

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

قسم: علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل

بعنوان:

واقع الترقية المهنية للموظف في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الطارف

تحت إشراف الدكتورة:

• وسيلة مناعي

من إعداد الطالبة:

■ هاجر راحم

لجنة المناقشة:

| الصفة | الجامعة | الدرجة العلمية | الإسم واللقب |
|--------------|--------------------------|-----------------|--------------------|
| رئيسا | الشاذلي بن جديد - الطارف | أستاذ محاضر (أ) | د- فوزيل محمد فؤاد |
| مشرفا ومقررا | الشاذلي بن جديد - الطارف | أستاذ محاضر (ب) | د- مناعي وسيلة |
| عضوا مناقشا | الشاذلي بن جديد - الطارف | أستاذ محاضر (أ) | د- عطيل عواطف |

السنة الجامعية: 2021/ 2022م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

قسم: علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل

بعنوان:

واقع الترقية المهنية للموظف في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الطارف

تحت إشراف الدكتورة:

● وسيلة مناعي

من إعداد الطالبة:

■ هاجر راحم

لجنة المناقشة:

| الصفة | الجامعة | الدرجة العلمية | الإسم واللقب |
|--------------|--------------------------|-----------------|--------------------|
| رئيسا | الشاذلي بن جديد - الطارف | أستاذ محاضر (أ) | د- فوزيل محمد فؤاد |
| مشرفا ومقررا | الشاذلي بن جديد - الطارف | أستاذ محاضر (ب) | د- مناعي وسيلة |
| عضوا مناقشا | الشاذلي بن جديد - الطارف | أستاذ محاضر (أ) | د- عطيل عواطف |

السنة الجامعية: 2021/ 2022م



الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

وله الحمد والشكر على نعمه التي لا تعد ولا تحصى

وهو الذي قدرنا على شرب جرعة من هذا العلم الوافر.

إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد صل الله عليه وسلم .

إلى كل من شجعنا في رحلتنا على التميز والنجاح، وكل من ساندنا ووقف بجانبنا .

إلى كل ينابيع العطاء الذين زرعوا في أنفسنا الطموح والمثابرة والجد،

إليك خصوصا أستاذتنا « مناعي وسيلة »

وأخيرا أعيد الشكر لله سبحانه وتعالى.



إهداء

أهني لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك
«الله جل جلاله» .

إلى من بلغ الرسالة وأدى أمانة..... ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى والدي العزيز رحمه الله وأسكنه فسيح جناته « الطاهر »
إلى صاحبة القلب الصابر والحنون وإلى من أثار الله لي دعاءها والدي العزيزة
« وردة »

أهدي تخرجي إلى من تمنوا لي النجاح والتوفيق إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء
« بلال وتقي »

وإلى أبناء أخي الكتاكيت « رزان و رودينة »

هاجر

يعتبر موضوع الترقية من بين المواضيع المهمة والجديدة، وهو يشكل مسار للبحث ويتيح البحث فيه الوصول إلى إضافات علمية وعملية ذات أهمية كبيرة.

حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الترقية المهنية للموظف في المؤسسة الجزائرية بالنسبة للمورد البشري في مديرية التجارة لولاية الطارف كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال طرح معالم المشكلة البحثية التي جسدها في التساؤل الرئيسي التالي:

❖ ما واقع الترقية المهنية في الجزائر؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هي أهمية الترقية المهنية بالنسبة للموظفين؟

2- ما هي المعايير المعتمدة في ترقية الموظفين؟

3- ما آثار عملية الترقية على الموظفين؟

ومن أهم أسباب إختيارنا لهذا الموضوع الرغبة في تسليط الضوء على الترقية في المؤسسة، وكشف

إنعكاساتها على تسيير الموظفين نظرا لأهميته البالغة وبإعتباره أحد المتغيرات التي تحدد درجة إنجاز

الفرد للأهداف، ويتمثل الهدف العام للدراسة في الكشف عن مدى تأثير عملية الترقية على تنمية وتخطيط المسار الوظيفي للموظف.

إنطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي حددناها إستخدمنا في دراستنا طريقة المسح الاجتماعي

من خلال إجراء مسح شامل لجميع الموظفين المتواجدين بمديرية التجارة لولاية الطارف، وذلك باعتمادنا على وسيلتين لجمع البيانات: الملاحظة والإستمارة.

وبعد تحليل المعطيات والمعلومات التي تم جمعها ومناقشتها توصلنا إلى الآتي:

- المنظمة الإدارية الجزائرية مازالت قاصرة عن أداء هذه الوظيفة رغم أهميتها، وذلك بتبني أسس ومعايير لا موضوعية ولا علمية في أغلب الأحيان وهو ما أثر سلبا على نتائج هذه العملية، وذلك يعود إلى نقص الكفاءة العلمية والمهنية لدى القائمين على هذه الوظيفة وتعهدها.

Abstract:

The subject of promotion is considered among the important and new topics, and it constitutes a path of research, and research in it provides access to scientific and practical additions of great importance.

Where this study aimed to identify the reality of the professional promotion of the employee in the Algerian institution in relation to the human resource in the Directorate of Commerce of the state of El Tarf as a model that reflects the reality of the Algerian institution, by presenting the features of the research problem that we embodied in the following main question:

❖ What is the reality of professional promotion in Algeria?

The following sub-questions fall under this question:

- 1 What is the importance of professional promotion for employees?
- 2 What are the criteria adopted in promoting employees?
- 3 What are the effects of the promotion process on employees?

One of the most important reasons for choosing this topic is the desire to shed light on promotion in the organization, and reveal its implications for the management of employees due to its great importance and as one of the variables that determine the degree of individual achievement of goals. .

Based on the nature of the study and the objectives that we set, we used in our study the social survey method by conducting a comprehensive survey of all employees in the Directorate of Commerce of El Tarf State, by relying on two methods of data collection: observation and form.

After analyzing the data and information collected and discussed, we came to the following:

-The Algerian administrative organization is still unable to perform this function despite its importance, by adopting foundations and standards that are often neither objective nor scientific, which negatively affected the results of this process, due to the lack of scientific and professional competence of those in charge of this job and its complexity.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| | بسملة |
| | شكر وتقدير |
| | إهداء |
| | ملخص الدراسة |
| | فهرس المحتويات |
| | فهرس الجداول |
| | فهرس الأشكال |
| أ- ب | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | |
| 17-4 | أولاً: إشكالية الدراسة ومفاهيمها |
| 6 -4 | 1- الإشكالية |
| 6 | 2- أسباب اختيار الموضوع |
| 7 | 3- أهمية الدراسة |
| 7 | 4- أهداف الدراسة |
| 17 -8 | ثانياً: تحديد المفاهيم |
| 9 -8 | 1- مفهوم الترقية |
| 10 -9 | 2- مفهوم المهنة |
| 11 -10 | 3- مفهوم الموظف |
| 12 -11 | 4- مفهوم الإدارة |

| | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| 14 -13 | 5- مفهوم الموارد البشرية |
| 15 -14 | 6- مفهوم إدارة الموارد البشرية |
| 17 -15 | 7- مفهوم النقل |
| 23 -17 | ثانيا: الإطار المنهجي للدراسة |
| 18 -17 | 1- المنهج المستخدم |
| 20 -18 | 2- أدوات جمع البيانات |
| 23 -21 | 3- مجالات الدراسة |
| 27 -24 | رابعا: الدراسات السابقة |
| الفصل الثاني: المداخل النظرية | |
| 29 | تمهيد |
| 34 -30 | أولا: النظريات الكلاسيكية |
| 31 -30 | 1- النظرية البيروقراطية |
| 32 -31 | 2- نظرية الإدارة العلمية |
| 34 -33 | 3- نظرية التكوين الإداري |
| 36 -35 | ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية |
| 43 -36 | ثالثا: النظريات الحديثة |
| 38 -37 | 1- نظرية النسق التعاوني |
| 40 -38 | 2- نظرية الحاجات |

| | |
|--|--|
| 41 -40 | 3- النظرية اليابانية |
| 43 -41 | 4- مدخل الموارد البشرية |
| 44 | خلاصة |
| الفصل الثالث: أسس ومحددات عملية الترقية | |
| 46 | تمهيد |
| 52 -47 | أولاً: مبادئ الترقية أهميتها وأهدافها |
| 48 -47 | 1- مبادئ وأسس الترقية |
| 49 -48 | 2- أهمية الترقية |
| 52 -49 | 3- أهداف الترقية |
| 56 -52 | ثانياً: مصادر عملية الترقية وأنواعها |
| 54 -52 | 1- مصادر الترقية |
| 56 -54 | 2- أنواع الترقية |
| 60 -56 | ثالثاً: شروط الترقية ضوابطها ومناهجها |
| 58 -56 | 1- شروط الترقية وضوابطها |
| 60 -58 | 2- مناهج الترقية |
| 69 -60 | رابعاً: أنظمة الترقية برامجها وخطواتها |
| 65 -60 | 1- أنظمة ومعايير الترقية |
| 67 -65 | 2- برامج الترقية |

| | |
|--|--|
| 69 -67 | 3- الخطوات والإجراءات العلمية لعملة الترقية |
| 78 -69 | خامسا: عمليات تقييم الترقية |
| 72 -70 | 1- معايير التقييم |
| 73 -72 | 2- إجراءات التقييم |
| 78 -74 | سادسا: آثار عملية الترقية ومعوقاتها |
| 75 -74 | 1- آثار عملية الترقية |
| 77 -75 | 2- مشاكل أنظمة الترقية |
| 78 -77 | 3- معوقات تطبيق عملية الترقية |
| 79 | خلاصة |
| الفصل الرابع: طرق وشروط الترقية وتقييمها في الجزائر | |
| 81 | تمهيد |
| 94 -82 | 1. طرق وشروط ترقية الموظف وتقييمها في التشريع الجزائري |
| 85 -82 | أولا: الترقية في الدرجة |
| 83 -82 | 1- شروط الترقية في الدرجة |
| 85 -84 | 2- إجراءات الترقية في الدرجة |
| 90 -85 | ثانيا: الترقية في الرتبة |
| 86 -85 | 1- سلك المتصرفون |
| 88 -86 | 2- سلك ملحقي الإدارة وسلك عون الإدارة |

| | |
|--|--|
| 90 -88 | 3- سلك الكتاب وسلك المحاسبين الإداريين |
| 94 -91 | ثالثا: تقييم نظام الترقية |
| 92 -91 | 1- الإيجابيات |
| 94 -92 | 2- السلبيات |
| 95 | خلاصة |
| الفصل الخامس: المعالجة الميدانية للدراسة | |
| 122 -97 | أولا: تحليل وتفسير البيانات |
| 101 -97 | 1- المحور الأول: البيانات الأولية |
| 114 -102 | 2- المحور الثاني: بيانات تتعلق بأهمية الترقية |
| 119 -115 | 3- المحور الثالث: بيانات تتعلق بنظم و معايير الترقية |
| 124 -120 | 4- المحور الرابع: بيانات تتعلق بآثار عملية الترقية |
| 127 -125 | ثانيا: استخلاص النتائج |
| 126 -125 | 1- استخلاص النتائج في ضوء التساؤلات |
| 126 | 2- النتائج العامة |
| 127 -126 | ثالثا: الإقتراحات والتوصيات |
| 129 | خاتمة |
| 136 -131 | قائمة المصادر والمراجع |
| 144-138 | الملاحق |

فهرس الجاول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---------------|--|---------|
| 01 | يوضح توزيع العينة حسب الجنس | 97 |
| 02 | يوضح توزيع العينة حسب السن. | 98 |
| 03 | يوضح توزيع العينة المستوى التعليمي | 99 |
| 04 | يوضح توزيع العينة حسب الخبرة في العمل | 100 |
| 05 | يوضح توزيع العينة حسب التصنيف المهني | 101 |
| 06 | يوضح توزيع العينة حسب كيفية التوظيف | 102 |
| 07 | يوضح توزيع العينة حسب توجيه الموظفين بعد التوظيف | 103 |
| 08 | يوضح مدى التوافق بين الوظيفة والتخصص العلمي | 104 |
| 09 | يوضح مدى تبني المؤسسة سياسة واضحة للترقية المهنية | 105 |
| 10 | يوضح مدى أهمية الترقية المهنية | 106 |
| 11 | يوضح مدى الحصول على الترقية خلال المسيرة المهنية ونوعها | 107 |
| 12 | يوضح الحصول على البرنامج التدريبية ومكانها قبل الترقية إلى المنصب الحالي | 108 |
| 13 | يوضح نوع التكوين الذي استفاد منه المبحوث | 109 |
| 14 | يوضح ما إذا كانت الاستفادة من التدريب متاحة لكل الموظفين | 110 |
| 15 | يوضح مدى مساهمة التكوين في عملية الترقية. | 110 |
| 16 | يوضح نوع الترقية التي يرغب المبحوث في الحصول عليها. | 111 |
| 17 | يوضح عدد مرات الحصول على الترقية خلال المسيرة المهنية. | 112 |
| 18 | يوضح الإعلان عن المناصب الشاغرة في أوانها. | 114-113 |
| 19 | يوضح العلاقة بين الحصول على الترقية وزيادة الأداء. | 114 |
| 20 | يوضح المعايير التي على أساسها تمت الترقية. | 115 |
| 21 | يوضح المعيار المفضل للترقية بالنسبة للمبحوث. | 116 |
| 22 | يوضح ما إذا كان الموظفين على علم بقواعد وشروط الترقية في المؤسسة | 117 |
| 23 | يوضح معايير الترقية في المؤسسة | 118 |
| 24 | يوضح أثر التطبيق اللاموضوعي لمعايير الترقية على الاستقرار الوظيفي | 118 |

| | | |
|-----|--|----|
| 119 | يوضح كيفية اعتماد منظومة إيجابية للترقية | 25 |
| 120 | يوضح المسؤول عن عملية التقييم في مؤسستكم | 26 |
| 121 | يوضح العلاقة بين موضوعية التقييم وزيادة الأداء | 27 |
| 121 | يوضح الدور الذي تلعبه عملية الترقية. | 28 |
| 122 | يوضح الصعوبات التي تواجه عملية الترقية | 29 |
| 123 | يوضح رد فعل الموظفين الغير المستفيدين من عملية الترقية | 30 |
| 124 | يوضح اقتراحات المبحوثين لتحسين منظومة الترقية | 31 |

مقدمه

لقد أصبحت الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى التنظيمات المعاصرة باعتبارها أساس التنمية، والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في كل ميادين الحياة، لذلك أصبح الاهتمام بها وإدارتها ضرورة حتمية لا يمكن لأي مؤسسة تسعى إلى النمو والتميز أن تتجاوزها، مما حتم على هذه التنظيمات تبني أجهزة وإدارات متخصصة في هذا المجال تعمل على تأدية الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية وفق معايير علمية وموضوعية لصالح التنظيمات والأفراد على حد سواء، وتقوم هذه الوظائف على حسن استقطاب الكفاءات البشرية واختيارها وتعيينها و إدماجها أحسن إدماج في منظومة العمل عن طريق منظومة للحوافز تؤمن احتياجاتها وتضمن استقرارها وفعاليتها، ومن بين العوامل ذات الأهمية القصوى في هذا المجال عامل الترقية المهنية حيث أصبحت هذه الأخيرة تستند إلى أسس ومعايير علمية وموضوعية وأخلاقية. بينما الواقع الجزائري مازال يكشف عن طرق تقليدية وأساليب بالية تعتمد على معايير لاموضوعية (العلاقات الاجتماعية، الاعتبارات الشخصية، القرابة، الجهوية، الرشوة...إلخ). ومن أجل الإحاطة بهذا الموضوع اعتمدنا خطة منهجية تتكون من خمسة فصول.

تضمن الفصل الأول إشكالية الدراسة وتحديد مفاهيمها والتي تمثلت في ذكر أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، كما تضمن مجالات الدراسة والعينة والإجراءات المنهجية للدراسة من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات والمعلومات ثم الدراسات السابقة.

أما فيما يخص الفصل الثاني فقد تناولنا فيه المداخل النظرية من نظريات كلاسيكية والمتمثلة في النظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية ونظرية التكوين الإداري. ثم النظرية النيوكلاسيكية أو ما يعرف بنظرية العلاقات الإنسانية. ثم تناولنا أهم النظريات الحديثة التي تخدم موضوعنا وهي نظرية النسق التعاوني، نظرية الحاجات، النظرية اليابانية ومدخل الموارد البشرية.



أما الفصل الثالث فهو خاص بالسياق التاريخي لتطور إدارة الموارد البشرية، حيث تناولنا فيه أسس ومحددات علمية الترقية والمتمثلة في مبادئ الترقية أهميتها وأهدافها، مصادرها وأنواعها، شروطها وضوابطها ومناهجها كما تطرقنا كذلك إلى أنظمة الترقية برامجها وخطواتها، عمليات تقييم الترقية آثارها ومعوقاتها.

أما الفصل الرابع وتضمن طرق وشروط الترقية وتقييمها في الجزائر لكل من الترقية في الدرجة والترتبة، حيث تمثلت التقييم في ذكر إيجابيات وسلبيات كل منها.

أما الفصل الخامس فهو خاص بالدراسة الميدانية تناولنا فيه عرض للبيانات وتحليلها و تفسيرها، ثم استخلاص النتائج والمتمثلة في النتائج الجزئية على ضوء الفرضيات والنتيجة العامة للدراسة ثم ذكر أهم الصعوبات دراسة والخروج بمقترحات وتوصيات.



الفصل الأول: الأسس المفهومية والمنهجية للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة ومفاهيمها

- 1- الإشكالية
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة

ثانياً: تحديد المفاهيم

- 1- مفهوم الترقية
- 2- مفهوم المهنة
- 3- مفهوم الموظف
- 4- مفهوم الإدارة
- 5- مفهوم الموارد البشرية
- 6- مفهوم إدارة الموارد البشرية
- 7- مفهوم النقل

ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة

- 1- المنهج المستخدم
- 2- أدوات جمع البيانات
- 3- مجالات الدراسة

رابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: إشكالية الدراسة ومفاهيمها

1 - الإشكالية:

يعيش العالم المعاصر عديد التحولات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، التي ساهمت في تغيير الكثير من الهياكل الإدارية محاولتنا استبدالها بهياكل أخرى أكثر حركية، من أجل التوصل إلى إصلاح الطرق في إدارة وتنمية الموارد البشرية، باعتبارها أهم حلقات التنمية الإدارية والإنسانية، فالموارد البشرية هي الثورة الحقيقية لأي مؤسسة، وهي التي تنمو بها الأمم وتتطور، أو لا يتم أي إصلاح اقتصادي واجتماعي إلا بحسن إدارتها لأن نجاح إدارتها هو المفتاح الأساسي لنجاح المجتمع ككل.

ويستند الفكر الإداري المعاصر إلى حقيقة أن المورد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة ما لم يتوفر له الإعداد والتوجيه المناسبين، والتنمية المستمرة في إطار نظام متطور للإدارة الموارد البشرية، وتبني إستراتيجية علمية تأخذ بعين الاعتبار التطورات والتغيرات التي عرفتها الإدارة الجزائرية في مفاهيمها و سبل إدارتها، فكان لا بد من تخضع الموارد البشرية فيها إلى التخطيط والتنظيم والتقييم. وذلك من خلال إستراتيجية ترسمها المؤسسة، بحيث يكون للإدارة الموارد البشرية دور هام وأساسي في رسم معالمها عن طريق تعديل أنشطتها وممارستها بما يلائم هذه لإستراتيجية، ولهذا فإن إدارة الموارد البشرية المعاصرة تهتم بتطوير الكفاءات البشرية، من خلال استقطاب وجلب الكفاءات وتوفير فرص العمل واحتضان هذه القدرات الفكرية والمعرفية، والطاقات الذهنية والإبداعية وحسن اختيارها وتعيينها وتدريبها وتنميتها، بتقديم الحوافز لها، وتوفير الفرص للتأهيل والترقية والعمل على تنمية وتخطيط المسار الوظيفي للموظفين، وتوضيح مسارات الترقى للمستقبل الوظيفي، ويتم ذلك من خلال تصميم ووضع سياسة للنقل والترقية بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل بالاستثمار جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف فيه وأخذها بالاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسة التدريب والتنمية

الإدارية. وموضوع الترقية من الموضوعات التي تشغل بال الموظفين والمشرفين والمسؤولين في كافة المنظمات لأنه بمجرد استكمال الموظفين إجراءات التعيين ومباشرة عملهم، يبدأ اهتمامهم ينصب على المستقبل الوظيفي الذي ينتظرهم، وعلى المزايا و المكاسب التي سيحصلون عليها خلال تدرجهم عبر الوظائف المختلفة .

وتعتبر الترقية المهنية بجميع أشكالها بالنسبة لكل موظف العمود الفقري في مسار حياته الإدارية وحافزا ماديا ومعنويا يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت و ترسيخ دوافع استقرار والاستمرارية بالمرافق العمومية لما لها من دور مهم في إثارة الدافعية لدى الموظفين لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم لهذا أصبحت المنظمات تولي هذا الجانب أهمية كبيرة من خلال تصميم الوظائف واعتماد منظومة للترقية تأخذ بعين الاعتبار المعايير الموضوعية والعلمية، لما لهذه العملية من أهمية حيث تتمثل أهميتها بالدرجة الأولى في رفع الروح المعنوية للموظفين، كسر الجمود والملل الذي يتخلل الحياة الوظيفية من خلال تقلد مناصب ووظائف مختلفة، تنوع و توسيع مجالات الخبرة والمعرفة، تحسين المركز الاجتماعي الارتقاء في السلطة والمسؤولية ،خفض دوران العمل وزيادة الاستقرار والأمن الوظيفي... الخ .ولهذه العملية (الترقية) آثار سلبية إذا لم تحترم فيها المعايير العلمية والموضوعية بإعتبارها تشكل أهم الحقوق التي يتم بمقتضاها تغيير في الوضعية الإدارية للموظفين من خلال انتقالهم من رتبة إلى أخرى ومن درجة إلى أخرى ومن مستوى إداري لآخر. لقد حددت النصوص التشريعية والقوانين التنظيمية الحديثة (الدولية والمحلية) نمط أنساق الترقى ونظمه، وذلك لضمان التوازن بين مختلف الأسلاك الإدارية، ومنعا للتعسف وحرمان الموظفين من حقهم الطبيعي في الترقية .

ويتطلب موقع الترقية من الإدارة في هذا المجال المزيد من العدالة والإنصاف بالإضافة إلى شفافية قراراتها. ولتحقق برامج الترقية أهدافها لابد من اعتماد مقاييس موضوعية وعلمية وقانونية منصفة تستهدف بالأساس الكفاءة والاستحقاق. والترقية مسألة جد حساسة من وجهة نظر الأفراد لأن عامل الخيار فيها قد

يربح البعض وقد يربك الآخر منهم. خاصة إذا أهملت هذه المعايير، واعتمدت معايير لا موضوعية أساسها المحسوبية. الرشوة والاعتبارات الشخصية والاجتماعية. ومن أجل استجلاء واقع هذه العلمية في المنظمات الإدارية التي تثار حولها شبهات كثيرة لدى الرأي العام طرح التساؤل التالي:

□ ما واقع الترقية المهنية في الجزائر؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هي أهمية الترقية المهنية بالنسبة للموظفين؟

2- ما هي المعايير المعتمدة في ترقية الموظفين؟

3- ما آثار عملية الترقية على الموظفين؟

2- أسباب اختيار الموضوع:

إن المقصود من تقديمنا لأسباب اختيار الموضوع هو تحديد القصد الذي جعلنا نختار موضوعا دون آخر وذلك للإرتباطه بتخصصنا ومن أبرز الأسباب التي جعلتنا نختار موضوع الترقية المهنية دون غيره هو:

- ارتباط الموضوع محل الدراسة بالتخصص الذي درسته.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع الترقية المهنية للموظف من حيث الكشف عن المعايير والنظم المتبعة في سياسات الترقية بالمؤسسات.
- أهمية الموضوع التي تكمن في تنمية وتخطيط المسار الوظيفي للموظف.
- معرفة الدور الذي تلعبه الترقية في تأثير على أداء العاملين.
- محاولة التعرف على مختلف الصعوبات التي تواجه المسؤولين عند قيامهم بمهمة توظيف واختيار الموظفين للترقية بالمؤسسات.

3- أهمية الدراسة:

إن لكل بحث أهمية معينة تجعل الباحث يشعر بالاستعداد للشروع بكل قوة في البحث، وبما أن موضوع الترقية المهنية للموظف يعتبر من المواضيع الهامة لما له من أهمية في تنمية الموارد البشرية والتخطيط لتنمية المسار الوظيفي لذلك فإن أهميته تكمن في:

- إضافة معرفة جديدة عن موضوع الترقية المهنية للموظف وذلك من خلال التعرف على هذا الموضوع نظريا وميدانيا.
- التعريف بالنظم الموضوعية للترقية والسياسات المتبعة للترقية.
- الكشف عن واقع الترقية المهنية ومعرفة المعايير والنظم المعتمدة في الترقية بالإدارات الجزائرية.
- اكتشاف دور الترقية في تأثير على أداء العاملين ومعرفة أهميتها في المؤسسة.

