقية و تسيير المسار المهني في التشريع الجزائري
59 – 42	الفصل الثالث: المقاربة الميدانية للدراسة
44	المبحث الأول: تحليل البنية التنظيمية للمؤسسة
47	المبحث الثاني: تحليل سياسة الموارد البشرية للمؤسسة
51	المبحث الثالث: تفريغ المقابلات و تحليل الميدان
61	مناقشة نتائج الدراسة
64	الخاتمة
67	المراجع
71	الملاحق

مقدمة الدراسة:

تعتبر مسألة الترقية أحد موضوعات إدارة الموارد البشرية و تعتبر من أهم القضايا المهنية للعاملين في المنظمات ، ترجع هذه الأهمية بشكل أساسي على حقيقة أن هذا الموضوع يؤثر بشكل خاص بل و يعكسه وتؤثر بشكل مباشر على مستوى معيشة العاملين، كالترفقيات بغض النظر عن نوعها الدرجة او المستوى من ناحية يؤثر على مشاعر الموظفين و الدخل الشخصي ، و من ناحية أخرى يخدم الترقية .

يسمح المسار المهني للعمال من جميع مناحي الحياة، بالنضال على طول الطريق يتمكن المهنيون من الوصول إلى أعلى المناصب و الدرجات المهنية، بالتالي الحصول على راتب تقاعدي يضمن مستواهم و عيش حياة كريمة بعد الخدمة.

و باعتبار ازدهار المسار المهني من أهم النشاطات في إدارة الموارد البشرية إذ أن الانسجام بين العاملين والمناصب مصلحة مشتركة بينهم و بين المنظمة و لكل واحد منهم دور، فالعامل يعتبر جوهره الأساسية التي تعتمد عليه إدارة المؤسسة و تحرص دائما على اختيار المناسب مع الكفاءات و القدرات عبر قوانين و من حق كل موظف توليه لمنصب، و عليه يلتزم ببعض الواجبات داخل المؤسسة لكي يتمتع ببعض الاستحقاقات خلال مساره المهني و من بينها الترقى في المنصب لزيادة دافعيته في العمل و بدل جهد لإعطاء الأفضل ما عنده للمؤسسة و تحسين إنتاجيتها وهذا ما يجعل المؤسسة و موظفيها في حالة توازن حيث تؤثر بالإيجاب عليهما و تحقيق الأهداف المشتركة ، فمن ناحية الموظف تقييم أداءه و تحفيزه ماديا و معنويا من خلال خدماته، اما من ناحية المؤسسة تحقيقها لأرباحها الاقتصادية و تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

من خلال هذا انبثقت دراستنا في موضوع الترقية وأثرها على المسار المهني و توضيح العلاقة بينهما لذا تناولنا في دراستنا ثلاث جوانب كالتالي :

حيث تناولنا في الجانب المنهجي أسباب اختيار الموضوع، أهداف و أهمية الدراسة، الصعوبات التي واجهتنا خلال بحثنا، و من ثم طرحنا الإشكالية و الفرضيات إضافة إلى مفاهيم الدراسة و الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في بحثنا و تناولنا أيضا في هذا الفصل المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات و العينة المستخدمة في الدراسة .

أما الجانب النظري حيث انقسم إلى فصلين :

الفصل الأول تناولنا فيه تعريفات الترقية و أنواعها ، البرامج و أسس الترقية، شروط الترقية ومعوقاتها ثم تطرقنا إلى أهميتها و أهدافها .

الفصل الثاني تناولنا فيه تعريف للمسار المهني ،مراحله ، أهمية المسار المهني ثم تطرقنا إلى مفهوم تخطيط المسار المهني و العلاقة فيما بينهم .

ثم رأينا نظريات تخطيط المسار المهني و ابعاد إدارة المسار المهني .

أما في الجانب التطبيقي كانت دراستنا في مؤسسة ميناء أرزيو داخل إدارة الموارد البشرية و شملت عشر محوئين و التقنية المستخدمة هي المقابلة و الملاحظة، تناولنا فيه تعريف بالمؤسسة و أيضا تفسير و تحليل البيانات و النتائج و بعض التوصيات . وفي الأخير توصلنا إلى خاتمة الدراسة .

الفصل الأول التمهيدي:

المقاربة المنهجية للدراسة

• مقدمة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل المقاربة المنهجية لموضوع البحث، من خلال تحديد موضوع و اشكالية و الأبعاد المنهجية للدراسة وفق نموذج تحليل منظم.

1. تحديد موضوع البحث

من خلال مذكرة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل، تناولنا بالبحث السوسيولوجي الترقية و أثرها على المسار المهني بمؤسسة ميناء أرزيو EPA بوهران.

II. أهمية وأسباب اختيار الموضوع

يعتبر موضوع الترقية مهم و حديث عصره بحيث ظهر بظهور المؤسسات و منظمات فعند دخول العنصر البشري الى المؤسسة، أصبح يتبع مساره المهني داخل منظم لتسيير عمل على أحسن وجه، لذلك قامت المؤسسة بخلق حافز لتقوية عملية انتاج و خلق روح التنافس بين الموظفين للحصول على درجات أعلى في عملهم و تحسين كفاءتهم التي تنعكس إيجابيا على حياتهم العملية و الاجتماعية و أيضا تمس بحد ذاتها المؤسسة لأنها تسعى لتطويرها عن طريق تحفيز العنصر البشري .

هناك أسباب موضوعية و أسباب ذاتية .

1. أسباب الموضوعية :

تعتبر الترقية و المسار المهني أهم الاستراتيجيات التي يهتم بها العمال في المنظمة و هي حق أساسي لكل عامل و أداة لتحقيق الأهداف و تحسين الوضع المهني و الاجتماعي .

2. الأسباب الذاتية :

-تكمّن سبب اختيارنا للموضوع لأنه ضمن التخصص في ميدان الدراسة.

و تكمن أهمية هذه الدراسة للترقية على تنمية المهارات و الكفاءة لدى العامل و تحفيز العمال و تحقيق اهداف المنظمة .

III. أهداف وصعوبات الدراسة

تهدف دراستنا لموضوع الترقية :

1. التعرف على الترقية و كيفية التحصيل علميا داخل المؤسسة .

2. كيفية تأثير نظام الترقية على المسار المهني للموظف .

3. معرفة هل ترتبط الترقية دائما بزيادة في المسؤوليات و الواجبات عند الموظف .

4. معرفة شروط و معيار و أسس التي تقوم عليها الترقية .

من الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة هي عدم القبول لا جراء البحث كانت مدة طويلة و تزامنا مع شهر رمضان الكريم و اضطررنا لتبديل المؤسسة لأن الوقت كان ضيق و عدم تجاوبهم معنا و عدم قبول معظم الموظفين بأجراء المقابلة

IV.سؤال الانطلاقة:

انطلقنا في دراستنا من الانشغال السوسيولوجي التالي: "ما مدى تأثير سياسة الترقية على المسار المهني للموظفين بمؤسسة ميناء أرزيو EPA؟".

V.الدراسات السابقة:

(1) الدراسة الأولى : دراسة الباحث الحاج رملي بعنوان "أنماط الترقية في قانون الوظيفة العمومية": هي دراسة مقدمة لنيل شهادة ماستر بجامعة "محمد خيضر" بسكرة كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم حقوق سنة 2020/2019 و انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية :

- ماهي الطبيعة التي يتميز بها نظام الترقية في الوظيفة العمومية ؟

بحيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لمحاولة إبراز أثره على المؤسسة و الموظفين وتحديد انعكاساته سلبية و إيجابية و تجديد علاقة التي تربط الترقية في جذب العاملين ذوي كفاءة لخدمة المرافق العمومية و أيضا زيادة في الراتب الذي ينعكس بدوره على الموظف في حياته اليومية .

ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحث في دراسته :

1- تعتبر الترقية أهم الحقوق الممنوحة للموظف العمومي الذي يسعى جاهدا لتحقيقها خلال مساره المهني و التي تلعب الإدارة فيها دورا أساسيا كجهة وحيدة صاحبة سلطة التعيين او كجهة مشاركة مع اللجنة المتساوية الأعضاء.

2- يستفيد الموظف من الحق في الترقية سواء في الترقية في الرتبة أو الترقية في الدرجات و ذلك حسب الشروط و الإجراءات المنصوص عليها في مختلف التشريعات و النصوص التنظيمية .

3- غير أنه لا يمكن للإدارة ان تمنع الموظف العام من الترقية من تلقاء نفسها، و لأجل ذلك أنشا المشرع هياكل و هيئات لتنظيم شؤون الموظفين و مراقبة مدى مشروعية القرارات الصادرة في الإدارة العامة

المتعمقة بالمسار المهني للموظف العام لاسيما قرار الترقية و ذلك من اجل تحقيق الحماية للموظفين من تعسف الإدارة .

(2) الدراسة الثانية : دراسة الباحث مصطفى توفيق بعنوان "نظام الترقية في الوظيفة العمومية و أثرها على تحفيز العاملين " دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة "محمد بوضياف "المسيلة 2020/2019:

انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية :

- ما مدى تأثير الترقية على تحفيز العمال ؟

سؤال فرعي : هل تعتبر الترقية أداة لتحفيز العمال في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ؟

على أي معيار تقوم الترقية و ما 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 العمومية للصحة الجوارية مقرة باستخدام أداتي المقابلة و الملاحظة .

و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته ما يلي :

- لابد 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 .

(3) الدراسة الثالثة : تمثلت الدراسة في كتاب د. بن عنتر عبد الرحمان تحت عنوان "إدارة الموارد البشرية" كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة "أمحمد بوقرة "بومرداس ، الجزائر 2009:

- تمحور اشكال هذا الكتاب حول إدارة الموارد البشرية تم طرح عدة

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية بين النظرة التقليدية و المعاصرة

2- طرح الاستراتيجيات غدارة الموارد البشرية و اهم استراتيجيات التنمية موارد البشرية .

3- طرح كيفية عرض لعملية تخطيط و تطوير المسار المهني و مراحل تسيير و ماهي الانعكاسات الناجمة في هذه العملية في المؤسسات

4- كيف هو نظام الأجور و ماهي النظريات و دوره نظام الأجور في رفع من أداء العاملين . ماهي الحوافز و كيف تؤثر على العنصر البشري .

4) الدراسة الرابعة : تمثلت الدراسة في وراس أمينة بعنوان " اثر الترقية على المسار المهني في المنظمة" كلية العلوم سياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 2021/03 :

حيث تمحورت هذه الدراسة حول سؤال أساسي ألا وهو : فيما تكمن انعكاسات عملية الترقية على المسار المهني للعاملين في المنظمة ؟

و تفرعت منه مجموعة أسئلة : 1- ماذا نقصد بالترقية ؟

2- ما مفهوم المسار المهني ؟ وكيف تمثل الترقية دعامة له ؟

3- فيما تكمن العلاقة بين الترقية و زيادة الرضا المهني للعامل ؟

و اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي ، و النتائج التي تحصلت عليها من خلال هذه الدراسة هي : - الترقية تعتبر نظام حيث ينتقل الموظف من وظيفة أخرى أعلى لتحسين وضعه المهني و الاجتماعي و تطوير مساره المهني .

- الترقية مرحلة أساسية لكل عامل لتقدم في مسار المهني و فق لطرق موضوعية و من اللاحق في الترقى.

- توصلت أيضا إلى أن الترقية تلعب دور مهم و المسار المهني يتجدد عن طريق ترقية الموظف وتوصلت الباحثة في دراستها على أن العلاقة بينهما من خلال تقسيمهم و متابعتهم و تحفيزهم هو خطوة فعالة لزيادة الإنتاجية و زيادة فرصته في الترقية .

5) الدراسة الخامسة : تمثلت في دراسة د. حسان إسماعيل رسالة ماجستير بعنوان "أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل" تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، المعهد العالي لإدارة الاعمال سوريا 2020/2019 :

بحيث تمحورت إلى اكتشاف أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل لدى العاملين واعتمد في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي و أداة الدراسة الاستبيان . و اشتملت عينة البحث الدراسة على 245 عامل و النتائج الموصل إليها كالتالي :

- يوجد تأثير لتطوير المسار المهني في نية ترك العمل بشكل محدود و هذا تأثير يمكن أي يكون ناتجة ضعف في ممارسة المسار المهني .

- عدم وضوح ممارسات تقويم الأداء رغم وجود علاقة معنوية بنية ترك العمل لدى العاملين في المنظمة.
- عدم وضوح ممارسات تخطيط المسار المهني لدى كوادر المنظمة ، انخفاض مستوى الثقة من قبل الكادر العامل ، عدم وضوح اجرائيات و اهداف التحفيز بشكل شفاف.
- و عدم وضوح اجرائيات تدوير العمل و انخفاض العاملين في المنظمة لفائدة و أهمية تدوير العمل على مستوى الفردي و على المستوى المنظمة.

VI. مفاهيم الدراسة:

(1) الترقية :

هي انتقال الموظف إلى درجة أعلى من درجته الحالية بقرار صادر من سلطة مختصة¹ تعني بترقية هي صعود العامل من مركزه الحالي الى مركز أعلى و يصحب ذلك زيادة في مسؤولية العامل و أيضا تكون مصحوبة بزيادة في الاجر .

(2) الحوافز:

هي مقابل المادي و المعنوي الذي يقدم الافراد كتعويض عن أدائهم المتميز و بالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافزا او مكافئة ، و يحتاج الامر ان يكون إدارة المؤسسة من خلال المدير الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين قادة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء.²

الحافز يكون غما كمي أو نوعي يقدم للعامل كمقابل للعمل الذي قام به داخل المنظمة كمكافئة إما ماديا مثل زيادة في الاجر أو إما حوافز معنوية مثل ثناء على الموظف .

1 - الطبطبائي ، عادل ، الوسيط في قانون الخدمة المدنية الكويتي، مكتب الدراسات و الارشادات القانونية، كلية الحقوق ، جامعة الكويت، ط2، 1998، ص.216.

2 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، دار العربية، ط، الاسكندرية ، 2009، ص.248.

(3) الموظف:

هو الشخص المعين بقرار من المرجع المختص في وظيفة مدرجة في جدول تشكيلات الوظائف الصادرة بمقتضى قانون الموازنة العامة أو الموازنة إحدى الدوائر و الموظف المعين بموجب عقد و لا يشمل الشخص الذي يتقاضى أجرا يوميا³.
يعتبر الموظف هو الشخص الذي يعمل داخل منهج معين و يكون تحت مسؤولية رؤوس و يتبع نظامه و ذلك بتأدية واجباته للحصول على حقوقه .

(4) المسار المهني :

يعد مصطلح المسار المهني من المصطلحات إدارة الموارد البشرية فهو يعبر عن مجموعة من المناصب التي تخطط مسبقا و يتم تعيين العامل فيها تدريجيا و التي تمتد طوال حياته المهنية و تتأثر هذه المناصب باتجاهات الفرد و طموحاته و اماله و مشاعره⁴.
هو عبارة على المناصب الموجودة في المؤسسة و يشغلها الموظف و تكون عبارة عن مخطوطة يمر بها في حياته المهنية.

VII. إشكالية الدراسة:

يعتبر العنصر البشري جوهر لا يمكن للمؤسسات الاستغناء عنها حيث أن هذا الأخير كان موضع الاهتمام الأكبر تهتم جميع المؤسسات بالعنصر البشري لأنه يمثل مصدر القوة و الابداع و النمو و يعتبر مصدر مهما بالإدارة الموارد البشرية .

