



الرقم التسلسلي:..... رقم التسجيل:

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

الموسومة:

تأثير سياسة الترقية على المسر المهني

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA نموذجاً

✚ من إعداد الطالبة:

✓ بوعزلة ماجدة منال

✚ تاريخ المناقشة: 2024/06/06

✚ أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. إمخلاف رياض	MAA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	رئيساً
د. بن شارف حسين	MCA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	مشرفاً و مقرراً
د. درقاوي عمر	MAA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	ممتحناً

السنة الجامعية: 2024/2023

الإهداء و الشكر

قبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير
والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ..

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ...

إلى أساتذتنا الأفاضلأستاذة علم اجتماع العمل والتنظيم و الأستاذ المشرف "بن شارف

حسين" وإلى لجنة المناقشة الموقرين على منحهم لنا شرف مناقشتهم لنا

ونشكر سيد ماحي عباس على معاملته لنا وعدم البخل علينا في تزويدنا بالمعلومات القيمة وكل

فريق عمل مؤسسة ميناء أرزيو EPA بوهران، خصوصا السيد الفاضل:

"بركة مصطفى عبد الجليل"

لكم منا كل الشكر و الامتنان على مساهمتكم في منحنا التشجيع على الاستمرار حتى أنجزنا هذه

المذكرة و الشكر من قبل ومن بعد الله رب العالمين.

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:

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، كالتريقات 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 و المناصب 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 الترتي 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 .

مقدمة 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.

I. 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 و أسباب 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 و صعوبات الدراسة

تهدف دراستنا لموضوع الترقية :

1. التعرف على الترقية و كيفية التحصيل عليها 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 تزامننا 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 الاولى : تمثلت الدراسة في كتاب د. بن عنتر عبد الرحمان تحت عنوان "إدارة الموارد البشرية" كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس ، الجزائر 2009:¹

- 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 .

1) الدراسة الثانية: تمثلت الدراسة في ورأس أمينة بعنوان " اثر الترقية على المسار المهني في المنظمة"

كلية العلوم سياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 2021/03:²

د. بن عنتر عبد الرحمان ،كتاب "إدارة الموارد البشرية" ،كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة "أحمد بوقرة" ¹ بومرداس ، الجزائر 2009:

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 الاحق 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 .

(2) الدراسة الثالثة 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

3:2020/2019

VI. _استنادًا إلى الدراسة التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان، تم

اكتشاف أن تطوير المسار المهني يؤثر على نية العاملين في ترك العمل بشكل محدود. هذا الأثر

يمكن أن يكون ناتجًا عن ضعف في ممارسات تنفيذ المسار المهني داخل المنظمة. وجدت الدراسة

أيضًا عدم وضوح ممارسات تقويم الأداء، على الرغم من وجود علاقة معنوية بينها وبين نية ترك

العمل لدى العاملين.

VII. مفاهيم الدراسة:

(1) الترقية :

² وراس أمينة ، " اثر الترقية على المسار المهني في المنظمة " ،كلية العلوم سياسية و العلاقات الدولية ،جامعة الجزائر 2021/03

د. حسان إسماعيل رسالة ماجستير بعنوان "أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل " ، إدارة أعمال الموارد البشرية ، المعهد العالي لإدارة الاعمال سوريا 2020/2019

هي انتقال العامل من درجة أكثر من درجته الحالية بقرار صادر من سلطة مختصة⁴ 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 احد الدوافع المادية التي تؤثر على حياة الفرد في مكان عمله.و من هنا تكتسب أهمية خاصة من قبل إدارة الافراد و الحوافز المشجعة للاداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة و تشعره بانه انسان له مكانة و انه مقدر في عمله.⁵

(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 اجرا يوميا .⁶

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 مشاعره.⁷

هو عبارة على المناصب الموجودة في المؤسسة و يشغلها الموظف و تكون عبارة عن مخطوطة يمر بها في حياته المهنية.

VIII. إشكالية الدراسة:

⁴ - الطبطبائي ، عادل ، الوسيط في قانون الخدمة المدنية الكويتي، مكتب الدراسات و الارشادات القانونية، كلية الحقوق ، جامعة الكويت، ط2، 1998، ص.216.

د،يزن محمد باسم تيم كتاب إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، دار الأجيال للنشر و التوزيع، السنة 2011، ص155⁵

⁶ - 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.

⁷ - وراس امينة، أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة، مجلة دراسات الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 2021، ص.21.

يعتبر العنصر البشري جوهرية 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 تستعبد 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 .

فالعامل في أي مؤسسة يسعى من اجل 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؟".

IX. 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.

X. الاختيارات المنهجية:

الفصل الأول ----- المقاربة المنهجية للدراسة

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 الإطارات المكلفة 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 / الترافف / الترقية العمودية و الأفقية
2	إطار مكلف بالدراسات بقسم الموارد البشرية	08 سنوات	مرة واحدة	الترافف
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 / الترافف / الترقية العمودية و الأفقية
6	إطار مكلف بالدراسات بقسم المالية و المحاسبة و الرقابة الداخلية	11 سنة	مرة واحدة	الترافف
7	إطار مكلف بالدراسات بقسم المالية و المحاسبة و الرقابة الداخلية	09 سنوات	مرتين	الترافف / الترقية العمودية

الترقية الأفقية	مرة واحدة	04 سنوات	إطار مكلف بالدراسات بقسم المالية والمحاسبة والرقابة الداخلية	8
الترقية الأفقية	مرة واحدة	04 سنوات	إطار مكلف بالدراسات بقسم المالية والمحاسبة والرقابة الداخلية	9
الترقية الأفقية	مرة واحدة	04 سنوات	إطار مكلف بالدراسات بقسم المالية والمحاسبة والرقابة الداخلية	10

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 المجلات 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 أهميتها وأهداف 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...»¹

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

-اصطلاحا: «يقصد بالترقية اصطلاحا هي حق الموظف بالارتقاء بالسلم الوظيفي والارتقاء من وظيفة الحالية...الوظيفة أخرى ذات مستوى اعلى في سلطة والمسؤولية.»²

-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...»³

¹الحاج رملي، أنماط الترقية في قانون الوظيفة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر: علوم سياسية، جامعة محمد حيدر، بسكرة، الجزائر، 2019-2020، ص7.

²دبابي 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.

³عادل حر حوش ، صالح و مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط2، أيد، ص234.