4- أهداف الدراسة:

إن لكل دراسة أو بحث في أي مستوى من المستويات له غايات وأهداف وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- الوقوف على وضع الترقية في المؤسسة الجزائرية.
- الكشف عن الخطط والبرامج والمعايير المعتمدة في الترقيات المهنية من طرف المؤسسة الجزائرية لترقية موظفيها.
- الكشف عن ما إذا كان العمال يحصلون على ترقيات مقابل تأدية مهامهم بالمؤسسة والوقوف على الخطوات المتبعة من طرف الإدارة في عملية الترقية المهنية.

ثانيا: تحديد المفاهيم

لتحقيق أكبر قدر ممكن من العلمية والموضوعية في البحث السوسيولوجي يجب على الباحث الالتزام بقواعد المنهج العلمي للبحث حتى يتحصل على نتائج دقيقة ومضبوطة، وتشكل عملية تحديد المفاهيم إحدى القواعد الأساسية في ذلك. ولهذا الغرض قمنا بتحديد المفاهيم وقسمناها إلى قسمين. مفاهيم أساسية وهي الترقية، المهنة، الموظف، والمفاهيم الثانوية وهي إدارة الموارد البشرية، النقل، حيث تعددت التعارف بين ما هو لغوي واصطلاحي وإجرائي ويظهر ذلك كالآتي.

1- مفهوم الترقية:

- لغة:

جاء مصطلح الترقية من مفردة رقي، ورقيت في السلم وغيره، وارتقيت وترقيت مثله، ورقيت السطح والجبل علوت وهو الارتفاع والعلو عند مكان أو منصب وما إلى ذلك.¹

- اصطلاحا:

عرفت اصطلاحا بعدة تعريفات منها:

عرفت عند بعض القانونيين هي "أن يشغل الموظف وظيفة درجتها أعلى من الدرجة الوظيفية التي كان يشغلها قبل الترقية"، وعندها تكون الوظيفة الجديدة أعلى في مسؤولياتها وصلاحياتها و في مرتبتها. أما أساتذة الإدارة فقد عرفوا الترقية تبعا لطبيعة النظام إن كان مغلقا أو مفتوحا، ففي النظام المفتوح تعد الترقية " تعيين" الموظف في وظيفة أعلى من الوظيفة الحالية في مسؤولياتها وفي مرتبتها" وهذا يعني أن الموظف يعاد تعيينه كل مرة تتغير فيها وظيفته، لعدم وجود تحول تلقائي بين الوظائف بسبب الأقدمية، والوظائف هنا تكون عادة تصاعديا في المسؤوليات وفي المرتبات وليس هناك تداخل بين الحدود الدنيا

والعليا والترقية في النظم المغلقة تعرف بأنها "عملية تغيير وظيفي صاعد يؤهل الموظف المرقى إلى تسلم وظيفة أعلى في مسؤولياتها أو في مرتبتها أو في كليهما معا".¹

عرفها الدكتور مصطفى أبو زيد: "بأنها نقل الموظف من وضع وظيفي اقل إلى وضع وظيفي أعلى، وهي قسمين ترقية بالدرجة وترقية بالوظيفة".

كما عرفها الأستاذ الطماوي بأنها "تعني أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل ترقيته ويترتب على الترقية زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل وزيادة اختصاصاته الوظيفية".²

ورغم اختلاف التعريفات فجميعها تتفق على تحسين وضع الموظف سواء من الناحية الوظيفية أو المادية أو المعنوية أو جميعا معا.

- إجرائيا:

الترقية المهنية هي عملية من العمليات التنظيمية التي يقصد بها نقل الموظف من وظيفة لأخرى أعلى في السلم التنظيمي، تكون مسؤولياتها وامتيازاتها تتماشى وطبيعة الوظيفة الجديدة، وذلك من أجل تحفيز الموظفين.

2- مفهوم المهنة:

- لغة:

هي الحقن في العمل نفسه، يقال خرج في ثياب مهنته أي ثياب خدمته التي يلبسها في أشغاله.³

¹ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص144.

² نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص494.

³ علي بن هادية وآخرون، القاموس الجدير للطلاب، معجم عربي مدرسي ألبائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص1164.

-اصطلاحاً:

المهنة حسب المعجم الفلسفي هي العمل الأساسي المعتاد الذي يتقاضاه المرء ويحتاج في ممارسة إلى خبرة ومهارة.¹

ويعرفها ريشارد هول: "بأنها العنصر المحدد لمكانة الفرد في المجتمع وقد إهتم في هذا التعريف بتحديد العلاقة بين المهن والبناء الاجتماعي".

ويرى تايلور: "أن المهنة هي ذلك النشاط النوعي الذي يرتبط بسوق العمل بهدف إشباع الحاجات الأساسية للأفراد وهذا النشاط المهني يحدد أيضا الوضع الاجتماعي للفرد.²

وبالتالي فالمهنة هي مجموعة من الأعمال المتشابهة في مؤسسات مختلفة، فهي ترتبط بعمل الفرد التي من خلالها يحصل على أجر مقابل المهام التي يؤديها ويشترط توفر الخبرة والمهارة لممارسة العمل المكلف به.

-إجراءياً:

تأسيساً على ما سبق يمكن إعتداد التعريف الإجرائي التالي المهنة هي مجموعة أدوار إجتماعية، ترتبط بمكانة الأفراد في الهرم التنظيمي، وتتحدد بمقتضاها الحقوق والواجبات.

3- مفهوم الموظف:

-لغة:

هو من يشغل وظيفة في إحدى المصالح الحكومية.³

¹ جميل صليبا، المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، 1973، ص302.

² كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم اجتماع المهني، الأسس النظرية والمنهجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، 2002، ص ص142-143.

³ علي بن هادية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص1169.

-إصطلاحا:

حسب القانون الجزائري: "الموظف هو كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبته في

السلم الإداري.¹

حسب مجلس الدولة الفرنسي: "الموظف هو كل شخص يعهد عليه بوظيفة دائمة في الملاك وتكون

في خدمة مرفق عام".

عرفه عبد الرحمن محيو أحمد: "إن الموظفين هم من يوجدون في وضع قانوني تنظيمي حسب

قانون الوظيف العمومي، والذي يتميز بأنه قابل للتعديل بقانون جديد دون أن يكون لهم الحق أن يتمسكوا

بحقوق مكتسبة".

عرفه هوريو: "الموظف هو كل شخص يشغل وظيفة داخله في الكادرات الدائمة لمرفق عام يدار

بمعرفة الدولة، أو الإدارة العامة التابعة ويتم تعيينه بمعرفة السلطة العامة.²

إجرائيا :

الموظف هو كل شخص يشغل منصب عمل معين، ويكون في وضع تنظيمي وقانوني يؤدي من

خلاله مهام معينة تتحد بمقتضاها حقوقه وواجباته.

4- مفهوم الإدارة:

-لغة:

- أدار دار الشيء، نظم.

- الإدارة وهي جهاز منظم للأمر في المؤسسة أو المدرسة.³

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 263.

² محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1998، ص ص 35-36.

³ القاموس الكافي العربي، دار الأصاله للنشر والتوزيع، ط3، الجزائر، ب ت ، ص 21.

ويمكن تعريف الإدارة administration المشتقة من الكلمة اللاتينية والتي تعني تقديم العون للغير

كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهداف معينة.¹

- اصطلاحاً:

عرفها صلاح الدين جوهر: بأنها "عملية إتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية

المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار

الظروف البيئية المحيطة.²

عرفها بيترسون ويلومان "بوصفها أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة

إنسانية معينة".³

عرفها جون مي بأنها: "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج

لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.⁴

- إجرائياً:

الإدارة هي مجموعة من الوظائف (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة) الهادفة إلى

تحقيق أهداف محددة عن طريق توظيف واستثمار الموارد المتاحة باستخدام طرق وأساليب تنظيمية بغية

تحقيق الكفاية والفعالية للتنظيم.

¹ هيثم حمود الشلبي، إدارة المنشآت المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص30.

² حيزي خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص20.

³ فاروق محمد السعيد، التنظيم الصناعي والإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2001، ص 12.

⁴ موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص16.

5- مفهوم الموارد البشرية:

- لغة:

يتألف المصطلح من شقين الأول الموارد وتعني المصادر أو الوسائل، والشق الثاني البشري وتعني البشر أو أناسا وتعني الكائن البشري.¹

- اصطلاحا:

تعرف الموارد البشرية على أنها " مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاههم، وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية وتستعمل المؤسسة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها، وتصميم وتنفيذ استراتيجياتها ويتطلب إجراء التغيير لصالح المؤسسة اهتماما وتخطيطا مسبقا لتوجيه الأفراد، وتغيير تصرفاتهم في مختلف المجالات ، وتختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءتهم في مختلف المجالات، وتختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءتهم وقدراتهم".²

كما تعرف الموارد البشرية "بأنها مجموعة العاملين من مختلف الفئات، المستويات والتخصصات الذين تعتمد عليهم المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها".

غير أن Jean Marie Peretti يؤكد على "إطلاق اصطلاح الموارد البشرية على الأفراد لا يعني

أنهم موارد بل لأنهم يملكون الموارد (المهارات والموهب).³

¹ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص24.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، دار المنشورات الجامعية، الجزائر، 2004، ص24.

³ إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص20.

-إجراءيا:

هم مجموعة الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات المؤسسة، بغية تحقيق الأهداف المتوخاة.

6- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يخضع هؤلاء الموارد البشرية إلى إدارة تدعى بإدارة الموارد البشرية والتي يمكن تعريفها.

-اصطلاحا:

"إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة على استخدامها، صيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها".¹

عرفها فرنش هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمؤسسة".

عرفها Sikula : هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتببات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.²

كما تعتبر عملية بغية تسهيل التكامل مع أفراد العاملين فيها، تسيير حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى.³

يعرفها فيليبو: "بأنها تخطيط وتنظيم و توجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة".⁴

¹ سعاد برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 17.

² منير بن أحمد بن دريد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص32.

³ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص20.

⁴ خالد حسين لطفي، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، السعودية، 2014، ص14.

إجرائيا :

من خلال التعريفات السابقة وطبيعة الدراسة يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية باعتبارها سلسلة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم استقطاب أحسن الكفاءات واستثمار قدراتهم وتنميتها.

7- مفهوم النقل:

- لغة:

النقل: ينقل، تنقيلاً الشيء، كثر نقله- الضيف، أطعمه النقل- الشجة العظم كسرتة، والنقل ينقل نقلاً الشيء حوله من مكان إلى مكان.¹

ب: اصطلاحاً:

يعرف النقل أو التنقلات الإدارية بأنها "عملية تغيير الإدارة أو القسم الذي يعمل فيها العامل إلى دائرة أخرى بنفس الوظيفة والدرجة والمرتب"، والتنقلات الإدارية بأنها عملية تغيير الإدارة أو القسم الذي يعمل فيها العامل إلى دائرة أخرى بنفس الوظيفة والدرجة والمرتب، والتنقلات الإدارية تمثل نوعاً آخر من دوران العاملين وتغيير مواقفهم في نظم الخدمة المغلقة التي تتمتع مستوياتها الإدارية العليا بصلاحيات تخول لهم تحريك العاملين وتغيير مواقفهم ضمن الإدارات والوحدات التي يعملون فيها ويتعبون لها.²

كما يعرف النقل بأنه "انتقال الفرد عن عمله إلى عمل آخر مساوي له في المسؤوليات والمركز والأجر حيث يعبر عنه بالانتقال من وظيفة لأخرى لا بقصد الترقية بل لمعالجة بعض ضرورات العمل بالرغم من أنه قد تكون هناك متغيرات من ظروف العمل أو حتى في الطبيعة المتخصصة للعمل ذاته".³

يعرفه عامر الكبيسي: "هو تغيير الموقع الحالي لعمل الموظف إدارياً أو جغرافياً أو الاثنين معاً إلى موقع آخر بالمستوى الوظيفي نفسه ضمن المؤسسة نفسها أو إلى منظمة أخرى أي تحريك الموظف أفقياً

¹ على بن هادية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 1246.

² محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

³ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 20.

بناء على رغبته أو حسب مقتضيات المصلحة العامة للمنظمة، أو بناء على توصية من جهة تأديبية معينة¹.

إجرائيا:

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى القول بأن النقل هو عملية تنظيمية يتم بمقتضاها إعادة وضع العمال في مناصب معينة، وذلك لضرورة تنظيمية (مصلحة الشخص أو المؤسسة).

أوجه الاختلاف بين مفهوم الترقية والنقل:

تختلف الترقية عن النقل من الجوانب التالية.

• **المضمون:** هناك تفاوت واضح بين النقل والترقية من حيث المضمون، فيتم النقل من خلال تحريك أحد الأفراد العاملين من الوظيفة الحالية التي يشغلها إلى وظيفة مناظرة في نفس المستوى التنظيمي دونما تغيير في السلطات والمسؤوليات للوظيفة الجديدة، في حين تقترن الترقية بتغيير في السلطات والمسؤوليات وغالبا ما ترتبط بتقويم أداء الموظف، إذ تعتبر إحدى الوسائل الفعالة لتحفيز العاملين عن التطور الذاتي الذي ينعكس على الأداء المتميز.

• **الهدف:** هناك اختلاف واضح بين مفهومي النقل والترقية من حيث الهدف، فأهداف النقل تتمثل في إعادة توزيع العاملين الزائدين عن الحاجة في إحدى الوحدات التنظيمية إلى الوحدات التنظيمية الأخرى بنفس المستوى التنظيمي، ولكنها تعاني من نقص كمي ونوعي بين هذه الفئة من ناحية، أو الرغبة في الارتفاع بمستوى الإنتاجية للفرد العامل من ناحية أخرى، أو نتيجة لأسباب شخصية مرجعها عدم مناسبة مواعيد العمل في الوحدة التنظيمية التي يعمل فيها العامل، أو لتفادي حدوث صراعات مستقبلية بين العاملين. في حين أن الغرض من الترقية هو وضع الفرد القادر على العمل و الراغب في

¹ نجم عبد الله العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص558.

أدائه في مركز وظيفي أعلى أن الهيكل التنظيمي للمنظمة، تحفيزاً له في المستقبل للارتقاء بشكل مستمر بأدائه المتميز على النحو الذي يحقق مصلحته الخاصة ومصلحة المؤسسة.

• **الأسلوب المستخدم:** إذ أن هناك تبايناً ملموساً بين النقل والترقية من حيث الأسلوب المستخدم لتنفيذ كل منها، فالنقل قد يتم من خلال أحد الأساليب التحفيز السلبية، ويطلق عليه عندئذ النقل العلاجي. في حين تتم الترقية من خلال انتهاج أساليب التحفيز الإيجابية، وتقليد مستحق الترقية منصبا أعلى في الهيكل التنظيمي.

• **الأسس والضوابط:** إذ أن هناك اختلافاً واضحاً بين أسس وضوابط النقل والترقية، فعلى حين تقوم أسس النقل على معايير خاصة ترتبط بظروف وطبيعة نشاط العاملين والمواقف المختلفة التي تتخذ فيها قرارات النقل، فإن الترقية تقتزن بالمعايير العامة الواردة بنظام العاملين المطبق في المؤسسة.¹

ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة

1- المنهج المستخدم:

إن كل دراسة أو بحث علمي تتطلب اعتماد منهج معين، باعتباره الطريقة التي نسلكها لدراسة موضوع أي علم من العلوم للوصول إلى القوانين العلمية، وهو الطريقة التي يبني بها العلم قواعده ويصل إلى حقائقه.²

لذلك اعتمادنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي، باعتباره المنهج الذي يتفق وموضوع الدراسة، "وهو يقوم على تقدير خصائص ظاهرة معينة أو موقف يغلب عليه صفة التجديد ويعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لإستخلاص دلالتها، أي انه لا يعني فقط مجرد جمع

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص ص 284-285.

² طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، ط2، بيروت- لبنان، 1996، ص30.

الحقائق، بل أن البحث الوصفي يستخدم لتحليل الصلات الموجودة بين مختلف العوامل المرتبطة بالظاهرة".¹

ولأن موضوعنا يتناول إشكالية الترقية المهنية في المؤسسات الجزائرية، لهذا اعتمدنا على هذا المنهج من خلال مداخل متعددة منها:

- الدراسة الاستطلاعية
- الجداول الإحصائية والبيانات النظرية المرتبطة بها.
- السجلات والوثائق.

والهدف من استخدام هذا المنهج هو التأكيد على صحة التساؤلات المنطلق منها وبالتالي التوصل إلى الحقائق.

2- أدوات جمع البيانات:

يلجأ الباحث إلى هذه الأدوات بغرض جمع البيانات والمعلومات التي اعتمدت في البحث لدراسة الموضوع بطريقة علمية دقيقة ومن الأدوات المستخدمة في بحثنا هذا الملاحظة، المقابلة، الاستمارة والسجلات، والوثائق.

أ. الملاحظة:

تعتبر أهم أدوات جمع البيانات وخطوة أساسية لجميع الأبحاث حيث يتبعها الباحث من بداية بحثه إلى نهايته، فمن خلالها يستطيع الباحث منهجيا أن يكشف عن تفاصيل الظواهر والعلاقات الموجودة بين عناصرها.²

¹ عبد الباقي زيدان، قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، ط2، القاهرة، مصر، 1974، ص274.

² علياء شكري وآخرون، قراءات معاصرة في علم الاجتماع، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، ب ت، ص25.

كما تعتبر عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث و مكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاتها.¹

لذلك فقد تم استخدامنا لهذه الأداة أثناء دراستنا من خلال:

- استكشاف ميدان الدراسة حتى نتمكن من التقرب من الواقع الاجتماعي للظاهرة.
- التعرف على مصالح المديرية ومعرفة عددها وهيكلتها عند مواجهة المبحوثين أثناء المقابلات.
- كذلك فقد أفادتنا هذه الأداة في بناء استمارات بحثنا وتعديلها، وهكذا فقد كان استخدامنا لهذه الأداة ذو أهمية بارزة في بحثنا.

ولقد تم الاعتماد على هذه الأداة في مختلف مراحل الدراسة الميدانية.

ب-المقابلة:

للمقابلة أهمية بالغة في البحث السوسولوجي، وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر انتشار في الدراسات الميدانية والأمبريقية وذلك لما توفره من بيانات ومعلومات حول الموضوع.²

كما أنها وسيلة لتقصي الحقائق والمعلومات باستخدام طريقة منظمة، وتقوم على حوار لفظي مباشرة بين الباحث والمبحوثين.³

ولقد اعتمادنا في دراستنا هذه على المقابلة أثناء:

- الزيارة الاستطلاعية.
- عند ملاء دليل المقابلة والاستمارة.

¹ ربحي عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص67.

² مصطفى حسين باهي وآخرون، أدوات التقويم في البحث العلمي، التصميم والبناء، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة- مصر، 2006، ص56.

³ فضيل دليو، الأسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، منشورات جامعية منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص241.

ت-الاستمارة:

تعتبر الاستمارة أهم أداة لجمع البيانات فهي عبارة عن أسئلة توجه إلى المبحوثين للإجابة عنها بكل صدق وموضوعية وبطريقة يحددها الباحث حسب أعراض البحث.¹

ولقد احتوت استمارة بحثنا على مجموعة من المحاور وكل محور يتضمن مجموعة من الأسئلة، منها ما هو مغلق لم يكن على المبحوث إلا الاختيار وتحديد الإجابة التي تلائمها وكذلك أسئلة مفتوحة تركت فيها كل الحرية في التعبير والإجابة على الأسئلة، بالإضافة إلى الأسئلة الاختيارية، حيث قسمت إلى أربعة محاور بمجموعة 32 سؤال موزعة على المحاور التالية:

- المحور الأول: بيانات أولية تتعلق بالمبحوث.
- المحور الثاني: بيانات تتعلق بأهمية الترقية المهنية.
- المحور الثالث: بيانات تتعلق بمعايير ونظم الترقية المهنية.
- المحور الرابع: بيانات تتعلق بآثار عملية الترقية.

ث-السجلات والوثائق:

تكمن أهمية السجلات والوثائق في كونها توفر على الباحث الكثير من الجهد والوقت، فهي تساعده على معرفة مختلف التغيرات والتطورات التي طرأت على المؤسسة المراد دراستها، لذلك فقد تحصلنا على بعض الوثائق والسجلات التي أثرت هذه الدراسة، والتي احتوت بعض البيانات الضرورية.

¹ عبد الله محمد، عبد الرحمن بدوي، **مناهج وطرق البحث الاجتماعية**، دار المعرفة العلمية، الإسكندرية- مصر، 2002، ص 415.

3- مجالات الدراسة:

إن البحوث الميدانية عادة ما تتطلب تحديد مجالات خاصة بها تتضمن تحديد المكان والزمان الذي يجري فيه هذا البحث، وكذا مجتمع البحث الذي يعتبر أساس البحث الميداني الذي يزودنا بالمعلومات اللازمة وتتمثل هذه المجالات في:

-المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بالمديرية الولائية للتجارة بولاية الطارف.

أ- لمحة تاريخية عن مديرية التجارة:

مديرية التجارة هي إدارة عمومية ذات طابع محلي تابعة وطنيا ووظيفيا لوزارة التجارة وتسمى بالمصالح الخارجية.

أصبحت تسمى بالمديرية الولائية للتجارة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 409/03 المؤرخ في 05 نوفمبر 2003، والتي من مهامها تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة، وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة، والرقابة الإقتصادية وقمع الغش.

ب- الهيكل التنظيمي: قرار وزاري مشترك مؤرخ في 16 أوت 2011 يتضمن تنظيم المديرية الولائية للتجارة والمديريات الجهوية للتجارة في المكاتب.

ج- النظام القانوني:

يتضمن الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف 5 مصالح كل مصلحة تتضمن 3 مكاتب وهي منظمة كالآتي:

- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الإقتصادي، تتضمن:

- مكتب مراقبة السوق والإحصائيات.
- مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة.

- مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية.
- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة، تتضمن:
 - مكتب مراقبة الممارسات التجارية.
 - مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة.
 - مكتب التحقيقات المتخصصة.
- مصلحة حماية المستهلك من القمع والغش:
 - مكتب مركبة المنتوجات الصناعية والخدمات.
 - مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية.
 - مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية.
- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية، تتضمن:
 - مكتب منازعات الممارسات التجارية.
 - مكتب منازعات قمع الغش.
 - مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.
- مصلحة الإدارة والوسائل، تتضمن:
 - مكتب المستخدمين والتكوين.
 - مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل.
 - مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف.¹

¹ مديرية التجارة لولاية الطارف، تم الحصول على المعلومات يوم 2022/03/15.

-المجال الزمني:

تمت الدراسة على مرحلتين:

أ-المرحلة الإستطلاعية:

تم الإطلاع على المراجع والبحث في الموضوع و جمع معلومات حوله بداية في شهر أفريل 2022 وبعدها تم الإتصال بالإدارة المركزية المسؤولة الأولى على مجال الدراسة جرى خلالها طلب إجراء الدراسة تلتها زيارات ميدانية مع الموظفين محل الدراسة حيث تم شرح المغزى و الهدف من الدراسة وهو ما أمكن الباحث على إعداد خطة مفصلة عن النشاط الذي سيقوم في الجانب التطبيقي.

ب-المرحلة التطبيقية: تم توزيع الإستمارة على الموظفين في 23 جوان 2022 وإستغرق إسترجاعها وملاً بياناتها من طرف المبحوثين يوم واحد.

-المجال البشري:

أجريت هذه الدراسة على موظفي المديرية الولائية للتجارة بولاية الطارف البالغ عددهم 170 موزعين

حسب الفئات المهنية كما يلي:

- إطارات ← 05

- أعوان التحكم: ← 15

- أعوان التنفيذ: ← 150

وفي دراستنا قمنا بإختيار مجتمع الدراسة عن طريق العينة العشوائية، وعليه قمنا بإختيار 20% من المجتمع الكلي للدراسة وذلك وفق القانون الإحصائي المتعارف عليه كما يلي:

$$34 = \frac{20 \times 170}{100} = \frac{\text{العدد الإجمالي} \times 20}{100} \text{ حجم العينة } N$$

ومنه فإن عينة دراستنا تتكون من 34 مفردة.

رابعاً: الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة إرثاً نظرياً مهماً لبناء البحث السوسولوجي بناءً علمياً ومنهجياً فهي خطوة من أهم الخطوات في عملية البحث الاجتماعي لما تكسبه من أهمية في تدعيم وتوجيه مسارات البحث من حيث تزويد الباحث بالمعايير والمفاهيم التي يحتاجها في توضيح أبعاد مشكلته من جهة وبيان موقع الدراسة التي هو بصدد دراستها وبالتالي تأسيس الموضوع تأسيساً علمياً، وعليه سوف تستعرض الآن بعض الدراسات التي تناولت موضوع الترقية المهنية منها دراسات محلية وأخرى عربية على النحو التالي:

أولاً: الدراسات المحلية

▪ دراسة بعنوان: **الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، للباحث جبلي فاتح**، تم إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب، قسنطينة 2005-2006.