إن هدف كل عامل على أي مستوى تنظيمي هو تحسين و تطوير وضعه الوظيفي و الترقى هو أحد هذه الأهداف ، قد يكون الخيار الأخير هو الطريقة للقيام بذلك و لكن في الحالة المعاكسة قد يكون هناك بعض الاعتبارات قد تستبعد الشخصية العامل من الترقية و التقدم الوظيفي على حساب الآخرين.
تعتبر الترقيات من أهم وسائل تعزيز تطوير الأداء و تحفيز الموظفين على بذل قصارى جهدهم فالجهد المبذول هو أكثر من مجرد إكمال المهام و المسؤوليات المنوطة بالموظف في أي مؤسسة.

³ - خالد حماد محمد العنزي، النظام القانوني لترقية الموظف العام ، رسالة ماجستير، دراسة مقارنة بين الأردن و الكويت ، قسم القانون العام كلية الحقوق ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012/2011 ، ص.6.

⁴ - وراس امينة، أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة، مجلة دراسات الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 2021، ص.21.

فالعامل في أي مؤسسة يسعى من أجل الحصول على تعويض مالي كان يطمح إلى الحصول على رتبة ومنصب يمكنه من تحقيق إنجازاته و الحصول على منصب أفضل داخل المنظمة مما يضمن الاستقرار الوظيفي و الامن و استمرارية الخبرة الاحترافية .

كلما تم تقديم سياسة الترقية للعامل سيبدع في المنظمة و يكون محفزاً باستمرار و يخلق نوع من التنافس بين الموظفين و هذا ما يؤدي إلى بلوغ في المستوى الادائي ، لان الترقية هي سياسة تأثير على الفرد لأنها ترتبط بمكانة العامل في المنظمة وسعيه لبذل جهد في الرفع من أدائه ، و المنظمة بحد ذاتها تقوم بمراقبة عمالها و تقييمهم على أدائهم المهني و تحسن مستواهم فالترقية لها أهمية و أثر على المسار المهني للفرد .
من خلال هذه المقدمات نتقدم بالطرح السوسولوجي التالي: "ما هي نماذج الترقية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA؟ ما هي الأبعاد والخلفيات السوسولوجية التي أسست عليها الترقية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA؟ كيف تؤثر الترقية في المسار المهني للموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA؟ ما هي نماذج المسار المهني بمؤسسة ميناء أرزيو EPA؟ ما هي الأبعاد والخلفيات السوسولوجية التي تتأسس عليها المسارات المهنية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA؟".

VIII. الفرضيات المعتمدة:

الفرضية الأولى: تساهم الخبرة المهنية في بناء المهارات و الكفاءة عبر المسار المهني.

الفرضية الثانية: تساهم الحوافز في استقرار الموظف و تدفعه نحو اختيار نموذج مساره المهني.

IX. الاختيارات المنهجية:

دمجنا المقاربة الكيفية أو النوعية من خلال منهج تحليل المضمون مع المقاربة الكمية من خلال المنهج الوصفي و الاحصائي بالاعتماد على المعطيات الاحصائية و تقارير الانشطة الخاصة بالمؤسسة، كما اعتمدنا على المقابلة النصف الموجهة، العدد الاجمالي هو 10 مقابلات نصف موجهة.

تمثل مجتمع دراستنا في الإطار المكلّف بالدراسات بقسم الموارد البشرية و قسم المالية، الذين يتوزعون على المستوى الاستشاري التنفيذي في الهيكل التنظيمي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA.

العدد الاجمالي للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة هو 533 قدرة بشرية، طبيعة العينة التي اعتمدنا عليها هي قصدية حددناها في فترة الدراسة الاستطلاعية، في التالي نشرح خصائصها:

الرقم	المسمى الوظيفي	الأقدمية بالمؤسسة	عدد مرات الترقية:	طبيعة الترقية:
1	رئيس قسم الموارد البشرية	19 سنة	04 مرات	بورصة العمل / التراصف / الترقية العمودية و الأفقية
2	إطار مكلف بالدراسات بقسم الموارد البشرية	08 سنوات	مرة واحدة	التراصف
3	إطار مكلف بالدراسات بقسم الموارد البشرية	11 سنة	مرة واحدة	الترقية العمودية
4	إطار مكلف بالدراسات بقسم الموارد البشرية	11 سنة	مرة واحدة	الترقية العمودية
5	رئيس قسم المالية و المحاسبة و الرقابة الداخلية	28 سنة	07 مرات	بورصة العمل / التراصف / الترقية العمودية و الأفقية
6	إطار مكلف بالدراسات بقسم المالية و المحاسبة و الرقابة الداخلية	11 سنة	مرة واحدة	التراصف
7	إطار مكلف بالدراسات بقسم المالية و المحاسبة و الرقابة الداخلية	09 سنوات	مرتين	التراصف / الترقية العمودية
8	إطار مكلف بالدراسات بقسم المالية و المحاسبة و الرقابة الداخلية	04 سنوات	مرة واحدة	الترقية الأفقية
9	إطار مكلف بالدراسات بقسم المالية و المحاسبة و الرقابة الداخلية	04 سنوات	مرة واحدة	الترقية الأفقية
10	إطار مكلف بالدراسات بقسم المالية و المحاسبة و الرقابة الداخلية	04 سنوات	مرة واحدة	الترقية الأفقية

تم الشروع في هذه الدراسة مع أواخر شهر فيفري 2024 حتى شهر ماي 2024 و القيام بالزيارات الاستطلاعية و مجموعة الملاحظات و التعامل مع الموظفين و الاطلاع على بعض الوثائق التي تخص الميناء ، وكانت بداية الدراسة في الميناء من مارس 2024 إلى ماي 2024، تقريبا يوميا.

ك تقنية، اخترنا المقابلة النصف الموجهة، تم تقسيم و تحليل و تفسير و تبويب الجانب الميداني من الدراسة وفقها، بالإضافة، إلى بعض من وثائق و سجلات المؤسسة، تساعدنا في تسليط الضوء على الحقائق التنظيمية بالمنشأة.

استخدمنا الملاحظة المباشرة، و هي وسيلة من وسائل جمع البيانات، تعني مراقبة و معاينة الظاهرة المراد دراستها بدقة، حيث لاحظنا نماذج العمل بالمؤسسة.

البحث المكتبي، الهدف منه الوقوف على ما تناولته المراجع العربية و الأجنبية الكلاسيكية و الحديثة في هذا الموضوع، بما فيها المقالات و الدراسات الواردة في المجالات العلمية المطبوعة و الإلكترونية و التقارير المهنية.

● خاتمة الفصل الأول:

للإجابة على إشكالية البحث و إثبات صحة أو نفي الفرضيات سوف تتم الدراسة بالاعتماد على منهج تحليل المضمون في الدراسة التطبيقية في إطار تصور سوسيولوجي لنماذج الترقية و المسارات المهنية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA.

الفصل الثاني - المقاربة النظرية للدراسة

● مقدمة الفصل الثاني:

تعد الموارد البشرية المحرك الأساسي في الإنتاج وبناء نظام الوظيفي داخل المؤسسة ومنه فيجب على الدولة أن تنتج حافز يساعد على تقديم أحسن ما يمكن من طاقات إيجابية تعود على المؤسسة ولا يحقق ذلك إلا عن طريق تكريم النفس وتقديرها لنتحصل منها على أحسن ما يمكن.

فإن نظام الترقية كان له دور كبير في تحفيز الموظفين وخلق روح التنافس لذا العمال لكي يتحصلوا على مناصب أعلى وأفضل ولا يكون ذلك إلا ببذل مجهود داخل المؤسسة وهكذا يظهر الموظف الأنجح والأفضل الذي سوف ينعكس عمله إيجابيا على جهاز الإداري ومنه سوف نتطرق في بحثنا على معرفة ماهية الترقية وأنواعها وما هي أسس وبرامج التي تقوم عليها وعلى ماذا تشترط وما هي معوقاتهما و ماهي أهميتهما و أهداف التي تنتج عن عملية الترقية في المؤسسة.

يعتبر المسار المهني من العمليات المهمة التي يهتم بها الفرد خلال حياته المهنية داخل المؤسسة، وعليه فإن المسار المهني يعد مجموعة من الأنشطة التي يتشارك فيها العنصر البشري والمنظمة و ذلك من خلال مجموعة من الأهداف التي تخص العامل والمنظمة وللوصول إلى أعلى المراكز و الترقى في الوظيفة لابد على الفرد أن يقوم بإكساب المهارات والخبرات المهنية و العلمية وعلى المؤسسة انتظار النتائج التي يحققها خلال فترة مسيرته المهنية و تقييمهم على المجهودات و ذلك من خلال منحهم الحوافز و الترقيات التي من خلالها ترفع أداء العامل و انتاجياته و انعكاسها على المؤسسة بنتائج إيجابية ويمكننا القول أن للمسار المهني أهمية لجميع العمال، و لكل عامل طموحاته الخاصة به التي يتماشى بها عبر محيطه الداخلي وما يتم من قوانين من طرف الإدارة و الهرم التنظيمي للمؤسسة. ومن خلال هذا الفصل سوف نتعرف أكثر على ماهية المسار المهني و مراحلها و أهميته و تناولنا أيضا مفهوم تخطيط وإدارة المسار المهني و العلاقة بينهما وبعض النظريات و أبعاده .

المبحث الأول: مفهوم الترقية:

1. تعريف الترقية:

تعتبر عملية الترقية وسيلة هامة في مؤسسات لاعتبارها تحقق رضا للموظفين؛ بحيث تلعب دور مهم في نضام المؤسسة وتؤثر على حراك الافراد داخل المنظمة وفي المجتمع أيضا.

لذا سوف ننطلق من هذا المنظور لاهم التعريفات التي يمكن بواسطتها الوصول الى تعريف شامل للترقية، -لغة: «هي اسم من فعل رقي، رقي، ترقية نعني، بها رفع الشخص من مرتبة اعلى...وقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي والراتب...»⁵

-وبما معناه ان الترقية تعني الارتقاء وتطور الشخص وتغير مكانته في سلم الاجتماعي الى اعلى المراتب، والارتقاء الى مكانة النبل والتعالية.

-اصطلاحا: «يقصد بالترقية اصطلاحا هي حق الموظف بالارتقاء بالسلم الوظيفي والارتقاء من وظيفة الحالية...الوظيفة أخرى ذات مستوى اعلى في سلطة والمسؤولية.»⁶

-ومنه نفهم ان الموظف يبدأ حياته الوظيفية بأدنى المناصب المهنية ثم يبدأ يعلو مركزه تدريجيا وهكذا تكون هناك زيادة في الدخل، ويحدث أيضا تغير في درجات المسؤولية والسلطة. إذن تعتبر هذه التغيرات امتيازات يتحصل عليها الموظف في المؤسسة التي يشتغل فيها.

-وهناك تعريفات عديدة للترقية وتختلف من باحث الى آخر نذكر منها:

عرفها الباحث عادل حر حوش صالح ومؤيد سعيد السالم على أنها: «يقصد بالترقية نقل الموظف أو العامل...من مركزه الوظيفي الحالي الى مركزه جديد من حيث السلطات والمسؤوليات ... ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية اذ تنطوي الترقيات... على تغيير في طبيعة الأعمال درجة المسؤولية ومجال السلطة...ونفوذ والاجر والامتيازات المالية والمعنوية للوظيفة الجديدة...»⁷

عرفها باحثون آخرون على أنها:

⁵ الحاج رملي، أنماط الترقية في قانون الوظيفة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر: علوم سياسية، جامعة محمد حيضر، بسكرة، الجزائر، 2019-2020، ص7.

⁶ دبابي فتيحة، خيرى سارة، نظام الترقية في التشريع الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر: القانونية و الإدارية تخصص قانون عام، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2016-2017، ص6.

⁷ عادل حر حوش ، صالح و مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط2، أيد، ص234.

"...يرتبط مفهوم الترقية بتقييم أداء الموظف أثناء مساره المهني وهو...تقييم دوري ومستمر يهدف إلى تقديم مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة غالبا...ما تؤدي إلى ترقيته في الدرجة وفي الرتبة أو إلى منح امتيازات مرتبطة ب المردودية وتحسين أداء..."⁸

"...الترقية هي ان يشتغل الموظف العام وظيفة درجتها...أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية..."⁹

-ومن خلال التعريفات السابقة استخلصنا:

ان الترقية هي عبارة عن انتقال الموظف من وظيفة الى أخرى أعلىها درجة وذات مرتبة أفضل، ويحدث أيضا تغير في درجة مسؤولية الفرد بحيث ينتقل من كونه عامل الى صاحب سلطة ونفوذ وتمتعه بامتيازات مادية ومعنوية جديدة

-وان الترقية لها دور مهم وكبير في المشرع الجزائري والهدف من ذلك تحفيز الموظفين على بدل جهد أكبر في أداء الوظيفي، ومن خلال هذا المفهوم سوف نتطرق الى الترقية من الناحية القانونية وتحديد مفهومها على حسب نصوص القانونية في الجزائر:

عرفت ال مادة1/54 و2 من المرسوم رقم 85.59 الترقية كما يلي: عملا بالمادة رقم 117 من القانون رقم 78-12 المؤرخ في أوت المذكر أعلاه تتمثل الترقية في التحاق بمنصب عمل اعلى حسب التسلسل السلمي وترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك...¹⁰

لقد نص المشرع الجزائري على الترقية في المادة 38 من الامر 03-06 باعتبارها حقا من حقوق الموظف العام.¹¹

لقد نص المشرع الجزائري على الترقية في الامر رقم 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الباب الرابع منه تحت عنوان "التنقيط و الترقية" فنصت مادة 34 من الفصل ثاني على ما

⁸ خيضر عبد الوهاب ،نظام ترقية في الجزائر ، تخصص قانون إداري شعبة حقوق جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2015،2014ص8

⁹ دبابي فتيحة، خيرى سارة،ص6

¹⁰ مصطفى توفيق، نظام الترقية في الوظيفة العمومية و أثرها على تحفيز العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر مهني في كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم تسيير ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2019-2020،ص18.

¹¹ دبابي فتيحة و خيرى سارة ،مرجع سابق ص8

يلي : تتم ترقية الموظفين من درجة الى درجة بصفة مستمرة مع زيادة في الراتب و هي مرتبطة في ان واحد بالأقدمية و النقاط المرقمة وتقدير العام.¹²

ما يلاحظ من خلال القوانين التي تطرقنا اليها انه تكون الترقية حسب تسلسل سلمي و هي حق كل موظف في مسيرته المهنية داخل المؤسسة ويؤخذ بعين الاعتبار النقاط أساسية للترقية إما تكون حسب الاقدمية أو النقاط المرقمة أو التقدير العام و هكذا يتحصل الموظف على تحفيزات تكون إما بزيادة في الراتب أو الترقية من درجة أدنى الى درجة أعلى.

ثانيا: أنواع الترقية:

تعتبر الترقية عبارة عن حافز أساسي للفرد في مساره المهني لكي يجتهد ويبذل داخل المؤسسة ويطور من عمله، وهكذا فإن الترقية تكون عن طريق اليات تسمح بتساوي ظروف الموظفين بحيث تستطيع ان تتغير الرتب داخل نفس سلك أو من سلك إلى آخر، و منه سوف نتطرق إلى أنواع الترقية:

أ-الترقية في الدرجة:

نص المشرع الجزائري على الترقية في الدرجة في المادة 106 من الامر 03-06 والتي جاء فيها : "تتمثل الترقية في الدرجات في انتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة و تتم بصيغة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم."¹³

وتضمنت المادة 12 من مرسوم 304/07 على ما يلي يستفيد الموظف من الترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الاقدمية المطلوبة في المدد الدنيا المتوسطة والقصوى.¹⁴

-إذن نفهم أن الترقية من درجة إلى درجة أعلى يكون بصفة مستمرة و بطريقة قانونية و منظمة، بحيث يستفيد الموظف من هذه الترقية إذا تتوفر الاقدمية المطلوبة في المؤسسة و أيضا الى جانب الاقدمية لا بد أن تتوفر معايير الكفاءة التي تقاس بالنقط و التقديم العام الذي يعطى للموظف سنويا.