-ومن خلال التعريفات السابقة استخلصنا:

ان الترقية هي عبارة عن انتقال الموظف من وظيفة الى أخرى أعلى 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 بذل جهد أكبر في أداء الوظيفي، ومن خلال هذا المفهوم سوف نتطرق الى الترقية من الناحية القانونية وتحديد مفهومها على حسب نصوص القانونية في الجزائر:

لقد نص المشرع الجزائري على الترقية في المادة 38 من الامر 03-06 باعتبارها حقا من حقوق الموظف العام.⁴

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 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.⁵

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 ويبدع 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:

⁴دبابي فتيحة و خيرى سارة، مرجع سابق ص8
⁵صبرين تومي و سمية زايدي، نظام ترقية الموظف العام في تشريع الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص قانون إداري بجامعة العربي التبسي، 2021-2022 ص10.

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 نتج عن هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب، وزيادة في المسؤوليات والواجبات، وذلك وفقاً للإجراءات والسياسات التي يحددها التنظيم..."⁶

-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.

يتم الترقية بصفة مستمرة عبر ثلاث مراحل: المدة الدنيا، المدة المتوسطة، والمدة القصوى، وفق جدول يتضمن 12 درجة.:

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

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:12 درجة	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 2007⁷

-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 الاكثر

⁶خضير عيد الوهاب، مرجع سابق، ص 14
⁷ 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 ص 27

ب- الترقية في الرتبة:

بسبب هذا النوع من الترقية، يترتب عليها زيادة في الراتب، بالإضافة إلى زيادة في المسؤوليات والواجبات. ، 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.⁸

-وقد نظم المشرع الجزائري الترقية في الرتبة من خلال جميع النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العمومية و منها الامررقم:03-06 الذي نص على هذا النمط من الترقية في المادة الترقية في الرتب تعني تقدم الموظف في مساره المهني عبر الانتقال مباشرة من رتبة إلى رتبة أعلى في نفس السلك، أو إلى سلك أعلى بدون توقف،⁹ 107.

-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 الوجبات و أخذ بعين الاعتبار أقدمية الموظف في مساره المهني.¹⁰

-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..."¹¹

⁸علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002، 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 ص 28 هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم، الطبعة الثالثة، سنة 2006، ص 15¹⁰ أحمد عيد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض، سنة 2005¹¹

ثالثاً: 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 المصدقية. 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 مميزات¹² 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.

-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 الكفاء و الأجدد من الموظفين التي تتوفر فيهم الشروط المطلوبة...للشغل و الوظائف ذات المستوى الأعلى من حيث المسؤولية و السلطة في التنظيم الإداري..."¹³

¹²محمد أنس قاسم جعفر، مذكرة ماستر في الوظيفة العالمية، ديوان المطبوعات الجامعية ط 2، 1989ص83.

¹³محمد بوطبة، عبد الحميد، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام، 2014 ص 24

ثالثاً: 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 المصداقية. 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 مميزات¹⁴ 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 تجعله مسؤول و موضوعي في إتقان عمله.

-التقليل من الخلافات الناجمة على الترقية بين الموظفين.

-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 تماماً 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.¹⁵

-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:

¹⁴محمد أنس قاسم جعفر، مذكرة ماستر في الوظيفة العالمية، ديوان المطبوعات الجامعية ط 2، 1989ص83.
¹⁵ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000 ص 39. 1)

تتيح الإدارة فرصاً لاستخدام سلطاتها التقديرية لمكافحة الموظفين المتفانين في عملهم، وذلك وفقاً للشروط والضوابط المعتمدة لهذا الغرض....¹⁶

-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.

-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.¹⁷

إذن بناء على ما سبق نفهم أن معيار الأنسب للترقية هو معيار الكفاءة القائمة على مراحل منها اكتساب شهادة وأيضا مشاركة في برامج تدريبية و تكوينية المناسبة لخدمة الوظيفة و أيضا 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 معا.

-تحقيق رضا بين العاملين في المؤسسة و تفادي النزعات الناجمة بين الموظفين.

-اكتساب المؤسسة الموظف الذي يجمع بين مهارته وأقدميته في الوظيفة والاستفادة من خبرات.¹⁸

رابعا: شروط الترقية

¹⁶ محمد رفعت عبد الوهاب، قانون الإداري، الجزء الأول، دار الجامعة جديدة 2009 ص 678.
¹⁷ محمد جمال مطلق الدنبيات، الوجيز في القانون الإداري، الدار العلمية و الدولية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص 48
¹⁸ سمير محمد عبد الوهاب: دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة ، سنة 2007 ص 27

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 و هكذا 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 أهلا 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 تغيير..."¹⁹

-توفر كفاءة العلمية المطلوب قانونيا في نظام الترقية: و إن 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.²⁰

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

¹⁹حجاج مصطفى، اثر الترقية الوظيفية على التزام التنظيم ، مذكرة ماستر علم تسيير جامعة مرياح قاصدي ،ورقلة ،2017-2018ص6.

السلامي علي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص 32. ²⁰

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

-تكون الترقية إلى وظيفة أحسن مما سبقتها:

فبطبيعة الحال الموظف يبحث على الارتقاء إلى وظيفة أحسن من وظيفته السابقة من ناحية المادية و العملية ، و يعود في السلم الوظيفي في المؤسسة عن طريق الترقية المقدمة.²¹

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 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 يحبب الترقية ويرفضها لكي يتجنب تحمل المسؤولية أكبر التي سوف يتلقها منها دون أن تكون زيادة في أجر في تلك وظيفة، أو عندما تكون الترقية في نقل العامل إلى إدارة جديدة فلا يوافق على تلك الترقية حتى لا يغير محيطه الإنساني الذي أعتاد العمل فيه.²²

- عرقلة ترقية العاملين من جانب المشرفين:

²¹ حسين قنيش، دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات العمومية الجزائرية وأفاقه، ب ط، دار بلقيس البيضاء، الجزائر، 2017 ص 162

محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف وتقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، بن عكنون، 2006. ²² 1) ص 15

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

- عدم التكافؤ في فرص الترقية:

من الصعب على المؤسسة توفير فرص متكافئة لجميع العاملين، خصوصاً إذا كانت الكفاءة هي أساس الترقية. يُلاحظ أن بعض المشرفين يميلون إلى إعطاء تقييمات عالية لمرؤوسهم، بينما يعطي آخرون تقييمات منخفضة، مما يحرم المرؤوسين من فرص الترقية المستحقة.."