هدفت الدراسة إلى رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني للعامل من خلال إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية وحاجة العامل إلى هذا النموذج ومعرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير والأسس المتبعة في سياسة الترقى والإطلاع والتحقق من كيفية توزيع القوي داخل المؤسسة ميدان الدراسة وذلك على أصعدة التوجيه، الانتقاء، التوازن بين مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب. وهذه الأخيرة تعد بمثابة مرتكزات لنظام الترقية، كذلك إبراز أهمية الاستقرار في العمل في المجال الصناعي وتأثيره على أهداف المؤسسة ومحاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانياً وكيفية الربط بين الخلفية النظرية والعمل الميداني.

وكشفت نتائج الدراسة بشكل واضح في ضوء الفرضيتين الإجرائيتين أن الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينه الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية الموجودة في الجداول أن الاستقرار في العمل يرتبط بالترقية إلى حد كبير بنسبة 84,4% من إجمالي العينة، ومما يؤكد صدق وتحقق الفرضية العامة أيضاً هو وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني وذلك بنسبة

84,4% بأن الترقية الوظيفية تؤثر على الاستقرار المهني في حين كانت نسبة أفراد العينة التي ترى غير ذلك 15,6% فالفرق بين النسبتين بين وجود هذه العلاقة ذات الدلالة الإحصائية والتي تقدر بـ68,8% من إجمالي العينة.

وما يلاحظ من خلال دراستنا الميدانية أيضا هو ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة، وعدم ملائمة ظروف العمل في الكثير من المصالح خاصة مصلحة الإنتاج والصيانة، وهذا ما خلق نوع من التذمر والشكاوي لدى العمال في المؤسسة وحسب المقابلات التي أجريت مع بعض الإداريين والعمال خاصة مدير الموارد البشرية فإن ذلك يعود إلى عدة أمور أهمها:

- تراجع نسبة الإنتاجية في العشرية الأخيرة وهذا أثر سلبا على الأجور والمكافآت وتراجع دور المؤسسة في الاقتصاد الوطني، التطورات الاقتصادية الحاصلة في البلاد والمحاولات المتكررة والمتعددة لخصوصية المؤسسة، عدم تجديد في الطاقة العاملة منذ انطلاق الأشغال إلا بنسب صغيرة جدا وعدم تجديد الآلات منذ 1989.¹

▪ دراسة بعنوان: "الترقية والفعالية التنظيمية"، للباحثة نسيمة أحمد الصيد، ثم إجراء الدراسة بمركب مطاحن الحروش، سكيكدة 2006-2008.

تمثلت أهداف هذه الدراسة في أهداف نظرية وأخرى ميدانية كالتالي:

الأهداف النظرية تتمثل في محاولة صياغة شبكة المفاهيم الإرتكازية التي تحكم عملية الترقية والفعالية التنظيمية، و محاولة إيجاد ترتيب منظم للتراث المكتوب حول الترقية والفعالية التنظيمية ومحاولة التوصل إلى صياغته إطار تصوري لمسألة الترقية والفعالية التنظيمية.

¹ جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.

أما الأهداف الميدانية فتتمثل في محاولة تشخيص الواقع الفعلي للترقية، والتعرف على مدى وجود إستراتيجية لتدرج العاملين، والتعرف على مدى استناد الترقية إلى مقولات موضوعية ومساهماتها في تحقيق الرضا، وإبراز مدى مساهمة مترتبات الترقية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتقصى درجة تأثير الصراع حول الترقية على تحقيق أهداف المؤسسة.

وتوصلت إلى نتائج التالية فمن خلال الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة التي كانت تتمحور حول وجود علاقة ارتباط بين المعايير الموضوعية للترقية والرضا الوظيفي بقوة 88,6 % وجود علاقة ارتباط بين مساهمة امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار بقوة 82,9 % ، وجود علاقة ارتباط يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق الأهداف بقوة 88,6 % ، نخلص إلى الفرضية العامة أي هناك علاقة إرتباطيته ذات دلالة إحصائية بين الترقية والفعالية التنظيمية⁽¹⁾.

ثانياً: دراسة عربية

▪ دراسة بعنوان: "النظام القانوني لترقية الموظف العام"، دراسة مقارنة بين الأردن والكويت، للباحث خالد حماد محمد العنزي، 2011-2012.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الجوانب القانونية الناظمة لترقية الموظف العام في كل من الأردن والكويت، وذلك من خلال بيان مفهوم الترقية و شروطها وأساليبها و ضوابطها وأحكامها وآثارها، ومن ثم الخروج بتوصيات لتلافي أوجه القصور التشريعي بخصوص الترقية-أن وجدت- لدى المشرع الأردني والمشرع الكويتي.

وكشفت نتائج الدراسة عن أن نظام الترقية، وإن كان يهدف إلى الارتقاء بمستوى فاعلية وكفاءة الجهاز الإداري في الدولة، وحصوله على أفضل العناصر البشرية، إلا أنه وفي الوقت نفسه، يمكن أن

¹ نسيمه أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2006-2008.

يكون وسيلة تؤدي إلى تعطيل هذا الجهاز وتهجير الطاقات البشرية المتميزة منه، وبخاصة إذا ما توسعت الإدارة في سلطتها في الآخذ بأسلوب الترقية بالاختيار وأن الترقية تصبح حقا للموظف عدا من صدورها بقرار من المرجع المختص، وإن المشروع الأردني أخذ بنوعين من الترقية، هما الترقية بالفئة، و الترقية بالدرجة، بخلاف المشرع الكويتي الذي أخذ فقط بالترقية بالدرجة، كما أن نصوص مواد نظام الخدمة المدنية الأردني وقانون الخدمة المدنية الكويتي قد بينت العدات التي تراعى عند اختيار أكثر الموظفين استحقاقا للترقية، حيث لم تجعل أساس استحقاق الترقية بالاختيار الأساس الحر.

وأن نظرة فاحصة لنظام الخدمة المدنية الأردني وقانون الخدمة المدنية الكويتي يتبين لنا أن المشرعين الأردني والكويتي قد أخذ بالترقية بالأقدمية كأساس، كما أنهما أخذتا بالترقية بالاختيار، كذلك بالترقية بالأقدمية والاختيار معا.

وعن نظام الخدمة المدنية الأردني خلا من معالجة مسألة تساوي المرشحين المستحقين للترقية في جميع الفئات والدرجات، بخلاف المشرع الكويتي الذي عالج هذه المسألة بموجب مادة 26 من قانون الخدمة المدنية، وعليه ففي حالة تساوي المرشحين في كافة الشروط السابقة يمكن للجنة أن تعقد امتحانات تنافسية لهؤلاء المرشحين باستثناء الترفيع في الدرجة الأولى في جميع الحالات.

وإن الترقية حقا تلقائيا للموظف العام، وإنما لا بد من توافر جملة من الشروط التي تشكل في مجملها منظومة نزيهة تضمن أن تتم الترقية وفقا لأسس موضوعية وليس شخصية، وتبين أن قرار الترقية قد لا يصدر من المرجع المختص لا بسبب انتقاء شروط تحققها، وإنما لوجود مانع يتعلق بالموظف ذاته بحول دون ترقيته و إن المشرع الكويتي وأردني جعلتا النظر في الطلبات المتعلقة بقرارات الترقية من اختصاص القضاء الإداري.¹

¹ خالد حماد محمد العنزوي، النظام القانوني لترقية الموظف العام، دراسة مقارنة بين الأردن والكويت، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، تخصص القانون العام، جامعة الشروق الأوسط، الكويت، 2011-2012.

الفصل الثاني: المدخل النظرية

* تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية

- 1- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920)
- 2- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور F.Taylor (1856-1915)
- 3- نظرية التكوين الإداري: لهنري فايول Henni Fayol (1841-1925)

ثانياً: النظرية النيو كلاسيكية

ثالثاً: النظريات الحديثة

- 1- نظرية النسق التعاوني لشستر برنارد Bernard
- 2- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو
- 3- نظرية اليابانية Z
- 4- مدخل الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

النظرية والبحث بينهما علاقة تكامل والاندماج في الآن عينه، فالنظرية تدعم البحث العلمي بالأطر والأنساق التي تعينه على إعطاء معنى للبيانات المستمدة من الميدان، كما أن البحث يعطي النظرية مجالاً للاختيار والتوسيع، إن جدية البحث السوسولوجي تتأني من قدرة الباحث على اختيار النظرية المناسبة أو النظريات الملائمة لبحثه ومنطلقاته النظرية، لذلك سنحاول استعراض أهم النظريات التي درست واهتمت بالموارد البشرية وقد ارتأينا أن نقسمها إلى النظريات الكلاسيكية، النظرية النيوكلاسيكية، النظريات الحديثة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي، فقد عملت على تقنين المهام والأدوار لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال اعتمادها على الأسلوب العلمي القائم على القوانين والأسس المحكمة، ولعل ما يثبت ذلك هو اشتراكها في مجموعة من المبادئ مثل: تقسيم العمل، التسلسل الهرمي للسلطة، نطاق الإشراف ووحدة الأمر، لذلك سنحاول استعراض أبرز هذه النظريات كما يلي:

1- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920):

يفترض النموذج البيروقراطي "ماكس فيبر" أن الناس غير عقلانيين وإنهم انفعاليين في أدائهم للعمل مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل وإن الاعتبارات الموضوعية والحييدة والعملاقية اعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل. ولذا أنعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

يعتبر "ماكس فيبر" أكثر العلماء قرباً من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك، ولهذا بني "ماكس فيبر" نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

- التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيههم.
- نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- نظام للإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والحييدة في التعامل.

- نظام اختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

ويلاحظ أن هناك نزعة من قبل المنظمات إلى استخدام هذه المبادئ، وذلك بنمو وزيادة حجم هذه المنظمات، ومبادئ البيروقراطية في حد ذاتها ليس فيها ما يعيبها، إلا أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التطرف لأن المشكلة محل التصرف لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء . كما قد نجد البعض غير مستعدين للمباداة أو الابتكار بتصرف جديد، لأن ذلك قد يتعارض مع أو يكسر قاعدة من قواعد المنظمة، لهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور¹.

أبرزت نظرية البيروقراطية عدة عوامل يمكن أن تسهم في الترقية كتقسيم العمل والتخصص الوظيفي، عدم التحيز في الحكم، الكفاءة، اللاشخصية في العلاقات الوظيفية، وكذلك الإعتماد على التوظيف على أساس الشهادات مع إجراء سلسلة من الإختبارات لإختيار الموظف الأكثر كفاءة في تنفيذ متطلبات الوظيفة.

2- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور F.Tylor (1856-1915):

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في (وم أ) ما بين 1900-1920 على يد رائدها الأول "تايلور"، حيث كانت هذه النظرية سببا في تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الأفراد، هذه الأخيرة التي تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال بحثها الدؤوب على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية، ورفع مستويات الكفاءة، وتقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ هي:

- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام، وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها، وقياس الزمن الذي تستغرقه كل حركة.
- اختيار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم لإكسابهم المهارة في الأداء والقدرة على الإنجاز.
- تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.

- استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال على تأدية العمل.

لقد دعا "تايلور" إلى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين، فالإدارة هي المسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولون عن التنفيذ، حيث كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة إنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدا حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أدائه، فقد إهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال، وأعتبره أساس هام في الإدارة، حيث يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلى أن يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، ومنه فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

من جهة أخرى نادى إلى ضرورة الاهتمام بعاملين هامين هما عامل الأجر الذي لا بد أن يحتسب ويدفع حسب مجهود كل عامل وتثمين التدريب كأداة فاعلة لتحقيق المردودية، وتقتصر هذه العملية على المنفذين، وعليه فقد ركز "تايلور" على أهمية الحوافز المادية، حيث افترض أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط.¹

ركزت الإدارة العلمية على إختيار العاملين وترقيتهم حسب الجدارة مع الأخذ بتقييم المشرف؛ لأن تايلور ركز على تدريب العاملين بإستخدام الأساليب العلمية في إختياره، وبالتالي فكل عامل يمكن أن يتحمل مسؤولية محددة لعمل ما والذي يتلائم مع قدراته وإمكاناته، كما أكد على مبدأ التعاون بين الإدارة والعمال، من خلال دراسة الحركة والزمن وربط الأجر بالأداء وتقديم المكافآت المادية كحافز لرفع الكفاءة الإنتاجية، فركزت على تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات، وخاصة عملية التدريب بإتباع الأساليب العلمية بدراسة الحركة والزمن، مع تخطيط مكان العمل وتحديد طرق الأجور. وفي نفس السياق ركزت نظرية

¹ منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص58-59.

التقسيم الإداري على التخصص وتكوين الهيكل التنظيمي مع تقسيم السلطة رأسياً بتحديد المسؤوليات مع التأكيد على الخبرة الطويلة في مجال الإدارة.

حيث إنحصر جل إهتمام تايلور في تنفيذ الأعمال البسيطة والروتينية مع منح العمال حد أدنى من الأجور، الشيء الذي ولد الملل والسأم.

3- نظرية التكوين الإداري: لهنري فايول (1841-1925):

ظهرت نظرية التكوين الإداري في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية، كمحاولة لتعديل أفكار التاييلورية وتدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في "وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموماً¹. ففي حين تركز التاييلورية في دراستها على أقل المستويات الإدارية والتنفيذية- المستوى الإنتاجي- في المصنع ثم التدرج إلى أعلى، تركز نظرية التكوين الإداري على دراسة الإدارة العليا- المستوى الإداري من خلال الإهتمام بالمدير الإداري و الإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية.

وقد تعرض "فايول" في كتابه "الإدارة العامة والصناعة" إلى ثلاث موضوعات رئيسية في مجال الإدارة وهي:

- الصفات الإدارية:

لقد نادى "فايول" بضرورة وجود مجموعة من الصفات يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسات الصناعية والإدارية، هذه الصفات إن لم تكن موجودة بالفطرة فأنها تكتسب بالتدريب وقد صنفها إلى

- صفات طبيعية بدنية: وتتمثل في الصحة، القوة والنشاط.
- صفات عقلية وذهنية: تتمثل في القدرة على الفهم والتحليل والاستيعاب وحسن التصرف والحكم على الأشياء بشكل جيد.

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب ت، ص 132.

- صفات خلقية: الحيوية، الحزم، الولاء، القدرة على التجديد والابتكار والرغبة في تحمل المسؤولية.
- الثقافة العامة: الإلمام بالمعلومات حتى وأن كانت لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.
- صفات فنية: الإلمام بكل المعلومات التي تخص الوظيفة التي يؤديها المدير.¹
- المبادئ الأساسية للإدارة:

لقد حدد فايول أربعة عشر مبدءا للإدارة الرشيدة تتمثل في:

تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، النظام، وحدة مصدر الأوامر، وحدة التوجيه، الخضوع، مكافآت الموظفين، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، العدالة و المساواة، الاستقرار في العمل، المبادرة والابتكار
إضفاء روح التعاون.

- عناصر الإدارة:

يري "فايول" أن العناصر التي تختص بها الإدارة هي التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة، الضغط، السيطرة والتحكم، التنبؤ وبعد النظر للذين يجب أن يتحلى بهما أصحاب الفئات الإدارية والتنفيذية العليا خاصة عند وضع السياسات والخطط.²

يتضح لنا من كل ما سبق أن "فايول" قد حرص من خلال نظريته على تأكيد أن كل من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمر إلى تعزيز قدراتهم سواء كانت فنية أو إدارية، فالتدريب المستمر يجعل الأفراد يتمتعون بروح الابتكار مما يساعدهم في القيام بأعمالهم على أحسن وجه وبفعالية وهذا بدوره يؤدي إلى حصول الفرد على ترقيات مختلفة في مساره المهني وعلى مختلف المكافآت... فهذه النظرية تفرض وجود صفة الرشد في العامل، وبذلك فهو يحفز أكثر من خلال حصوله الترقية.

¹ Monic Hic Horn, max weber et la sociologie française, préface de julien Freund édition l'harmattan, paris, 1988, p31.

² عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، ص88.

ثانيا: النظرية النيوكلاسيكية

جاءت هذه النظرية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على كيفية زيادة الإنتاج وأغفلت تماما جوانب العلاقات الإنسانية، حيث حاولت تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ التي كانت سائدة آنذاك خاصة بعض العناصر التنظيمية التي لم تلقى الاهتمام من النظريات السابقة، حيث قام إلتون" مايو" وزملاؤه بتجاربهم في مصانع شركة وستن إيكتريك- من 1927 إلى 1932- في الولايات المتحدة الأمريكية. وكانت الدراسة تنصب حول محاولة فهم السلوك الإنساني في المنظمة من خلال اكتشاف تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية والعلاقات في دراسة التنظيم، لاسيما أن تجاربه عن أثر ظروف العمل المفروضة على العاملين قد أثرت تأثيرا بالغا في الممارسات الصناعية، أنها قدمت أساليب جديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تعليم العمال وتوجيههم، واتخاذ القرارات الجماعية.

فمن خلال هذه التجارب استمدت نظرية العلاقات الإنسانية مبادئها الأساسية وأهمها:

- أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين.
- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم للذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
- أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، كذلك فإن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- أن السبيل لتحقيق هذه التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.¹

¹ منير أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 62-63.

- إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك شبكة للاتصالات غير الرسمية وأن هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

على الإدارة أن تأخذ المبادئ السابقة الحسبان عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين.

ولقد تأثرت كثير من سياسات المنظمات بهذه المدرسة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع الموظفين، ومن أمثله هذه السياسات الترقية ووضع أسس وأهداف لها، وما يعيب هذه النظرية أنها تغالي في استخدام العلاقات الإنسانية.¹

إهتمت المدرسة النيوكلاسيكية بالعامل بتمكينه من جميع حاجاته وخاصة المعنوية منها وفي مقدمتها تدرجه المهني لأنه بذلك يضمن الحاجة الأساسية وهي الأجر المرتفع والمكانة المرموقة والسلطة والهبة وهو أيضاً ما أقره السلوكيون من خلال التأكيد على مسألة الترقية على أساس الكفاءة وحدها وليس على أساس المعايير الذاتية من محسوبية ومحاباة.

حددت المدارس النيوكلاسيكية مؤشرات الترقية في حصول العامل على التقدير والإحترام والشعور بالأهمية في جماعة العمل وفي المؤسسة ككل، إثر فتح المجال أمامه للمشاركة في وضع الأهداف وإتخاذ القرارات.

ثالثاً: النظريات الحديثة

تعددت مداخل النظرية الحديثة في نظرتها للتنظيم، فعلى عكس النظريات الكلاسيكية وما ميزها من صرامة وجمود، اهتمت النظريات الحديثة بمحاولة فهمها للجوانب السيكولوجية والاجتماعية للعمال داخل التنظيمات من خلال التركيز على دراسة تأثير أفكارهم، مشاعرهم واتجاهاتهم على أداء التنظيم.

¹ حسام إبراهيم حسن، مرجع سبق ذكره، ص 237.

بالإضافة إلى ذلك فإن السلبيات ونقاط الضعف في النظريات التقليدية حفزت الباحثين لتطوير النظريات ولتعديل الفلسفات السابقة وتوجيه أنظارهم إلى زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم بإدخال أساليب جديدة تأخذ بعين الاعتبار فكرة أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من المحددات كالبيئة الاجتماعية والتكنولوجيا، وأنه توجد قوى دافعة تحرك سلوك العاملين.

من هذا المنطق سنحاول استعراض أهم النظريات الحديثة التي لها علاقة بموضوع بحثنا على النحو

التالي:

1- نظرية النسق التعاوني لشستر برنارد Bernard

يرى "برنارد" أن التنظيم عبارة عن نظام أو نسق مفتوح يقوم على أساس تعاوني، وذلك من خلال التعاون القائم بين الأفراد في التنظيم، هذا التعاون تلعب فيه العوامل النفسية والاجتماعية دورا حيويا، وعلى عكس النظريات الكلاسيكية فبرنارد يعطي أهمية للتنظيم الغير الرسمي، كذلك ينادي بمبدأ التخصص للأفراد، حيث نجد برنارد قد ألفت النظر إلى أهمية التدريب وضرورة الإعداد للقادة داخل المنظمة.¹

إن اعتبار برنارد إتساع منطقة قبول الأفراد للأوامر تتحدد بنوعية وكمية الإجراءات والحوافز الممنوحة لهم، فالإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وفي حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل.²

¹ محمد حنفي سليمان، وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1998، ص 35.

² كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر، ط2، عمان، الأردن، 1994، ص61.

- وقد قسم "برناد" هذه المعزيات والحوافز إلى:
 - المغريات المادية مثل النقود وغيرها من الأشياء المادية ذات القيمة التي تعزي الأفراد على المساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف التنظيم.
 - المغريات الشخصية غير المادية مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق (الترقى) والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم.
 - كذلك فإن ظروف العمل المادية الملائمة تمثل نوعا من المغريات التي قد يكون لها أهميتها في بعض الأحيان.
 - المغريات المعنوية مثل تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم أو الوطن مثلا.
 - حافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه.
 - حافز المشاركة والشعور بالأهمية نتيجة المساهمة في اتخاذ القرارات.¹
- وعلى هذا الأساس نجد "برناد ينادي بضرورة وجود مجموعة من الحوافز تمنح للعمل تدفعهم للتعاون وتحثهم على العمل وبذل مجهودات أكثر، فهو يؤكد على عدم جدوى الحوافز المادية إذا ما تجاوز العمال مستوى الكفاءة، حيث يتحول اهتمامهم إلى نوع آخر من الحوافز الغير المادية والتي يمكن من خلالها تعزيز الرغبة في العمل مثل الحصول على الترقيات والتدرج في المناصب القيادية والعليا.
- ومما سبق نلاحظ أن معايير الترقية تدرجت بتدرج مختلف المدارس النظرية بما يسمح بتحقيق دافعية العاملين نحو الإبداع، ومنه الوصول إلى تحقيق أعلى معدلات الفعالية التنظيمية.

2- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعها أبراهام ماسلو من أكثر نظريات التحفيز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مؤداها

¹ علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، ب ت، ص32.

أن لكل إنسان عدد من الحاجات، هذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك، حيث أن الحاجة أو الدافع الأقوى هي التي ستحدد سلوكه فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين، والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها، وغالبا لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن.

وقد افترض "ماسلو" خمسة حاجات رئيسية تحكم سلوك الأفراد نستعرضها كما يلي:

- الحاجات الفيزيولوجية (الجسمية):

وتتمثل أساسا في الحاجات البيولوجية والفيزيولوجية للفرد كالماء والهواء... الخ وهي التي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للإنسان للبقاء والاستمرار في حياته، فيعتقد "ماسلو" أنها أقوى دوافع الفرد حتى يتم إشباعها، وبعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور.

- الحاجة إلى الأمن والسلامة:

عندما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية، تسيطر على الفرد حاجات أخرى هي حاجات الأمان والسلامة من أجل حماية الذات من الأذى والمخاطر مثل المخاطر الصحية وحوادث العمل.

- الحاجات الاجتماعية والعاطفية:

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها وتتمثل هذه الحاجات في الشعور بالانتماء والحب، الاحترام من قبل أفراد المجتمع، الدعم من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

- حاجات التقدير والاحترام:

يكون ذلك من خلال احترام الآخرين له واعترافهم به وبمجهوداته، لأن الفرد يبحث دائما عن الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل، والحصول على التقدير والاعتراف به من المسؤولين ومن زملائه

لأن ذلك يحقق له نوعاً من الرضا والارتياح النفسي، و يدفعه لبذل مجهود أكبر، ما يشعره بنوع من الثقة في النفس.

- حاجات تحقيق الذات:

إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية، فقد أشار " ماسلو" أن إثبات الذات تمثل رغبة الفرد المتنامية في التميز، ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه، وعليه ففي هذا المستوى يسعى الفرد إلى إثبات ذاته في العمل ويقبل التحدي وأداء المهام الصعبة حتى تفتح أمامه فرص الترقى والتقدم.¹

3- نظرية اليابانية z:

يعتبر وليم "أوشي" (William ouchi) رائد نظرية (Z) اليابانية ويقول أوشي أنه لاحظ أن الإنتاجية، وخاصة في الشركات الصناعية في اليابان، تزيد أربعة أضعاف عن مثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية، ووجد أن هذه الزيادة لا تعود أسبابها إلى السياسات النقدية أو الإستثمارية وحسب وإنما إلى الطريقة التي يتم بموجبها معاملة وتوجيه العنصر البشري في الإنتاج. ولمعالجة تدني الإنتاجية للشركات اليابانية العاملة خارج اليابان قام أوشي بوضع نظرية (Z) في الإدارة وكان ذلك عام 1981 حيث افترض أوشي أن الشركات الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A). في حيث تطبق الشركات اليابانية داخل اليابان أسلوب الإدارة (J). وهذه النظرية طبقت مضامين نظرية "ماكروور" يجر ودمج بينهما بما يسمى نظرية (J) المعدلة وقد أجرى أوشي دراسة بعنوان كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية، فقد توصل إلى أن الإدارة اليابانية تتميز بعدة خصائص هي: الثقة، توظيف العاملين مدى الحياة، الرقة

¹ منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-71.