إن الترقية تتم بصفة مستمرة حسب ثلاثة وتائر و هي: المدة الدنيا، المدة المتوسطة، المدة القصوى بحيث تتوزع هذه المراحل إلى *12* درجة و الجدول يبين و تائر انتقال من درجة إلى درجة أعلى ضمن سلك:

جدول رقم 01 يبين وتائر الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية في الجزائر

¹² صبرين تومي و سمية زايدي ،نظام ترقية الموظف العام في تشريع الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص قانون إداري بجامعة العربي التبسي ،2021-2022ص10.

¹³خيضر عبد الوهاب ،مرجع سابق، ص 14

¹⁴ صباح حمايتي عنوان المقال :نظام الترقية و أثره في تحسين أداء الموظف العام في الجزائر،نشر 2022 ص85،

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة الى درجة اعلى منها مباشرة	سنتان و 6 أشهر	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر
المجموع:12درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية العدد 61 الصادر بتاريخ 30 سبتمبر 2007

-نفهم من خلال الجدول أن الترقية مرتبطة بمسار المهني للموظف العام و معناه أنه يبدأ العد التصاعدي للموظف عند بداية مشواره العملي , فعند توفر المؤهلات و توفر الاقدمية عند العامل تتم ترقيته حسب الجدول في المدة الدنيا أي سنتين و 6 أشهر أما إذا كان الموظف غير منضبط في أداء عمله فتكون ترقية حسب المدة المتوسطة أو الأقصى.

ب- الترقية في الرتبة:

"...و بترتب على هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب و الزيادة في المسؤوليات و الواجبات، و تجمع الاقدمية و الكفاءة...و تحتل الاقدمية الدور الرئيسي في الترقية في الرتبة بينما تمثل الكفاءة أساسا ثانويا...عكس الترقية بالدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس أول فيها.¹⁵

-وقد نظم المشرع الجزائري الترقية في الرتبة من خلال جميع النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العمومية و منها الامر رقم:06-03 الذي نص على هذا النمط من الترقية في المادة 107 ي منه التي نصت تتمثل الترقية في الرتب في تقديم الموظف في مساره المهني و ذلك بانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو الى سلك أعلى مباشرة.¹⁶

ناصرى مختار ، أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و متوسطة ، مذكرة لشهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2016 ص.04. ¹⁵

-بما معناه أنه الترقية في الرتبة هي صعود العامل إلى مرتبة أعلى في مساره المهني و تكون إما في نفس سلك أو في سلك أعلى، بحيث يستفيد الموظف بزيادة الراتب و يكون هناك أيضا زيادة في المسؤوليات و الوجدات و أخذ بعين الاعتبار أقدمية الموظف في مساره المهني.

-وتكون الترقية بالرتبة حسب الطريقة التالية:

1-على أساس الشهادة و يجب على الموظف أن يكتسب الكفاءات اللازمة التي يتحصل عليها من خلال مساره المهني.

2-بعد خضوع العامل لتكوين خاص لوظيفته

3-إختيار الموظف بطريقة الاختبار المهني.

4-"على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل ...بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء...من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة..."¹⁷

ثالثا: برامج وأسس الترقية:

-عند اختيار أي موظف أو عامل لترقية يجب علينا نظر إلى أسس المطلوبة لكي يدخل الموظف في دائرة المعيارية في اختياره، و يجب أن تكون بشكل قانوني و بطريقة عادلة للابتعاد عن المشاكل و عدم المصادقية. و من هذا المنطلق سوف نتطرق إلى أسس و برامج الترقية:

1-الترقية على أساس الاقدمية:

بحيث تحتسب هذه الترقية على أساس أقدمية الموظف في مساره المهني و هكذا تقدم له الإدارة هذه الترقية لتحفيزه و تفانيه أكثر في عمله.

-ونعني بالأقدمية: «هي صلاحية العامل للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة تحددها القوانين و اللوائح المختلفون من مميزاتهما¹⁸ ما يلي:

-تحفيز الموظف على بقاء في عمله و تقليل من دوران العمل.

-أقدمية الموظف في المؤسسة معناه اكتساب الموظف للكفاءة الكاملة و الخبرة و جعله مسؤول و موضوعي في إتقان عمله.

-التقليل من الخلافات الناجمة على الترقية بين الموظفين.

صباح حماتي ، مرجع سابق ، ص 88.17
18 محمد أنس قاسم جعفر ، مذكرة ماستر في الوظيفة العالمية، ديوان المطبوعات الجامعية ط 2، 1989 ص 83.

-تحقيق العدالة بين العمال مما يجعلهم أكثر تفاتي في عملهم لتفضيل مصدر الداخلي و ترقية على أساس الاقدمية.

3-الترقية على أساس الكفاءة:

بحيث تعتبر هذه الترقية مغايرة تماما عن الترقية بالأقدمية من حيث المفهوم لأنه هنا تقوم المؤسسة بانتقاء العامل الأجدر من بين الموظفين دون النظر إلى الأقدمية بحيث يجب أن يكون ذو كفاءة عالية و مستوى مرتفع في المسؤولية؛ ومنه هذه الترقية تكسب الموظف صلاحيات جديدة في عمله و تجعل على عاتقه مسؤوليات أكبر و أكثر، و مقابل ذلك يتحصل العامل على محفزات مادية ومعنوية.

-والترقية بالكفاءة نعني بها تفضيل الاكفأ و الأجدر من الموظفين التي تتوفر فيهم الشروط المطلوبة...للشغل و الوظائف ذات المستوى الأعلى من حيث المسؤولية و السلطة في التنظيم الإداري..."

ثالثا: برامج وأسس الترقية:

-عند اختيار أي موظف أو عامل لترقية يجب علينا نظر إلى أسس المطلوبة لكي يدخل الموظف في دائرة المعيارية في اختياره، و يجب أن تكون بشكل قانوني و بطريقة عادلة للابتعاد عن المشاكل و عدم المصادقية. و من هذا المنطلق سوف نتطرق إلى أسس و برامج الترقية:

1-الترقية على أساس الاقدمية:

بحيث تحتسب هذه الترقية على أساس أقدمية الموظف في مساره المهني و هكذا تقدم له الإدارة هذه الترقية لتحفيزه و تفانيه أكثر في عمله.

-ونعني بالأقدمية: «هي صلاحية العامل للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة تحددها القوانين و اللوائح المختلفون من مميزاتهما¹⁹ ما يلي:

-تحفيز الموظف على بقاء في عمله و تقليل من دوران العمل.

-أقدمية الموظف في المؤسسة معناه اكتساب الموظف للكفاءة الكاملة و الخبرة و جعله مسؤول و موضوعي في إتقان عمله.

-التقليل من الخلافات الناجمة على الترقية بين الموظفين.

¹⁹ محمد أنس قاسم جعفر، مذكرة ماستر في الوظيفة العالمية، ديوان المطبوعات الجامعية ط 2، 1989 ص83.

-تحقيق العدالة بين العمال مما يجعلهم أكثر تفاتي في عملهم لتفضيل مصدر الداخلي و ترقية على أساس الاقدمية.

3-الترقية على أساس الكفاءة:

بحيث تعتبر هذه الترقية مغايرة تماما عن الترقية بالأقدمية من حيث المفهوم لأنه هنا تقوم المؤسسة بانتقاء العامل الأجدد من بين الموظفين دون النظر إلى الأقدمية بحيث يجب أن يكون ذو كفاءة عالية و مستوى مرتفع في المسؤولية؛ ومنه هذه الترقية تكسب الموظف صلاحيات جديدة في عمله و تجعل على عاتقه مسؤوليات أكبر و أكثر، و مقابل ذلك يتحصل العامل على محفزات مادية ومعنوية.

-والترقية بالكفاءة نعني بها تفضيل الاكفأ و الأجدد من الموظفين التي تتوفر فيهم الشروط المطلوبة...للشغل و الوظائف ذات المستوى الأعلى من حيث المسؤولية و السلطة في التنظيم الإداري..."²⁰
-إذن هذا الحافز يخلق روح الابتكار و الإبداع لذا الموظف و يجعله يطور من نفسه و عمله و يكسر من روتين و وظيفته؛ و من مميزات الترقية ما يلي:

-"تتيح الإدارة فرصة أعمال سلطتها التقديرية لمكافأة المجتهدين في عملهم...وفق شروط و ضوابط المقررة لهذا الغرض..."²¹

-تجعل كل موظف مسؤول على عمله و عدم الاتكال على الآخر.

-تحفز الموظفين على العمل بجهد أكثر و زيادة في الإنتاج.

-استفادة المؤسسة من الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة اللازمة و ظهور روح المنافسة بين العمال في أداء عملهم.

3-الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا:

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

-بحيث يرى المطاوي: «أن أسلوب الجمع بين الاقدمية والاختيار من الاكفاء والأسلوب الأصح ذلك بتخصيص نسبة معينة في كل درجة للترقية...على أساس الاختيار بما ذلك الدرجات الدنيا والمتوسطة..."

²⁰ وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام، دراسة مقارنة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن ط1، 2012 ص 132
²¹ محمد رفعت عبد الوهاب، قانون الإداري، الجزء الأول، دار الجامعة جديدة 2009 ص 678.

-نفهم من ذلك بأن الطريقة الأمثل في اختيار الترقية هو الجمع بين الاقدمية والكفاءة معاً لان العامل سوف يكتسب الخبرة و الكفاءة اللازمة حسب المدة التي يشتغلها في العمل.

-وفي الأردن، أخذ المشرع بأسلوب الجمع بين الاقدمية و الاختيار بحيث اشترط في الترفيع من فئة إلى فئة الأعلى الشهادة الدراسية، و المشاركة في برامج التدريب و الخدمة الفعلية في الوظيفة العامة و مدة البقاء على الدرجة الحالية، و تقدير الكفاءة في التقرير السنوي بتقدير ممتاز.

إذن بناء على ما سبق نفهم أن معيار الأنسب للترقية هو معيار الكفاءة القائمة على مراحل منها اكتساب شهادة وأيضاً مشاركة في برامج تدريبية و تكوينية المناسبة لخدمة الوظيفة و أيضاً يصاحبها المدة الزمنية التي استهلكها الموظف في البقاء في درجة الوظيفة التي كان فيها.

-ومن مميزات هذا النظام ما يلي:

-تكون إدارة هنا أكثر موضوعية في اختيار الموظف بحيث تكون عادلة و ذلك بالجمع بين الكفاءة و الخبرة معاً.

-تحقيق رضا بين العاملين في المؤسسة وتفادي النزعات الناجمة بين الموظفين.

-اكتساب المؤسسة الموظف الذي يجمع بين مهارته وأقدميته في الوظيفة والاستفادة من خبرات .

رابعاً: شروط الترقية

عند ارتقاء الموظف في عمله من درجة أدنى إلى درجة أعلى، فيتطلب عليه تحمل المسؤولية الناتج على هذا التغيير السلمي في مساره المهني بحيث سوف يتحمل أعباء كبيرة ومقابل ذلك يكون هناك زيادة في الراتب، لذلك يشترط على الموظف يدخل في عملية توازن بين النقل الذي قدمته له المؤسسة مقابل جهوده و مدة خدمته وهكذا يحصل التوافق بين إدارة و الموظفين حول الترقية.

ولذلك عندما تكون هناك ترقية يقتضي بوجود شروط يجب أن تتوفر في العامل حتى نضع شخص المناسب في مكان المخصص له حتى يصبح أهلاً للترقية، وأغلبية هذه الشروط سوف نختصرها في هذه النقاط التالية:

-وجود وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة لترقية العامل وتحقيق الموازنة في المؤسسة:

بحيث القانون المهني يخالف وجود موظفين في نفس الوظيفة فلا نستطيع ترقية العامل إلا بوجود وظيفة شاغرة في المؤسسة لكي لا يخالف التنظيم الإداري؛ "و مما يلفت انتباه أن بعض الدول تقوم بإدراج

وظائف جديدة... سنويا بغرض ترقية موظفين معينين رغم عدم حاجتها لتلك الوظائف... وغالبا ما يبقى هؤلاء الموظفين في تطبيق واجباتهم... ومسؤولياتهم دون تغير...²²

-توفر كفاءة العلمية المطلوب قانونيا في نظام الترقية: وإن مؤهلات العلمية عديدة نذكر منها:
نجاح في اختبار الترقية.

.التفوق في البرامج التدريبية.

.يكون الموظف المطلوب للترقية صاحب خبرة وكفاءة المعنية للوظيفة.

-توفر الأقدمية المراد في موظفين وقضائه المدة الزمنية في الوظيفة قبل الترقية:

فهنا يجب على الموظف أن يقضي فترة زمنية معينة في وظيفته و لا نستطيع تحديدها للاختلاف الأنظمة فيمكن أن يكون سنتين أو 10 سنوات أو أكثر أو أقل، لكي يستطيع أن يترقى إلى وظيفة أعلى.

-يجب أن تكون وظيفة جديدة أعلى مباشرة من وظيفة السابقة:

وذلك لتطبيق الموظف السلم التدرجي في وظائفه بحيث تكون الوظيفة الجديدة تلو السابقة مباشرة لكي يتحقق شرط الترقية.

-تكون الترقية إلى وظيفة أحسن مما سبقها:

فبطبيعة الحال الموظف يبحث على الارتقاء إلى وظيفة أحسن من وظيفته السابقة من ناحية المادية و العملية، و صعود في السلم الوظيفي في المؤسسة عن طريق الترقية المقدمة .

خامسا: معوقات الترقية:

لا شك أنه عند وجود عملية الترقية في منظمة تظهر معها مشاكل ومعوقات تصعب من عملية الترقية ومن بين هذه المشاكل تستطيع أن تكون مشاكل إدارية أو علاقة إنسانية ومنه سوف نتطرق إلى بعض المصاعب التي تواجه ترقية موظف:

- خيبة أمل المترشحين للترقية:

وتعود هذه الخيبة عندما تضع المؤسسة عدد محدد للموظفين الذين سوف يتحصلون على الترقية وسبب في ذلك قلة الوظائف الشاغرة، و منه فإن الموظفين الذين يطمحون إلى الحصول على الترقية و لم يتحصلوا عليها سوف يخذلون من طرف مؤسستهم و هذا ما يسبب في بعض أحيان قلة إنتاجهم، و منه

²² حجاج مصطفى، اثر الترقية الوظيفية على التزام التنظيم ، مذكرة ماستر علم تسيير جامعة مرياح قاصدي ،ورقلة، 2017-2018ص6.

يجب على الإدارة أن تخلق برنامجا واضحا و عادلا للترقية و يجب تأديته بدقة حتى يأخذ كل فرد فرصته المستحقة.

- رفض بعض العاملين للترقية:

برغم من أن جميع الموظفين يرغبون في الترقية إلا أنه هناك بعض آخر لا يحب الترقية ويرفضها لكي يتجنب تحمل المسؤولية أكبر التي سوف يتلقها منها دون أن تكون زيادة في أجر في تلك وضيفة، أو عندما تكون الترقية في نقل العامل إلى إدارة جديدة فلا يوافق على تلك الترقية حتى لا يغير محيطه الإنساني الذي أعتاد العمل فيه.

- عرقلة ترقية العاملين من جانب المشرفين:

وسبب في رفضهم للترقية إما خوفا على خسارة خبراتهم لأن مشرف هو الذي قام بتدريب مرؤوسيه جيدا أو لجانب أناني منه.

- عدم التكافؤ في فرص الترقية:

"ليس من السهل أن توفر المؤسسة فرصا متكافئة لجميع العاملين... فإذا كان أساس الترقية الكفاءة فإننا نجد ان بعض المشرفين... يعطون تقديرات عالية لمرؤوسهم و بعض المشرفين يعطون تقديرات منخفضة... مما يحرم مرؤوسهم من فرص الترقية."