- ضعف معايير في قياس كفاءة والجدارة في العمل:

هنا تكمن عدم العدالة في اختيار الموظفين المستحقين للترقية، حيث يتم ترقية أشخاص ذوي كفاءة أقل أو أقدمية أكبر من غيرهم بناءً على اعتبارات غير موضوعية. هذا الأمر ينتج تأثيرات سلبية واضحة على العاملين، مما يؤثر على أدائهم ومستوى إنتاجيتهم بشكل كبير.

- 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.²³

سادساً: أهمية الترقية وأهدافها:

أهمية الترقية:

- تعتبر الترقية حلم كل الموظفين الذي يريدون تحقيقه في مسارهم 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 والكفاءة داخل المنظمة. إعطاء العمال فرص في الارتفاع في سلم الوظيفي.

أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض، سنة 2005 ص 15²³

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.²⁴

"...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..."²⁵

أهداف الترقية:

كان الهدف من وضع نظام الترقية داخل المؤسسة لتحقيق أهداف معينة نذكر منها:

- "...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.²⁶

²⁴ محمد قاسم القريوتي، إدارة الموارد البشرية، د.د.ن، 1990 ص 85

²⁵ محمد علي الخلايلة، القانون الإداري، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2012 ص 125

²⁶ محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمام ناشرون و موزعون، الأردن، 2009، ص 59

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..."²⁷

و أشار أيضا : "...بأن جميع الناس يمتلكون مسيرة مهنية لا يتم الحكم أو التقييم عليها بناء على نوع أو اتجاه حركة المسار..."²⁸

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...و تحقيق أهداف الافراد في الرضا عن العمل و الاجر..."²⁹

وفي تعريف اخر لجمال الدين محمد المرسي: ينظر إلى المسار المهني على أنه :

"مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي ويعتبره سمة مميزة للموظف..."³⁰

وفي تعريف اخر للمسار المهني: هو تتابع الأنشطة المتطورة متضمنة التعليم الرسمي و غير الرسمي التدريب و الخبرة في العمل التي تؤهل الفرد.³¹

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

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

29-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، 1998، ص

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

-دين عنتر عبد الرحمان، كتاب إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، ا

31-هند محمد المظلوم، نيبال فيصل عطية، إدارة المؤسسات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2016 ص 152.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج 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 .³²

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 والتشوش وخوفه على أن يكون في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته ويرغب 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 أربعين ههه 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:

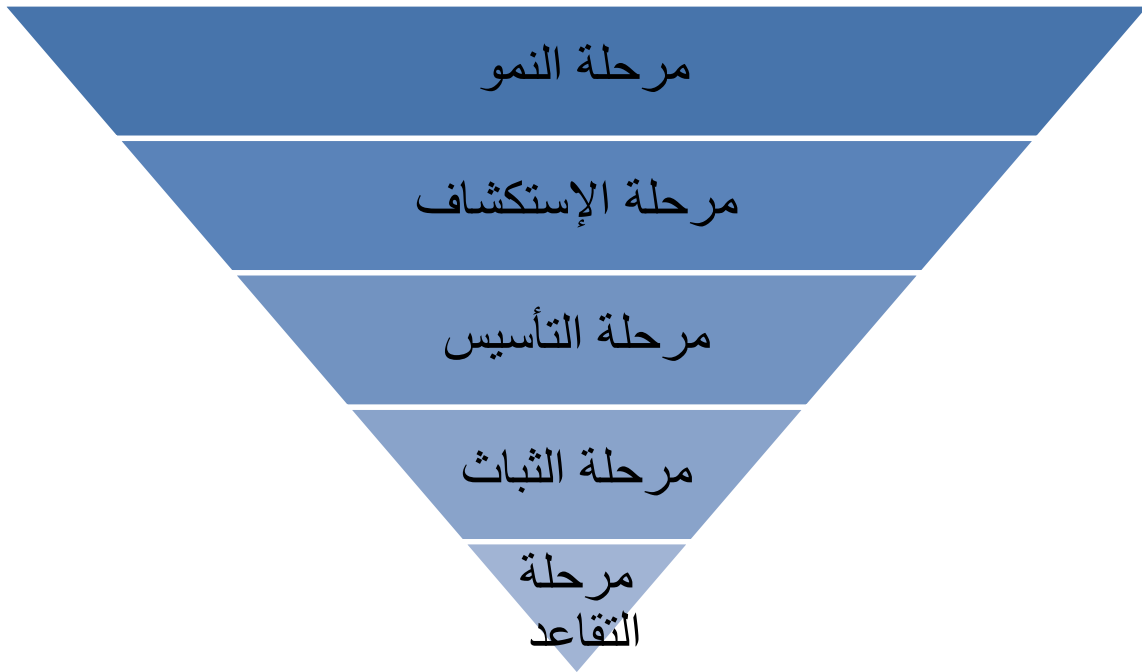
و تكون هذه المرحلة من عمر 45 حتى 64 عاما تتميز بتكيف الفرد في عمله و عمله على تحقيق الترقية من خلال اكتسابه للخبرات و المعارف و المهارات.

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

صلاح عبد القادر أنعمي: المدير القائد و المفكر الاستراتيجي، أثار للنشر و التوزيع، 2008 ص 125³²

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 .³³



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 .³⁴

³³ محمد حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، ط 1 2006، ص 158

³⁴ على هادي جبرين، إدارة العمليات دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006 ص 125

ثالثا: 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 التكنولوجيا و الثقافية السريعة فإن نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن استخلاصها في النقاط التالية:³⁵

1- إشباع القيم المهنية لكل فرد بحيث يتباين الافراد في ما يقومون به من وظائف مختلفة في مساراتهم المهنية. فهناك من يعطي قيمة للنجاح و الترتي و التحرر، وآخرون يعطون قيمة للدرجة 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 (الاسرة) 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 الاسرة.³⁶

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 رغبته و استعداده على مواجهة التحديات .³⁷

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.

³⁵- برحاب عثمان ، معوش فتحي، تخطيط المسار الوظيفي، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان مغنية، 2015-2016، ص48.
- رواية حسن، كتاب مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، ب. ط ، الإسكندرية، الناشر الدار الجامعية

³⁶، 2011، ص337.

³⁷- عبد الباقي، صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص262.

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 حافزا 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 مناسب³⁸

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

- إن تطوير المسار المهني يشمل على مدخلين أساسيين نذكر منهم:³⁹

4-1: 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 .

4-2: 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"⁴⁰

- يرى الباحثين ان تنمية المسار المهني ونجاحه يكون نتيجة تكاتف بين الفرد والمنظمة .

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

³⁸-رواية محمد حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، دار جامعية، 2001-2002،ص349-351.

³⁹- 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.