والتهديب والمهارة، التقويم والترقية، الاهتمام بالعنصر البشري، الاهتمام بالقيم الجماعية، صنع القرارات، تطوير الحياة الوظيفية للعاملين.¹

استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

4- مدخل الموارد البشرية:

قامت إدارة الموارد البشرية على تبني مدخل الموارد البشرية والذي من خلاله يمكن أن تستفيد المنظمة بطريقتين، الأول زيادة الفعالية التنظيمية، والثاني إشباع حاجات الأفراد. فبدلاً من النظر إلى الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهم منفصلين وأن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر أعتبر مدخل الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض، وأن تحقيق مكاسب في أحدهما لا يكون على حساب أو تكلفة الآخر.

ويعد مدخل الموارد البشرية مدخلاً حديثاً نسبياً في إدارة الأفراد. حيث أنتشر الاصطلاح أثناء السبعينات. وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها موارد بدلاً من اعتبارهم عامل من عوامل الإنتاج، أو اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والفرد.

¹ حسين احمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص59.

وقد ازدادت أهمية مدخل الموارد البشرية ولكن على الرغم من أهميته إلا أن اصطلاح الموارد البشرية مثله مثل أي اصطلاح في الإدارة يصعب تحديده تحديدا دقيقا. إلا أن هناك مجموعة من المبادئ التي تقدم أساسا لهذا المدخل وهي:

- الأفراد هم استثمار إذا أحسنت إدارتهم وتنميتهم يمكن أن يتحقق من خلالهم مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة إنتاجية.
- السياسات والبرامج والممارسات لا بد أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.
- بيئة العمل لا بد أن تخلق، بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ وتتحقق بطريقة تراعي فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.¹

تأسيسا على ما سبق فإن مدخل الموارد البشرية يعتبر أحد المداخل التنظيمية الهامة في تطوير المسار المهني للفرد والذي يقصد به تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد والوظائف التي يتقلدونها، ويركز على إتباع الأساليب الإدارية كالتدريب والنقل والترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب تحقيقا لأهداف المؤسسة في الإنتاجية وأهداف الفرد في الرضا عن العمل بما يوفره له من فرص الحراك والتدرج الوظيفي.

بينما نجد المدارس الحديثة تركز على الجدارة والتخصصية معا وتقسيم السلطة رأسيا وتحديد المسؤوليات بالإعتماد على أفراد لديهم الخبرة الفنية والإدارية، مع التركيز على عنصري الذكاء والمهارة في أداء الأعمال أي التكيف مع متغيرات السوق بالسرعة التي تفرضها المنافسة العالمية.

أما فيما يخص النظريات الحديثة فقد كان التأثير من خلال خلق الإستقرار والولاء والرضا الوظيفي وزيادة معدلات الروح المعنوية وتنمية روح الفريق و التعاون بين العاملين، مما ساهم في خلق التكامل بين

¹ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص 21-22.

أدوار العاملين الرسمية والشخصية إثر شعورهم بتحمل المسؤولية وبحثهم عن الإبتكار والإبداع، للحصول على المزيد من الترقيات لأنها أصبحت العامل المحدد لعدم دوران العمل من خلال إمتيازاتها، وهو ما أدى إلى توازن وتطور المؤسسات.

خلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج أن المداخل النظرية والبحث بينهما علاقة تكاملية، وما على الباحث إلا اختبار النظريات الملائمة لبحثه لأنها تساعده على فهم مختلف أجزاء بحثه و في بحثنا هذا تناولنا أهم النظريات التي درست واهتمت بالموارد البشرية بصفة عامة و بتطوير المسار المهني للفرد بصفة خاصة.

الفصل الثالث: عرض و مناقشة و تحليل البيانات

* تمهيد

أولاً: مبادئ الترقية وأهميتها وأهدافها

1- مبادئ وأسس الترقية

2- أهمية الترقية

3- أهداف الترقية

ثانياً: مصادر عملية الترقية وأنواعها

1- مصادر الترقية

2- أنواع الترقية

ثالثاً: شروط الترقية وضوابطها ومناهجها

1- شروط الترقية وضوابطها

2- مناهج الترقية

رابعاً: أنظمة الترقية وبرامجها وخطواتها

1- أنظمة ومعايير الترقية

2- برامج الترقية

3- الخطوات والإجراءات العلمية للترقية

خامساً: عمليات تقييم الترقية

1- معايير التقييم

2- إجراءات التقييم

أثار عملية الترقية ومعوقاتها

1- أثار عملية الترقية

2- مشاكل أنظمة الترقية

3- معوقات تطبيق عملية الترقية

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الترقية المهنية من أهم الموضوعات التي لها أهمية في أي مؤسسة من المؤسسات فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعداد لتحمل مسؤوليات العمل والمنصب المرفع إليه، كما تعتبر حافزا أساسيا لتشجيع الموظف على العمل لأنها تساهم في رفع مستواه الأدبي والمادي.

لذلك تهتم المؤسسات على اختلاف أنواعها بالاعتماد معايير ونظم مختلفة في عملية الترقية كما تعمل تسيير برامجها وتنفيذ خطواتها وتقييم موظفيها لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تفادي الوقوع في مشاكل تنظيمية مختلفة.

وفي هذا الفصل تناولنا محددات عملية الترقية أهم مبادئها أهميتها وأهدافها ثم مصادرها وأنواعها كما تطرقنا إلى شروط عملية الترقية وضوابطها ومناهجها.

كما تطرقنا كذلك أهم المعايير المعتمدة في عملية الترقية برامجها وخطواتها وكذلك عمليات تقييمها مع ذكر أثارها ومعوقاتها.

أولاً: مبادئ الترقية وأهميتها وأهدافها

1- مبادئ وأسس الترقية:

لكي تحقق الترقية الأهداف والأغراض المرجوة منها ينبغي أن تراعى المبادئ التالية من قبل إدارات الموارد البشرية وكل المسؤولين والقيادات التي تسهم بطريقة أو بأخرى في القرارات الإدارية للمؤسسة للترقيات الإدارية وهذه المبادئ كالآتي:

- أن تؤدي إجراءات الترقية وأسسها المعتمدة إلى اختيار أفضل المترشحين للترقيات وفقاً لقناعات المرشحين أنفسهم والمؤوسين الذين شاركوا في قراراتها.
- أن تتاح أمام المرشحين للترقيات الفرص المتكافئة بغض النظر عن اعتبارات الجنس والمعتقد والانتماء السياسي أو الطائفي أو العنصري.
- أن لا يحول وجود مرشحين داخل المؤسسة للترقية لوظيفة أعلى دون فتح المجال أمام المنافسين لهم في الخارج أن كانوا أكثر كفاءة وقدرة على شغلها وراغبين للانتقال لها، فهؤلاء دماء جديدة يتعذر على المؤسسات الحيلولة دون دخولها.
- أن تكون معايير ونظم الترقيات وكل إجراءاتها ونماذجها وشروطها معلومة لدى العاملين ويتم تعميمها عليهم دون بديل أو لائحة عند تعيينهم لأول مرة أو بين الحين والأخرى في حالة حدوث أي تعديل أو تغيير عليها.
- أن تحقق الترقيات الهدف أو الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وأهداف العاملين وطموحاتهم معاً، وأن تتلافى أي نزاعات أو خلافات يحتمل حدوثها عند الترقيات غير الموضوعية.
- يفضل أن تكون للترقيات لجنة مختصة تنظر فيها بصفته دورية وأن تضم هذه اللجنة أعضاء يتمتعون بالثقة ولهم تخصصات قانونية وإدارية وفنية لتؤخذ وجهات النظر المختلفة في قراراتها.

- أن يعطي العاملون حق التظلم ضد قرارات الترقية التعسفية التي تترتب عليها، أو تشتم منها رائحة التحيز والمحاباة، وذلك لدى جهة إدارية أعلى من تلك التي أصدرت قرار الترقية أو لدى لجنة قضائية وإدارية، وأن يكون القرار الصادر عنها قطيعاً.¹
- وهناك مبادئ أخرى تقوم عليها الترقية أيضاً أهمها:
- مراعاة حجم التدرج الهرمي الذي ينتمي إليه الموظف، إذا كلما كبر حجم الوحدة التي يعمل بها وزادت مستوياتها الوظيفية، كلما كانت أمامه الفرصة للترقية وإلا فالعكس صحيح.
- أن تكون وظيفة أو أكثر شاغرة يمكن الترقية إليها.
- أن يكون نظام ترتيب الوظائف في المؤسسة مطبقاً تطبيقاً سليماً بحيث يمكن التعرف على سلطات ومسؤوليات كل وظيفة على حدا.
- أن تتوفر لدى الموظف الذي سيتم ترقيته متطلبات شغل الوظيفة التي سيرتقي إليها، مثل المؤهلات العلمية والخبرة والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة.
- يجب أن يتم إعداد الموظف جيداً قبل ترقيته للوظيفة الأعلى، إما عن طريق التدريب أو عن طريق الممارسة الفعلية لأعباء الوظيفة المرقي إليها، لفترة زمنية محددة قبل صدور قرار الترقية.
- يجب أن تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الراتب أو الأجر حتى يشعر الفرد بالعائد المادي المصاحب للترقي.²

2- أهمية الترقية:

تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من المؤسسة والعاملين، فالمؤسسة تسعى من وراء توفير نظام الترقية للعاملين لتحقيق الأتي:

¹ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 148-149.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق، الأردن، 2003، ص 282.

- رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.
- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.
- ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل بالمؤسسة.
- خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المؤسسة.
- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.¹

إضافة إلى هذه الأهمية التي تعترها عملية الترقية، فهي ذات أهمية بالغة في تحقيق الأغراض

التالية:

- خلق روح التفاعل والأمل في نفوس الموظفين للتقدم وتولي مسؤوليات أكثر أهمية وأعلى شأنًا الشيء الذي يؤدي بدوره إلى بعث روح التنافس والمثابرة بين القوى العاملة، وذوي الطاقات الكامنة لتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في تحقيق أهداف منظماتها ومن ثم تحقيق ذواتهم وطموحاتهم.
- الحفاظ على العناصر ذات الكفاءات والفعالة ذات الخبرة والتجربة في مجال العمل وتقوية انتمائهم وولائهم للمؤسسة وتعاونهم وحسن تعاملهم مع العاملين والمتعاملين معهم وتقليل من جهود وتكاليف الإعلان عن الوظائف الشاغرة وإجراء المقابلات وبقية الإجراءات اللازمة لاستقبال وإحلال وتدريب الموظفين الجدد.
- تعتبر بمثابة تعيينات من الداخل لملأ الوظائف الشاغرة، وتعتبر هذه الطريقة أقل تكلفة وأضمن اختيار عن غيرها من الطرق خاصة إذا كانت تتم بصورة موضوعية وبعيدة عن التحيز والمحاباة.²
- للترقية أهمية بالغة فهي تحفز الموظفين وتشجعهم على العمل للتقدم في مستويات السلم الوظيفي والتنظيمي، وتحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم تحقيق ذواتهم وطموحاتهم.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، الوارق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006، ص496.

² محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص148.

3- أهداف الترقية:

إن كل سياسات تسيير الموارد البشرية تتمحور حول الوسائل العلمية التي تتمكن من خلالها الإدارة اختيار أفضل العناصر للقيام بالعمل، وخلق جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى جهدها للتقليل من التكاليف العمل وتحسين نوعيته، وبما أن عملية الترقية جزء من هذه السياسات، فهي تسعى بدورها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

- توفير الظروف التي من شأنها تحفيز العاملين لمزيد من العمل، وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء والأجر أو الحافز، وطريقة التدريب والتكوين التي يتلقونها.
- الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم إعطائهم مبررا لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات.
- تساعد عملية الترقية على جذب القوى العاملة من خارج المؤسسة للعمل فيها مما يضمن لها الإستقرارية ويجنبها أزمات كفقدان أحد العاملين فيها.

وعموما تعتبر عملية الترقية جزء من إدارة الموارد البشرية، والتي بدورها جزء رئيسي من العملية الإدارية، تسعى لتحقيق غايات محددة من الأهداف بكفاية وفعالية، والمفهوم الرئيسي هنا للكفاية والفعالية هو انتقاء أفضل وأحسن العناصر للقيام بالعمل، وخلق الظروف المناسبة لها لبذل قصارى جهدها في العمل بأقل التكاليف وأحسن الأداءات، ومنه فهي تعتبر وسيلة لتحفيز الموظف لزيادة المعلومات لديه وتحسين مهارته باستمرار حتى لا يشعر بالملل، أو أن يحس بأن طموحاته وقدراته قد انتهت.¹

وهناك أهداف أخرى أيضا نذكر منها:

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 450.

- شعور العامل بالإطئنان لعدالة المؤسسة نتيجة تحسين مستواه المعيشي برفع الأجر، دون تغيير مكان العمل، لكون الفرد بطبعه يميل إلى احتلال مكانة اجتماعية مرموقة داخل المؤسسة، هذه الأمور المعنوية تشجع على الابتكار، وإيجاد المهارة الفنية.
- أهداف ثقافية مثل المهارة، الخبرة، التدريب، التكوين، لها أثر في توسيع الأفق الثقافي للعامل وبالتالي اكتساب ثقافة تسير التطور الاجتماعي.
- تتناول الترقية من الجانب الاجتماعي من خلال التنفس على التطور الكفاءة الإنتاجية وحسن الأداء يجعل العامل يبذل أقصى جهد للفوز بالترقية وإيجاد عمال داخل المؤسسة مؤهلين لتحمل المسؤوليات.¹

وعليه لا يمكن أن تتحقق هذه الأهداف إلا في حالة قيام نظام الترقية على معايير موضوعية علمية تستبعد الاعتبارات الشخصية، وكافة الطرق اللاموضوعية التي تؤدي إلى وجود فوضى داخل المؤسسة، ونشوب صراع بين الإدارة والعمال، وبين العمال أنفسهم، مما يؤثر على الإنتاج والإنتاجية، ولا يمكنها أيضا تحقيق هذه الأهداف وأخرى إلا بالتزام العامل في عمله وقيامه بواجباته.²

ومن بين أهداف أيضا نجد ما يلي:

- تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع، وإذا أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسات يعتمد على أسس ومعايير موضوعية يمكن إدارة المؤسسة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة واللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل للالتحاق بهذه المؤسسة للاستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها والتي تشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.

¹ عصمت عبد الكريم خليفة، نظام الترقية في الوظيفة العامة، المنظمة العربية للعلوم، مصر، ب ت، ص 18.

² محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص 312.

- ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة الحالية التي اكتسبت المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال الملقة على عاتقها، ومن ثم اختيار من بينها من يصلح ليشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية.
- التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين عن الجوانب التالية: الرضا عن الوظيفة الرضا عن الأجر، الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف الرضا عن مجموعة العمل وعن النواحي الاجتماعية، وهذا يضمن خطة ترمي إلى تحقيق فعالية المؤسسة وزيادة مستوى الإنتاجية بمعدلاتها المخططة.
- تحقيق المواءمة المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة، وهذا لن يتم إلا من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها، ولا شك أن برنامج الترقية يمثل أحد الركائز لاهتمامات العاملين، الأمر الذي يتطلب ضرورة العناية ببرامج الترقية هذه لتكون على درجة كبيرة من الموضوعية لتحقيق من خلالها مصلحة وأهداف كل من المؤسسة والأفراد على حد سواء.
- إن وجود وتطبيق برنامج الترقية واضح وجيدا بعيدا عن المحسوبية والتحيز، وفسح فرص الترقية أمام العاملين المجدين يؤدي إلى تحسين معنوياتهم وأيضا إلى إخلاصهم لانتمائهم للمؤسسة التي يعلمون فيها.¹

ثانيا: مصادر عملية الترقية وأنواعها

1- مصادر الترقية:

تأخذ الترقيات تبعا لمصادرها شكلين متميزين، فهي إما أن تكون داخلية أو أن تكون خارجية.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 275.

■ الترقية الداخلية:

وهي التي تتم داخل المؤسسة، حيث تحدد أية مؤسسة الوظائف التي يمكن أن تشغل بالترقي من داخلها وتلك التي تملأ من الخارج.

ومن مميزات الترقية من الداخل:

- وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم، حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية، يتأقلمون أكثر مع التنظيم ويستقرون بسهولة.
- أن الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع العاملين في زيادة إنتاجهم ورفع روحهم المعنوية. ويتفانون في بذل جهود أكثر إذا علموا بأن ذلك سيؤدي إلى ترقيةهم.
- تساعد في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة، حيث أن إمكانية الترقى والتدرج في الوظائف والمسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي يترك في نفوسهم إحساس بالرضا. زيادة على ذلك فإن العاملين يتربون دائما الصعود والتدرج للوظائف العليا في نفس مؤسستهم، أين يوجد زملاؤهم.

■ الترقية من الخارج:

تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك حتى بحجة تطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة وذلك تجنباً للجمود.

كما أن ملء الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التدريب.¹

ولهذا الأسلوب أيضا انعكاسات سلبية وأثار قد تخلق مشكلات تنظيمية وأيضاً مشكلات سلوكية

أهمها:

- انخفاض الروح المعنوية لأفراد التنظيم نتيجة عدم ارتياحهم واقتناعهم بهذه السياسة.

- تحمل المؤسسة لتكاليف إضافية واحتمال نقل عادات وثقافات مختلفة إلى المؤسسة إضافة إلى التأثير السلبي على الروح المعنوية للعمال الموجودين.¹

2- أنواع الترقية:

للترقية أنواع كثيرة نذكر منها:

1-2- الترقية في الدرجة:

أن ترقية الموظف من الدرجة التي تعلوها مباشرة تتم وفقا لأقدمية معينة في منصب عملة وتكون هذه الترقية في إطار السلم الإداري، الذي عين به ويتحدد هذا السلم بموجب القانون الأساسي الخاص بالفئة التي ينتمي إليها الموظف وهذا النوع من الترقية يقتضي زيادة مالية في مرتب الموظف مع الاستمرار انتمائه إلى نفس الفئة.

وإلى جانب الأقدمية التي يجب أن تتوفر في الموظف لا بد من توفر معايير الكفاءة لديه والتي تقاس بالنقاط والتقدير العام الذي يعطى للموظف سنويا، غير أن الترقية من الدرجة الأولى إلى باقي الدرجات تختلف فالترقية تتم بمجرد مرور ثلاثة سنوات على تاريخ الموظف.²

2-2- الترقية في الرتبة:

ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة في الرواتب دون زيادة في المسؤوليات والواجبات وتجمع الأقدمية والكفاءة وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الرتبة، بينما تمثل الكفاءة أساسا ثانويا عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأول فيها.¹

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات بيروت، لبنان، 1997، ص84.

² عن الموقع: <http://www.hrdiscussion.com/hc1> (تمت زيادة الموقع بتاريخ 22/07/2022، الساعة:15:16).

2-3- الترقية في الفئة:

تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف، من حيث نوع العمل ماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية، ودرجة التأهيل المطلوبة، فهي تجيز معاملة موحدة من حيث الأجر وغيره من أوجه شؤون الأفراد، وهذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة والرتبة، أي لا تترتب عليه تغيير في الوظيفة، ولا تكون زيادة في المسؤوليات والواجبات وتستند إلى كفاءة العامل.

فالترقية في الفئة تجمع بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة والمرتبة لذا فاختيار يتم

وفق كفاءة العامل ولا تصاحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات فهي تتفق مع الترقية في الدرجة.¹

2-4- الترقية الجافة:

وفيها يرتفع المركز الأدبي للعامل، ولا يرتفع الأجر، وهي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على المكافآت وتبرز أهمية الترقية الجافة بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المركز والمستويات العليا من التنظيم.²

2-5- الترقية السائلة:

ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر وزيادة المسؤوليات والاختصاصات، ويترتب عليها تحسين المركز الأدبي والاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته ويكسبه شعورا بالرضا والاطمئنان، فتنقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل، ويتفرغ لوظيفته فيتنهها.³

2-6- الترقية الاجتماعية:

ويتضح مفهومها بحيث يجب اعتبار الترقية الاجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين والتأهيل، ومهما كانت طبيعتها أو الأسلوب الذي تتبعه فهي مرتبطة ومتعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل.

¹ عادل حسين، مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، ب ت، ص 132.

² صلاح الشناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 1973، ص 96.

³ محمد أنس قاسم جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1986، ص 25.

وسميت كذلك لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على المؤهلات العليا لأن ينصبوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة، أو اختيارات متخصصة أساسا لهذا الغرض، بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة في المؤسسة، وتتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا، وبالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية.

ثالثا: شروط الترقية و ضوابطها ومناهجها

1- شروط الترقية و ضوابطها:

1-1 - شروط الترقية:

إن الترقية لا تمثل حقا من حقوق الموظف التي يكتسبها عند إستيفائه للشروط المحددة بموجب القانون، وإنما هي في واقع الأمر جوازية، أي أن الإدارة هي صاحبة السلطة في ترقية الموظف من عدمها على أن لا تتجاوز في ذلك حدود السلطة الممنوحة لها. ومن الجدير بالذكر أن الشروط الواجب توافرها في ترقية الموظف تتباين من نظام إلى نظام آخر، إلا أنها على العموم تستلزم توافر الشروط التالية:

- وجود وظيفة شاغرة لها اعتماد في ميزانية المؤسسة، يمكن أن يرقى لها الموظف.
- تباين الوظيفة التي يرقى إليها الموظف عن الوظيفة التي يشغلها من حيث الواجبات والمسؤوليات.
- توافر المؤهلات العلمية المطلوبة في الموظف المرشح للترقية وفق القانون، مثال ذلك حصوله على شهادة علمية، بتخصص معين تمتعه بخبرات محددة، اجتيازه برنامجا تدريبيا له علاقة بمهام الوظيفة المرشح لها.
- حصول المرشح للترقية على درجة معينة مقبولة في تقارير الأداء والكفاءة المعدة من قبل الجهة المسؤولة عن تقييمه، في أثناء مدة زمنية معينة، كأن تكون سنة أو أكثر.

- توفر شروط الأقدمية إلى وظيفة أعلى بعد مضي المدة المقررة لإشغاله ووظيفة أدنى في سلم الوظائف والدرجات.
- لا يجوز ترقية الموظف مباشرة إلى وظيفة أو مستوى وظيفي أعلى من المستوى الوظيفي الذي يعلو الوظيفة التي يستحقها وعند حصول ذلك، فإن الترقية تعد باطلة، ما لم يرد نص يجيز ذلك في القوانين والأنظمة النافذة.

أن الترشيح للترقية إلى الوظيفة الأعلى يأخذ أحد الاتجاهين التاليين:

- أن الترشيح للترقية يكون حكرا على العاملين في المؤسسة أو القسم أو الشعبة التي تشغل فيها وظيفة معينة.
- تكون الترقية متاحة لجميع العاملين في المؤسسات أو الأجهزة الإدارية الحكومة لشغل أية وظيفة شاغرة في تلك المؤسسات أو الأجهزة، أي لكل موظف الحق في أن يرشح نفسه لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسات والأجهزة الحكومية متى ما كان يمتلك المؤهلات وتنطبق عليه الشروط المطلوب.¹

1-2- ضوابط الترقية:

هناك مجموعة من الضوابط لعملية الترقية نذكر منها ما يلي:

- توفير المخصص المالي لأي نوع من أنواع الترقية.
- وجود وظيفة شاغرة بالنسبة للترقية الوظيفة والاستثنائية.
- صدور قرار الترقية من السلطة المختصة بالتعيين.
- تعتبر الترقية نافذة من تاريخ صدور القرار بها ولا يجوز منح أية ترقية بأثر رجعي.
- لا يؤخذ بعين الاعتبار عند النظر في الترقية ترتيب الأقدمية إلا إذا تساوى تقييم الأداء.

¹ نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص ص 496-497.

- لا يجوز الجمع بين الترقية والعلوّة الدورية إذا تمتا في تاريخ واحد وبالاستناد إلى تقييم الأداء السنوي.

- لا يجوز ترقية الموظف بأي نوع من أنواع الترقية إلا بعد انقضاء اثني عشر شهرا من تاريخ آخر ترقية.