- ضعف معايير في قياس كفاءة والجدارة في العمل:

"و هنا تكون عدم الموضوعية في اختيار الموظفين الذين يستحقون الترقية... وترقية من هم أقل كفاءة أو أقدمية منهم لاعتبارات غير موضوعية... وهو أمر لا تخفى أثاره السلبية على العاملين و بالتالي... يآثر على أداءهم و مستوى إنتاجهم..."

- إذن نفهم في الأخير أن الترقية ليست متاحة لجميع الموظفين وذلك لما يصاحبها من عراقيل التي تكون إما من ناحية الوظيفة التي سوف يرقى فيها العامل بحيث لا تساعد من ناحية المحيط العملي أو في المسؤوليات الجديدة التي لا يستطيع تحملها، أو تواجه العامل عراقيل من ناحية المرؤوس بحيث لا يقبل ترقية الموظف أو عدم الموضوعية في اختيار العامل الذي يحمل كفاء المناسبة للوظيفة المناسبة وهكذا تتعدد عراقيل في عملية الترقية التي تواجه العامل في مساره المهني.

سادسا: أهمية الترقية وأهدافها:

أهمية الترقية:

- تعتبر الترقية حلم كل الموظفين الذي يريدون تحقيقه في مساهمهم المهني هي عملية حيوية تقوم بها المؤسسة لتنشيط الموظفين في تأدية عملهم ومن أهم ما يحقق وراء هذه الترقية ما يلي : تحفيز العاملين وإخراجهم من روتين عملهم المعتاد ورفع روح المعنوية لهم. تجعل الموظف يجتهد في أداء عمله وزيادة إنتاج في مكان عمله. تقليل من دوران الوظيفي ومحافظة على العامل ذو الخبرة والكفاء داخل المنظمة. إعطاء العمال فرص في الارتفاع في سلم الوظيفي. تقليل من بحث عن فرص عمل خارج المؤسسة من قبل الموظفين. الابتعاد عن سلبيات عند عملية الترقية وعدم إثناء موظفين من خارج المؤسسة أو الموظفة وإعطائهم مناصب عليا. "تهدف الترقية إلى تحفيز الموظفين وتشجيعهم على العمل ذي الكفاءة والأداء الجيد...وخلق روح التنافس والتفاعل وزرع الأمل في نفوسهم للتقدم في مستويات السلم التنظيمي...وتولي مسؤوليات أكثر أهمية وأعلى شأنًا وهذا يؤدي بدوره إلى بعث روح التنافس...والمثابرة بين القوى العاملة وذوي الطاقات الكامنة لتوظيف قدراتهم ومؤهلاتهم في تحقيق...أهداف منظماتهم ومن ثم تحقيق ذواتهم وطموحاتهم..."

أهداف الترقية:

- كان الهدف من وضع نظام الترقية داخل المؤسسة لتحقيق أهداف معينة نذكر منها:
"-...محاولة استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف الحكومية...والمحافظة عليها في ميدان الوظيفة العامة..." ومنه نفهم أن ترقية وسيلة جذب عمال ذوي كفاءة والخبرة والمحافظة عليهم في المؤسسة.
"-...رفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين ظروف عملهم...عن طريق ضمان الترقية..." إذن نفهم إن الترقية تجعل الموظف يجتهد في عمله وتكسر من روتين دوران العمل.
-تعتبر الترقية وسيلة في جودة أداء الموظفين في إنتاج داخل المؤسسة وتقديم خدمة متقنة للمواطنين.

- إن الإدارة الحديثة تحتاج إلى سرعة في أداء أعمالهم وفعاليتها ولا نستطيع توفير هذه السرعة في منظمات الحكومية إلا عن طريق تقديم تحفيزات مادية ومعنوية التي تجعل موظف يقوم بعمله بكل سرعة وفي وقت وجيز.

- تحقيق رضا الوظيفي لذا العمال وذلك باهتمام بظروف المادية والاجتماعية والمعنوية التي تنعكس بدورها على أداء الموظف داخل المؤسسة.

- عند اكتساب الموظف الترقية في مساره المهني و يجعله يمارس عمله بكل إبداع و الابتعاد على روتين في أداء عمله.

المبحث الثاني: المسار المهني:

1-تعريف المسار المهني

لغة: هو المسلك أو خط السير نحو وظيفة ما.

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

: على أن المسار المهني: **Douglass hall** ويعرفه

"...هو مجموعة الأنشطة المتتالية من التجارب و الأنشطة العمل الموجهة نحو تحقيق أهداف فردية وتنظيمية التي مر بها الفرد..."²³

و أشار أيضا : "...بأن جميع الناس يمتلكون مسيرة مهنية لا يتم الحكم أو التقييم عليها بناء على نوع أو اتجاه حركة المسار..."²⁴

بينما عرفه الدكتور أحمد ماهر: المسار المهني هو..."إحدى المهن التي تعني بإحداث توافق بين الفرد و بين الوظائف التي يشتغلها...وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف الإدارة و المؤسسات في الإنتاجية...وتحقيق أهداف الافراد في الرضا عن العمل و الاجر..."²⁵

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..."²⁶

وعرفته سهيلة محمد عباس : "...المسار المهني هو التقدم إلى مكانة إدارية ترفع من قيمة الفرد و ترقية و تجعله ذات منصب أعلى..."²⁷

وفي تعريف اخر للمسار المهني: هو تتابع الأنشطة المتطورة متضمنة التعليم الرسمي و غير الرسمي التدريب و الخبرة في العمل التي تؤهل الفرد.²⁸

-وراس امينة، أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة، مجلة دراسات الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 03، 2021، ص335.²³

-سامي صقر، أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل، معهد العالي لإدارة الاعمال، سوريا، 2019-2020، ص10.²⁴

-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، 1998، ص25

-أحمد بورقعة، محمد حرمة، النظام القانوني للمسار المهني للموظف العمومي، مذكرة ماستر قانون إداري، جامعة غرداية، 2019-2020، ص16.²⁶

-وراس أمينة، مرجع سابق، ص335.²⁷

من خلال التعاريف السابقة نستنج تعريف للمسار المهني : على أنه مجموعة الوظائف التي يسلكها الفرد يقوم على هرم تصاعدي منظم و تحقيق نتائج فعلية في المنظمة و التوافق بين الشخص و منظمته و ذلك يكون من خلال قرارات و قوانين تتخذها الإدارة التنظيمية التي تحفز الفرد على العمل و تحقيق نجاح مهني و يطمح لكل ما لديه من الخبرة و مهارات من أجل تحقيق الترقية و الحصول على أجر أعلى و مكانة اجتماعية و مهنية في الهيكل التنظيمي .

ثانيا: مراحل المسار المهني :

يمكن إدراج مراحل المسار المهني إلى خمس مراحل أساسية نذكر منها :

1-2: مرحلة النمو:

بدأت هذه المرحلة منذ الميلاد حتى سن 14 عاما حيث تقوم الأنشطة خلال هذه المرحلة على ازدهار و إدراك الذات و الفهم لطبيعة العمل .

2-2: مرحلة الاستكشاف:

و تبدأ هذه المرحلة منذ عمر الخامس عشر إلى الرابع والعشرون عاما تتميز هذه المرحلة بتنمية المهارات و جمع المعارف و انتقاء للوظائف المحددة.

وفي هذه المرحلة يشعر الموظف بعدم الاستقرار و الاضطراب و التشوش و خوفه على أن يكون في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته و يرغب في البحث عن ميادين مهنية أخرى تتناسب مع ميولته و شخصيته .

3-2: مرحلة التأسيس:

تبدأ هذه المرحلة بعد عمر الخامس و العشرون حتى سن الأربعة و أربعون هذه المرحلة يكون الفرد استلم أول عمل و هنا يكون الفرد بدأ بتأسيس مساره المهني ، تتميز هذه المرحلة بإكساب الفرد أو بما لديه من مكتسبات و مهارات و معارف التي تساعد في تنمية عمله و تطبيقها في المنظمة التي يعمل بها .

4-2: مرحلة الثبات:

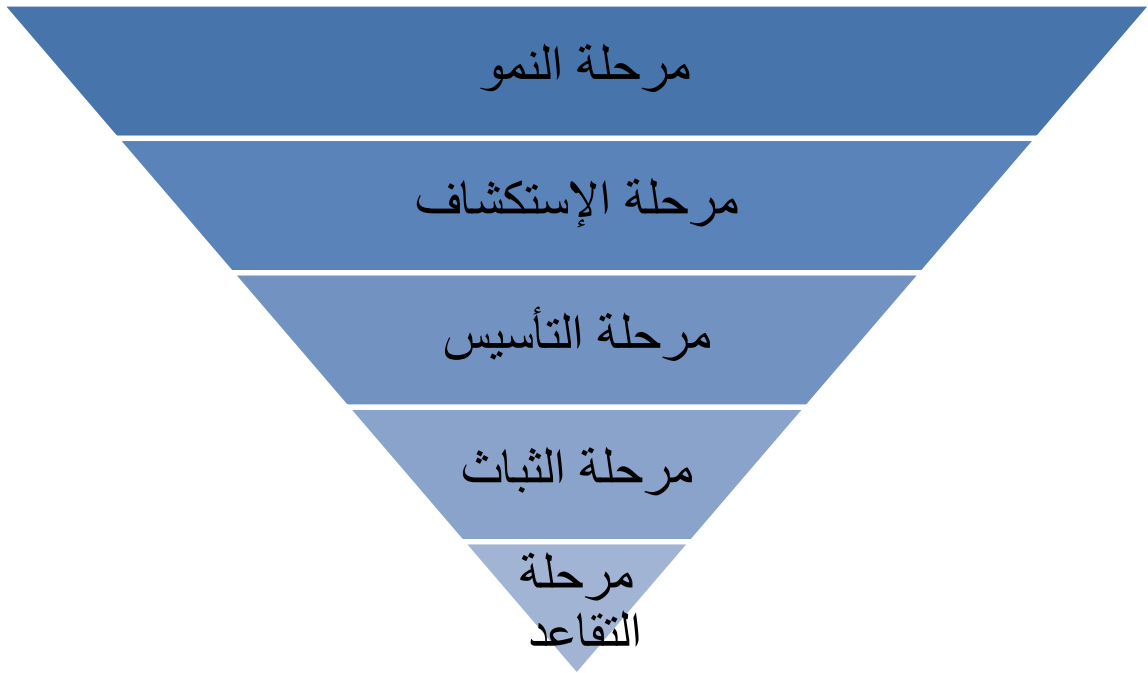
و تكون هذه المرحلة من عمر 45 حتى 64 عاما تتميز بتكيف الفرد في عمله و عمله على تحقيق الترقية من خلال اكتسابه للخبرات و المعارف و المهارات.

وفي هذه المرحلة يستطيع الفرد تحقيق أهداف المؤسسة التي يشتغل بها .

-د.بن عنتر عبد الرحمان، كتاب إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009، ص127.28

5-2: مرحلة التقاعد:

تبدأ هذه المرحلة من عمر الخمسة وستون عاما حيث في هذه المرحلة يصبح الفرد غير قادر على العمل و يصبح أداءه ينخفض تدريجيا و ذلك بسبب الشيخوخة و كبر السن مما يعني قد بلغ سن التقاعد و يتم إحالته بقرار إداري حيث بلغ سن التقاعد .



الشكل رقم 1: هرم لمراحل المسار المهني

يوضح الشكل الأعلى مراحل المسار المهني حيث تبدأ أول مرحلة بإدراكه لذاته و فهمه لطبيعة عمله من ثم تأتي فترة الاستكشاف و التأسيس و الثبات بحيث يستطيع الفرد تحقيق أهدافه وأخيرا تأتي مرحلة الضعف و انخفاض مستوى الأداء بحيث ينتهي مساره المهني بالتقاعد .

ثالثاً: أهمية المسار المهني :

تكمن أهمية المسار المهني من منظوريين أساسيين الفرد و المؤسسة :

أ- أهمية المسار المهني بالنسبة للفرد :

في ظل التغيرات البيئية و الاقتصادية و التكنولوجية و الثقافية السريعة فإن نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن استخلاصها في النقاط التالية:²⁹

1- إشباع القيم المهنية لكل فرد بحيث يتباين الأفراد في ما يقومون به من وظائف مختلفة في مساراتهم المهنية. فهناك من يعطي قيمة للنجاح و الترقى و التحرر، وآخرون يعطون قيمة للدراسة الظاهرية في العمل.

وهناك من يشعر بالأمان و تحقيق التعادل في حياتهم و من هذا المنطلق يتحدد المسار المهني لكل فرد مهما كانت قيمته و اختلافاته.

2- تحقيق التوازن بين المحيط الداخلي للمؤسسة و مسؤولية العمل و المجتمع و بين محيطه الخارجي (الأسرة) و التي لها مكانة و قيمة ثمينة عن العمل .

فالفرد يهدف على تأدية مسؤولياته سواء كان ذلك الهدف داخلي أو خارجي و هذا يعتبر من أصعب القرارات التي يتخذها الفرد لأنها تحتاج إلى مجهود و توفيق بين العمل و الأسرة.³⁰

3- توفير العدالة بين الفئات في تطور الوظيفي مما يساعد ذلك على إبعاد صراعات و المشاكل في ميدان العمل.

4- تنمية الوعي بتعظيم الذات الناتج عن التطور و التعليم

5- إعطاء الفرد صورة عن مهارته في أداء مهامه و رغباته و استعداده على مواجهة التحديات.³¹

ب- أهمية المسار المهني بالنسبة للمؤسسة :

إن تطوير المسار المهني اكتسب في المنظمة أهمية متزايدة و خاصة بين المنظمات المنافسة كما أن باعتبار المورد البشري له أهمية و إعطاء للمؤسسة روح التنافس و تطوير.

- برحاب عثمان ، معوش فتحي، تخطيط المسار الوظيفي، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان مغنية، 2015-2016، ص48.²⁹
- رواية حسن، كتاب مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، ب. ط ، الإسكندرية، الناشر الدار الجامعية، 2011، ص337.³⁰
- عبد الباقي، صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص262.³¹

إلا أن بعض المنظمات التي تعمل على تجاهل تطوير المسارات المهنية حتما ستواجه الكثير من صعوبات كالتراكم و الاكتظاظ في الهرم التنظيمي و في المهن ،مما سيؤثر ذلك على كفاءة العاملين و إنتاجيتهم للعمل.

ويتضح أن المؤسسات التي تهتم بالمسار المهني و تجعل أفرادها منتجين حتما سيؤثر إيجابيا و يكون حافظا معبرا لتحسين أداء العامل و تطور و تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة.

رابعا: مفهوم تخطيط و تطوير المسار المهني:

إن مفهوم تنمية المسار المهني يعد مفهوما واضحا لان سبق و تعرفنا على المسار المهني.

فهو مجموع عمليات و الخطوات التي تهدف إلى تخصيص و الاحتفاظ و التهيؤ لأداء اعمال محددة في زمن معين و بأجر مناسب³²

- فتنمية المسار المهني مرتبط باكتساب و امتلاك خبرات و مهارات مبتكرة نحو مسار المهني للشخص.

- إن تطوير المسار المهني يشمل على مدخلين أساسيين نذكر منهم:³³

1-4: تخطيط المسار المهني:

هو عملية يتم فيها تخطيط و تنمية المسار المهني و وصول المرء إلى تحقيق هدفه المهني و يشمل هذه العملية تنمية الذات و تطوير المهارات و الخبرات و معرفة توجهه و التصرفات التي يجب إتقانها بواسطة العمل لإثبات و السعي نحو تحقيق الأهداف الوظيفية .