⁴⁰- بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص131.

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"⁴¹.

- ويرى كل من مورين وكنسيل : أن إدارة المسار لها حدين أساسيين هما⁴² :

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).

1- التقليدي : تسمى المدرسة التقليدية أصحاب توجه التقليدي أشخاص منظمين ملتزمين الافراد يتجهون نحو المهن التي تلي حاجاتهم الشخصية و تسمح لهم باستخدام مهاراتهم و قدراتهم وتعبير عن اتجاهاتهم و قيمهم و عن مدى معرفتهم بذاتهم .

- د. صلاح الدين الهيثي ، أثر تطوير المسار المهني الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية،⁴¹ قسم الإدارة مؤتة، المجلد2، الأردن، العدد2، 2004، ص40.
⁴² - صلاح الدين الهيثي، مرجع سابق ص 15 .

- 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 ثقة 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.⁴³

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 .

⁴³ - محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، ط1، 2012، ص31.

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:

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.⁴⁴

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 آخر 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 .⁴⁵

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 .⁴⁶

⁴⁴ موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسات، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط 01، 2015 ص 125

⁴⁵ أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض، سنة 2005 ص 65

⁴⁶ إبراهيم عباس نتود، هنري هالبرز، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، جامعة البتول و المعادنالظهران، المملكة السعودية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981 ص 98

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 .⁴⁷

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 للتدريب على التقنيات الجديدة في الصنع أو في أداء العمل ، أو قصد زيادة و تطور المردودية نوعا أو كما .⁴⁸

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 أصلاحهم 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 .

⁴⁷ إسماعيل قريمس، محل دعوة الإلغاء (دراسة في التشريع و القضاء الجزائريين)، رسالة ماجستير، تخصص قانون اداري و إدارة الاعمال، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة باتنة، الجزائر، 2013، ص 98

⁴⁸ لنص القانوني ، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ 11/90 2006/07/15 المادة

كما أنها تشعر الموظف بالأمان نتيجة تحقيق تقدم مستمر في حياته الوظيفية ، ونظرا لأهمية الترقية بالنسبة للموظف والإدارة فيجب الإهتمام بها ووضع معيار سليم يتم على أساسها ، وتتم الترقية وفقا لأحد المعيارين هما : الأقدمية والإختيار.

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 ترتب 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.⁴⁹

- 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 بالمراد ودية وتحسين الأداء،- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت " ⁵⁰.

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 ، و

يتم التقييم بصفة دورية. وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة " .

⁴⁹ مرجع سابق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ 2006/07/15 ، ص 5

⁵⁰ مرجع سابق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ 2006/07/15

ليس للموظف حق الإضطلاع على التقييم ، ويعتبر قرار التنقيط قرار إداري يختص بإصدار اللجنة المساوية الأعضاء طبقا لنص المادة 102 من الأمر 06 – 03 : " تبليغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلما 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 في 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 .⁵¹

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 و في الصلاحيات وفيها مزايا معنوية ، وهنا نميزين الرتبة و

مرجع سابق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ 2006/07/15 ، ص 08⁵¹

المنصب فالرتبة يعين فيها الشخص تعتبر حق مكتسب بالنسبة للموظف لا يمكن التراجع عنه ولا خلعها خلاف الأمر بالنسبة للتدريس مثلا أستاذ تغيير المنصب ولا يمكن تغيير الرتبة.⁵²

- 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 ودراية 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 وهنا 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

مرجع سابق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ 2006/07/15 ، ص 14 ⁵²

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 المذكور⁵³

⁵³ مرجع سابق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ 2006/07/15 ، ص14

● 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 قرارات 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 الآخر 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 سوسولوجية 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 1870¹

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 «

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

« iso9001version 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.²



تقوم مؤسسة ميناء أرزيو بتسيير ميناءين :

² (2008/2009) ACTIVITY HARBOUR - R.H.U المقر الرئيسي لشبكات - EPA وثائق مؤسسة 22

الفصل الثالث ----- المقاربة الميدانية للدراسة

ميناء ارزيو 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 و هي³:

1. استغلال الأدوات ومرافق الموانئ.
 2. أعمال الصيانة والتجهيز و الصيانة تجديد الهيكل الفوقي 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، بترول مكثف، غاز طبيعي 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

33 EPA وثائق مؤسسة 33 ACTIVITY HARBOUR - R.H.U (2008/2009) المقر الرئيسي لشبكات -

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:⁴

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 ولمفهوم 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 مثمرة 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).

4 4 EPA وثائق مؤسسة 4 4 ACTIVITY HARBOUR - R.H.U (2008/2009) المقر الرئيسي لشبكات - EPA وثائق مؤسسة 4 4

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 المديرين⁵

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 التجديد 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 توجهم 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:⁶

1. من ناحية، لتحليل الوضع القائم (تحليل الوظيفة).

⁵⁵⁵ وثائق مؤسسة EPA -المقر الرئيسي لشبكات.(2008/2009) ACTIVITY HARBOUR - R.H.U
⁶⁶ EPA وثائق مؤسسة 66

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 لتناسب مع الاحتياجات الموارد البشرية للشركة ثم تقود هذه السياسة الشركة إلى وضع إجراءات تعديل فيما يتعلق 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 الخطواتين 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).⁷

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.

7 7777 EPA وثائق مؤسسة (2008/2009) ACTIVITY HARBOUR - R.H.U المقر الرئيسي لشبكات -

والغرض منه هو تحسين الأداء العام للشركة من خلال التخصيص لكل منصب عمل يجب على الوكيل الذي يلي متطلبات الوظيفة على أفضل وجه تحسين أدائه الفردي من خلال تطوير المعرفة والمهارات المهنية وتطوير ثقافة قائمة على الجدارة. يتم الترقية داخل إطار منظم اعتمادًا 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: فني الصيانة والإنتاج والتقنيين والسلامة).⁸

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) اعتمادًا 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 يلي متطلبات المنصب.⁹

⁸ وثائق مؤسسة EPA. EPA – R.H.U (2008 / 2009) -

⁹ وثائق مؤسسة EPA - ACTIVITY HARBOUR - R.H.U (2008/2009) المقر الرئيسي لشبكات - EPA وثائق مؤسسة 99 9999

المبحث الثالث: تفرغ المقابلات وتحليل الميدان:

الجنس: بناءً على دراستنا في مؤسسة ميناء ارزيو، وجدنا أن فئات الباحثين كانت متنوعة، حيث شملت كلا الجنسين: الذكور والإناث. قمنا بمقابلة 4 إناث، ممثلات نسبة 40% من مجموع عينة البحث. بينما بلغ عدد الذكور 6 أشخاص، ويمثلون نسبة 60% من العينة. بجمع نسب الذكور والإناث، وجدنا أن إجمالي عينة الدراسة بلغ 100%. يتضح من النتائج أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث في مؤسسة ميناء ارزيو.