- لا يجوز ترقية الموظف أثناء الإجازة الدراسية.¹

2- مناهج الترقية:

تعتمد إدارة الموارد البشرية في نجاح هذه العملية على عدة مناهج وسياسات عملية يمكن إدراج أهمها كالآتي:

2-1- المنهج الأول:

▪ **ترقية الموظفين العاملين داخل المؤسسة:** وهذه وسيلة مهمة لحفز الموظفين على مزيد من العمل، وتشجيعهم على الولاء للمؤسسة، مثل هذه السياسة تعطي العاملون الفرصة للوصول إلى وظائف أعلى بحيث لا تبحث المؤسسة عن أشخاص من خارجها إلا بعد التأكد أنه ليس هناك من يشغل الوظائف الشاغرة. ويعاب على هذا الأسلوب أنه قد لا يتيح مجالاً للأفكار الجديدة، ذلك أن قيم وخبرة الشخص الداخلي لا تنبئ بأفكار جديدة على العكس من الشخص الخارجي الذي يمكن الافتراض بأنه قد يكون لديه فكرة جديدة، ثم إن اقتصار فرص الترقية على الداخل يقلل من حجم العينة للمتنافسين على الوظيفة مما يعني بالتالي فرصة أقل أمام المؤسسة للحصول على أكفأ الأشخاص، أما المأخذ الثالث فهو أنه قد يزيد من حدة التنافس بين العاملين مما يترك آثار سلبية على روح التعاون.

¹ مصطفى الشريف، الثقافة القانونية، مجلة الشؤون القانونية، العدد، 488، أغسطس 2015، ص52.

2-2- المنهج الثاني:

▪ فتح المجال للتقدم أمام العاملين داخل المؤسسة أو في خارجها: وفي هذه الحالة فإن كثيرا من مآخذ الأسلوب الأول، إن لم يكن كلها، يمكن تجنبها إذ أن حق العاملين في المؤسسة في التنافس على الوظائف المعلنة موجودة ولكنهم لا يتمتعون بأفضلية بأن يحتكروا مثل هذه الفرصة يجعل المؤسسة في وضع أفضل لأن تختار العدد المطلوب من حجم عينة أكبر.

وفي كلتا الحالتين فإن أسس تقييم المتقدمين وصلاحياتهم لشغل الوظيفة يجب أن يتم على أسس موضوعية، وعادة ما يتم اللجوء للامتحانات أو الاعتماد على ما يسمى بمراكز التقييم وهو نمط يعتمد على امتحانات نظرية وملاحظة أو اختبار عملي للمتقدمين للعمل بما في ذلك تمارين ولعب الأدوار وما إلى ذلك من وسائل تقارب في طبيعتها ما يتوقع عمله في الوظيفة الشاغرة.

2-3- المنهج الثالث:

▪ اعتماد الترقية على التدريب: فيجب على الإدارة أن تقوم بالربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية للمؤسسة ذاتها حتى يصبح التدريب الوسيلة الفعالة في إعداد العاملين والموظفين لشغل الوظائف الأعلى والتي قد تصبح شاغرة يضاف إلى ذلك أن الملامح السياسية التي سوف تشمل عليها سياسة الترقية سوف تحدد إلى درجة كبيرة الاحتياجات والخطة التدريبية المطلوبة للفترة المستقبلية وبالتالي يمكن أن يترجم ذلك مقدما إلى أشكال وأنواع مختلفة من برامج التدريب.¹

التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المختلفة من برامج التدريب التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المختلفة من المهارة والخبرة والتخصصات المطلوبة لشغل الوظائف داخل المؤسسة ذاتها.²

¹ نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص ص 313-315.

² المرجع نفسه، ص 315.

ولنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة النواحي الآتية:

- ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف يوضح مسؤوليات الوظائف والشروط الواجب توافرها في من يشغلها.
- ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخرى وان تكون هذه القواعد واضحة ومعروفة لكل العاملين.
- ضرورة وجود برنامج لتدريب وتنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى.
- ضرورة تعريف العاملين بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل.¹

رابعا: أنظمة الترقية وبرامجها وخطواتها

1- أنظمة ومعايير الترقية:

تتم عملية الترقيات الإدارية في جميع المؤسسات وفقا لمعيار الأقدمية أو وفقا لمعيار الكفاءة والجدارة أو وفق المعيارين معا، أو معايير أخرى حسب طبيعة المؤسسات وبرامجها ونذكر منها ما يلي:

1-1- المعايير الموضوعية:

- نظام الأقدمية:

ويقصد به مرور فترة زمنية على تولي الموظف مهام وظيفته ليصبح بعدها مرشحا للصعود لوظيفية أخرى أعلى منها، وبمقتضى هذا المعيار يكون للموظف الأقدم الأولوية في الترقية على زملائه بغض النظر عن مستويات الجدارة والكفاءة ونتائج التقارير السنوية لتقييم الأداء، ويفترض هذا المعيار أن الزمن والمدة الأطول تكسب صاحبها خبرة أعمق وأكثر، والشرطان الرئيسيان لترقية الموظف وفقا لهذا المعيار هما:

- إكمال المدة الزمنية المحددة في القانون أو النظام دون أن توجه له عقوبة تأديبيه بسبب سوء سلوكه أو تقصيره.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص312.

- وجود وظيفة شاغرة تعقب وظيفته الحالية في سلم توصيف الوظائف وقد إشتراط بعض النظم حصول الموظف على مؤهل دراسي لشغل بعض الوظائف كأن لا يقل عن الدبلوم أو الشهادة الجامعية.
- أما إيجابيات و مزايا معيار الأقدمية فهي:
 - سهولته وبساطته ووضوحه للعاملين.
 - ملاءمته للمؤسسات والإدارات الواسعة الكبيرة.
 - تحقيق العدالة بمعناها الواسع لعدم التمييز بين العاملين والتحيز لفئة دون أخرى.
 - يسمح بالإعداد المسبق والتدريب لمن يرشحون للترقية كل في موعد استحقاقه.
 - يلائم المهن والوظائف التي لا تستلزم مهارات وخبرات عالية المستوى.
 - أما عيوب الأقدمية كمعيار وحيد للترقية فتتمثل في:
 - تجاهله لأهمية المؤهلات والمهارات الشخصية والأداء والتميز والمساواة بين المجددين والمبدعين ومن هم أقل عطاء وأداء".
 - تضعف روح المنافسة الإيجابية بين العاملين وتقلص الطموح المشروع لدى أصحاب الكفاءات والقدرات، مما يجعل الترقيات حقا مكتسبا للجميع ما لم تتم معا قبتهم لجريمة أو للقصور يصدر منهم.
 - ضعف دور علاقة المرؤوسين برؤسائهم طالما أنهم لن يحتاجوا إلى دعمهم ومساندتهم للحصول على الترقية.¹

▪ نظام الترقية بالاختيار المطلق على أساس الجدارة:

¹ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص145.

يقوم هذا النظام على أن مستوى أداء العامل يعتبر بمثابة الجسر الذي يوصل إلى الوظيفة الأعلى في السلطات والمسؤوليات والأجر، وهو يتطلب متابعة أدائه وقياسه بالمؤشرات المناسبة للاستدلال على إنتاجيته ومستوى أدائه في وظيفته. كذلك تقويمه في الوظيفة المرقى إليها، بمعنى التعرف على قدراته في تحمل واجبات ومسؤوليات أكثر صعوبة.

ولا شك في أن إعطاء عنصر الجدارة أو الكفاءة الثقل الذي يتناسب مع أهميته عند الترقية له تأثير إيجابي في معدلات الإنتاجية والأداء على مستوى الفرد والمؤسسة.

إن وضع هذا النظام الذي يقوم على أساس الجدارة أو الكفاءة موضع التطبيق يستلزم وضع الأساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن القدرات وجدارة الأفراد. ومن الأساليب المستخدمة ما يلي:

- اختبارات الترقية:

وهي اختبارات تصمم وفقا لمستوى وطبيعة الوظائف المطلوب الترقية إليها، وتهدف إلى الكشف عن أفضل المرشحين الذين تتوفر لديهم المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة. وتأخذ هذه الامتحانات صيغتين. فهي إما أن تكون "امتحانات منافسة مطلقة" بمعنى أنها مفتوحة لكل من يرغب في التقدم للوظيفة الشاغرة ممن تتوفر فيهم شروط إشغالها من داخل المؤسسة أو من خارجها. وإما أن تكون بصيغة "امتحانات منافسة محددة" أي تقصير الدخول فيها على العاملين في المؤسسة التي توجد فيها الوظائف الشاغرة فقط، ويجري الإختيار للترقية وفقا لتسلسل أو ترتيب الأشخاص في اختبار الامتحان.

▪ **المقابلات:** قد تتم مقابلة الأشخاص المرشحين للترقية من قبل لجنة أو هيئته تضم عددا من المديرين في المؤسسة أو قد تضم أحيانا بعض الخبراء والاختصاصيين الخارجيين لتقويم مدى توافر بعض القدرات والاستعدادات المطلوبة لإشغال وظيفة معينة. وقد لا يستخدم هذا الأسلوب عادة بمفرده، بل يستخدم مع أسلوب الامتحانات.

- **تقارير تقويم الأداء:** وهي تقارير سنوية أو نصف سنوية تنظم من قبل الرؤساء المباشرين بحق مرؤوسيهـم الذين يعلمون معهم، وتتضمن تقويما لمستوى أدائهم الحالي، ويعتبر حصول الفرد على مستوى معين من التقويم العام لمرة أو لأكثر شرطا للترشيح للترقية، كما أن المنافسة في الترقية تتم وفقا لمستويات التقويم التي يحصل عليها المرشحون.
 - **نتائج اجتياز البرامج التدريبية:** قد يكون اجتياز بعض البرامج التدريبية شرطا للترقية، كما قد تعتبر نتائج اجتياز البرامج التدريبية معيارا للمفاضلة بين المرشحين عند الترقية.¹
 - **وضع الشخص المرقي تحت التجربة:** لمدة معينة للوقوف على مدى قدرته وكفاءته في تأدية واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة
- ومن مزايا معيار الجدارة في الترقية انه يحفز العاملين لبذل الجهد والعناية في عملهم وتعاملهم ويحثهم على تطوير وتنمية قدراتهم ومعارفهم. ويسمح للطاقات الشابة المبدعة أن توظف قدراتها وطموحاتها لتحقيق أهدافهم من خلال مساهمتهم الفاعلة في تحقيق أهداف مؤسساتهم. ويلتزم هذا المعيار المؤسسات والمهن ذات الطابع العلمي والتخصصي والمؤسسات التي يمكن قياس أداء عاملها بطرق لا تقبل التحيز والمحاباة.
- وتتصب معظم الانتقادات التي توجه لهذا النظام الذي يقوم على أساس الجدارة أو الكفاءة على الأسلوب أو الأساليب التي يمكن بها قياس جدارة أو درجة كفاءة أو صلاحية الأشخاص العاملين وأهمها.
- صعوبة قياس كفاءة الأداء الحالية للعامل بالنظر لارتباط حجم الأداء أحيانا بعوامل أخرى خارجة عن إرادته، كذلك صعوبة معرفة قدرة الشخص لإشغال الوظيفة الجديدة بدقة، وصعوبة التنبؤ بذلك في ضوء أدائه الحالي لاختلاف محتوى كل من الوظيفتين.

¹ نادر أحمد أبوشيخة، مرجع سبق ذكره، ص ص 290-291.

- عدم عدالة هذا النظام لعدم تساوي الفرص التطويرية بالنسبة لشاغلي الوظائف، فبعض العاملين قد تتاح لهم فرصة تنمية قدراتهم عن طريق الممارسة والعمل في وظائف مختلفة لم تتح لغيرهم. كما قد تكون الظروف قد أتاحت لهم فرص المشاركة في برامج تطويرية داخل المؤسسة أو خارجها أكثر من غيرهم.¹

- نظام يجمع بين الأقدمية والجدارة:

تعتمد معظم المؤسسات معيار الجمع بين الأقدمية والكفاءة في ترقية الموظفين العاملين في أجهزتها الإدارية، إذ يؤكد مؤيدو استخدام هذا المعيار على وجوب أن تكون الترقية للوظائف التنفيذية على أساس الأقدمية، بينما الترقية للوظائف العليا على أساس الجدارة أو الكفاءة وحجتهم في ذلك أن أعمال الوظائف الدنيا والتنفيذية لا يتطلب إنجازها قدرا من الجدارة والكفاءة، بقدر ما يتطلب من مهارة وخبرة أو ممارسة، يكون قد إكتسابها الموظف بحكم عمله أو أقدمية في العمل الذي يقوم به. أما الوظائف القيادية العليا فإنها تتطلب قدرات ومهارات ذهنية إدارية، لا يمكن اكتسابها من خلال الممارسة فقط، لذا فإن أنصار هذا المعيار يؤكدوا أن إشغال هذا النوع من الوظائف عن طريق الجدارة والاستحقاق. إن تطبيق هذا الأسلوب في الترقية يتطلب قدرا من الموضوعية والابتعاد عم المحاباة والانحياز كما أنه يمتاز بأنه يتيح الفرصة أمام الموظف الكفء في الحصول على الترقية إلى الوظائف العليا، بقدر ما يتيح من فرصة أمام الموظفين القدامى في الحصول على نصيبهم في الترقية للوظائف الشاغرة.²

¹ المرجع نفسه، ص292.

² نجم عبد الله الغزاوي، مرجع سبق ذكره، ص502.

1-2- المعايير اللاموضوعية:

- نظام المحسوبية:

قد يستغرب البعض أن يقرأ في كتاب أكاديمي أنه يمكن أن تقوم الترقية على أساس المحسوبية والواسطة والانتماء السياسي أو العائلي أو الإقليمي أو الديني أو المذهبي ولكن هذه العوامل تلغي وللأسف دورا شبه رئيسي في كثير من الدول النامية سواء على مستوى القطاع العام أو الخاص. ولعل هذه هي المأساة الأساسية التي تواجه الدول النامية وتفسير تدني الإنتاجية وتغشي الفساد فيها. فوفقا للاعتبارات الشخصية يتم ترقية المحاسيب والأقارب. مما يثبط همم العاملين النشطين الذين يروا العمل الجاد الطريق إلى التقدم في الوظيفة. وهذه الظاهرة هي ارتباط الإدارة أو المؤسسة بأشخاص يديرونها حسب أهوائهم ونزواتهم، أما الظاهرة الإدارية الإيجابية المناقضة للمحسوبية فهي المؤسسية، ويقصد بها وجود قواعد وأسس تحكم العمل الإداري بغض النظر عن الشخص الذي يمارس الوظيفة فالاحتكام للقانون هو الأساس، وهذا ما أشار إليه ماكس فيبر max veber بالعقلانية القانونية legal rationality وما تعنيه البيروقراطية بالمعنى العلمي كجهاز إداري مثالي يتمتع بخصائص هيكلية وسلوكية معينة. فكلما إقترب الجهاز الإداري في مؤسسة من النمط البيروقراطي بالمعنى العلمي كان جهازا إداريا جيدا والعكس صحيح، وذلك أن المعنى الشعبي المتداول للبيروقراطية الذي يشير إلى مساوئ الجهاز الإداري من تعقيد وروتين والتمسك بحرفية القوانين دون روحها، لا علاقة له بالمعنى العلمي للبيروقراطية.

- الترقية بناء على تقييم بعض الزملاء :

في بعض الأحيان وعند وجود شاغر لوظيفة أعلى يتم أخذ رأي الزملاء فيمن يرونه أهلا للترقية.

ويفيد هذا الأسلوب في الوظائف محدودة الشواغر.¹

¹ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2010، ص ص 257-258.

2- برامج الترقية:

- لا بد لأي مؤسسة ناجحة من أن تضع برنامجا معيناً للترقية، ولا تترك الموضوع دون تحديد علمي مسبق يسمى بالأسلوب العلمي لتسيير برامج الترقية، الذي يمكن أن يحتوي على ما يلي:
- توضيح السياسات التي تتبناها المؤسسة حول مصادر تعبئة الوظائف سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها.
 - توضيح القنوات التي تمر بها عملية الترقية سواء الترقيات المنتظمة أو تلك التي يتم فيها تجاوز الخطوات التقليدية.
 - توضيح عملية اختيار مستحقي الترقية، فإذا كانت السياسة المعتمدة هي إتاحة المجال للعاملين في المؤسسة للتقدم أو التنافس على الوظائف المفتوحة، إذن فمن اللازم وضع معلومات وافية حول الوظيفة وواجباتها ومسئولياتهم والمؤهلات اللازمة لشغلها والمتخصص لها، وإعلام كافة العاملين بذلك بوضع هذه الإعلانات على لوحة الإعلانات حتى تكون فرص الترقى متساوية بالنسبة لجميع العاملين.
 - اعتماد سياسة تدريب وتطوير للعاملين بحيث يهيئوا أنفسهم باستمرار لشغل مسؤوليات أكبر من خلال التأهيل والتدريب الذي يلقي الدعم من المؤسسة.
 - تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين والإدارة، والمؤسسة ككل والبيئة الخارجية حتى تكون مصادر اجتذاب المؤهلين متاحة أمام المؤسسة بشكل دائم.

- الاحتفاظ بسجلات مركزية في إدارة الموارد البشرية حول العمال تبين خبراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم وتقارير التقييم المتعلقة بهم، ومن المفيد هنا تشكيل لجنة دائمة من مدير إدارة الموارد البشرية ومدراء الأقسام المختلفة تتولى مراجعة المرشحين لشغل وظائف عليا ومناقشة الأولويات في هذا المجال.¹

3- الخطوات والإجراءات العلمية للترقية:

تتمثل خطوات عملية الترقية في أبعاد الأساسية لعملية الترقية والتي تشكل الأركان الجوهرية لها، لتتفاعل فيما بينها لإنشاء ما يسمى بالترقية فالنظر إلى حساسية هذه العملية يتطلب من المؤسسات أن تكون دقيقة في تحديد الإجراءات وإتباع الخطوات الشاملة لجمع المعلومات والموضوعية في إنجاز القرارات واتخاذها. وأن نجاح هذه العملية يعتمد على مستوى كفاءة مداخل عملية الترقية والتي تتمثل فيما يلي:

3-1- تحديد الهدف من الترقية:

وتعد أهداف الترقية بمثابة غايات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، وتبعاً لذلك فإن الأهداف تحدد المهام والواجبات التي تعمل المؤسسة على تنفيذها، وعادة ما تركز المؤسسة على تحقيق الأهداف التي تخدم مصالحها سواء المتعلقة بها أو بالموارد البشرية.

3-2- قنوات الترقية:

على كل مؤسسة أن تحدد وتسجل القنوات والسبل التي تسلكها عملية الترقية، ولا شك أن تحديد قنوات الترقية بما تحمله تحليل الوظيفة، وكذا تحديد المهارات والقدرات والمعارف التي تشكل الكفاءات ومؤهلات الموارد البشرية لشغل الوظيفة والذي يسمى بالتحديد الوظيفي وعدا ذلك فإنه من المنطق القول أن التتابع بين الوظائف التي يرقى إليها المورد البشري، لا بد أن ترتبط بما يسمى بالمجموعات الوظيفية

¹ نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص ص 312-313.

المتجانسة، وقد تواجه المؤسسة بعض المشاكل تتعلق بعدم التجانس في الوظائف بحيث تصبح قناة الترقية غير واضحة.

3-3- وضع خطة الترقية:

وتعتبر الخطة من الوسائل والأساليب التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها وذلك من خلال

الكيفية التي تؤدي بها الأنشطة والفعاليات بالمستوى والكفاءة و تتضمن خطة الترقية العناصر التالية:¹

- الإعلان عن إجراء الترقية.
- إعداد قوائم المقترحين للترقية.
- تحديد المعيار المعتمد في الاختيار والترقية .
- اختيار المعيار في الاختيار (طريقة الاختيار للمقترحين).
- المصادقة على قوائم المختارين للترقية.

3-4- تطبيق خطة الترقية:

وهو تنفيذ الإجراءات في شكل طرق عمل أكثر تفصيلا للمهام المطلوبة وإرفاقها ببعض الوسائل

المساعدة على قيام هذه العملية.²

وهناك خطوات وإجراءات أخرى نذكر منها:

- تحديد الموظفين المشمولين بالترقية ممن استوفوا الشروط المطلوبة للدرجة.
- تحديد الوظائف الشاغرة والجديدة المراد إشغالها ضمن الهياكل التنظيمية المرسومة.
- ترتيب الموظفين المشمولين بالترقية حسب مؤهلاتهم وتقاريرهم وتقديراتهم.

¹ عاطف محمد عيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ب ت، ص 422.

² المرجع نفسه، ص 422.

- تقوم لجنة الترقيات بالإجراءات اللازمة لإعداد الملخصات عن كل حالة حتى يتسنى لصنع القرار أو اللجنة المخولة من اتخاذ الإجراء المناسب للتوقيع على قرار الترقية.¹

خامسا: عمليات تقييم الترقية

يعرف تقييم الأداء على أنه تلك العملية التي لا تقتصر على إحصاء مقدار ما أسهم به الفرد فعلا في العملية الإنتاجية فحسب، وإنما يتعداه إلى ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالكم المعياري الذي يتم تحديده من قبل جملة من اعتبارات وشروط عملية وواقعية متاحة كالوقت، الأجر الجودة وظروف العمل... الخ.

تمكن أهمية عملية تقييم الأداء للمؤسسات في تحقيق العديد من الأهداف من بينها:

- الاختيار الجيد للأفراد والمستحقين للترقية والنقل.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- إعطاء الموظف صورة واضحة عن أدائه وكيفية تحسينه إذا كان أقل من المستوى المطلوب.
- إيجاد معدلات لتغيير سلوك الموظفين نحو عادات عمل جيدة، ترغب الإدارة في الوصول إليها.
- إعطاء الإدارة معلومات قيمة تساعد في وضع السياسات المستقبلية وتعويض من يستحق التعويض من الموظفين.
- وضع اليد على أماكن الخلل، وتنبيه الإدارة إليها، وخاصة إذا انخفضت إنتاجية الأفراد العاملين في أقسام معينة.

¹ طاهر محمود الكلالدة، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص ص 139-140.

- تشجيع الأفراد على الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة بهدف الحصول على الترقيات والوصول إلى المناصب العليا في المؤسسة، مما سيكون له اثر فعال على روحهم المعنوية وخاصة إذ توفر نظام تقييم أداء جيد ومحفز.
- الكشف عن مدى كفاءة بعض الوظائف الأخرى المرتبطة بتقييم الأداء مثل الإختيار والتدريب وعلاقات العمل.¹

وتستند هذه العمليات إلى المعايير التالية:

1- معايير التقييم:

- يخضع الموظف إلى تقييم مستمر الهدف منه تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة، وعلى العموم يهدف التقييم إلى:
- الترقية في الدرجات.
- الترقية في الرتب.
- كيفية الخدمة.

ولكل مؤسسة وضع مناهج التقييم التي تراها مناسبة لطبيعة نشاطها ويقوم بعملية التقييم السلطة

المؤهلة أي المشرف المباشر ويتم التقييم بصفة دورية وينتج عنه تقييم مرفق موقف بملاحظة عامة.²

وعموما تستهدف الاستمارة السنوية لتقييم الأداء اكتساب القدرات الحقيقية للموظف ومعارفه المهنية

ومستوى الأداء الذي يتميز به وكذا سلوكه داخل المصلحة، ويعتمد تقييم الأداء على عنصرين متكاملين:

- عنصر رقمي يتمثل في العلامة السنوية التي يتحصل عليها الموظف إثر عملية التتقيط التي يخضع لها.

¹ أحمد إبراهيم عبد الرزاق بكري، سياسة الشركات في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص ص 207-208.

² نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- التقدير العام الذي يحظى به من قبل السلطة المختصة بالتنقيط.

- عملية التنقيط:

تضمنت عملية التنقيط مجموعة من المعايير التي تسمح بقياس الوضعية المهنية للموظف من خلالها لاسيما بناءا على مستوى السلك الذي ينتمي إليه وطبيعة الأعمال التابعة لمهامه وكذا مستوى المسؤولية المرتبطة بالوظيفة التي يمارسها وتتمثل هذه المعايير في، القدرات البدنية، المواظبة، الاستعداد للخدمة، إتقان العمل، السرعة في التنفيذ، المعارف المهنية، روح المبادرة، قدرة التنظيم، قدرة الإشراف وقدرة الرقابة.

كما يسمح بتبني ستة معايير من بين العشرة السالفة الذكر يوكل باختيارها للسلطة المختصة حسبما ترتبه مناسبة وخصوصيات القطاع والنشاط، كما تترك المجال مفتوحا لإضافة معيارين قد تستلزم تدخلها نفس الانشغالات في عملية التقييم.