2-4: إدارة المسار المهني:

هي عملية تعتمد على النشاطات و الاستراتيجيات التي يتم تحديدها من قبل الفرد فالمنظمة تبني قراراتها وتتخذها بناء على المهارات و الموهبة و القيم من أجل "وضع الفرد المناسب في المكان المناسب"³⁴ ويساعد ذلك على تحقيق الإنتاجية للمؤسسة و بين أداء الفرد في العمل بما يسمى ذلك بالرضا الوظيفي .

- يرى الباحثين ان تنمية المسار المهني و نجاحه يكون نتيجة تكاتف بين الفرد و المنظمة .

³²-رواية محمد حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، دار جامعية، 2001-2002،ص349-351.
³³- Ade kola, Bola, carrer planning and carrer management as Corre lattes for carrer développment and job satisfaction Australie journal of business and mangement research vol.1.no.2 May 2011.pp.103.

- بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص131.³⁴

3-4: العلاقة بين تخطيط المسار وإدارة المسار المهني:

هي عملية متواصلة لتحقيق الانسجام و التوافق بين الطرفين مهمين وهما الفرد و الإدارة التنظيمية.

- يرى كترنج: " ان الاتجاه المتوازن لتطوير المسار المهني و جعله أكثر إنتاجية هو استخدام المؤسسة لهذين الطرفين فكل واحد منهما يكمل الآخر فإذا عجز الفرد في التخطيط لتنمية المسار المهني يمكن ان يعجز على استجابة الأنشطة المتاحة في إدارة المسار المهني"³⁵.

- ويرى كل من مورين وكنسيل: أن إدارة المسار لها حدين أساسيين هما³⁶:

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

2- الحد الخارجي: يتعلق بالمنظمة و بمدى ارتباط الفرد بها و أن التوازن النفسي للفرد مع الفعل التطبيقي هو أمر مهم لإدارة مسار مهني ناجح و مهم على المنظمة و أن الفرد قادر على استيعاب ذاته و التعايش مع المنظمة التي يعمل فيها.

إذا نرى أن تخطيط المسار المهني يحتاج إلى تضامن كل من الفرد و المنظمة و المدير و كل واحد منهما مسؤول عن نفسه فالأول مسؤول عن نفسه و هو من يقوم بتخطيط مساره المهني لا غيره . أما الثانية هي التي تقوم بإرشاد الفرد و اهتمامها بالمسار المهني عن طريق اطلاعهم على كل ما يوجد في المؤسسة بالتالي يسهل على الفرد تطوير وتخطيطه لمسار المهني .

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

خامسا: نظريات تخطيط المسار المهني:

1-5: نظرية جون هولاند: تفرض هذه النظرية على أن الافراد في البيئة المهنية تنقسم على ستة أنماط وكل شخص له نمط خاص به و ربطها بأهم الهويات و تتمثل هذه الأنماط فيما يلي :
(التقليدي، الواقعي، المبدع، الاجتماعي، الاستكشافية، المغامرة).

- د. صلاح الدين الهيثي ، أثر تطوير المسار المهني الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، قسم الإدارة مؤتة، المجلد2، الأردن، العدد2، 2004، ص40.³⁵
- صلاح الدين الهيثي، مرجع سابق.³⁶

- 1- التقليدي : تسمى المدرسة التقليدية أصحاب توجه التقليدي أشخاص منظمين ملتزمين الافراد يتجهون نحو المهن التي تلبى حاجاتهم الشخصية و تسمح لهم باستخدام مهاراتهم و قدراتهم وتعبر عن اتجاهاتهم و قيمهم و عن مدى معرفتهم بذاتهم .
- 2- الواقعية : تتسم هذه البيئة بالأفراد الواقعيين وتهتم بالأعمال و التناسق و المجهود العضلي .
- 3- المبدعة او الفنية : تشمل هذه البيئة على الافراد او الفنان الذي يركز على الاعمال الذاتية و يقدر الصفات الجمالية و يعبر عنها من خلال أعماله الفنية و الأدبية و يتسم في أداء مهامه بالمرونة و لا يحبذ التقيد و الالتزام .
- 4- الاجتماعية : تتمثل في الأشخاص الاجتماعيين ذات مهارات اتصال عالية جدا و يستمتعون بأداء أدوارهم من خلال المساعدة و يفضلون العمل في المجموعات .
- 5- الاستكشافية : تتمثل في الأشخاص الذين يفضلون المهن العلمية و العقلية و يستمتعون بجمع المعلومات و إيجاد النظريات و الحقائق و تحليلها و تفسيرها .
- 6- المغامرة : هذه البيئة تتضمن الافراد ذو الشخصيات الإدارية و الذين يتميزون بالمقدرة الفائقة على توصيل أفكارهم و آراءهم إلى الآخرين و إقناعهم بها و يمتلكون تفه كبيرة بأنفسهم و الطاقة لتحقيق طموحاتهم .
- 2-5: نظرية هول : توضح هذه النظرية نموذجا للنجاح الوظيفي وأن الافراد الذي يكون لهم أهداف يجب أن يتم تحقيقها .
- 3-5: نظرية التوافق الوظيفي : تقوم هذه النظرية على التوافق بين المهنة و الفرد .
- 4-5: نظرية بروديك : يرى بأن الاستقرار النسبي في المهن هو الذي يشعر الافراد بإشباع حاجياتهم .
- 5-5: نظرية لندن : هذه النظرية تقوم على وضوح الهرم التنظيمي للمؤسسة و المسارات لكل مهنة و كذلك السنوات التي يبقى فيها الفرد في المؤسسة و أيضا عدد المناصب الموجودة للترقيات و الافراد المنافسين على تلك المناصب.³⁷

- محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، ط1، 2012، ص31.³⁷

سادسا: أبعاد إدارة المسار المهني:

1-تقويم الأداء : يقصد به قياس مستوى أداء العامل نحو واجباته في وظيفته فهناك أداء الموظف الناجح ويكون سبب أفكار في تحسين أدائه .

بينما أداء الموظف لغير الناجح يتخذ إجراءات و قوانين لتحسين الأداء، ويتم تطوير المسار المهني عبر العديد من النشاطات كالتدريب و التحفيز و الترقية .

2- التدريب: "...التدريب عملية منظمة مستمرة لتنمية المجالات و اتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء..."

يلعب دور في تنمية الكفاءة و تنمية العنصر البشري يهدف التدريب إلى تغيرات للفرد في مساره المهني مما يجعل الفرد لديه خبرات و مهارات و معارف و يعتبر أمرا تحفيزيا للشخص و يبني على خطط إدارية تساعد المؤسسة و الفرد في عمله .

فالتدريب مرتبط بالمسار المهني لأنه يحقق تكامل و توافق وانسجام ويساعد الافراد على تحسين الإنتاجية.

3- التحفيز: يعتبر التحفيز نشاط فردي لأن كل فرد له رغبات وتوجهات متعددة عن الآخر

فالتحفيز يعتبر من العمليات المهمة التي تساهم في ارتفاع مستوى الأداء للعامل خلال مساره المهني فوجود حافز في حياة الفرد يعتبر من أهم الحلول لكي يتقدم و يتطور في وظيفته و لا يترك العمل وبطبيعة الحال ينعكس على أداء الجيد و إنتاجية على مستوى منصبه و المنظمة .

4- التدوير الوظيفي: هو تعيين العامل من موقعه إلى موقع اخر خلال عدة مجالات في المؤسسة ويعد تدوير الوظيفي سبيل جيد لتطوير الأداء لأنه يكتسب الموظف مهارات و خبرات جديدة مما يؤدي إلى فهم عمله التنظيمي و يجعله في المستقبل مستعد للترقية .

5- الترقية: تعتبر آلية تسمح للموظف بالتدرج خلال مسار المهني داخل الإدارة كما أنها تعتبر وضع إيجابي للموظف خلال ترقيته في الرتبة سواء كان ذلك عن طريق امتحان الكفاءة المهنية أو عن طريق اختياره السنوي .

المبحث الثالث: الترقية وتسيير المسار المهني في التشريع الجزائري:

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

هذا حسب ما جاء في الفقرة 4 من المادة 6 من قانون 11/90 التي تنص : " يحق للعامل التكوين المهني و الترقية في العمل " و من هنا فإن هذا الحق هو عبارة عن تشجيع العامل على التقدم و التطور حيلته المهنية .

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

تنص المادة 38 من الأمر 06 – 03 : " للموظف الحق والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية " . يقصد بالترقية من الناحية الإدارية السليمة إختيار أكفأ الموظفين و أصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية و السلطة في التنظيم الإداري ، على أن يتمتع الشخص في هذه الحالة بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في وظيفته السابقة ، و تعتبر الترقية من أهم الأمور بعد الأجر بالنسبة للموظف حيث أنها تفسح المجال أمام الموظف للوصول للمناصب العليا ، فتغرس الحافز أمام الموظفين لبذل أقصى قدر من الجهد ليظفر بالترقية و التمتع بمزاياها المادية و المعنوية . كما أنها تشعر الموظف بالأمان نتيجة تحقيق تقدم مستمر في حياته الوظيفية ، و نظرا لأهمية الترقية بالنسبة للموظف و الإدارة فيجب الإهتمام بها و وضع معيار سليم يتم على أساسها ، و تتم الترقية وفقا لأحد المعيارين هما : الأقدمية و الإختيار .

الدول التي تأخذ بالنظام المغلق للوظيفة العمومية تعتبر الرقية من الحقوق الأساسية التي يتمتع بها الموظف وهذه الترقية تجري بطريقتين إما الترقية في الدرجة أو الترقية في الرتبة وكل الحالات تترتب عنها الزيادة في الراتب .

1- الترقية في الدرجة : هي ترقية من درجة إلى درجة أعلى منها ، هذه الدرجات محددة في الشبكة الإستدلالية للأجور تتشكل من مجموعات وأصناف وعلى كل صنف يتكون من درجات فيه 12 درجة هذه الدرجات لها نقاط إستدلالية ، ففي هذه الترقية الأفقية تنتج عنها فقط زيادة في الراتب وليس الحقوق والإلتزامات والمنصب .

- إجراءات الترقية :

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

أ – النقطة المرقمة : وهنا يمنح الحق للموظف للإطلاع عليها .

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

المادة 98 من الأمر 06 – 03 : " يهدف تقييم الموظف إلى :- الترقية في الدرجات،- الترقية في الرتبة،- منح امتيازات مرتبطة بالمرد ودية وتحسين الأداء،- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت " .

يقيم من خلالها الموظف عن طريق الملاحظة في عمله إما إيجابيا أو سلبيا من طرف السلطة المختصة ، وطبقا لنص المادة 101 من الأمر 06 – 03 : " تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة ، ويتم التقييم بصفة دورية. وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة " .

ليس للموظف حق الإضطلاع على التقييم ، ويعتبر قرار التنقيط قرار إداري يختص بإصدار اللجنة المساوية الأعضاء طبقا لنص المادة 102 من الأمر 06 – 03 : " تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظالما إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها ، وتحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف " .

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

3 - شرط إستيفاء المدة : الترقية هي حق بالنسبة للموظف لا تتم إلا إذا إستوفى المدة المحددة قانونا وهي مدة تنقسم إلى ثلاث أنواع : المدة الدنيا ، المدة المتوسطة ن المدة الأقصى .
- المدة الأقصى هي 3 سنوات و 6 أشهر .
- المدة المتوسطة هي 3 سنوات . (36 إلى 42 سنة كحد أقصى) .
- المدة الدنيا هي عامين و 6 أشهر . (30 سنة) .

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

4 - شرط الكفاءة : هذا الشرط مرتبط بالتنقيط وهي الكفاءة في العمل والمؤهلات .
2 - الترقية في الرتبة : حسب المادة 107 من الأمر 06 - 03 المتضمن قانون الوظيفة العمومية فهي تقدم

في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى ، هذه الترقية عمودية تتضمن الزيادة في الراتب وفي الصلاحيات وفيها مزايا معنوية ، وهنا نميز بين الرتبة و المنصب فالرتبة يعين فيها الشخص تعتبر حق مكتسب بالنسبة للموظف لا يمكن التراجع عنه و لا خلعها خلاف الأمر بالنسبة للتدريس مثلا أستاذ تغيير المنصب و لا يمكن تغيير الرتبة .
- إجراءات الترقية في الرتب :

1 - الطريقة الأولى : الترقية عن طريق الأقدمية : هي طريقة نادرة يتم بموجبها ترقية الموظف إلى الرتبة الشاغرة الأعلى إلى أقدم الموظفين على أساسين :
- أقدم الموظفين يكون مكتسبا لخبرة و دراية في العمل أكثر من غيره .
- مكافأة الموظف الذي إشتغل هذه الوظيفة أكثر من غيره .

من مزايا هذا الأسلوب هو آلي وبسيط التطبيق وهذه الطريقة تمنع تعسف الإدارة عند الترقية ومن عيوب هذا الأسلوب يسوي بين الموظف الكفاء والموظف الذي لا يريد العمل أكثر.

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

- الإختيار المطلق للترقية ذلك بالنسبة للوظائف العليا في الدولة والمناصب العليا في المؤسسة .
- الإختيار عن طريق الإختيار المقيد و هنا يدخل حق مساواة لكافة الموظفين في الترقية يتم إجراء إمتحان ،

وهذا الإمتحان إما أن يكون مفتوح لجميع الأشخاص سواء الموظف أو غير الموظف وإما أن يكون مغلق يقتصر فقط على موظفي الإدارة .

وحسب مشروع 98 تخضع الترقية لمعيار أو عدة معايير جديد وإضافية ومن بينها ما نصت عليه المادة 91 / 2 : " و يقتضي الأمر تقديره ، تتوقف ترقية الموظفين على الجهود المبذولة نوعا وكما وعلى درجة المواظبة " وطبقا للمادة 92 فإن الترقية تعتمد على الكيفيات التالية :

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

- وبناء على تكوين متخصص عن طريق الإمتحانات النهائية فإنه يستفيد بالترقية بعد نجاحه .
وتتم الترقية عن طريق التسجيل في قائمة الترقية بعد أخذ رأي اللجنة ، وهذا من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية (وحسب القانون الأساسي الخاص) على أن لا يستفيد الموظف من ترقيتين متتاليتين عن طريق التسجيل المذكور .

• خاتمة الفصل الثاني:

نستخلص في الأخير أن الترقية السليمة لا بد بأخذ معيار الأقدمية وكفاءة معا وليس أخذ كل منها على حدا فالأقدمية وحدها لا تخول على العامل أن يترقى وأيضا الكفاءة دون أخذ الوقت المناسب في الوظيفة وتحصل على المهارات اللازمة في العمل فلا نستطيع أيضا قول على أن الموظف جاهز لكي يترقى في عمله. لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة أن تهتم بأفراد الذين سوف يتحصلون على الترقية وتهيئة الأجواء المناسبة وتكون موضوعية في تأدية هذه العملية لتفادي النزاعات والفوضى بين العمال. إن الترقية أنواع منها الترقية عمودية التي تكون في درجة و أخرى أفقية تكون في الرتبة و تصادف عملية الترقية معوقات عديدة منها تكون ناتجة إما من عامل أو من مشرف الموظف الذي سوف يترقى أو عدو توافق ظروف الترقية للعامل الذي تحصل عليها أيضا من جهة أخرى تعد الترقية مهمة جدا بنسبة للعامل بحيث تهدف لتحقيق رضا الوظيفي داخل المؤسسة و تكون سبب في تحسين إنتاجه و رفع مهارته في العمل لكي يتحصل على منصب أعلى و أرقى في مساره المهني.