السن: وفق المبحوثين نرى اختلاف في الفئة العمرية بحيث تمثلت في فئتين عمريتين فئة الشباب التي كانت تنحصر بين عديدين (27-40) سنة أما الأخرى تمثلت في فئة الكهول التي كان عددها بين (45-54) سنة و حسب دراستنا التي قمنا بها فإن فئة الكهول كانت النسبة الأعلى في المؤسسة و بلغت 7% أما نسبة شباب فكانت بصفة قليلة وهي 3% .

الحالة المدنية: عند دراسة نسبة الحالة المدنية للمبحوثين لاحظت ان اعلى نسبة هي للمرتبطين حيث بلغت 9%. أما نسبة العزاب بلغت 1% فقط و منه نلاحظ و منه نلاحظ ان اغلبية المبحوثين مرتبطين. المستوى التعليمي: من خلال البيانات التي تم جمعها، يتضح لنا أن نسبة العالية تتمركز في المستوى التعليمي الجامعي. و تضرر لنا البيانات الشهادة الجامعية هي اكثر شيوعا بين المبحوثين، حيث بلغت نسبتها 100%. يعتبر المستوى التعليمي في مؤسسة ميناء ارزيو أمراً بالغ الأهمية، فهو شرطاً أساسياً للتوظيف في الوظائف داخل المؤسسة.

الأقدمية في المهنة: بناءً على الدراسة التي قدمناها تبين أن اعلى نسبة من المبحوثين كانت للأفراد الذين يتمتعون بأقدمية في المهنة. بعض الباحثين وصلت أقصى حد لخبرتهم إلى 25 سنة، و هي فئة الكهول بينما كان الحد الأدنى هو 18 سنة. أما نسبة الشباب في المهنة أما الشباب كانت نسبتهم في الاقدمية اقل ، حيث كان أقل حد لخبرتهم 5 سنوات فأكثر.

الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة :

يعد الرضا الوظيفي محركاً أساسياً داخل المؤسسة وذلك نتيجة للعوامل التي تؤثر عليه، وتنعكس هذه العوامل إيجاباً أو سلباً على أداء ويختلف مستوى الرضا الوظيفي من موظف إلى آخر رغم وجودهم في نفس مكان العمل وتحت نفس الظروف. في دراسة مؤسسة ميناء ارزيو، وجد أن الرضا الوظيفي يُعتبر المحرك الأساسي للأداء الركيزة الأساسية لعامل فحسب تصريح المبحوث رقم 02 "أنا كنت طامع بمنصب أكثر ملي راني فية لاني نقدم كل مجهودي للمؤسسة و منبخلش عليها بوالو بصح الحمد لله راضي بمنصبي لاني راني نحس في روجي نخدم حاجة نبغيها"¹⁰

حسب مقولة المبحوث رقم 02 : إن الرضا الوظيفي يلعب دوراً بارزاً في الجانب النفسي للفرد، حيث يساعده على الاندماج في بيئة عمله والتكيف معها. فراحة النفس للموظف تؤثر إيجاباً على أدائه، وتعزز تفاعلاته مع زملائه، مما يزيد من قدرته على التحكم في عمله وتعزيز إنتاجيته. هذا بدوره يمنحه الثقة اللازمة للانتماء إلى المؤسسة بشكل عميق.

أما حسب المبحوث رقم 07 : >> ماشي دايمن نكون مليحة في خدمتي . الخدمة ماترضيش خاطرش ظروف العمل تنقلب ليوم رانا غاية غدوة تتبدل و هذا راجع لتقلبات لعمل <<.¹¹

نفهم من خلال المبحوث رقم 07 أن الرضا الوظيفي داخل المؤسسة لا يكون ثابت بل هو شيء متقلب حسب الظروف التي يمر بها العامل في بيئة العمل .

إذن نستخلص في الأخير و حسب المبحوثين في المؤسسة ان الرضا الوظيفي يرتبط بعوامل مختلفة قد تكون متعلقة بظروف العمل او المحيط الخارجي للمؤسسة أو فيما يتعلق بالحوافز أو الترقية للعامل...إلخ .

جميع هذه الجوانب متصلة بالرضا الوظيفي للموظف وتؤثر عليه إيجاباً أو سلباً. عندما يحقق الموظف رضاً كبيراً على العمل في المؤسسة، فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجية المؤسسة ويساهم في الحفاظ على مكانتها وسمعتها الاقتصادية..

مقابلة رقم 2 ،المبحوث رقم 2 اطار مكلف بقسم دراسة الموارد البشرية يوم 2024/03/10 الساعة 10 صباحا ¹⁰

مقابلة7 ، المبحوث رقم 7، اطار مكلف بالدراسات بقسم المالية و المحاسبة و الرقابة الداخلية ،يوم 2024/03/12 الساعة 14 مساء ¹¹

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 ."¹²

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 04 : >> اول حاجة يطلبوها باش يدخلوك تخدم هي الشهادة الجامعية بصح مشي قاع يخدموا بالقراية لي قريناها فالكفاءة تكون في experience لي ندوها و نتعلموها ف و يعلموها لنا في المؤسسة لي نخدمو فيها >>¹³

نفهم من خلال المبحوث رقم 04 : يعتبر التعليم اهم عنصر للتوظيف في العاملين و لكن الكفاءة تأخذ عن طريق العمل او التبرص في المؤسسات أخرى او المؤسسة التي يعمل فيها التي يكون لها دور في تنمية كفاءة العاملين

و أخيرا نلاحظ ان يتم اختيار الموارد البشرية في مؤسسة ميناء أرزيو بطريقة علمية تضمن اختيار أفراد ذوي مستوى علمي مناسب. بالإضافة إلى ذلك، تقوم الإدارة بتدريب الموظفين عبر تقديم الإرشادات اللازمة حول كيفية أداء الأعمال بطريقة صحيحة. هذا يساعد الموظفين على اكتساب الكفاءة والخبرة الضرورية لأداء مهامهم بفعالية.