إلا أنه رغم قابلية هذه المعايير للتكيف مع مختلف المتغيرات التي قد تؤثر بطبيعة الحال على مضمون التنقيط بل وحتى على طريقتها فإن نجاعتها تبقى مقيدة بعدة عوامل يرجع بعضها على أهميتها العددية.¹

- التقدير العام:

إن مدى تعبير ما يسمى بالتقدير العام عن القيمة الحقيقية للموظف لا يختلف عن مدى مصداقية التنقيط العام فرغم الأهمية التي يكتسبها بالنسبة للإمام بشخصية الموظف وطموحاته والقدرات التي يستطيع توظيفها قصد تقلد مسؤوليات جديدة فإن عدم استنادها لمؤشرات موضوعية وقابلة للقياس يجعل منها مجرد انعكاس للانطباعات الشخصية التي قد تستخلصها السلطة الرئاسية من بعض السلوكيات

¹ عبد القادر بلمبروك ، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2013-2014، ص ص 25-26.

الظاهرة للموظف ومما يؤكد هذا الرأي دراسة الإجراءات التي تركز عليها عملية التقييم بعنصرها السالفي الذكر والظروف التي تحيط بهذه الإجراءات وعدم ارتباطهما بنظام اتصال محكم بين الإدارة وأعاونها.

2- إجراءات التقييم:

من الضروري التعرف على القواعد الواجب إتباعها لإجراء عملية تقييم أداء الموظفين وذلك من

خلال نقطتين هما:

▪ جدول التنقيط:

يتراوح جدول التنقيط السنوي من 0 إلى 10 حسبما نصت عليه المادة 84 من القانون الأساسي النموذجي إلا انه من الناحية العلمية مازالت معظم القطاعات الإدارية تعمل بسلم التنقيط الناتج من تطبيق المرسوم 66-149 المؤرخ 2 جوان 1966 والذي يقترب بالمعالم الآتية لتحديد أداء الموظف.

أ- العلامة التي تعلق 18 ممتاز.

ب-العلامة التي 16 و 18 جيد جيدا.

ت-العلامة التي 13 و 16 جيدا.

ث-العلامة التي 10 و 13 متوسط.

ج- العلامة التي تقل عن 10 رديء.

تنص المادة 85 من القانون الأساسي النموذجي والمادة 101 من القانون الأساسي العام للوظيفة

العمومية على أن السلطة التي لها صلاحية التعيين هي التي تمارس صلاحية التنقيط وذلك بناء على

اقتراح الرئيس السلمي للموظف.¹

¹ عبد القادر بلمبروك، المرجع نفسه، ص ص 26-28.

■ الضمانات التي تحيط بعملية التنقيط:

- تقترن عملية التنقيط نظريا بثلاث أنواع من الضمانات:
- التزام الإدارة بتبليغ استمارة التنقيط للموظف المعني بها قصد التوقيع عليها وإن أقتضى الأمر تضمينها كل ملاحظة يرتئها ضرورة للدفاع عن حقوقه.
- الطعن أمام اللجنة المتساوية الأعضاء إذا عبر الموظف العلامة التي تحصل عليها مجحفة أو حتى أمام القاضي عند الحاجة (عند مخالفة الإجراءات القانونية).
- تمكين اللجنة المتساوية الأعضاء بعد استلامها لاستمارة التنقيط من مطالبة الإدارة بمراجعة العلامة وكذا تحويل نفس اللجنة حق إجراء كل تصحيح نراه ضروريا للحد من الفوارق التقييمية التي قد تنتج عن تعديدية المنقطين وتنوع تعاملهم مع المعايير المعتمدة.
- الاعتبار لوظيفة تسيير الموارد البشرية وتعزيز قدراتها على التوظيف التقنيات الكفيلة بثمين العمل الإداري والخدمة العمومية.¹
- وعلى العموم فإن معايير وإجراءات تقييم الموظف تهدف على وجه الخصوص إلى:
- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- الكفاءة المهنية.
- الفعالية والمردودية.
- كفاءة الخدمة.²

¹ عبد القادر بلمبروك، مرجع سبق ذكره، ص28.

² نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص268.

سادسا: آثار عملية الترقية ومعوقاتها

1- آثار عملية الترقية:

من الضروري أن تعد إدارة الأفراد نظام جيد ومعروف لترقية ونقل العاملين بالمؤسسة، وعادة يترتب على ذلك عدة نتائج منها:

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

- زيادة في صلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقى لها.

ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية وبين المقابل المادي والمعنوي أو المزايا الأخرى.

وعادة يهدف برنامج الترقية إلى تحقيق هدفين: الأول خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم، والثاني ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المؤسسة لشغل الوظائف الأعلى، فتوفير مجالات الترقية بالمؤسسة يضمن بقاء الكفاءات العالية وعدم تركها للمنشأة بحثا عن فرص الترقية في منشآت أخرى.¹

■ ومن أهم النتائج التي تعود على الموظفين من الترقية ما يلي:

- رفع الروح المعنوية للأفراد.

- كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.

- تغيير الأفكار وإتاحة الفرص للتجويد والتحسين بتغيير الوجوه وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي.

- توسيع وتنويع مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 237.

- تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.¹

وهناك إيجابيات أخرى منها:

▪ المكافآت:

يستحق الموظفون لأسباب معينة وبمقادير محددة مكافآت مختلفة وفقا لنظام إدارة الأداء الذي يحدد شروط ومتطلبات منحها ومن أهم هذه المكافآت.

✓ المكافآت النقدية:

يجوز بقرار رئيس الجهة الاتحادية منح الموظف المتميز مكافأة نقدية خاصة عن أي اقتراحاته التي قد تسهم في تطوير الأداء بالجهة الاتحادية التي يعمل بها وذلك وفقا للأسس التي تقترحها الهيئة وتعتمد من قبل مجلس الوزراء.

✓ المكافآت السنوية:

يمنح الموظف سنوية وفقا للمتطلبات والشروط التي يحددها نظام إدارة الأداء.

✓ المكافآت الأخرى:

على المؤسسة أن تكافئ الموظف المتميز من خلال منحه أية شهادة تميز أو تكريمه أو ترشيحه للمنافسة على جوائز التميز المعتمدة.

ويجوز تقديم مكافأة تشجيعية معنوية خلال العام ضمن موازنتها للموظفين الذين يساهمون في

إنجازات استثنائية ومن شأنها المساهمة في تطوير العمل.²

2- مشاكل أنظمة الترقية:

هناك عدة مشاكل في إدارة برامج الترقية أهمها:

¹ على غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 129.

² مصطفى الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 58.

- **عدم الموضوعية:** في ظل نظام ترقية غير واضح، قد يتم تجاوز بعض الموظفين الجديرين بالترقية، وترقية من هم اقل كفاءة أو أقدمية منهم لاعتبارات غير موضوعية، وهو أمر لا تخفى آثاره السلبية على العاملين وبالتالي على مستوى الإنتاج في المؤسسة.
- **تردد قبول بعض العاملين للترقية:** قد يحب البعض وظائفهم الحالية بدرجة تجعلهم غير راغبين في تغييرها حتى لو كان ذلك انتقالا لوظيفة أعلى، أو يخشون أن يخسروا الأمن الوظيفي الذي قد لا يتوفر لهم في الوظائف العليا.
- **إعاقة الترقية من جانب المشرف:** كثيرا من المشرفين يتبنى وجهة نظر قائل بأن كل مرؤوسيه ضروريين للعمل في قسمه وأنه لا غنى له عن أحد منهم وأنه لا يستطيع أن يفضل أحدهما عن الآخر للترقية.
- وقد تظهر هذه الفكرة بسبب أنانية المشرف وقد تكون بسبب أن مشرفا ما يعتبر ماهرا في تدريب مرؤوسيه، ولذا فإنه عند نقلهم إلى أقسام أخرى فقد يشعر بأنه فقد كثيرا من أفراده القادرين مما يجعل قسمه سوف يعاني.
- وهناك حلول لهذه المشكلة لدى الإدارة العليا وذلك بإعطائها الضمان للمدربين والمشرفين بتنمية أفراد جدد وعلى الإدارة العليا أن تمنع الاعتقاد القائل بتخزين الأفراد الجادين لتوقعات المديرين ويجب أن تكون هناك تأكيدات على كل الأقسام وتنمية الأفراد اللازمين لها.
- **عدم تكافؤ فرص الترقية:** غالبا ما تجد الإدارة نفسها في موقف تفضيل الأفراد من قسم معين للترقية إلى الدرجات الإدارية، وفي كثير من المؤسسات ساد الاتجاه لترقية الحاصلين على درجات جامعية

والعاملين في أقسام الإنتاج والمبيعات، بينما يستشعر أولئك العاملون في أقسام الهندسة باستبعادهم للترقيات الغير الإدارية.¹

وفي الحقيقة هناك ملاحظة في الصناعة أن الأشخاص ذوي التخصص الفني مثل المهندسين والرياضيين والكيميائيين لا يعطون نفس الفرص للترقية مع الإداري الذي يرتقى بسرعة في السلم الإداري. ولعلاج مثل هذه المواقف ورفع دافعية المهندسين والعلماء نجد أن بعض المؤسسات ابتكرت ما يطلق عليه (السلم المزدوج) وفيه تؤسس مجموعة من الوظائف الفنية ذات المرتبات العالية وهذه الوظائف تتساوى من حيث المرتب مع الوظائف الإدارية.

3- معوقات تطبيق عملية الترقية:

نوضح فيما يلي أهم الصعوبات التي تواجه عملية الترقية:

- تعذر الترقية من الوظائف الإدارية للوظائف الفنية وبالعكس، فكثيرا يعتذر ترقية بعض الموظفين الأكفاء جداً من الوظائف الفنية أو المتخصصة للوظائف القيادية والرئاسية، إما لعدم توفر الولاء الشخصي أو الفكري لديهم، أو لكونهم أكفاً في وظائفهم الفنية، ويتعذر الحصول على من يخلفهم في حالة ترقيتهم للوظائف أعلى وفي هذه الحالة يتعذر إبقائهم في وظائفهم الحالية لفترة طويلة، وبنفس الحماس والكفاءة وبالوقت الذي يرقى من هم أقل كفاءة منهم لوظائف أعلى.
- مشاكل أخرى تنجم عن طبيعة الهرمية للسلم الوظيفي الذي يجعل فرص الترقيات تتضاءل تدريجياً كلما صعدنا إلى السلم الوظيفي رغم أن طموح الموظف بالترقيات يتزايد بمرور الزمن. فالمعروف أنه لا يمكن أن يكون في المؤسسة الواحدة أكثر من وظيفة مدير عام بينما هناك ثلاثة أو أربعة معاونين ينتظرون الصعود إليها.

¹ محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص 665-666.

وكذلك الحال بالنسبة لرؤساء الأقسام ومعالجة هذه المشكلة ينبغي أن تتم بفتح الترقيات الأفقية والعمودية بين وحدات المؤسسة المختلفة لتحقيق العدالة في إتاحة الفرص للترقيات.

- كذلك من الصعوبات التي تواجه بعض الترقيات أن يتخذ بعض الرؤساء من الترقيات مكافأة على نجاح سابق في الوظيفة الحالية أو التي قبلها، دونها اعتبار لمؤهلات المرشح للنجاح في الوظيفة المنتظرة التي يرشح الفرد لتوليها.¹

¹ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص150.

خلاصة:

نستنتج مما سبق أن الترقية المهنية تهدف إلى تحقيق التنمية الذاتية للموظفين بصفة خاصة وإلى التنمية الإدارية بصفة عامة ولتحقيق الترقية أهدافها التنظيمية على أكمل وجه وجب على الموظفين إتباع القواعد والشروط المنصوص عليها في سياسات الترقى من طرف إدارة الموارد البشرية للوصول إلى المناصب العليا والقيادية ولتمنية مستقبل المسار المهني للموظف.

ولتكون عملية الترقية صحيحة وفعالة لا بد من أن نأخذ بمعياري الأقدمية والكفاءة لأن الأقدمية وحدها لا يمكنها أن تخول للعامل درجة مهارة عالية وكافية تتوافق بالضرورة مع متطلبات الوظيفة المرقي إليها، وكذلك الكفاءة وحدها لا تسمح للعامل بالترقية إلا إذا كان يملك قاعدة صلبة في المهنة لتحقيق معيار التوافق بين الفرد في قدراته ومهاراته وإستعداداته وبين الوظيفة في مكوناتها وما تحتاجه من مواصفات فردية لها لا بد من الأخذ بمعيار الجمع بين الأقدمية والكفاءة معا.

ومهما كانت معايير الترقية فإن على إدارة الموارد البشرية أن تولي اهتمام كبيرا بالموظفين وبالمعايير التي تعتمد في عملية الترقية، كما تهتم بمتابعتهم وتقييمهم ومواجهة كل التحديات والصعوبات في تأديتهم لمهامهم الجديدة.

الفصل الرابع: طرق وشروط الترقية وتقييمها في الجزائر

* تمهيد

أولاً: الترقية في الدرجة

1- شروط الترقية في الدرجة

2- إجراءات الترقية في الدرجة

ثانياً: الترقية في الرتبة

1- سلك المتصرفون

2- سلك ملحقي الإدارة وسلك عون الإدارة

3- سلك الكتاب وسلك المحاسبين الإداريين

ثالثاً: تقييم نظام الترقية

1- الإيجابيات

2- السلبيات

خلاصة

تمهيد:

لقد نظم المشرع الجزائري القوانين الأساسية للوظيفة العمومية في مجال الترقيات بشروط وإجراءات سواء كانت في الدرجة أو في الرتبة بنصوص وبكيفية مختلفة، حيث أن الترقية في الدرجة تتم بصفة مستمرة حسب الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم، والترقية في الرتبة تكون من رتبة إلى رتبة أعلى في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة.

حيث تناول طرق وشروط الترقية في الدرجة وطرق وشروط الترقية في الرتبة لمختلف الأسلاك المشتركة و خصصنا الترقية في الرتبة للأسلاك الإدارية العامة كنموذج تطبيقي وأخير تقييم نظام الترقية في ظل الأسلاك المشتركة.

II. طرق وشروط ترقية الموظف وتقييمها في التشريع الجزائري:

أصدر المشرع الجزائري المرسوم 04-08 المؤرخ في 19 يناير سنة 2008، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يهدف هذا المرسوم إلى توضيح الأحكام الخاصة المطبقة على الموظفين الذين ينتمون إلى الأسلاك المشتركة، ويعتبر المرجع القانوني لجميع المؤسسات والإدارات العمومية، بصفة عامة ومصالح الموارد البشرية بصفة خاصة في تصنيف الموظفين وترقيتهم.¹

هناك نوعان من الترقية:

الأولى الترقية في الدرجات وتتمثل في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.

أما الثانية فهي الترقية في الرتب وتتمثل في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة الأعلى مباشرة.² في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة.

أولاً: الترقية في الدرجة

وتتم وفقاً لشروط والإجراءات التالية:

1- شروط الترقية في الدرجة:

الترقية في الدرجة بالنسبة للأسلاك المشتركة تخضع حسب المرسوم 04-08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، إلى أحكام المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع الأجور، والذي يحدد الترقية في الدرجة المطبقة على فئة الأسلاك المشتركة، وجميع

¹ عبد القادر بلمبروك، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 267.

أسلاك الوظيف العمومي، حيث يخضع جميع موظفو هذا القطاع لنفس القانون بالنسبة للترقية في الدرجة.

لقد نصت المادة 12 من مرسوم رقم 304-07 على ما يلي: "يستفيد الموظف من الترقية في الدرجة إذ توفرت لديه في السنة المعتبرة الأقدمية المطلوبة في المدة الدنيا و المتوسطة والقصوى...¹ من خلال هذه المادة نجد أن الأقدمية شرط أساسي لترقية في الدرجة، وبالتالي على الموظفون من أجل انتقال إلى الدرجة التي تعلوها مباشرة أن تتوفر فيهم الشروط القانونية المعمول بها وهي الأقدمية التي تتراوح ما بين سنتين (02) و (06) أشهر كحد أدنى، و (03) سنوات و (06) أشهر كحد أقصى للانتقال من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة، سنوات الأقدمية هذه موزعة على 3 وثائر هي المدة الدنيا، المدة الوسطى، المدة القصوى وتكون تباعا حسب النسب، أربعة (04)/(04) واثنتين (02) من عشر (10) موظفين، وهذا يعني الترقية 04 موظفين على أساس المدة الدنيا، و 04 موظفين على أساس المدة المتوسطة وموظفين (02) على أساس المدة القصوى.

كما نشير إلى أنه في حالة ما إذا أقرت القوانين الأساسية الخاصة وتيرتين فقط للترقية في الدرجة فإن النسب تكون بستة (06) و (04) موظفين من ضمن (10) عشرة موظفين أي ترقية (06) موظفين على أساس المدة الدنيا، و (04) موظفين على أساس المدة القصوى، وهذا ما يؤكد نص الفقرة التالية من المادة 12 حيث نصت " ... وإذا كرس القانون الأساسي الخاص وتيرتين (02) للترقية في الدرجة، فإن النسب تحدد على التوالي بستة (06) وأربعة (04) من ضمن (10) عشرة زيادة على الشروط الأقدمية عملية التنقيط السنوية التي يتحصل عليها الموظف من الإدارة المستخدمة.²

¹ المادة 12 من المرسوم الرئاسي رقم 304/07 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 61.

² عبد القادر بلمبروك، مرجع سبق ذكره، ص 17.

2- إجراءات الترقية في الدرجة:

- تمر عملية الترقية في الدرجة بعدة مراحل وإجراءات نذكرها فيما يلي:
- تقوم الإدارة المستخدمة في نهاية السنة بتحضير بطاقات التنقيط السنوية لجميع الموظفين وإرسالها إلى مسؤوليهم المباشرين المشرفين عليهم لمنحهم نقطة مرقمة يرفق بها التقرير العام الذي يبين القيمة المهنية لكل موظف.
 - يطلع الموظف على النقطة المرقمة فقط ويمضي على بطاقة التنقيط كما يمكنه تقديم ملاحظاته بشكل كتابي على بطاقة التنقيط، أما فيما يتعلق بالتقدير العام فيقدم إلى اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة.
 - بعد إرسال بطاقة التنقيط السنوية إلى الإدارة المستخدمة، ترفق بأخر مستخرج أو قرار ترقية الموظف في الرتبة وكذا بقرار منحه الأقدمية أو قرار الإحالة على الاستيداع إن وجد وترتب حسب الأسلاك والرتب، وداخل كل رتبة يتم ترتيبهم حسب الدرجات المشغولة، ويحدد كل درجة لوحدها، وترتب حسب النقاط المحصل عليها ثم يتم إعداد جدول الترقية الذي يجب أن يتوقف بتاريخ 31 ديسمبر من السنة الماضية.
 - يقوم رئيس اللجنة المتساوية الأعضاء باستدعاء الأعضاء، ويحدد جدول الأعمال واللجنة واليوم الذي تجتمع فيه.
 - تعمل اللجنة المتساوية الأعضاء على دراسة جميع الملفات المرفقة بجدول الترقية وتتم دراسة وعلى إثرها يتم استخراج نسخ قرارات الترقية لكل موظف وإبلاغها للمعنيين.¹

¹ المرجع نفسه، ص 18.

وفي الأخير وبعد حصول الموظف على الترقية في الدرجة يعاد تصنيفه في الدرجة الموافقة للرقم الاستدلالي الذي يساوي أو يعلو مباشرة الرقم الاستدلالي للدرجة التي يحوزها في رتبته الأصلية، ويحتفظ بباقي الأقدمية وتؤخذ في الحسبان عند الترقية في الرتبة الجديدة.¹

ثانيا: الترقية في الرتبة

سنتناول هنا طرق وشروط الترقية في الرتبة لمختلف أسلاك المشتركة لشعبة الإدارة العامة وتتم الترقية بالنسبة لهذه الشعبة حسب كل سلك وفق الطرق والشروط التالية:

1- سلك المتصرفون:

تتم الترقية بالنسبة لسلك المتصرفون بالكيفيات التالية:

▪ يرقى بصفة متصرف:

- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، الملحقون الرئيسيون للإدارة للذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، الملحقون الرئيسيون للإدارة الذين يثبتون عشرة (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحاليين أعلاه قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكوين تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمية بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

▪ يرقى على أساس الشهادة بصفة متصرف: الملحقون الرئيسيون للإدارة المرسمون والمحاسبون

الإداريون الرئيسيون المرسمون تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.

¹ المرجع نفسه، ص ص 18-19.

- يرقى بصفة متصرف رئيسي:
- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها المتصرفون الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الإختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10% المناصب المطلوب شغلها المتصرفون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- يرقى على أساس الشهادة بصفة متصرف رئيسي، المتصرفون المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الماجستير أو شهادة معادلة لها.¹

▪ يرقى بصفة متصرف مستشار:

- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها أعوان الإدارة الرئيسيون الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة المناصب المطلوب شغلها أعوان الإدارة الرئيسيون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.²

2- سلك ملحق الإدارة وسلك عون الإدارة:

- سلك ملحق الإدارة:
- يرقى بصفة ملحق الإدارة:
- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها أعوان الإدارة الرئيسيون الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

¹ الجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 08-04- مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 03، الصادر في 19 يناير 2008، ص7.

² المرجع نفسه، ص7.

- على سبيل الاختيار، ويعد التسجيل في قائمة المناصب المطلوب شغلها أعوان الإدارة الرئيسيون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمية بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
- يرقى بصفة ملحق رئيسي للإدارة:
- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب شغلها ملحقون الإدارة الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة المناصب المطلوب شغلها، ملحقو الإدارة الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- يرقى على أساس الشهادة بصفة ملحق رئيسي للإدارة: ملحق الإدارة المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات المحددة بموجب المقرر المنصوص عليه.¹
- سلك أعوان الإدارة:
- يرقى بصفة عون إدارة:
- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، لأعوان المكتب الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان المكتب الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين أعلاه قبل ترقيتهم لمتابعة بنجاح تكويننا تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من السلطة بالوظيفة العمومية.

▪ يرقى بصفة عون إدارة رئيسي:

- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، أعوان الإدارة الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختيار، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، أعوان الإدارة الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.
- يرقى على أساس الشهادة بصفة عون إدارة رئيسي، أعوان الإدارة المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة بكالوريا الثانوي أو شهادة معادلة لها.

3-سلك الكتاب وسلك المحاسبين الإداريين:

-سلك الكتاب:

▪ يرقى بصفة كاتب:

- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، أعوان حفظ البيانات الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختيار، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، أعوان حفظ البيانات الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.
- يرقى على أساس الشهادة بصفة كاتب، أعوان حفظ البيانات المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة التحكم المهني في التخصص أو شهادة معادلة لها.¹

▪ يرقى بصفة كاتب مديرية:

- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون على شهادة تقني في الأمانة أو شهادة معادلة لها.

¹ المرجع نفسه، ص ص 9-10.

- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، الكتاب الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، الكتاب الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين (02) و(03) أعلاه قبل ترقيتهم لمتابعة بنجاح تكويننا تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمية بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
- **يرقى على أساس الشهادة بصفة كاتب مديرية:** الكتاب المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني في الأمانة أو شهادة معادلة لها.
- **يرقى بصفة كاتب مديرية رئيسي:**
- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، كتاب المديرية الذين يثبتون خمس (05)سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، كتاب المديرية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- يخضع المترشحون المقبولون للحالتين (01) و(02) أعلاه قبل ترقيتهم لمتابعة بنجاح تكويننا تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمية بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.¹
- **سلك المحاسبين الإداريين:**
- أ- **يرقى بصفة محاسب إداري:**
- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، مساعد والمحاسبين الإداريين الذين يثبتون سبع (07) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

¹ المرجع نفسه، ص11.

- على سبيل الإختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها،مساعدو المحاسبين الإداريين الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين (01)و(02) أعلاه قبل ترقيتهم لمتابعة بنجاح تكويننا تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمية بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
- **يرقى على أساس الشهادة بصفة محاسب إداري:** مساعدو والمحاسبين الإداريين المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني في التخصص أو شهادة معادلة لها.
- **يرقى بصفة محاسب إداري رئيسي:**
- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصص أو شهادة معادلة لها.
- عن طريق الامتحان المهني،في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها المحاسبون الإداريون الذين يثبتون (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، المحاسبون الإداريون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين (02) و(03) أعلاه قبل ترقيتهم لمتابعة بنجاح تكويننا تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمية بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
- **يرقى على أساس الشهادة بصفة محاسب إداري رئيسي:** المحاسبون الإداريون المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصص أو شهادة معادلة لها.¹

¹ بلمبروك عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-57.