المسار المهني كما ذكرنا سابقا هو مجموعة الوظائف التي يسلكها الفرد خلال حياته المهنية تبدأ من مرحلة النمو حتى مرحلة تقاعده، فيجب على كل فرد رسم مساره المهني الصحيح و كيف يسير فيه واتخاذ لقرارات صائبة ووضعه لخطط مسبقة خلال المسار المهني واتخاذ الفرد كفاءة ومهارة و خبرة خلال حياته الوظيفية وفهمه لمنظمتة وكيف تسير، ويجب على المنظمة أيضا تعطي أهمية وتسعى نحو عمالها و تخلق لهم جو عملي أفضل من خلال تدريبهم و تطويرهم وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف وسواء كان ذلك بالنسبة للفرد او المؤسسة فكل منهما يكمل الأخر وتحقيق التفاعل والتكامل فيما بينهم .

الفصل الثالث - المقاربة الميدانية للدراسة

• مقدمة الفصل الثالث:

سنحاول في هذا الفصل التطرق الى الجانب الميداني لموضوعنا المتعلق بالترقية و أثرها على المسار المهني في إطار دراسة سوسيولوجية خصت مؤسسة ميناء أرزيو EPA ، من خلال قياس اتجاهات و تمثلات العمال حول الموضوع.

المبحث الأول: تحليل البنية التنظيمية للمؤسسة:

يرجع إنشاء ميناء أرزيو إلى العصور الرومانية (التسمية القديمة بورتوس-ماغنوس) بفضل الصفات الاستثنائية لمينائه وموقعه من منفذ السهول الغنية في سيق وهابرا، وقد عرف هذا الميناء مراحل مختلفة في بنائه وكان أول هيكل بحري عبارة عن هبوط 60×12 مترا بين 1833 و 1870 يسمى الآن مول 2. وفيما بين عامي 1905 و 1982، نُفذت أعمال مختلفة لتوسيع الميناء وتطويره. وأصبح مع بداية وحدات البتروكيماويات، ميناء متخصص في حركة المحروقات.

أنشئت في 14 آب/أغسطس 1982 بموجب المرسوم رقم 82-288 في شكل شركة اشتراكية ذات طابع اقتصادي. وقد تحولت مؤسسة ميناء أرزيو المسماة "E.P.A" منذ 25 كانون الأول/ديسمبر 1989 إلى المؤسسة الاقتصادية العامة. وقد حدد رأسمالها بمبلغ 150 مليون دينار جزائري بموجب قرار مجلس التخطيط الوطني رقم 053 المؤرخ 21 آذار/مارس 1989، وهو حاليا 15.8 مليار دينار مملوكة بالكامل للمساهم الوحيد، portuaire Group Services تسمى «SERPORT/Spa»

الشركة مسؤولة عن إدارة وتشغيل وتطوير ميناءين (2) أرزيو وبطيوة، هذه الموانئ هي المنفذ الرئيسي للمحروقات المصدرة على امتداد 22 كم غرب خليج أرزيو، وهذه الموانئ هي نقطة الخروج الرئيسية صدرت من الجزائر. وقد تم التصديق عليها منذ عام 2004 وفقا لما يلي:

1. القواعد الدولية المتعلقة بالملاحة البحرية

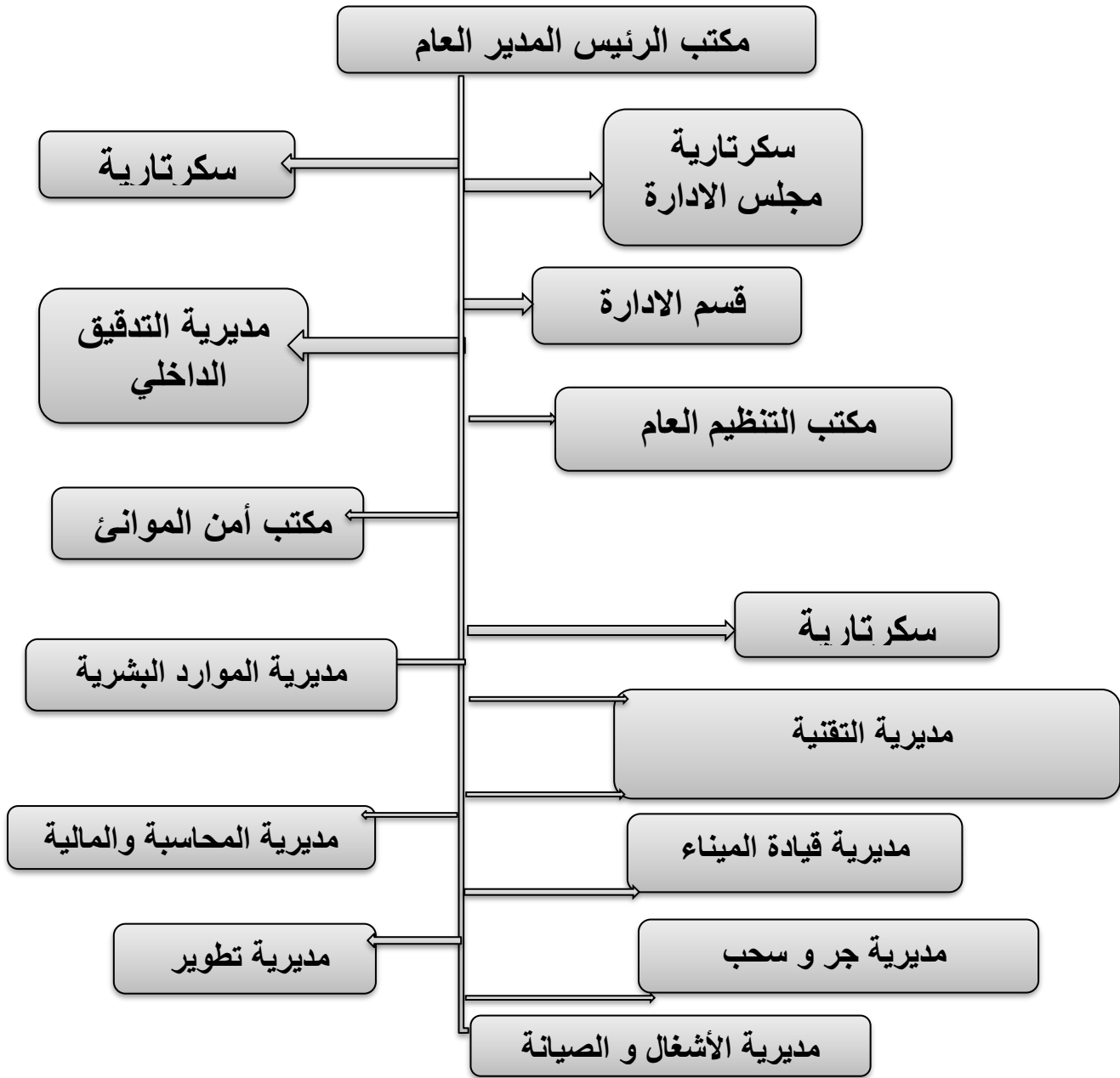
2. مدونة نظام الموانئ الأمنية الدولية "I.S.P.S".

كما يحتل ميناء أرزيو الصدارة بين الموانئ الجزائرية من حيث حمولة السفن الإجمالية والمقدرة ب 62560458 طن ويقوم بتصدير أكثر من 60% من المحروقات الوطنية ويساهم بقدر كبير في تمويل الخزينة العامة للدولة.

يتمتع ميناء أرزيو وبطيوة، اللذان يتمتعان بموقع مثالي، بقدرات إنتاجية هامة جدا يفضلها وجود مرافق عاملة ومتكيفة مع حركة المرور التي تتولى زمامها لعدة سنوات، كانت الموانئ الوطنية الرائدة بنسبة 52% من إجمالي حركة النفط والغاز الوطنية. تم اعتماد الشركة منذ 25 يونيو 2014 وفقاً لمعيار iso9001 « version 2008 لنظام إدارة الجودة «SMQ» الذي تم تغييره إلى معيار iso9001version

« 2015/2018 »

في سنة 1974 وعلى أتر المرسوم رقم 74/71 والمؤرخ في 16 نوفمبر 1974 تم فصل مؤسسة ميناء أرزيو بعدما كانت تابعة لمؤسسة ميناء وهران لتصير مؤسسة وطنية مستقلة ذات خدمات خاصة.



تقوم مؤسسة ميناء أرزيو بتسيير ميناءين :

ميناء أرزيو وبطيوة : وهما يشكلان البوابة الرئيسية لتصدير المحروقات الجزائرية ، وقد تم اختيارهما لما يوفرانه من قدرات إنتاجية جد هامة ولتواجد المنشآت في عين المكان و هذه الأخيرة مكنتها من تأدية عدة مهام وهي :

1. استغلال الأدوات ومرافق الموانئ.

2. أعمال الصيانة والتجهيز و الصيانة تجديد الهيكل الفوقى للميناء.
 3. القيام، بالتنسيق مع السلطات المعنية الأخرى، بتطوير برامج الصيانة والتجهيز والصيانة وإنشاء الهياكل الأساسية للموانئ.
 4. عمليات إرشاد السفن والقطر وعمليات ربط وفك السفن.
 5. ممارسة الضبط والأمن الميناء داخل الحدود العامة للميناء
- المؤسسة لا تركز اهتمامها على الاستيراد ، لأنه لا يشكل ما يقارب 2% من نشاطها الإجمالي ، ويظهر ذلك جليا من خلال نوعية المواد المستوردة ، أما التصدير فهو منحصر في المحروقات ويشكل نسبة 99 % من صادراتها.

تصدير المحروقات	الاستيراد خارج المحروقات
البتروال الخام، بتروال مكثف، غاز طبيعى مميح، غاز بروبان المميح، منتجات مصفاة ، بقايا معدنية، ومواد أخرى (ميتا نول امونياك الخ)	خشب، أسمدة صناعية، مواد معدنية، مواد البناء، منتجات معدنية، ملح غير معبأ، مواد فلاحية، صفقات خاصة، التجهيزات، الحاويات

المبحث الثاني: تحليل سياسة الموارد البشرية للمؤسسة:

تتطلب المهارات في مؤسسة ميناء أرزيو مجموعة مستقرة و مهيكلة نسبيا من الممارسات المتقنة والسلوك المهني والمعرفة التي اكتسبها الناس من خلال التدريب والخبرة وأنه يمكنهم تحديث السلوك المهني الذي تقدره شركاتهم (تدريب الموظفين) دون تعلم جديد.

ولكي تكون المهارات جاهزة للعمل في مؤسسة ميناء أرزيو ، يجب التعبير عنها بطريقة توجه العمل، مما يدفعنا إلى الاعتقاد بأن الكفاءات يجب أن تستوفي ستة خصائص رئيسية:

1. يجب أن تكون بمثابة جسر بين الناس والوظائف، هذا يعني أن ينطبق على الرجال أنها تمثل القدرات على العمل، المطبقة على الوظائف إنهم لا يحددون المتطلبات المهنية فحسب بل يحددون أيضًا خصائص المنظمة (استخدام المخططات التنظيمية).

2. يجب أن تستجيب لمبدأ المنفعة الاقتصادية. هذا يعني أن: قيمة المهارات ليست فقط دالة على مستوى الخبرة التي يعبرون عنها أو ندرتها في سوق العمل، إنها تعتمد بشكل أساسي على مشاريع ووظائف الشركة التي يساعدون على إرضائها

3. يجب تحديدها بصورة جماعية ولفهوم الكفاءات آثار فردية ومحلية، ولكنه يستند إلى الاهتمام بالمسارات الجماعية.

4. يجب أن تيسر التنمية الفردية والهدف من إدارة الكفاءات ليس إرساء حالة تراث الكفاءة بقدر ما هو جعلها ثمرة من خلال أساليب العمل المؤهلة والتحسين المستمر، فإن صياغة الكفاءات تتيح تحديد الاحتياجات التدريبية.

5. أن تكون قابلة للتحويل من حالة عمل إلى أخرى. علاوة على ذلك ، فإن التمكن من مهارة ما يمكن أن يساعد في اكتساب مهارة أخرى تقدم أوجه تشابه مع الأولى ، مما يبرر تقييمات المهارات وقوائم جرد الإنجازات المهنية.

6. يجب أن يخضعوا لتقييم متدرج، نظرًا لأنه لا يكفي تحديد مهارة ما، فمن الضروري أن تكون قادرًا على تحديد مستوى الاكتساب (التقييم الفردي) أو المتطلبات (تقييم الوظيفة).

سياسة المسارات المهنية هذه في مؤسسة ميناء أرزيو تسير من قبل قسم تخطيط القوى العاملة وإدارة الحياة المهنية يتألف الأخير من ستة من المديرين التنفيذيين في RHU المسؤولين عن دراسات المسارات

المهنية و جميعهم من كلية العلوم الاجتماعية بجامعة وهران بعبارة أخرى: علم نفس العمل ، وعلم الاجتماع السياسي ، وعلم اجتماع العمل ، أو حتى: علوم المسارات والإحصاء. إدارة مهارات مؤسسة ميناء أرزيو يواجه العديد من التغييرات لتوقع ما إذا كانت تريد مواصلة تطويرها ، هذه التغييرات تهم بشكل خاص:

1. زيادة المنافسة في الأسواق الوطنية والدولية.
2. أهمية علاقة خدمة العملاء.
3. تسريع التغييرات في المنظمات والمهن.
4. نقص العمالة.
5. إطالة عمر العمل.
6. الصدمة الديموغرافية التي أدت إلى حالات تقاعد عديدة.

سياسة المسارات المهنية في مؤسسة ميناء أرزيو تدار من قبل قسم تخطيط القوى العاملة وإدارة الحياة المهنية يتألف الأخير من ستة من المديرين³⁸

اطارات المسؤولين عن دراسات المسارات المهنية وقسم تنمية الموارد البشرية مساعدة القسم بمعنى آخر: الاختيار والتوظيف في مقر أنشطة شبكات الموانئ مؤسسة ميناء أرزيو

تطوير خطة التوظيف بالنظر إلى هذا التجنيد تم نقلها من مختلف مقرات مؤسسة ميناء أرزيو وتم تحويلها إلى مركز مركزي من خلال إنشاء قسم الاختيار والتوظيف الذي يمارس كامل سلطة اتخاذ القرار فيما يتعلق باكتساب وكلاء جدد ، ومتابعة توجيههم وتدريبهم وكذلك تطوير المهارات والمهن من خلال مراقبة ومراقبة أساليب وإجراءات المسارات المهنية المطبقة داخل مؤسسة ويمكن ملاحظة أن المسارات الوظيفية تستند إلى طريقة تتألف مما يلي:

1. من ناحية، لتحليل الوضع القائم (تحليل الوظيفة).
 2. من ناحية أخرى تقييم الاحتياجات المستقبلية للشركة (تقييم الموظفين وأنواع المغادرة المختلفة).
- من مقارنة هذين المتغيرين، يطبق قسم المسارات المهنية سياسة إدارة الموارد البشرية لتتناسب مع الاحتياجات الموارد البشرية للشركة ثم تقود هذه السياسة الشركة إلى وضع إجراءات تعديل فيما يتعلق

³⁸ وثائق مؤسسة EPA -المقر الرئيسي لشبكات.(2008/2009) R.H.U - ACTIVITY HARBOUR

بتدريب الموظفين (التكيف النوعي) أو إجراءات التعديل المتعلقة بحجم العمالة المستخدمة من قبل الشركة (التكيف الكمي).

يمكن أن تكون مصادر التوظيف داخلية أو خارجية ومع ذلك، وفقاً للأحكام التنظيمية المطبقة على مؤسسة ميناء أرزيو، يتم إجراء التنقيب أولاً داخلياً، فيما يتعلق بالمصدر الخارجي يتم تحديد العملية في الخطوتين أو ثلاثة.