12 - فيليب برنو، ترجمة لحسن بوتلاي ، بناء الكفاءات انطلاقا من المدرسة ، منشورات عالم التربية المغرب 2004، ص 12 .
المقابلة رقم 04 للمبحوث 04 رئيس قسم المالية و المحاسبة و الرقابة الداخلية ، يوم 20/03/2024 ، الساعة 10 صباحا¹³

التدرج في مناصب الشغل راجع لكفاءة العامل :

كل عامل في مساره المهني يطمح بمنصف اعلى من منصبه و مكانة مكبر من مكانته و ذلك لا يكون الا اذا قدم العامل الكفاءة و المجهود الكلي و العمل بإخلاص في عمله و لمؤسسة ميناء أرزيو سلم تدريجي تقوم عليه و من خلال بحثي لاحظت ان نظام الترقية في المؤسسة يمشي حسب قوانين لا يستطيع العامل طلب الترقية بل يقوم القائد او المسؤول بترقيته و منه نستند إلى تصريح مبحوث رقم 08 : <<الترقية ماتكونش بالكفاءة فقط باش يعطيك مسؤول يرتقي الموظف ليق يكون و اتق فيه باش يترقي حتى لو كان الموظف عنده كفاءة تاع سنوات و ميكونش و اتق فيه مايرقمش >>¹⁴

إذا فهمو نرى ا أن الترقية أو التدرج في وظيفة الموظف إلى منصب أعلى لا يتوقف فقط على مستوى الكفاءة، بل يعتمد أيضاً على رضا الرئيس على المرؤوس، و يعتبر عنصر هام في رفع مكانة العامل في المؤسسة .

وتصريح الباحث رقم 10 <<مانجموش نرقوا موظفين ادا مكينش مناصب شاغرة خاطرش المؤسسة تدير سلم باش تدرج المناصب و من بعدها نشوفوا العامل لي يستاهل هادك المناصب وهذا يكون حسب القوانين تقوم عليهم المؤسسة >>¹⁵

بناءً على الدراسة رقم 10، ندرك أن الترقية في الوظائف تعتمد أيضاً على وجود منصب شاغر في الإدارة. بالتالي، يمكن استنتاج أن ميناء أرزيو كمؤسسة ليست تعتمد بشكل أساسي على مستوى الكفاءة في عمليات ترقية الموظفين، بل تنظر إلى الكفاءة كعنصر ثانوي فقط. الأساس الرئيسي لترقية الموظف هو رضا المسؤولين عليه. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب التدرج الوظيفي وجود منصب شاغر في الإدارة كشرط أساسي.

المقابلة رقم 08 للمبحوث رقم 08 ، اطار مكلف بقسم الموارد البشرية ، يوم 2024/04/10 الساعة 11 صباحا ¹⁴

المقابلة رقم 10 للمبحوث رقم 10 ، رئيس قسم الموارد البشرية، يوم 2024/04/14 ، الساعة 15 مساء ¹⁵

تحصل العامل على الحوافز مقابل تأدية عمله في المؤسسة :

نظرا لأهمية العنصر البشري في تطوير و نم و زيادة الإنتاج للمؤسسة فاصبح محور اهتمامها لذلك تقوم بتقديم حوافز و انشاء نظام الحوافز الذي يزيد من تطوير قدرات و مهارات الموظفين و ذلك يؤدي الى زيادة القدرة الإنتاجية و العمل في بيئة صحية ، و تنقسم الحوافز الى نوعان الحوافز المادية المتمثلة في الترقية و رفع مكانة الموظف و زيادة في الاجر الذي يؤثر إيجابا على العاملين، اما الحوافز المعنوية فهي متمثلة في التشجيع و الشكر المقدم من طرف المرؤوسين و زملاء العمل.

توصلنا من خلال دراستنا ان بعد انهاء العامل مدة تربيته التي تبلغ مدتها سنة تقوم المؤسسة بترسيمه و ادراجه في سلم التدرجات و عند مرور 3 سنوات خدمة داخل المؤسسة تقوم بتدعيم 0.25 في سلم التدرج و هذا يعتبر حافز للعامل مقابل ماقدمه من مجهود لوظيفته.

و حسب المبحوث رقم3: >> تقوم المؤسسة على نظام les echelons نقولولم نظام التحفيز تحفز بيه الموظف كي يكمل 3 سنين ملي بدا يخدم بصح هذا النظام غير عادل خاطرش في الترقية لوكان نطلع منصب عالي على المنصب تاعي في les echelones تاعي يعودوا يولوا ل 0 تكلي قاع ماخدمتش و هذا حاجة قاع مشي عادلة. <<¹⁶

تبين البحث رقم3 للمبحوث رقم 3 أن المؤسسة تعطي العاملين حوافز على أساس خبرتهم و عملهم داخلها، وهذه الحوافز تتمثل في درجات ترقية يتلقاها العاملون في مؤسسة ميناء أرزيو كل ثلاث سنوات. و عندما يتم ترقية العامل إلى منصب أعلى، يحتفظ العامل بالدرجات التي حصل عليها تعطي المؤسسة أهمية للخبرة بدلاً من درجات جديدة.

أخيرا نلاحظ ان المؤسسة تقوم بتقديم حوافز للعامل نتيجة للمجهودات الذي يبذلها في عمله و تلك الحوافز لاتكون دائما عادلة و تلي رغبة العامل في المؤسسة فقانون التحفيز غير عادل و قدم طعون لاعادة النظر فيه.

تأثير الحوافز على العامل :

تعتبر الحوافز الركيزة الأساسية لبناء مؤسسة متطورة و نامية و الحصول على بيئة عمل صحية للعامل حيث تقوم بتحفيز العامل و من ذلك يقوم هو على تقديم أداء مهامه على اكمل وجه و تطوير مهاراته و

المقابلة رقم 3، للمبحوث رقم 3، رئيس مصلحة تدريب الموظفين، 2024/04/24، الساعة 10 صباحا¹⁶

زيادة قدراته و تقوم التحفيزات بخلق روح الابداع و الابتكار داخل المؤسسة فهو يؤثر إيجابا على الموظف في مساره المهني .

و حسب المبحوث رقم 05: <<باش العامل يخدم من قلبه و يمد قاع شاعنده و يزيد الإنتاج و الربح للمؤسسة ليق هي تاني تعطيه تحفيزات باش يحس روحه الاز خاطرش ما ينجمش العامل يخدم و هو حاس روحه بلي راه غي كيما الماشينة مديور غي للخدمة و صايي كي تقدم المؤسسة تحفيزات و تزيد في المكانة و الخلصو ساعة ساعة يحس الواحد روحه راه الاز و يدير فحاجة غادي تزيده منفعة ليه مشي غي المؤسسة.>>¹⁷

نلاحظ من مبحوث رقم 05 أن تحفيزات تؤثر إيجابا على أداء وضايف العاملين في المؤسسة و عند أداء العاملين لوظائفهم على اكمل وجه تزيد من الإنتاج و الإنتاجية للمؤسسة فتأتي بالمنفعة على الطرفين العامل و المؤسسة.