ثالثا: تقييم نظام الترقية

من خلال ما سبق نتطرق إلى بعض مزايا وعيوب الترقية في ظل القانون الأساسي للأسلاك المشتركة ويظهر ذلك كالآتي:

1-الإيجابيات:

- يمكن أن نشير إلى بعض المزايا التي تتميز بها الترقية بالنسبة لأسلاك المشتركة والتي تتمثل في طرق الترقية، تخصيص نسب، المساواة في الأقدمية المطلوبة، الوتيرة التي تتم بها الترقية...الخ.
- تعدد طرق الترقية لجميع الأسلاك، حيث جاءت بكيفيات مختلفة منها ما هو على أساس الشهادة، عن طريق الامتحان المهني وعلى سبيل الاختيار. حيث لاحظنا أن هذه الطرق جاءت في مختلف الرتب، وهذا ما يحقق مبدأ تكافؤ الفرص في الترقية بين جميع الموظفين.
 - كذلك نجد أن هناك ميزة أخرى للترقية ضمن الأسلاك المشتركة والتي تتمثل في مبدأ الاستمرارية حيث أن الترقية تتم بوتيرة مستمرة، فإمكان الموظف أن يرقى عدة مرات خلال مساره المهني، إذا تحققت الشروط القانونية.
 - أما الميزة الثالثة فتتمثل في تخصيص نسب للترقية من بين الوظائف الشاغرة المعدة للتوظيف، وتعد هذه الميزة من اكبر إيجابيات نظام الترقية، حيث تعد ضمانا قانونية للموظف في حق الترقية، فقد جاءت هذه النسب في القانون الأساسي للأسلاك المشتركة متساوية بين جميع الأسلاك حيث كانت في حدود 10% بالنسبة للترقية الاختيارية، وفي حدود 30% بالنسبة لامتحان المهني.
 - من إيجابيات الترقية كذلك، المساواة في الأقدمية المطلوبة لترقية بجميع أنواعها داخل كل سلك وظيفي، أي المدة التي يقضيها الموظف في رتبة معينة حتى يسمح له بالترشيح لترقية، وهذا سواء

كانت عن طريق الاختيار حيث التسجيل في قائمة التأهيل بشرط الأقدمية 10 سنوات أو كانت عن طريق امتحان مهني فشرط الأقدمية 05 سنوات وهذا ما لاحظناه في جميع الرتب تقريبا.¹

2- السلبيات:

بالرغم من المزايا التي ذكرناها والتي تتميز بقدر كبير من التكافؤ بين مختلف الشعب بصفة عامة والرتب بصفة خاصة من نظام الترقية، إلا أن هناك بعض العيوب و الإشكاليات القانونية والتي سوف نوضحها في النقاط التالية:

- نجد أن الترقية في الرتبة ليس ملزمة للإدارة بقوة القانون كما هو الحال لترقية في الدرجة حيث نصت المادة 12 من المرسوم 07-304 "تتم الترقية، في الدرجة بقوة القانون حسب المدة القصوى...بل هي تخضع لسلطة الإدارة التقديرية، بالرغم من الميزة التي ذكرناها في تخصيص النسب، فقد تكون السلطة التقديرية للإدارة ترى أولوية للتوظيف دون الترقية. وقد تختلف هذه السلطة التقديرية من إدارة إلى أخرى، فقد يرقى موظف في إدارة معينة ولا يرقى موظف آخر له نفس المؤهلات وتتوفر لديه الشروط القانونية للترقية في إدارة أخرى بسبب اختلاف في السلطة التقديرية لكل من الإدارتين.
- الترقية في الرتبة تكون بالانتقال من رتبة إلى الرتبة التي تعلوها مباشرة، سواء كانت عن طريق الامتحان المهني، أو الترقية الاختيارية أو على أساس الشهادة، حتى ولو كانت هذه الأخيرة تأهل الموظف المرشح للترقية إلى رتبة تعلو رتبته الحالية برتبتين أو أكثر، والجانب السلبي في هذه الحالة هو محدودية الترقية حيث نجد أن بعض الأسلاك في جميع الرتب لها الحق في الترقية على أساس الشهادة وأسلاك أخرى فيها رتب تتمتع بهذه الصيغة من الترقية ورتب ليس لها الحق، وعلى سبيل المثال نجد أن عون إدارة له،حق الترقية على أساس الشهادة كما جاء نص المادة 42 من المرسوم

¹ المرجع نفسه، ص67.

04-08 يرقى على أساس الشهادة بصفة عون إدارة رئيسي، أعوان الإدارة المرسمون الذين تحصلوا

بعد توظيفهم على شهادة البكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة معادلة.

فإنه عون الإدارة في حالة إكمال دراسته بعد حصوله على شهادة البكالوريا وهذا أمر طبيعي، ليس

بإمكانه الترقية مرة أخرى على أساس الشهادة لأن رتبة عون إدارة رئيسي لا نجد لها حق الترقية بهذه

الكيفية في حين أن الموظف الذي لديه الرتبة الأعلى منها مباشرة وهي رتبة ملحق إداري له الحق في

الترقية على أساس الشهادة لرتبة ملحق إداري رئيسي وبإمكان الموظف الذي في هذه الرتبة الترقية على

أساس الشهادة إلى رتبة متصرف وهذا الأخير إلى رتبة متصرف رئيسي. وبالتالي فإن الترقية على أساس

الشهادة لا تقوم على مبدأ المساواة وإعطاء الفرصة لجميع الموظفين في مختلف الرتب فالترقية بهذه

الصيغة التي تعد من أهم طرق الترقية لأن الشهادة العلمية هي من المؤهلات التي تزيد في قدرات

الموظفين وتحسين أدائه الوظيفي مما يعود بالفائدة على مردودية الموظف ويحقق المصلحة العامة.¹

من الإشكاليات القانونية أيضا للقانون الأساسي للأسلاك المشتركة أن هناك فئة تتمتع بالترقية على

أساس الشهادة لكن لها الحق في الترقية سواء عن طريق الامتحان المهني أو التسجيل في قائمة

التأهيل أي الترقية الاختيارية، ومثال على ذلك الرتبة الثانية من شعبة الإدارة العامة.

ونفس الشيء بالنسبة لرتبة محاسب إداري رئيسي حسب ما جاء في المادة 19 من المرسوم

التنفيذ 04-08 والتي نصت على انه يرقى على أساس الشهادة بصفة متصرف، الملحقون الرئيسيون

للإدارة المرسمون والمحاسبون الإداريون الرئيسيون المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة

ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.

¹ المرجع نفسه، ص ص 68-69.

والحصول على شهادة بعد التوظيف إمكانية غير متاحة لجميع الموظفين حيث قد تكون لأسباب عديدة إدارية أو شخصية، وبالتالي يمكن القول أن حظوظ الترقية هنا تكون تقريبا منعدمة في الواقع الوظيفي.

خلاصة:

مما سبق نستنتج أن الترقية المهنية سواء كانت في الدرجة أو في الرتبة تتم بطرق وشروط قانونية مختلفة تحدد من طرف المشروع الجزائري للموظفين المنتمين للأسلاك المختلفة في المؤسسات والإدارات العمومية من أجل تصنيف الموظفين وتحديد مهامهم وتدرجهم في المسار الوظيفي وذلك باعتماد المعايير الموضوعية للترقية والشروط إجراءات القانونية لضمان نجاح عملية الترقية المهنية.

الفصل الخامس: المعالجة الميدانية للدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات

1- المحور الأول: البيانات الأولية

2- المحور الثاني: البيانات المتعلقة بأهمية الترقية المهنية

3- المحور الثالث: البيانات المتعلقة بنظم ومعايير الترقية المهنية

4- المحور الرابع: البيانات المتعلقة بآثار عملية الترقية

ثانياً: إستخلاص النتائج

1- استخلاص النتائج في ضوء التساؤلات

2-النتائج العامة

ثالثاً: الإقتراحات والتوصيات

أولاً: تحليل وتفسير البيانات

1- المحور الأول: البيانات الأولية

جدول رقم (01): يوضح توزيع العينة حسب الجنس.

| النسبة | التكرار | الإحتمالات |
|--------|---------|------------|
| 59% | 20 | ذكر |
| 41% | 14 | أنثى |
| 100 | 34 | المجموع |

الجدول رقم (01)

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن معظم أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم 58,44 % ، أما نسبة الإناث فقدت بـ 41,52 %، ويرجع هذا التقارب إلى أن الوظائف المكتبية الإدارية تستقطب الجنس الأنثوي كثيراً وذلك لأنها مهن أقل قساوة ولأن المرأة كذلك أصبحت تنافس الرجل وخاصة بالوظائف الحكومية، أما إرتفاع نسبة الذكور فيرجع إلى أن المؤسسة تستقطب الجنس الذكوري وذلك لأعمال الميدانية.

جدول رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب السن.

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|--------------|
| 00% | 00 | من 20 إلى 25 |
| 8.82% | 03 | من 25 إلى 30 |
| 5.88% | 02 | من 30 إلى 35 |
| 20.58% | 07 | من 35 إلى 40 |
| 29.41% | 10 | من 40 إلى 45 |
| 35.29% | 12 | من 50 فأكثر |
| 100% | 34 | المجموع |

الجدول رقم (02)

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن النسبة الأكبر من بين أفراد العينة تتمركز في الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر وذلك بنسبة 35.29 %، تليها الفئة العمرية ما بين 40-45 بنسبة 29.41 %، ثم الفئة العمرية ما بين 35 إلى 40 سنة وقدرت نسبتها بـ 20.58% ثم الفئة العمرية ما بين 25 - 35 سنة بنسبة قدرت بـ 8.82 % وأخيرا الفئة العمرية ما بين 30 و 35 سنة بنسبة 5.88 %.

نستنتج أن تمركز الموظفين في الفئة العمرية الثالثة والرابعة يدل على أن المؤسسة الجزائرية في المراحل السابقة كانت تعتمد على عملية التوظيف الدوري، بينما أصبحت الآن تعتمد في أغلب الأحيان على الموظفين غير دائمين وذلك في إطار تشغيل الشباب ، الشبكة ، عقود ما قبل التشغيل، التريصات.

جدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

| النسبة% | التكرار | الإحتمالات |
|---------|---------|------------|
| / | / | ابتدائي |
| 8.82% | 03 | متوسط |
| 29.41% | 10 | ثانوي |
| 61.76% | 21 | جامعي |
| 100% | 34 | المجموع |

الجدول رقم (03)

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (03) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذات المستوى التعليمي الجامعي وذلك بنسبة 61.76% لكل الفئات المهنية، ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على الموظفين ذوي المستوى العالي.

أما بالنسبة للمستوى الثانوي فقدرت النسبة بـ 29.41%، يليها المستوى المتوسط بنسبة 8.82%. أما بالنسبة للشهادات المهنية فنجد أن أغلبية الموظفين حاملين لشهادات مختلفة على اختلاف التخصصات ومن بين الشهادات نجد (شهادة تقني سامي على اختلاف التخصصات، شهادة الكفاءة المهنية للمحاماة فهي خاصة بمجال معين من مجالات العمل، شهادة اللغات الأجنبية، شهادة الإعلام الآلي).

من هنا نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الأنشطة التقنية في أداء وظائفها بالإضافة إلى التخصصات الفرعية التي لها دور في تطوير المسار الوظيفي وإمكانيات الموظف المعرفية والتقنية. وهذا يدل على أن المؤسسة أصبحت تعتمد على الكفاءات المؤهلة علمياً مما يساهم في بناء قيم إيجابية داخل المؤسسة ويؤدي كذلك إلى رفع مستوى الأداء.

جدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب الخبرة في العمل.

| النسبة% | التكرار | الإحتمالات |
|---------|---------|-------------------|
| 17.64% | 6 | أقل من 5 سنوات |
| 29.41% | 10 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 53.00% | 18 | 10 سنوات فأكثر |
| 100% | 34 | المجموع |

الجدول رقم (04)

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح الخبرة المهنية، نجد أن أعلى نسبة بلغت 53.00%، وهي للفئة التي لها أكثر من 10 سنوات خبرة في العمل. تليها نسبة 29.41%، وهي خاصة بالفئة التي تتراوح مدة خبرتها من 5 إلى 10 سنوات وأخيرا نسبة 17.64% بالنسبة للفئة التي تقل مدة خبرتها عن 5 سنوات.

معنى هذا أن المديرية تتوفر على نسبة معتبرة من العمال ذوي الخبرة الكبيرة وهو دليل واضح على تمسكهم بعملهم ومناصبهم من جانب آخر كذلك فإن هذا يزيد من إلتزامهم الوظيفي وولائهم لها. وهذا يدل على أن المؤسسة تتوفر على كفاءات ذات الأقدمية في مختلف المستويات.

جدول رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب التصنيف المهني

| النسبة % | التكرار | الإحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 14.70 % | 5 | إطار |
| 29.41 % | 10 | عون تحكم |
| 55.88 % | 19 | عون تنفيذ |
| ≅ 100 % | 34 | المجموع |

الجدول رقم (05)

يبين لنا الجدول رقم (05) أن أغلب العاملين في المديرية من فئة أعوان التنفيذ حيث بلغت نسبتهم 55.88%، تليها الفئة التي عددها 10 أفراد متمثلة في عون تحكم والتي قدرت نسبتها بـ 29.41 %، ثم الفئة التي قدرت نسبتها 14.70% والتي عددها 5 أفراد متمثلة في إطارات. وهذا يدل على أن المؤسسة تتوفر على موظفين موزعين على خمسة مصالح. من خلال ما سبق يمكن القول أن هذا التنوع في الوظائف راجع إلى ما تطلبته الوظائف بالمديرية.

2- المحور الثاني: البيانات المتعلقة بأهمية الترقية المهنية

جدول رقم (06): يوضح توزيع العينة حسب كيفية التوظيف.

| النسبة% | التكرار | الإحتمالات |
|---------|---------|---------------------|
| 73.52% | 25 | عن طريق مسابقة |
| 8.82% | 03 | عن طريق امتحان شفوي |
| 17.64% | 06 | تعيين مباشر |
| ≅100% | 17 | المجموع |

الجدول رقم (06)

يبين الجدول رقم (06) أن طريقة الالتحاق بالمؤسسة كانت عن طريق المسابقات وهذا ما أكدته أعلى نسبة وهي 73.52 % تتوزع على مسابقات كتابية وأخرى شفوية، ومنه نستنتج أن السياسة التي أصبحت تنتهجها المؤسسة تتميز بالشفافية والموضوعية فيما يتعلق بعملية التوظيف وأن المسابقات هي التي تكشف عن الشخص الذي يستحق العمل، أما عن التعيين المباشر فقدرت نسبته بـ 17.64 % من مجموعة أفراد العينة وهذا يخص بعض المناصب وحسب المعطيات المستقاة فإن ذلك يعود إلى صلاحية الأجهزة المركزية في ذلك وما تعتمد المؤسسة على التوظيف المباشر، أما فيما يخص التوظيف عن طريق امتحان شفوي فقدرت نسبته بـ 8.82%.

جدول رقم (07): يوضح توزيع العينة حسب توجيه الموظفين بعد التوظيف

| النسبة | التكرار | الإحتمالات |
|-------------|---------|------------|
| %64.70 | 22 | نعم |
| %35.29 | 12 | لا |
| 100 \cong | 34 | المجموع |

الجدول رقم (07)

يتضح من الجدول رقم (07) أن نسبة 64.70% عبرت عن عدم إستفادتها من التوجيه المهني وقد تمثلت أغلب أفراد العينة، بينما استفادت النسبة الثانية من ذلك والتي قدرت بـ 35.29% و ذلك يعود لطبيعة عملهم التي تستدعي دراية مسبقة بتفاصيل العمل ومشكلاته.

نستنتج أن التوجيه المهني يخص بعض الوظائف، وهذا راجع إلى طبيعة وأهمية كل منصب، في

حين أن هناك بعض الوظائف لا تستدعي مثل هذه العملية.

جدول رقم (08): يوضح مدى التوافق بين الوظيفة والتخصص العلمي

| النسبة | التكرار | الإحتمالات |
|-------------|---------|------------|
| %76.47 | 26 | نعم |
| %23.52 | 8 | لا |
| 100 \cong | 34 | المجموع |

الجدول رقم (08)

يظهر من نتائج الجدول (08) والذي يوضح مدى التوافق بين الوظيفة والتخصص العلمي أن نسبة %76.47 عبرت عن توافق الوظيفة مع التخصص العلمي وذلك لأن أغلبهم يخضع للتوجيه المهني بعد التوظيف، أما نسبة 23.52 % عبروا عن عكس ذلك.

وهذا يدل على أن هناك خلل في التوظيف من جهة ومن جهة أخرى فإن المؤسسة ونظرا لقلّة مناصب الشغل تعمل على الإستفادة من كفاءتها في هذا المجال.

جدول رقم (09): يوضح مدى تبني المؤسسة سياسة واضحة للترقية المهنية

| النسبة | التكرار | الإحتمالات |
|-------------|---------|------------|
| %88.23 | 30 | نعم |
| %11.76 | 4 | لا |
| 100 \cong | 34 | المجموع |

الجدول رقم (09)

من خلال تحليل معطيات الجدول رقم (09) يتضح أن المؤسسة تعتمد سياسة لترقية موظفيها

حيث عبرت عن ذلك نسبة كبيرة جدا قدرت بـ %88.23 ، في حين نجد نسبة %11.76 عبرت عن

عكس ذلك، وذلك ربما راجع إلى تقصير منهم في معرفة ذلك.

نستنتج أن المؤسسة تدرك أهمية هذه العلمية وضرورة تبنيها بطريقة علمية لما لها من دور في هذا

المجال.

جدول رقم (10): يوضح مدى أهمية الترقية المهنية

| النسبة | التكرار | الإحتمالات | النسبة | التكرار | الإحتمالات |
|--------|---------|--|--------|---------|------------|
| %59 | 20 | لأنها تؤدي إلى الزيادة في الأجر | %88.23 | 30 | نعم |
| %26.47 | 9 | لأنها تؤدي إلى تحسين المركز الاجتماعي | | | |
| %3.33 | 1 | لأنها تؤدي إلى الارتقاء في المسؤولية والسلطة | %11.76 | 4 | لا |
| 100% | 30 | المجموع | 100 | 34 | المجموع |

الجدول رقم (10)

من خلال ملاحظتنا للنتائج الواردة في الجدول رقم (10) يتضح لنا أن كل أفراد العينة عبرت عن أهمية الترقية المهنية وذلك بنسبة 88.23 %، وذلك لما لها من دور في ترقية الوضعية الاجتماعية للموظفين، وتحفيزهم على العمل.

ويتضح لنا كذلك أن هدف أغلب أفراد عينة البحث من الترقية هو الزيادة في الأجر وذلك بنسبة 59 %، تليها مباشرة نسبة 26.47 % والتي عبرت عن رغبتها في تحسين المستوى الاجتماعي، كما كان هدف البعض أيضا الارتقاء في المسؤولية والسلطة وذلك بنسبة 3.33 %.

نستنتج أن الترقية المهنية تعمل على تحسين الوضعية الاجتماعية للموظفين، خاصة الأجر وذلك يعود لما لها من دور في تلبية الاحتياجات المختلفة للموظفين.

جدول رقم (11): يوضح مدى الحصول على الترقية خلال المسيرة المهنية ونوعها

| النسبة | التكرار | الاحتمالات | النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|----------------|--------|---------|------------|
| %2.94 | 1 | المنصب | %67.64 | 23 | نعم |
| %5.88 | 2 | المنصب والدرجة | | | |
| %8.82 | 3 | المنصب والرتبة | | | |
| %11.76 | 4 | الرتبة والدرجة | | | |
| %17.64 | 6 | الدرجة | | | |
| %20.58 | 7 | الرتبة | %32.35 | 11 | لا |
| 100%≅ | 23 | المجموع | 100%≅ | 34 | المجموع |

الجدول رقم (11)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن أكبر نسبة من أفراد العينة تحصلت على الترقية وذلك بنسبة 67.64 % من كل الفئات، في حين نجد نسبة 32.35 % لم تتحصل على الترقية، وحسب المعطيات المستقاة فإن عدم حصولهم على الترقية يرجع إلى أنهم لم يستوفوا المدة القانونية للحصول على الترقية، وهناك من لم يحصلوا على الترقية لأسباب إدارية تخصهم، وفيما يخص الذين تحصلوا على الترقية نجد أن أكبر نسبة قدرت بـ 20.58% للترقية في الرتبة، تليها نسبة 17.64 % للترقية في الدرجة تليها نسبة 11.76 % لكل من الترقية في الرتبة والدرجة معا والترقية في المنصب والرتبة بنسبة 8.82%، ثم نسبة 5.88 للترقية في المنصب والدرجة وأخيرا الترقية في المنصب و قدرت نسبتها بـ 2.94%.

وهذا يدل على أن أكثر أنواع الترقية هو ذلك الذي يمس الرتبة في السلم الإداري، تليه الترقية في الدرجة ثم الترقية في الرتبة والدرجة معا، ثم الترقية في المنصب والرتبة، تليها الترقية في المنصب والدرجة ثم وأخيرا الترقية في المنصب وتخص فئة الإطارات وأعوان التحكم بالدرجة الأولى وذلك تبعا

لحاجة المؤسسة وإمكانياتها. كما أن الترقية في الرتبة ترافق كل الترقيات لأن الارتقاء في الرتب يعتمد أساسا على الأقدمية، بينما الارتقاء في الدرجة والمنصب يعتمد على معايير أخرى منها التكوين والتدريب، الكفاءة والنزاهة... الخ.

جدول رقم (12): يوضح الحصول على البرنامج التدريبية قبل الترقية إلى المنصب الحالي

| الاحتمالات | التكرار | النسبة | الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|--------------|---------|--------|
| نعم | 29 | 85.29% | داخل المؤسسة | 16 | 47.05% |
| لا | 5 | 14.70% | خارج المؤسسة | 13 | 38.23% |
| المجموع | 34 | 100% | المجموع | 29 | 100% |

الجدول رقم (12)

من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (12) يتبين أن نسبة 85.29% من مجموع أفراد العينة قد تحصلت على البرامج التدريبية قبل الترقية إلى مناصبهم الحالي، أما عن مكان التدريب فنجد نسبة التدريب داخل المؤسسة بلغت 47.05% لأنه موجه لكل الفئات حيث يكون في شكل دورات إعلامية وملتقيات علمية يتلقى فيها العمال توجيهات و إرشادات في مجال عملهم، أما بالنسبة للتدريب خارج المؤسسة فقدرت نسبته بـ 38.23% لكل الفئات خاصة أعوان التحكم والإطارات ويكون في مراكز تدريب تختص في مجال عملها أو مراكز تابعة لها.

وهذا يدل على أن التدريب هو إحدى المعايير الأساسية في عملية الترقية لما له من دور في تنمية الموارد البشرية، كما أن التدريب داخل المؤسسة غير مكلف ويهتم بالإحتياجات الحقيقية للمؤسسة.

جدول رقم (13) : يوضح نوع التكوين الذي استفاد منه المبحوث

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|-------------|---------|-------------|
| %11.76 | 4 | طويل المدى |
| %29.41 | 10 | متوسط المدى |
| %59 | 20 | قصير المدى |
| 100 \cong | 34 | المجموع |

الجدول رقم (13)

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) أن نسبة 59% من أفراد العينة إستفادت من التدريب قصير المدى والذي تتراوح مدته ما بين أسبوع إلى غاية شهر، أما نسبة 29.41 % تلقت تدريب متوسط المدى والذي تتراوح مدته من شهر إلى 6 أشهر، وأخيرا نسبة 11.76% والتي تلقت تدريب طويل المدى والذي تتراوح مدته من 6 أشهر فأكثر.

نستنتج أن المؤسسة تعتمد على التدريب قصير المدى بالدرجة الأولى وهذا لأنه غير مكلف ومدته الزمنية قصيرة وبالتالي لا تستدعي تعويض الموظفين في مناصبهم.

جدول رقم (14) : يوضح ما إذا كانت الاستفادة من التدريب متاحة لكل الموظفين

| هل يشمل التدريب جميع الموظفين؟ | التكرار | النسبة |
|--------------------------------|---------|-------------|
| نعم | 19 | %55.88 |
| لا | 15 | %44.11 |
| المجموع | 34 | 100 \cong |

الجدول رقم (14)

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (14) يتضح لنا أن نسبة 44.11% صرحت بأن فرص التدريب لا تشمل جميع الموظفين، في حين نجد نسبة 55.88% صرحت بأن التدريب يشمل جميع الموظفين، حسب المعطيات المستقاة نجد بأن الإدارة تختار سنويا مجموعة معينة من الموظفين من كل قسم للتدريب ومقاييس الإختيار تعتمد على عدة معايير.

نستنتج أن برامج التدريب تصمم بناءً على احتياجات المؤسسة وإمكانياتها.

جدول رقم (15) : يوضح مدى مساهمة التكوين في عملية الترقية

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|-------------|
| نعم | 11 | %32.35 |
| لا | 23 | %67.64 |
| المجموع | 34 | 100 \cong |

الجدول رقم (15)

تشير معطيات الجدول رقم (15) أن نسبة 67.64% عبرت عن عدم مساهمة عملية التكوين في عملية الترقية، تليها نسبة 32.35% صرحت بمساهمة التكوين في عملية الترقية. وهذا يدل على أن التكوين بالإضافة للترقية له وظائف أخرى غير الترقية المهنية منها تكييف الموظف مع المنصب، تطوير معارفه الوظيفية... الخ.