تهدف المصادر الداخلية إلى شغل الوظائف بالمهارات الداخلية للشركة وهي الأربعة التالية:

1. الترافف: التوظيف هو العمل عند وجود وظيفة شاغرة في وظيفة لا تتوافق مع إجراء تبادل

الوظائف، إدارة تنمية الموارد البشرية يقوم بتحليل اختيار المرشح بناءً على عدد معين من معايير التقييم مثل: المستوى الأكاديمي، والخبرة المهنية، وتقييمات التسلسل الهرمي، والسلوك، وما إلى ذلك الإمكانات المحتجزة يخضع للمراقبة ويجب أن يخضع للتدريب كتدبير مصاحب إذا لزم الأمر.

2. عملية التحويل/النقل/التبادل: الاتفاقية الجماعية لمؤسسة ميناء أرزيو يعرف التحويل على أنها:

"... المرور من منصب عمل إلى مناصب عمل أخرى، مما يؤدي إلى تغيير التخصيص. قد يؤدي هذا التغيير في التخصيص إلى تغيير مكان العمل أو الإقامة، أو كليهما في نفس الوقت". يجب على العامل يجب تقديم الطلب كتابياً والإشارة بدقة إلى الأسباب التي دفعته، يتم إرسال الطلب تحت غطاء القناة الهرمية إلى المدير المفوض للهيكل الذي يستدعيه إذا لزم الأمر لإجراء مقابلة في حالة الموافقة، الطلب مصحوباً بالشكل التنظيمي. يتم نقل التحويل إلى هيكل الاستقبال الذي يستدعي الشخص المعني لإجراء مقابلة. أثناء المقابلة، يتم إبلاغ العامل بأي خصوصيات تتعلق بمنصب العمل مثل نظام العمل، المضايقات، البدلات، التصنيف، إلخ).

3. الترقية: الترقية هو أحد عناصر ناتج "النتائج" لعملية "نظام التقييم". الوكيل المحبوب للغاية مؤهل

للترقية. الترقية هي تطوير مهني عمودي النقل من وظيفة عمل إلى وظيفة أخرى ذات تصنيف أعلى. والغرض منه هو تحسين الأداء العام للشركة من خلال التخصيص لكل منصب عمل يجب على الوكيل الذي يلبي متطلبات الوظيفة على أفضل وجه تحسين أدائه الفردي من خلال تطوير المعرفة والمهارات المهنية وتطوير ثقافة قائمة على الجدارة. يتم الترقية داخل إطار منظم اعتماداً على احتياجات مؤسسة ميناء أرزيو ومخططها التنظيمي فإنها تتطلب حدًا أدنى قدره. ثلاث سنوات من

الخبرة ومشروط بالجهود التي يبذلها الموظف في مكان عمله والتي تؤدي نتائجها إلى زيادة في القيمة هذه الجهود تحظى بتقدير المدير وترجم إلى ترقية خلال الحملة السنوية لتقدير وظائف التيار، ويخضع تعيين الترقية إلى حد أدنى من التدريب وشغل الوظائف يبلغ عامين من الخبرة. ويتعلق التدريب المتدفق بموظفي العمليات مثل: فنيي الصيانة والإنتاج والتقنيين والسلامة).³⁹

4. **بورصة العمل:** البحث عن الطلبات من خلال المصدر الداخلي. يتم من خلال مكتب التوظيف الذي يديره قسم الموارد البشرية بناءً على إعلان داخلي ، يتعلق الأمر بجميع الفئات الاجتماعية والمهنية (التنفيذ والماجستير والتنفيذيون). يتم توزيع الإعلان الداخلي بالبريد عن طريق: (الفاكس ، الجريدة إنفو اكسبريس أو عن طريق الإنترنت) اعتماداً على الاستعجال والموعد النهائي لتلقي الطلبات. التشاور مع جميع الإعلانات. على الإنترنت من الموقع: EPA.dz/bourse de l'emploi ، أي وكيل مهمتهم بملء وظيفة شاغرة يمكن التقديم إذا كان ملفهم الشخصي يلبي متطلبات المنصب.

³⁹ وثائق مؤسسة EPA (2008 / 2009) - EPA - R.H.U

المبحث الثالث: تفرغ المقابلات وتحليل الميدان:

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

المحور الأول : البيانات الشخصية للمبحوثين .

المحور الثاني : انحصر هذا المحور على نتائج الفرضية الأولى.

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

المحور الأول :نتائج البيانات الشخصية :

***النوع الاجتماعي :** من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة ميناء ارزيو فإن فئات المبحوثين كانت مختلفة و قد شملت الجنسين الذكور و الاناث و منه فقد قمنا بمقابلة (4 اناث) حيث كانت نسبتهم 40%

من مجتمع البحث اما الباقي فكانوا ذكور (6 ذكور) و تنحصر نسبتهم 60% أي عند جمع نسب الذكور و الاناث فسوف نتحصل على مجموع 100% من عينة التي قمنا بدراسة معها و منه سوف نلاحظ أنه عدد الذكور يتغلب على عدد الاناث في مؤسسة ميناء ارزيو .

***السن :** حسب المبحوثين التي تطرقنا اليهم في دراستنا فإن الفئات العمرية كانت مختلفة بحيث تشمل فئتين عمريتين ألا و هما فئة الشباب التي كانت تنحصر بين عديدين (40-35) سنة اما الفئة الثانية هي فئة الكهول التي انحصر عددها بين عديدين (54-45) سنة و حسب دراستنا التي قمنا بها ألا و هي الترقية و اثرها على المسار المهني فإن فئة الكهول كانت النسبة العالية في المؤسسة و بلغت 7% اما نسبة شباب فكانت اقل نسبة و هي 3% .

***الحالة المدنية :** نسبة الحالة المدنية للمبحوثين كانت اعلى نسبة هي مرتبطين أي متزوجين بحيث بلغت نسبتهم في المؤسسة ميناء ارزيو إلى 9% اما نسبة المتبقية نسبة ضئيلة حيث بلغت 1% و منه نستنتج الحالة المدنية في مؤسسة تعد تقريبا 100% من المبحوثين المرتبطين .

*** المستوى التعليمي :** بحيث تبين لنا من خلال البيانات الخاصة أن نسبة التي تتمركز في اعلى هرم هي المستوى التعليمي الجامعي بحيث هي النسبة العالية في نتائج البيانات المبحوثين لأن المستوى التعليمي في مؤسسة جد مهم و هو من شروط الأساسية لقبول العامل في الوظيفة و لذلك بلغت نسبة المستوى التعليمي الجامعي النسبة الكاملة ألا و هي 100% .

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

المحور الثاني : تحليل و تفسير نتائج الخاصة بالفرضية الأولى :

أ- تساهم الخبرة المهنية في بناء المهارات عبر المسار المهني .

- الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة :

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

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

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

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

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

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

- كفاءة العامل :

بحيث يعرفها فيليب برنو " القدرة على التصرف بفاعلية في نمط معين من الوضعيات ، فهي قدرة تستند غالى معارف لكنها لا تختزل فيها ، فمواجهة وضعية ما يجب استخدام موارد معرفية متكاملة و متعددة و منها المعارف " 40

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

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

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

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

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

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

- التدرج في مناصب الشغل راجع لكفاءة العامل :

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

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

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

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

إذن نستخلص في الأخير أن المؤسسة ميناء أرزيو لا تعتمد على كفاءة كشكل أساسي في تدرج في مناصب شغل بل هي عنصر ثانوي فقط أما شيء أساسي في ترقية الموظف هو رضا المسؤولين عليه و أيضا عند وجود منصب شاغر يسمح بدوران التدرج الوظيفي .

- زيادة في سلطة العامل تحفز في دافعية للعمل :

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

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

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

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

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

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

نفهم من قول المبحث رقم 07 أن الزيادة في سلطة يجب أن تكون دائماً مبروطة بزيادة في الأجر لكي يقدم العامل أحسن ما عنده في تأدية وظائفه .

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

المحطات المهنية التي يمر فيها العامل :

يعد المسار المهني داخل المؤسسة هو انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى أي التدرج في الوظيفة من ادنى إلى أعلى و منه حسب دراسة التي قمنا بها في المؤسسة ميناء أرزيو و حسب المبحثين أنه كل موظف تدرج في وظيفته تحصل على الترقية و حسب اطلاعنا على المناصب العمل من قسم الموارد البشرية فإن العامل ينتقل إلى عدة مسارات لكي يصل إلى مستوى رئيس قسم الموارد البشرية أو إلى مستوى رئيس قسم المالية و المحاسبة و رقابة داخلية و منه نذكر مراحل كل من القسمين :

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

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

- اطار مكلف بالدراسات بقسم الموارد البشرية طبيعة ترقيته الترافف و عدد الترقيات المتحصل عليها 04 مرات والاقدمية بالمؤسسة 08 سنة .

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

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

رئيس قسم المالية و المحاسبة و الرقابة الداخلية :

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

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

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

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

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

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

طبيعة ترقيته الترقية الافقية و عدد المرات مرة واحدة و الاقدمية 04 سنوات .

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

ترقيته الترقية الافقية و عدد المرات مرة واحدة و الاقدمية كذلك 04 سنوات .

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

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

تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثانية :

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

- تحصل العامل على الحوافز مقابل تأدية عمله في المؤسسة :

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

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

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

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

و حسب المبحوث رقم 10: >> هنا في المؤسسة تحفيز هو les échelons يتحصل عليهم العامل كل 03 سنوات و لكن هذا القانون تاع التحفيز غير كامل و ذلك عند الترقية كون نترقى إلى منصب أعلى les échelon تاوعي يرجعو من بداية نولي مثلي مثل عامل جديد داخل المؤسسة و هذا شيء غير عادل بنسبة ليا .<<

نفهم من خلال المبحوث رقم 10 أنه المؤسسة تقوم بإعطاء العامل الحوافز مقابل عمله داخل المؤسسة وتكون عبارة عن درجات تقدم للعامل في مؤسسة ميناء أرزيو عند مرور كل ثلاث سنوات و لكن عند ترقية العامل إلى منصب أعلى ترجع درجات العامل تكون لديه أقدمية في المؤسسة و ليس لديه الخبرة الكافية .

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

- تأثير الحوافز على العامل :

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

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

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

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

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

- علاقة العامل بمؤوسه :

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

حسب المبحوث رقم 06 : >> هنا في المؤسسة نخدموا كالعائلة كيما راكم تشوفوا إذا واحد نضر فينا قاع ننضروا معاه وأنا كي رسموني chef service و طلعت قعدت علاقتي جيدة مع قاع العمال و ما تكبرت على تواحد و انا الموظفين تاوعي نعطيهم أهمية و قاع المعلومات اللازمة لي يسحقوها علاه نخليهم غي روجي و هدا البلاصة لي رانا فيها مغادي دوم لحتى واحد لهذا علاقتنا الحمد الله << نفهم من خلال المبحوث ان علاقة العمال في مؤسسة ميناء أرزيو علاقة حسنة و خاصة علاقة الرائيس مع موظفيه .

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

-الترقية تعد حافزا للعامل :

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

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

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

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

- رضا العاملين عن معايير و إجراءات الترقية المهنية بالمؤسسة :

لكل مؤسسة معايير تنتجها لعملية الترقية و دوراتها داخل المؤسسة بهدف وصول إلى رضا الوظيفي و حسب دراستنا التي قمنا بها في مؤسسة ميناء أرزيو أن الترقية عنصر مهم في تحريك العمل إلى اتجاه الإيجابي و لكن عند تعمقنا في عملية الترقية و حسب تصريح المبحوثين أنه هناك أمر غير متفق عليه داخل المؤسسة عند حوث الترقية و حسب تصريح المبحوث رقم 01 أنه <<ترقيت إلى منصب أعلى لي تحصلت عليه خلال المسار المهني تاعي رجعت من زيرو مثل أي عامل جديد تسمى كفاءة و الاقدمية تاعي غير موجودة الان عند حصولي على الترقية و هذا شيء غير عادل انا نشوف كيما هكا خاصة عند انتقال العامل آخر من ميناء آخر إلى ميناء أرزيو و يكون في نفس المنصب لي راني فيه و حسب القانون عند انتقال أي شخص المؤسسة تحافظ على ترقيته لي تحصل عليها و même تحافظ على كل تحفيزات لي تحصل عليها حسب قانون المؤسسة تاعه (الميناء) تسمى انا و هو في نفس المنصب بصح هو الترقية تاعه سواء المادية أو المعنوية عندها معنى و حتى فالأجر تاعه يكون طالع و يحسبوله كل الكفاءات و بطبيعة الحال هذا الشيء مراناش راضيين عليه ماشي غير أنا قاع العمال و نريد نقدم طعن فيه a par ca رانا راضيين على كل شيء حتى في العلاقة مع الزملاء الحمد الله >>

نفهم من خلال أن العاملين في مؤسسة ميناء أرزيو غير راضيين على معايير الترقية التي تجري داخل المؤسسة .

نستخلص أن المؤسسة ليست دائما تتبع معايير و إجراءات سليمة في إجراء عملية الترقية و أن العمال داخل المؤسسة غير راضيين على هذا القانون الموضوع او المصاحب لترقية و يريدون التعديل فيه و ذلك عن اجراء طعن و شمل إمضاء جميع العمال في المؤسسة لأنهم جميعهم غير راضيين على هذا القانون .

● خاتمة الفصل الثالث:

نفهم من خلال الدراسة الميدانية أن العاملين بمؤسسة ميناء أرزيو غير راضيين على معايير لترقية التي تجري داخل المؤسسة .

نستخلص أن المؤسسة ليست دائما تتبع معايير و إجراءات سليمة في إجراء عملية الترقية و أن العمال داخل المؤسسة غير راضيين على هذا القانون الموضوع او المصاحب لترقية و يريدون التعديل فيه و ذلك عن اجراء طعن و شمل إمضاء جميع العمال في المؤسسة لأنهم جميعهم غير راضيين على هذا القانون .

مناقشة نتائج الدراسة

للتذكير تقدمنا بالطرح السوسيولوجي التالي: "ما هي نماذج الترقية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA؟ ما هي الأبعاد والخلفيات السوسيولوجية التي أسست عليها الترقية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA؟ كيف تؤثر الترقية في المسار المهني للموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA؟ ما هي نماذج المسار المهني بمؤسسة ميناء أرزيو EPA؟ ما هي الأبعاد والخلفيات السوسيولوجية التي تتأسس عليها المسارات المهنية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA؟".

عليه، نطرح نتائج الدراسة وفق الفرضيات كالتالي:

• طرح النتائج المتعلقة بالتركيبة الاجتماعية والمهنية:

(1) مجتمع الدراسة عبارة عن جيل مهني كهل ، كلهم جامعيين محنكين ، ينتمون الى عائلات حضرية متوسطة الدخل.

(2) يتوزعون على المستوى الاستشاري لفئة الاطارات بمحل الدراسة.

(3) هم متزوجين و مستقرون اجتماعيا و ماديا نسبيا باختلاف ظروفهم الاجتماعية.

• الفرضية الأولى: "تساهم الخبرة المهنية في بناء المهارات والكفاءة عبر المسار المهني".

(1) تستخدم مؤسسة ميناء أرزيو EPA نماذج الترافف و التحويل و النقل و التبادل و الترقية الأفقية و العمودية و بورصة العمل لحركية الوظائف الشاغرة.

(2) ترتبط عملية الترقية ارتباطا وثيقا بتسيير المسار المهني للموظفين.

(3) التحقوا بمناصبهم مباشرة بعد إتمام دراستهم عن طريق الترقية من وكالة التشغيل المحلية و المسابقات المهنية المحلية، عاشوا فترات بعضهم عاش فترة بطالة مؤقتة.

(4) هم على اضطلاع واسع بمهنتهم بحكم الخبرة الطويلة، لقد توصلوا إلى مقامة الإطارات المكلفة بالدراسات و العليا بعد سنوات طويلة من العمل تسلقوا خلالها درجات عديدة، و مستهم التحولات الاقتصادية و السياسية الناجمة عن آلة التصنيع بالجزائر بشكل عميق.