. إذا، يمكننا استخلاص أن التحفيز عنصر هام لتسيير عمل العمال في المؤسسة ، و هو يقوم بتشجيعهم على الإنتاج و بالتحفيز يتحقق الرضى الوظيفي في المؤسسة و يعمل العامل في بيئة صحية متكاملة¹⁸ مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة. فهي تعزز زيادة الأرباح وتجعل المؤسسة أكثر تنافسية اقتصادياً.

المقابلة رقم 05 المبحوث رقم 05، رئيس مصلحة المسارات المهنية، 2024/05/02، الساعة 15 مساء 17

علاقة العامل بمرؤوسه :

المؤسسة ليست مجرد بيئة عمل بل هي أيضاً بيئة اجتماعية، حيث يتم فيها تشارك المعلومات والآراء بين العمال. ولقائد دورًا أساسيا في هذه البيئة ، بحيث تؤثر العلاقة والمعاملة الحسنة بين القادة و العاملين على سير العمل بطريقة حضارية وصحية ينتج عن ذلك راحة نفسية للعاملين وفقاً للبحث في مؤسسة ميناء أرزيو، يوضح أن العلاقات داخل المؤسسة تعتمد على التضامن والتعاون بين العمال. يتدرب المرؤوسون داخل المؤسسة العمال ويزودونهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لزيادة خبرتهم ، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والمساوات داخل بيئة العمل .

حسب المبحوث رقم 06 : <<حنا هنا في الميناء قاع كيما الخاوة من صغيرنا لكبيرنا قاع صحاب و خاوة نعاونو بعدانا و نوقفوا مع بعضانا في الصغيرة و الكبيرة و العلاقة تاعنا تقوم على التضامن فيما بيناتنا كل واحد فينا ينفع لآخر بعلم ، برئي ، بخبرة .و كي يطيح واحد فينا قاع نعاونوه و القادة تاعنا واقفين معانا رغم انهم في مناصب عالية علينا بصح نلقوهم في كل شي واقفين معانا و يعلمونا و يشاركونا خبراتهم من دون مقابل و يوجهونا باش نخدموا خدمتنا على اكمل وجة الحمد لله.>>¹⁹

واخير نفهم ان علاقة العمال و القادة في ميناء ارزيوا علاقة تضامن و تعاون و هدا يؤثر إيجابا على العاملين حيث يعمل العامل في بيئة ملائمة بعيدة على الضغوطات و الاحتكار من طرف المرؤوسين و هدا يولد الراحة النفسية للعامل تدفعه لاتقان عمله.

الترقية تعد حافزا للعامل :

عندما يتم توظيف العامل في المؤسسة و يقدم مجهودات في عمله و يحقق كفاءة في مجاله يتم نقله من وظيفة إلى أخرى بما يكتسب الخبرات اللازمة لنيلها . الترقية تمثل هدفاً أساسياً لأي عامل داخل المؤسسة، وهي تحقق من خلال اكتسابه المهارات والأداء المميز. تتم عملية الترقية بواسطة المؤسسة، حيث تلعب دورا فعالا في تحفيز الموظفين و تشعيرهم بالتقدير و الاهتمام من طرف المؤسسة .

و تعتبر الترقية شيء مهم و أساسي و تلعب دور مهم في تحسين أداء العاملين لزيادة الإنتاجية و تطوير مهاراتهم في العمل .

المقابلة رقم 06، للمبحوث رقم06، عامل في قسم إدارة الموارد البشرية، 2024/05/05، الساعة 11 صباحا¹⁹

حسب رأي المبحوث رقم 09 : <<أي واحد خدم و تعب في مجال العمل تاعه يستحق الترقية كيفاش انا نخدم و نتعب و في التالي نقعد غي في بلاستي ليق يرقوا العمال لي شوفوهم يقدموا عمل متكامل و يجتاهدوا في عملهم باش يزيدوا يبدعوا و يطوروا من رواحهم و خبلرتهم في مجال العمل كي يعرف العامل بلي كي يخدم من قلبه غادي تتم ترقيته يزيد في الخدمة و كي يزيد في الخدمة يزيد في الإنتاج >>²⁰

نلاحظ من المبحوث رقم 09 تعدد الترقية عنصر هام لتحقيق الرضى الوظيفي للعمال .

في الختام، يمكن القول إن الترقية تشكل عنصرًا أساسيًا للموظفين الذين شملتهم الدراسة، حيث تعد الحافز الأهم لسير العمل بصفة ملائمة ، سواء على الصعيدين المادي والمعنوي من خلال عمل الموظف في المؤسسة . وعندما يتحصل العامل على الترقية، يحدث تغيير في منحى عمله داخل المؤسسة وأيضًا في حياته الشخصية داخل المؤسسة، يبدل مجهود اكثر في عمله، و يصل لتحقيق أهدافه المهنية و زيادة في الكفاءة المكانة المهنية و الاجتماعية كما تؤثر الترقية على العلاقات في المؤسسة بحيث تزيد التضامن و تعزيز روح العمل بين العمال.

رضا العاملين عن معايير وإجراءات الترقية المهنية بالمؤسسة :

يختلف نظام التقييم من مؤسسة الى أخرى و غايتها الوحيدة هي الوصول الى الرضى الوظيفي و تحقيق الكفاء في العمل و زيادة الإنتاج و حسب دراستي فان الترقية تعتبر المحرك الذي يقوم بتحريك العمل و العمال و الذي يقودهم لبدل جهدهم لتحقيق غايتهم و هي الترقية لمنصب اعلى و مكانة اكبر في العمل و لآكن الترقية لا تكون دائما عادلة في كل المؤسسات فحسب تصريح المبحوث رقم 01 أنه <<رغم انك تقدم مجهود و تخدم من قلبك في العمل تاعك و تكون عندك اقدمية كبيرة ينجموا يردوك للزيرو و تولى كيفك كيما موزف جديد متال موزف يجيبوه من ميناء اخر يدي منصب تاعي و انا عندي اقدمية كبيرة و خبرة كتر منه في مجال العمل حتى لو كان خدم غي سنتين يدريك المنصب تاعك لي تعبت عليه سنوات و يخلوله كل الحوافز منصبه و حتى لو كان اجره مرتفع عليك و يحسبوهله كل الكفاءات لي جايمهم من الميناء الاخر و فحسب قانون الميناء عند انتقال أي شخص المؤسسة تحافض له على الترقية تاعه حنا مراناش راضيين على هذه السياسة و رانا نقدموا طعون و قادرة توصل حتى للنتابة >>²¹

و نرى ان سياسة الترقية في مؤسسة ميناء ارزيو تقوم بصفة غير عادلة نهائيا

المقابلة رقم 09 ، للمبحوث رقم 09، عامل في إدارة الموارد البشرية، اليوم 2024/05/27 ، الساعة 10 صباحا ²⁰

المقابلة رقم 1 للمبحوث رقم 01، رئيس مصلحة إدارة، يوم 2024/03/03 الساعة 14 مساء ²¹

• 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 بالتركيبية 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 السوسولوجية 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

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 تساعده 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 تربية 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 تحصيله 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.