(5) التحويل العشوائي للكفاءات بمختلف مصالح الادارة العامة بغية سد العجز التنظيمي في العديد من المناصب التي تتطلب مهارة عالية كاستراتيجية لترشيد النفقات المالية للمؤسسة.

(6) عدم الاعتماد على المعايير العلمية السوسيولوجية في تخطيط سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة.

• الفرضية الثانية: "تساهم الحوافز في استقرار الموظف وتدفعه نحو اختيار نموذج مساره المهني".

(4) يدفع التحفيز الى تطوير مهارات وقدرات الموظفين.

(5) يشجع التحفيز الموظفين على تحسين اداء مهامهم.

(6) يعزز التحفيز كفاءة الموظفين ويساهم في زيادة الانتاجية.

(7) تلعب الترقية دورا فعالا في تحفيز الموظفين ورفع مستوى انتاجيتهم وكفاءتهم في العمل.

(8) تمثل الترقية المهنية للموظفين زيادة في الاجر والمكانة الاجتماعية .

(9) تشعر الترقية الموظفين بالتقدير والاهتمام من قبل المؤسسة.

(10) معظمهم لم يتحصلوا على ترقية و يشعرون بلا عدالة مهنية هذه الوضعية يفسرها الالتحاق

الحديث بالمؤسسة و قلة التكوينات المتخصصة المحصل عليها بالنسبة إلى عددها المنصوص عليه

ضمن شروط الترقية، فالأشخاص الذين يستفيدون من التكوين حاليا بمؤسسة ميناء أرزيو EPA

هم الموارد البشرية بقسم القبطنة CAPITANA و قسم سحب و جر و ليس المكلفون بالدراسات

بسبب اعادة هيكلة المؤسسة.

أثبتنا صحة الفرضيات التي اعتمدناها لمقاربة البحث و أجبنا عن الاشكالية المطروحة.

خاتمة الدراسة

لقد عالجتنا من خلال دراستنا لموضوع الترقية أثرها على المسار المهني بمؤسسة ميناء أرزيو بحيث تطرقنا لمعرفة المسار المهني للموظف في المؤسسة بحيث هو عبارة عن سلسلة وظائف يشتغلها الموظف خلال حياته المهنية بحيث يكتسب في هذه المرحلة العامل العديد من المهارات و الخبرة لكي يقوي شخصيته من الناحية العملية و المعرفية و ذلك بفهم أهداف المؤسسة و العمل على زيادة في إنتاجها و نجاحها ، و من جهة أخرى يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى تحفيز العمل و إخراجها من روتين عمله و مساعدته لكي يرتاح نفسيا و اجتماعيا و ماديا و لا يكون ذلك إلا عن طريق ترقيته في عمله لان الترقية تعتبر أكبر محفز للعامل لكي يحقق طموحاته في مساره الوظيفي و تلعب دورا كبيرا في حياته العملية و تحسينها ، بحيث تعتبر الترقية حافز للعامل لحثه على بذل الجهد و تحسين أدائه في وظيفته.

و إن الترقية عموما عبارة عن حركة انتقالية سواء كانت في الرتبة أم في الدرجة أو على أساس الاقدمية أو الكفاءة أو كلاهما معا فهي حق من حقوق أي عامل يتواجد في المؤسسة فهي تساعد على حل مشاكل المادية و إبقاء على الكفاءات في المؤسسة .

و من خلال اطلاعنا على موضوع دراستنا في ميدان البحث الذي كان إدارة الموارد البشرية في ميناء أرزيو و مقابلة المبحوثين الذين تطرقنا إلى استجوابهم في دراستنا استخلصنا بأن أي عامل لا يستطيع أن يتحصل على وظيفة داخل المؤسسة دون اكتسابه خبرة قبلية و التي تكون عبارة عن المستوى التعليمي العالي و بعد ذلك يصبح العامل في مرحلة تربص داخل المؤسسة لقياس خبراته العملية و تزويده بالكفاءة اللازمة من طرف المؤسسة و عندما يصبح العامل جاهز يقبل للعمل بشكل رسمي و يصبح كعضو فعال فيها و هكذا ينتقل إلى مرحلة المسار المهني و العمل الموظف على إنتاج مسيرة مهنية حسنة و لا يكون ذلك إلا بتخطيط كيفية التدرج في مناصب شغل و لا يكون إلا عن طريق الترقية .

بحيث تؤثر بشكل كبير في سلوكيات الموظف و في أدائه الوظيفي لأنها تعد محفز الأول على تعويضه للعمل الذي يقوم به و عند تحصله على الترقية يصل الموظف إلى الاكتفاء الذاتي في إشباع رغباته و هذا ينعكس بدوره على عمله و على محيط عمله حيث يصبح العامل ينتج بطريقة أفضل و يحسن من أدائه في العمل و أيضا يصبح يتعامل مع محيط عمله بكل أريحية و مرونة و ينعكس هذا التعامل مع محيط الخارجي أي المجتمع الخارجي مثل أفراد عائلته و يكون في كامل راحته النفسية.

عند تعمقنا في دراستنا استكشفنا أن الترقية هي محفز أساسي لكن دائما هناك معوقات تؤثر على هذه العملية بحيث اكتشفنا بأن عمال مؤسسة أريزو غير راضيين بشكل كامل على موضوع أو قانون التي تسيير عليه الترقية داخل المؤسسة لأنها عندما يترقى الفرد إلى منصب أعلى يسلب من كل الدرجات أو التحفيزات التي تحصل عليها من خلال مساره المهني و هذا الشيء يؤثر سلبا على العمال و هم غير راضيين عليه و يرجون السلطات في إعادة النظر فيه و إصلاحه .

و في الأخير استخلصنا بأن الترقية شيء أساسي و مهم لكل عامل خلال مسار المهني و لكن نستطيع أن نجد فيها معوقات و لا تكون دائما مناسبة للموظف و هي تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى بحيث نستطيع أن نجد فيها معوقات لا تناسب العامل و بسببها يستطيع العامل أن يرفض الترقية .

قائمة المراجع

- (1) الطبطبائي ، عادل ، الوسيط في قانون الخدمة المدنية الكويتي، مكتب الدراسات و الارشادات القانونية، كلية الحقوق ، جامعة الكويت، ط2، 1998.
- (2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، دار العربية، ط.، الاسكندرية ، 2009.
- (3) خالد حماد محمد العنزي، النظام القانوني لترقية الموظف العام ، رسالة ماجستير، دراسة مقارنة بين الأردن و الكويت ، قسم القانون العام كلية الحقوق ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012/2011.
- (4) وراس امينة، أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة، مجلة دراسات الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2021، 03.
- (5) الحاج رملي، أنماط الترقية في قانون الوظيفة العمومية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر: علوم سياسية، جامعة محمد حيزر، بسكرة، الجزائر، 2019-2020.
- (6) دبابي فتيحة ،خيرري سارة، نظام الترقية في التشريع الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر: القانونية و الإدارية تخصص قانون عام ،جامعة 8 ماي 1945 قالمة،الجزائر، 2016-2017.
- (7) عادل حرحوش ، صالح و مؤيد سعيد السالم ،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ،ط2،أبد،ص234.
- (8) خيضر عبد الوهاب ،نظام ترقية في الجزائر ، تخصص قانون إداري شعبة حقوق جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2015،2014.
- (9) دبابي فتيحة، خيرري سارة.
- (10) مصطفى توفيق، نظام الترقية في الوظيفة العمومية و أثرها على تحفيز العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر مهني في كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم تسيير ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019- 2020.
- (11) . دبابي فتيحة و خيرري سارة ،مرجع سابق.
- (12) صبرين تومي و سمية زايدي ،نظام ترقية الموظف العام في تشريع الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص قانون إداري بجامعة العربي التبسي ، 2021-2022.
- (13) خيضر عبد الوهاب،مرجع سابق.
- (14)صباح حمايتي عنوان المقال :نظام الترقية و أثره في تحسين أداء الموظف العام في الجزائر،نشر،2022.
- (15) ناصري مختار ، أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغير و متوسطة ، مذكرة لشهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2016.
- (16) محمد أنس قاسم جعفر، مذكرة ماستر في الوظيفة العالمية، ديوان المطبوعات الجامعية ط 2، 1989.
- (17) محمد أنس قاسم جعفر، مذكرة ماستر في الوظيفة العالمية، ديوان المطبوعات الجامعية ط 2، 1989.

- 18) وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام، دراسة مقارنة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن ط1، 2012.
- 19) محمد رفعت عبد الوهاب، قانون الإداري، الجزء الأول، دار الجامعة جديدة 2009.
- 20) حجاج مصطفى، اثر الترقية الوظيفية على التزام التنظيم ، مذكرة ماستر علم تسيير جامعة مرياح قاصدي ،ورقلة ،2017-2018.
- 21) وراس امينة، أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة، مجلة دراسات الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 2021، 03.
- 22) سامي صقر، أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل، معهد العالي لإدارة الاعمال، سوريا، 2019-2020.
- 23) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ،ط5، 1998.
- 24) أمحمد بورقعة، محمد حرمة، النظام القانوني للمسار المهني للموظف العمومي، مذكرة ماستر قانون إداري، جامعة غرداية، 2019-2020.
- 25) وراس أمينة، مرجع سابق.
- 26) د.بن عنتر عبد الرحمان، كتاب إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009.
- 27) برحاب عثمان ، معوش فتحي، تخطيط المسار الوظيفي، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان مغنية، 2015-2016.
- 28) رواية حسن، كتاب مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، ب. ط ، الإسكندرية، الناشر الدار الجامعية ، 2011.
- 29) . - عبد الباقي، صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
- 30) رواية محمد حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، دار جامعية، 2001-2002
- 31) بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق.
- 32) - د. صلاح الدين الهيثي ، أثر تطوير المسار المهني الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، قسم الإدارة مؤتة، المجلد2، الأردن، العدد2، 2004.
- 33) - صلاح الدين الهيثي، مرجع سابق.
- 34) محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، ط1، 2012.
- 35) وثائق مؤسسة EPA (2008 / 2009) - EPA - R.H.U
- 36) فيليب برنو، ترجمة لحسن بوتلاي ، بناء الكفاءات انطلاقا من المدرسة ، منشورات عالم التربية المغرب 2004.
- المراجع الأجنبية :

37) Adekola, Bola, career planning and career management as Correlates for career development and job satisfaction Australia journal of business and management research vol.1.no.2 May 2011.

38) Michel Gervais, contrôle des gestion économique, 7eme Edition, paris, 2004 .

الملاحق:

دليل المقابلة النصف موجهة:

"الترقية وأثرها على المسار المهني"

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA نموذجاً

من إعداد الطالبتين:

✓ بن عمر أسماء

✓ فرعون وهيبة

المحور الأول: معطيات خاصة بالمبحوث:

(1) النوع الاجتماعي؟

(2) السن؟

(3) المستوى التعليمي؟

(4) منصب العمل؟

(5) الخبرة المهنية؟

(6) الحالة الاجتماعية؟

(7) المستوى التعليمي؟

المحور الثاني: الخبرة المهنية:

(8) هل تتناسب الوظيفة التي تستغلها حالياً مع كفاءتك المهنية؟

(9) هل تدرجك في المناصب راجع لكفاءتك المهنية؟

(10) هل تزيد زيادة سلطتك داخل المؤسسة من دافعيتك للعمل؟

(11) هل انت راضي على الوظيفة الحالية في المؤسسة؟

(12) ماهي مختلف المحطات المهنية التي مرت عليك في المؤسسة؟

المحور الثالث: حوافز الترقية:

(13) هل سبق أن تحصلت على حوافز مقابل الاعمال التي تنجزها في المؤسسة؟

- (14) ماهي طبيعة الشعور الذي ينتابك عند حصولك على الترقية ؟
- (15) كيف هي طبيعة العلاقة السائدة بينك و بين مرؤوسك ؟
- (16) هل تعتقد أن مختلف الحوافز الممنوحة للعامل تؤثر على روحهم المعنوية ؟
- (17) هل يتلقى العامل الشكر و التقدير في العمل ؟

الملخص:

من خلال مذكرة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل، تناولنا بالبحث السوسيولوجي الترقية و أثرها على المسار المهني بمؤسسة ميناء أرزيو EPA بوهران.

الهدف من هذه الدراسة هو محاولة التعرف علة واقع الترقية و أثرها على المسارات المهنية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA والبعد العقلاني في تنظيم الحركية المهنية لهؤلاء ومحاولة معرفة الاستراتيجية التي يتبناها العمال داخل المؤسسة الجزائرية إزاء الإجراءات التي تقوم بها مديرية الموارد البشرية فيما يتعلق بإدارة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.

تعتبر الترقية بنماذجها بمؤسسة ميناء أرزيو EPA عنصرا أساسيا وركيزة رئيسية في إطار عمليات الموارد البشرية، بحيث يتعين على المؤسسة أن تخصص اهتمامًا كبيرًا لهذا الجانب نظرًا لدوره الحيوي في تحقيق الأهداف الإدارية وتعزيز أداء الموظفين. تشمل هذه العملية مجموعة من التدابير والأنشطة التي تهدف إلى توفير الموارد البشرية بكفاءة وكمية تلبي احتياجات المؤسسة. وتشمل أيضًا عمليات التطوير والتنفيذ، فضلاً عن تقييم السياسات والإجراءات والبرامج ذات الصلة بالموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الترقية – الحوافز – الموظف – المسار المهني – مؤسسة ميناء أرزيو.

Résumé :

A travers notre mémoire de master en sociologie de l'organisation et du travail, nous avons traité de la recherche sociologique de la promotion et de son impact sur le parcours professionnel du Port d'Arzew à Oran.

L'objectif de cette étude est d'essayer d'identifier la réalité de la promotion et son impact sur les parcours professionnels de la Société portuaire d'Arzew et la dimension rationnelle dans l'organisation de la mobilité professionnelle de ces personnes et d'essayer de connaître la stratégie adoptée par les travailleurs au sein de l'institution algérienne concernant les procédures effectuées par la Direction des ressources humaines en ce qui concerne la gestion de l'institution économique publique algérienne.

La promotion avec ses modèles à la Société portuaire d'Arzew est un élément clé et un pilier dans le cadre des opérations de ressources humaines, de sorte que l'organisation doit consacrer une grande attention à cet aspect en raison de son rôle vital dans la réalisation des objectifs administratifs et l'amélioration des performances des employés. Ce processus comprend un ensemble de mesures et d'activités visant à fournir de manière efficace et quantitative des ressources humaines qui répondent aux besoins de l'entreprise. Il comprend également des processus d'élaboration et de mise en œuvre, ainsi que l'évaluation des politiques, procédures et programmes liés aux ressources humaines.

✚ **Mots clés** : Promotion – Motivation – Employé – Entreprise Portuaire d'Arzew.

✚ **Abstract** :

Through our master's thesis in the sociology of organization and work, we dealt with the sociological research of promotion and its impact on the career path of the Port of Arzew in Oran.

The objective of this study is to try to identify the reality of promotion and its impact on the career paths of the Arzew Port Company and the rational dimension in the organization of the professional mobility of these people and to try to know the strategy adopted by the workers within the Algerian institution regarding the procedures carried out by the Human Resources Directorate with regard to the management of the economic institution Algerian public sector.

Promotion with its models at the Arzew Port Company is a key element and pillar in the framework of human resources operations, so the organization must devote great attention to this aspect due to its vital role in achieving administrative objectives and improving employee performance. This process includes a set of measures and activities aimed at providing human resources that meet the needs of the business in an efficient and quantitative manner. It also includes processes for the development and implementation, as well as the evaluation of human resources policies, procedures and programs.

✚ **Key words** : Promotion – Motivation – Employee – Arzew Port Company.