خاتمة الدراسة

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 تدير 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

قائمة المراجع

- (1) إبراهيم عباس نتود، هنري هالبرز، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، جامعة البتول و المعادناظران، المملكة السعودية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.
- (2) أبو النصر مدحت محمد، الأداء، الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ط1 2012.
- (3) بديع محمود مبارك القاسم علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان ط1. 2001.
- (4) بوفلجة عيات، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.
- (5) حسين قنيش، دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات العمومية الجزائرية وأفاقه، ب ط، دار بلقيس البيضاء، الجزائر، 2017.
- (6) خليل محمد محسن، خيضر كاظم ضمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، 200.
- (7) السلامي علي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص 30.
- (8) صفوان محمد المبيضين، عائض ابن الشافي الكلبى، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العربية، عمان، 2003.
- (9) صلاح الديم محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، جامعة الاسكندرية.
- (10) عبد القادر لحول، مساهمة التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر (ADE) اليوم 28 فيفري 2013.
- (11) عبد الكريم غلاب: أزمة المفاهيم و انحراف التفكير، مركز دراسات الوحدة العربية ، سلسلة الثقافة القومية رقم :33 ، الطبعة الأولى ، بيروت - لبنان ، مارس 1998.
- (12) على هادي جبرين، إدارة العمليات دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006.
- (13) فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الجامعة ، الطبعة 2018-2019، عمان.

قائمة المراجع

- 14)فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ، دار الجاهد، الطبعة 2018، عمان.
- 15)مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
- 16)محمد بوطه، عبد الحميد، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام، 2014.
- 17)محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف وتقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، بن عكنون، 2006.
- 18)محمد صفوان المبيضين، عائض بن الشافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، ط 01، العربية، دار اليازوري، عمان، 2013.
- 19)محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعية، جامعة الإسكندرية، ط2، 2011.
- 20)موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسات، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط 01، 2015.
- 21)هند محمد المظلوم، نيبال فيصل عطية، إدارة المؤسسات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2016.
- 22)الهيبي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ط2، ص 31.
- 23)يوسف حجيم الطائي ومزيد عبد الحسين الفضل،ترجمة هاشم فوزي عبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، 2016.
- 24)يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي، قضايا في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015.
- 25)أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض، سنه 2005.

قائمة المراجع

- 26) طارق السويدان، فيصل باشراحيل، صناعة القائد، دار الأندلس الخضراء، الطبعة الرابعة، السعودية، سنة 2006.
- 27) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، سنة 2003.
- 28) هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم، الطبعة الثالثة، سنة 2006.
- 29) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000.
- 30) حسن ابراهيم بلوط: الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002.
- 31) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 1 2004.
- 32) سمير محمد عبد الوهاب: دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، سنة 2007.
- 33) صلاح عبد القادر النعيمي: المدير القائد و المفكر الاستراتيجي، أثير للنشر و التوزيع، 2008.
- 34) أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، الاتصالات، القرارات. مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية 2001.
- 35) علي الشرقاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، دار الجامعة الحديثة للنشر، الاسكندرية 2002.
- 36) (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
- 37) هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم، الطبعة الثالثة، سنة 2006.
- 38) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000.

الملاحق:

دليل المقابلة النصف موجهة:

" الترقية و أثرها على المسار المهني "

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA 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: مراحل الترقية:

(8) كيف تتم عملية الترقية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA؟

(9) ما هي أنواع الترقية؟

(10) كيف علمت أن المؤسسة تحتاج الى الموظفين؟

(11) كيف التحقت بمنصب عملك الحالي؟

(12) هل واجهت صعوبات عند التحاقك بالوظيفة؟

(13) هل يقوم المسؤول بتقييم أدائك؟

(14) هل مررت في مؤسستك بعملية ترأصف من اجل صعود في مرتبة؟

(15) هل تناسب الوظيفة التي تشغلها حاليا مع كفاءتك المهنية؟

(16) هل تدرجك في المناصب راجع لكفاءتك المهنية؟

(17) هل تزيد زيادة سلطتك داخل المؤسسة من دافعك للعمل؟

(18) هل انت راض على الوظيفة الحالية في المؤسسة؟

19) ماهي مختلف محطات المهنية التي مرت عليك في المؤسسة؟

المحور الثالث: تقييم الترقية:

20) على أي أساس تم توظيفك؟

21) ما نوع الاختبار الذي مررت به؟

22) هل تساعد الترقية في رفع الروح المعنوية للموظف ودفعه للعمل بجدية ومثابرة؟

23) هل تعتقد أن الترقية تساهم في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجهم؟

24) كيف تساهم في تطوير فريق العمل وتحسين أدائه؟

25) هل الترقية أقل تكلفة من التوظيف بالنسبة للمؤسسة؟

26) هل تساهم الترقية في تحقيق طموح العامل؟

27) هل ترى أن الترقية يساعد في تطوير المؤسسة ورقمها؟

28) هل تعمل المؤسسة على ترقية العمال بطريقة مستمرة؟

29) ماهي العوامل التي تحفزك للبحث عن فرص ترقية داخلية؟

30) هل سبق أن تحصلت على حوافز مقابل الاعمال التي تنجز في المؤسسة؟

31) ماهي طبيعة الشعور الذي ينتابك عند حصولك على الحوافز؟

32) كيف هي طبيعة العلاقة السائدة بينك وبين رؤوسك؟

33) الى أي حد انت راض عن معايير وإجراءات الترقية المهنية مؤسستكم؟

34) هل ترقية تحقق لك حافزا للعمل؟

الملخص:

من خلال مذكرة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل، تناولنا بالبحث السوسولوجي 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 الحركة 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، فضلًا 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.