جدول رقم (16) : يوضح نوع الترقية التي يرغب المبحوث في الحصول عليها

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|-------------|---------|------------|
| %38.23 | 13 | المنصب |
| %50 | 17 | الدرجة |
| %11.76 | 4 | الرتبة |
| 100 \cong | 34 | المجموع |

الجدول رقم (16)

من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة 50% من مجموع أفراد العينة أجابوا بأنهم يرغبون في الحصول على الترقية في الدرجة، تليها نسبة 38.23% ممن صرحوا بأنهم يرغبون في الحصول على الترقية في المنصب، أما نسبة 11.76% يرغبون في الترقية في الرتبة، وذلك لقلّة أقدميتهم لأن الترقية في الرتبة تعتمد على الأقدمية.

وهذا يدل على طموح الموظفين في الترقية إلى مستويات وظيفية أعلى أي الموظفين يرغبون في الترقية إلى مستويات وظيفية أعلى.

جدول رقم (17): يوضح عدد مرات الحصول على الترقية خلال المسيرة المهنية

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|-------------|---------|----------------|
| 41% | 14 | مرة واحدة |
| 32.35% | 11 | مرتين |
| 17.64% | 6 | 3 مرات |
| 8.82% | 3 | أكثر من 3 مرات |
| 100 \cong | 34 | المجموع |

الجدول رقم (17)

من الجدول رقم (17) نلاحظ أن أغلبية الموظفين حصلوا مرة واحدة على الترقية خلال مسيرتهم المهنية وذلك بنسبة 41%، تليها نسبة 32.35%، ممن حصلوا مرتين على الترقية، أما نسبة 17.64% فقد حصلوا عليها 3 مرات، والذين حصلوا عليها أكثر من 3 مرات قدرت نسبتهم 8.82%، وهذا يدل على أن العملية تحتكم إلى معايير موضوعية (مرتبطة بالكفاءة كالانضباط وحسن الأداء... الخ). وأخرى لا موضوعية (الاعتبارات الشخصية والاجتماعية... الخ).

جدول رقم (18): يوضح الإعلان عن المناصب الشاغرة في أوانها

| | | | النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|--------------------------------------|-------------|---------|------------|
| النسبة | التكرار | الاحتمالات | | | |
| %29.41 | 10 | من أجل تفويت الفرصة على بعض الموظفين | %47.05 | 16 | نعم |
| %11.76 | 4 | قصور مصالح إدارة الموارد البشرية | | | |
| 5.88 | 2 | غياب منظومة اتصالية ناجعة | %53 | 18 | لا |
| %100 | 16 | المجموع | 100 \cong | 34 | المجموع |

الجدول رقم (18)

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (18) يتضح لنا أن نسبة 53% من أفراد العينة صرحوا بأن الإعلان عن المناصب الشاغرة لا يكون في أوانه وقد تباينت آرائهم بين من يرى من أجل تفويت الفرصة على بعض الموظفين بنسبة 29.41% تليها نسبة 11.76% إلى من أرجعها إلى قصور مصالح إدارة المواد البشرية، ثم نسبة 5.88% والتي صرحت بأن ذلك يرجع إلى غياب منظومة اتصالية ناجحة. في حين نجد نسبة 47.05% صرحت بأن الإعلان عن المناصب الشاغرة يكون في أوانه وهم في أغلبهم فئة الإطارات وأعاون التحكم باعتبارهم الأقرب إلى سلطة القرار، أما فيما يخص رد فعل الموظفين إثر عدم إعلامهم بمناصب الشاغرة في أوانها فقد تباينت آرائهم بين من أرجعها إلى الاتصال بالنقابة وطرح الانشغال، الاحتجاج والتنديد، وهناك من عبروا عن ذلك بالسكوت وعدم الرضا وهذا يدل على أن الكثير من الموظفين يجهلون طرق الدفاع عن حقوقهم.

من خلال ما تقدم نجد أن عدم الإعلان عن المناصب الشاغرة في أوانها يرجع إلى أن هذه العملية ما زال يشوبها الكثير من الغموض النقائص وأنها في الأغلب تخضع لتدخل المعايير اللاموضوعية.

جدول رقم (19): يوضح العلاقة بين الحصول على الترقية وزيادة الأداء

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|-------------|---------|------------|
| %82.35 | 28 | نعم |
| %17.64 | 6 | لا |
| 100 \cong | 34 | المجموع |

الجدول رقم (19)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن أغلب أفراد العينة والذين بلغت نسبتهم % 82.35 عبرت عن وجود علاقة بين الحصول على الترقية وزيادة الأداء لأن الحصول على الترقية يرفع من نسبة الأداء في حين نجد نسبة % 17.64 عبرت عن عدم وجود علاقة بين الحصول على الترقية وزيادة الأداء وحسب المعطيات المستقاة نجد أن هناك من يحصل على الترقية ولا يظهر أي زيادة في الأداء . وهذا يدل على أن الترقية المهنية تلعب دورا كبيرا في تحسين أداء الموظفين بينما لا تمثل لدى البعض الآخر إلا حقا من حقوقه المهنية والاجتماعية.

3- المحور الثالث: البيانات المتعلقة بنظم ومعايير الترقية المهنية:
جدول رقم (20): يوضح المعايير التي على أساسها تمت الترقية

| النسبة | التكرار | على أي أساس تمت ترفيتك؟ |
|-------------|---------|--------------------------------|
| 32.35% | 11 | على أساس الأقدمية |
| 17.64% | 6 | على أساس الشهادة |
| 11.76% | 4 | على أساس الأقدمية والشهادة معا |
| 8.82% | 3 | على أساس التدريب والتكوين |
| 23.52% | 8 | على أساس كفاءة الأداء |
| 5.88% | 2 | على أساس المسابقات والامتحانات |
| 100 \cong | 34 | المجموع |

الجدول رقم (20)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة 32.35% من المبحوثين صرحت بأن المعيار الذي تمت على أساسه الترقية هو الأقدمية، تليها نسبة 23.52% لمعيار كفاءة الأداء، ونسبة 17.64% لمعيار الشهادة، أما الأقدمية والشهادة معا فكانت نسبتهم 11.76%، أما نسبة 8.82% فكانت للتدريب والتكوين، وأخيرا نسبة 5.88% للمسابقات والامتحانات المهنية.

نستنتج أن المعايير المعتمدة في الترقية تعتمد بالدرجة الأولى على الأقدمية ثم الشهادة فكفاءة الأداء، الأقدمية والشهادة معا ثم التدريب والتكوين وأخير المسابقات والامتحانات المهنية، وهذا يدل على أن المؤسسة ما زالت تعتمد على المعايير التقليدية في عملية الترقية.

جدول رقم (21): يوضح المعيار المفضل للترقية بالنسبة للمبحوث

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|-------------|---------|-----------------------|
| 8.82% | 3 | الأقدمية |
| 14.70% | 5 | الشهادة |
| 26.74 | 9 | الأقدمية والشهادة معا |
| 20.58 | 7 | التدريب والتكوين |
| 32.35 | 11 | تقييم الأداء |
| 100 \cong | 34 | المجموع |

الجدول رقم (21)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) والمتعلق بالمعيار المفضل للترقية، نجد أن أكبر نسبة كانت تقييم الأداء وقدرة بـ 32.35 %، تليها نسبة الأقدمية والشهادة معا بنسبة 26.74 %، في حين قدرت نسبة التدريب والتكوين بـ 20.58 %، وقدرت نسبة الشهادة بـ 14.70 % وأخيراً نسبة 8.82 % للأقدمية.

نستنتج أن المعيار المفضل للترقية في هذه المؤسسة هو تقييم الأداء فالأداء هو الذي يبين ما إذا كان ذلك الشخص مؤهل للحصول على فرص الترقية أم لا، بالإضافة إلى معيار الأقدمية والشهادة معاً، كما يعتبر معيار الأقدمية والخبرة المهنية شرط أساسي في كل الترقيات.

جدول رقم (22): يوضح ما إذا كان الموظفين على علم بقواعد وشروط الترقية في المؤسسة

| | | | النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|------------------|-------------|---------|------------|
| النسبة | التكرار | الاحتمالات | %82.35 | 28 | نعم |
| %2.94 | 1 | تقصير منك | %17.64 | 6 | لا |
| 8.82 | 3 | تقصير من الإدارة | | | |
| 5.88 | 2 | معا | | | |
| 100 | 34 | المجموع | 100 \cong | 34 | المجموع |

الجدول رقم (22)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن معظم أفراد العينة على علم بقواعد وشروط الترقية في المؤسسة وذلك بنسبة 82.35 %، في حين قدرت نسبة الموظفين الذين ليسوا على علم بقواعد وشروط الترقية بـ 17.64 % ومن بين النسب المعبرة بالنفي نجد نسبة 8.82 % أرجعت ذلك إلى تقصير من الإدارة ، ونسبة 5.88 % أرجعت ذلك إلى تقصير من الموظفين والإدارة معا وأخيرا نسبة 2.94 % أرجعت ذلك إلى تقصير منهم في معرفة ذلك.

نستنتج أن وجود مثل هذه النسب للذين هم على علم بقواعد وشروط الترقية داخل المؤسسة مؤشر ايجابي يدل على وعي وإدراك الأفراد العاملين وهم في أغلب ذو المستوى الجامعي وأصحاب المناصب القيادية مما يفسح لهم المجال للتعرف على حقوقهم فيما يخص الترقيات والحكم على موضوعيتها من عدمها، إضافة إلى حرص الإدارة على توضيح الرؤية حول هذه القضية (الترقية) وإزالة اللبس والغموض حولها حتى تكون واضحة ومعلنة للجميع، أما الذين ليسوا على علم بقواعد وشروط الترقيات بمؤسستهم. فيرجع السبب جدل داخل المؤسسة، أو أنهم غير مباليين بمعرفتها لأنهم ذوي المستوى تعليمي أدنى وهناك من هم معفين من عملية الترقية لأسباب إدارية تخصهم.

جدول رقم (23): يوضح معايير الترقية في المؤسسة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|-------------|---------|-------------|
| موضوعية | 6 | 17.64% |
| غير موضوعية | 28 | 82.35% |
| المجموع | 34 | 100 \cong |

الجدول رقم (23)

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة 82.35% ممن يقرون بأن معايير الترقية غير موضوعية مما يؤدي حسب رأيهم إلى تراجع الأداء في العمل، في المقابل نجد نسبة 17.64 ترى أن معايير الترقية تتسم بالموضوعية.

وهذا يدل على الدور السلبي للتطبيقات الغير موضوعية لعملية الترقية.

جدول رقم (24): يوضح أثر التطبيق اللاموضوعي لمعايير الترقية على الاستقرار الوظيفي

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|-------------|
| تراجع الأداء | 13 | 38.23% |
| فساد العلاقات | 21 | 61.76% |
| المجموع | 34 | 100 \cong |

الجدول رقم (24)

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة 61.76% ممن يقرون بأن أثر التطبيق اللاموضوعي لمعايير الترقية على الاستقرار الوظيفي يؤدي إلى فساد العلاقات بين الموظفين، في حين نجد نسبة 38.23% يقرون بان ذلك يؤدي تراجع الأداء في العمل، وهذا يدل على الدور السلبي للتطبيقات اللاموضوعية لعملية الترقية.

جدول رقم (25): يوضح كيفية اعتماد منظومة إيجابية للترقية

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|----------------------|---------|-------------|
| قوانين واضحة للترقية | 10 | 29.41% |
| معايير محددة و دقيقة | 16 | 47.05% |
| تحري الموضوعية | 8 | 23.52 |
| المجموع | 34 | 100 \cong |

الجدول رقم (25)

يتبين من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة 47.05% من مجموع أفراد العينة قد صرحت بأن اعتماد منظومة إيجابية للترقية يكون عن طريق وضع معايير محددة ودقيقة تكون معلومة لدى كل الموظفين، في حين نجد نسبة 29.41% صرحت بأن اعتماد منظومة إيجابية للترقية عن طريق وضع قوانين تطبيقية واضحة للترقية ، وهذا يدل على أن منظومة الترقية لا بد لها من تعديل في معاييرها ووضع مقاييس علمية وموضوعية لترقية الموظفين الأكفاء بطرق قانونية واعتماد نصوص تطبيقية واضحة من أجل الارتقاء بالعملية إلى الوجه المقبول، ونسبة 23.52 % صرحت بضرورة تحري الموضوعية في عملية الترقية..

4- المحور الرابع: البيانات المتعلقة بآثار عملية الترقية.

جدول رقم (26) يوضح المسؤول عن عملية التقييم في مؤسستكم

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|-----------------|---------|--------|
| المسؤول المباشر | 12 | 35.29% |
| رئيس المصلحة | 22 | 64.70% |
| المجموع | 34 | 100≅ |

الجدول رقم (26)

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (25) يتضح لنا أن نسبة 64.70% من مجموع أفراد العينة صرحت بأن المسؤول عن عملية التقييم هو رئيس المصلحة الذي يهتم بتقييم أداء الموظفين، في حين نجد نسبة 35.29% صرحت بأن المسؤول عن عملية التقييم هو المسؤول المباشر، وانعدام الإجابات عن مسؤول الموارد البشرية، ويرجع هذا الاختلاف في من هو المسؤول عن عملية التقييم بين المسؤول المباشر و رئيس المصلحة إلى كبر حجم المؤسسة وعدد مصالحها فهناك مصالح يقوم فيها الرئيس مصلحة بعملية التقييم و أخرى المسؤول المباشر، وهذا راجع إلى طبيعة المهام والأنشطة لكل قسم من أقسام المؤسسة وعدد الموظفين في كل قسم.

جدول رقم (27): يوضح العلاقة بين موضوعية التقييم وزيادة الأداء .

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|-------------|
| نعم | 26 | %76.47 |
| لا | 8 | %23.52 |
| المجموع | 34 | 100 \cong |

الجدول رقم (27)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن أكبر نسبة قدرت بـ % 76.47 صرحت بأن موضوعية التقييم ترفع من الأداء، في حين نجد نسبة %23.52 صرحت عكس ذلك.

نستنتج بأنه توجد علاقة بين موضوعية التقييم وزيادة الأداء حيث أن عملية التقييم اللاموضوعية تتعكس سلباً على أداء الموظفين والعكس.

جدول رقم (28): يوضح الدور الذي تلعبه عملية الترقية.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|-----------------------|---------|-------------|
| تحفز على الأداء | 18 | %53 |
| تحقق الرضا | 16 | %47 |
| تحقق الانتماء الوظيفي | 0 | 0 |
| المجموع | 34 | 100 \cong |

الجدول رقم (28)

من خلال الجدول رقم (27) أعلاه يتبين لنا أن نسبة 53 % من مجموع أفراد العينة يقرون بأن الترقية المهنية لها دور في التحفيز على الأداء، تليها نسبة 47 % ممن يقرون بأن لها دور في تحقيق الرضا، من هنا يتبين لنا أن للترقية المهنية دور كبير في تحفيز الموظفين على الأداء الجيد وتحقيق الرضا وهو ما يعود بالإيجاب على المؤسسة ككل.

جدول رقم (29): يوضح الصعوبات التي تواجه عملية الترقية

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|-------------|---------|--------------------------------------|
| 29.41% | 10 | قلة المناصب |
| %26.74 | 9 | صعوبة الاختيار بين المعنيين بالترقية |
| 44.11 | 15 | عدم دقة المعايير |
| 100 \cong | 34 | المجموع |

الجدول رقم (29)

يتضح من خلال الجدول رقم (28) أن نسبة 44.11% صرحت بأن الصعوبات التي تواجهها عملية الترقية ترجع إلى عدم دقة المعايير المعتمدة في الترقية، تليها نسبة 29.41% والتي صرحت بأن صعوبات الترقية تتمثل في قلة المناصب العمل، أما نسبة 26.74 % صرحت بأن صعوبات الترقية تتمثل في صعوبة الإختيار بين المعنيين للترقية.

نستنتج أن عملية الترقية تواجهها صعوبات كثيرة وعلى رأسها عدم دقة المعايير و بدرجة أقل قلة المناصب ولهذا يجب وضع منظومة إيجابية للترقية للإرتقاء بالعملية.

جدول رقم (30): يوضح رد فعل الموظفين الغير المستفيدين من عملية الترقية

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|-------------|---------|-----------------------------------|
| 29.41% | 10 | حدوث مشاكل في العلاقات الإجتماعية |
| %26.74 | 9 | اللجوء إلى المحسوبة |
| 44.11 | 15 | تحطم المعنويات وتراجع الأداء |
| 100 \cong | 34 | المجموع |

الجدول رقم (30)

يتضح من خلال الجدول رقم (29) أن نسبة 44.11 % من مجموع أفراد العينة يقرونا بأن عدم الاستفادة في عملية الترقية تؤدي بالموظفين إلى تحطم معنوياتهم وتراجع أدائهم، تليها نسبة 29.41% وقد صرحت بأن عدم إستفادتها من الترقية يحدث مشاكل في العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين، ثم نسبة 26.74% والتي صرحت بأن عدم استفادتهم من ذلك تدفعهم إلى اللجوء إلى المحسوبة . وهذا يدل على النتائج السلبية للحرمان من عملية الترقية.

جدول رقم (31): يوضح اقتراحات المبحوثين لتحسين منظومة الترقية

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|-------------|---------|--------------------------|
| 14.70% | 5 | توفير مناصب شغل |
| 26.74% | 9 | تعديل معايير الترقية |
| 17.64 | 6 | إنشاء لجان تفتيش و رقابة |
| 41 | 14 | تخلص من المحسوبة |
| 100 \cong | 34 | المجموع |

الجدول رقم (31)

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (30) وخاص بالاقتراحات المبحوثين لتحسين منظومة الترقية في المؤسسة، نجد أن أكبر نسبة والتي قدرت بـ 41% صرحت بأن تحسين منظومة الترقية يعتمد على التخلص من المحسوبة، تليها نسبة 26.74% والتي صرحت بأن ذلك يعتمد على تعديل في معايير الترقية، ثم نسبة بـ 17.64% و التي أقرت بضرورة إنشاء لجان تفتيش و رقاب، أما نسبة 14.70% صرحت بأن ذلك يعتمد على توفير مناصب شغل.

نستنتج بأن اقتراحات المبحوثين كفيلة لتحسين منظومة الترقية، ولهذا يجب على المدربين العمل بهذه الاقتراحات لكسب رضا الموظفين ولتفادي الوقوع في المحسوبة.

ثانيا: استخلاص النتائج

1- استخلاص النتائج في ضوء التساؤلات

من خلال دراستنا لواقع الترقية المهنية للموظف في المجتمع الجزائري توصلنا إلى عدد من النتائج على النحو التالي:

⇐ من خلال الإجابة على التساؤل الفرعي الأول الذي يتمحور حول: ما هي أهمية الترقية المهنية بالنسبة للموظفين؟ ومن خلال المعطيات الميدانية توصلنا إلى كشف نتائج الدراسة على أهمية الترقية المهنية بالنسبة للموظفين حيث وضع غالبية أفراد العينة الأهمية الكبيرة للترقية المهنية وذلك بنسبة 88.23 % حيث أنها تؤدي إلى:

- الزيادة في الأجر وتحسين المركز الإجتماعي كما أنها تؤدي إلى الإرتقاء كما هو موضح في الجدول رقم (10).

- تحظى عملية الترقية المهنية بأهمية كبيرة لدى موظفي مديرية التجارة لولاية الطارف.

- تبين لنا أن الترقية المهنية وما يرتبط بها من تدريب و تكوين وتأهيل تمثل أهمية خاصة لدى الموظفين.

- هناك علاقة وطيدة بين استفادة العمال من الترقية وتحسين وزيادة أدائهم وهذا ما أكدته نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ 82.35 % من خلال معطيات الجدول رقم (19)، لأن الحصول على الترقية يرفع من نسبة الأداء وهذا يدل على أن الترقية المهنية تلعب دورا كبيرا في تحسين أداء الموظفين.

⇐ أما بالنسبة للسؤال الفرعي الثاني الذي طرحته الدراسة: ما هي المعايير المعتمدة في ترقية

الموظفين؟ كشفت نتائج الدراسة على أن عملية الترقية المهنية في المنظمة الإدارية الجزائرية تستند

على معايير لا موضوعية. ولقد تبينا لنا أن المنظمة الإدارية الجزائرية تعتمد في عملية الترقية

المهنية على المعايير الأ موضوعية في أغلب الأحيان من علاقات شخصية، وساطة، قرابة، جهوية،

اعتبارات ذاتية الرشوة... الخ.

← أما بالنسبة للسؤال الفرعي الثالث الذي طرحته الدراسة: ما آثار عملية الترقية على الموظفين؟ كشفت نتائج الدراسة على أن عملية الترقية تؤثر على الموظف في اتجاهين (إيجابي و سلبي). ولقد أثبتت الدراسة أن المعايير المزدوجة (الموضوعية واللاموضوعية) تؤثر سلبا وإيجاباً على الموظفين.

من خلال النتائج العامة التي عرضناها في الدراسة و التي توصلنا إليها من خلال إجابتنا على الأسئلة الفرعية الثلاثة التي طرحتها الدراسة نجيب على السؤال المركزي الذي تضمنته دراستنا ألا و هو:

▪ ما واقع الترقية المهنية في الجزائر؟

نستخلص من خلال هذه الدراسة ومن جملة النتائج التي تم عرضها أن الترقية المهنية للموظف داخل المؤسسة تتحقق بتوفر الحوافز المادية وبيئة عمل مناسبة ومريحة. وتعكس هذه النتائج أن الموظف مازال يسعى لإشباع حاجاته والتي تشكل بالنسبة إليه مصدر للشعور بالإرتقاء في العمل وعليه فإن الموظف يركز إهتمامه على الأبعاد المادية التي تضمن له تحقيق أهدافه.

2-النتائج العامة:

باستقراء النتائج الجزئية نستنتج أن المؤسسة الإدارية الجزائرية مازالت لا تولي لعملية الترقية المهنية الأهمية التي تستحقها، رغم قيمتها وذلك باعتماد المعايير اللاموضوعية وللإعلامية (المعايير التقليدية والمحسوبية) في أغلب الأحيان. مما يؤثر سلبا على نتائج هذه العملية.

ثالثا: الإقتراحات والتوصيات

بناءً على النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة نقدم بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات

تتمثل فيما يلي:

- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أداة للتنمية والتطوير داخل المؤسسة، وهذا من خلال المتابعة المهنية المستمرة.
- يجب أن يكون هناك وعي لدى المرؤوسين بضرورة منح الترقية لزيادة وتفعيل الأداء.
- تثمين الخبرات المهنية والإهتمام بالطموحات والدوافع الشخصية للموظفين.
- تصميم الوظائف بكيفية تسمح بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- اعتماد معايير موضوعية وعلمية واضحة يسهل بواسطتها تقييم الموظفين، واستبعاد المعايير التقليدية المعمول بها الترقية على أساس الأقدمية).
- تبصير الموظفين بالمعايير المعتمدة في عملية الترقية.
- تسهيل إجراءات الطعن عند اختلال منظومة التقييم.

خاتمة

الخاتمة:

لقد إنتهينا في هذه الدراسة إلى أن المنظمة الإدارية الجزائرية مازالت قاصرة عن أداء هذه الوظيفة رغم أهميتها، وذلك بتبني أسس ومعايير لا موضوعية ولا علمية في أغلب الأحيان وهو ما أثر سلبا على نتائج هذه العملية، وذلك يعود إلى نقص الكفاءة العلمية والمهنية لدى القائمين على هذه الوظيفة وتعتها. وعليه أصبح لزامًا على التنظيمات الإدارية الجزائرية أن تولي أهمية لهذا الميدان من خلال وضع برامج لتكوين الكفاءات المتخصصة في هذا المجال، وإعتماد منظومة قانونية صارمة بمعايير واضحة تستند إليها عملية الترقية.

إن هذه الدراسة بإيجابياتها وسلبياتها ما هي إلا محطة في سلسلة البحث العلمي، نتمنى أن نون قد أضفنا جديدًا يستدل به غيرنا في البحوث التالية.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر المراجع:

أولاً: المعاجم والقواميس

- 1- جميل صليبا، المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، 1973.
- 2- طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، ط2، بيروت، لبنان، 1996.
- 3- علي بن هادية وآخرون، القاموس الجدير للطلاب ، معجم عربي مدرسي ألفبائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- 4- القاموس الكافي العربي، دار الأصاله للنشر والتوزيع، ط3، الجزائر، ب ت.
- 5- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2006.

ثانياً: الكتب

أ- مراجع عربية:

- 6- أحمد إبراهيم عبد الرزاق بكري، سياسة الشركات في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.
- 7- إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 8- حسين احمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 9- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، دار المنشورات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 10- حيزي خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 11- خالد حسين لطفي، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، مكتبة القانون و الاقتصاد، الرياض، السعودية، 2014.

- 12- ربحي عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 13- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 14- سعاد برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 15- صلاح الشناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1973.
- 16- طاهر محمود الكلالدة، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 17- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 18- عادل حسين، مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ب.ت.
- 19- عاطف محمد عيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ب.ت.
- 20- عبد الباقي زيدان، قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، ط2، القاهرة، مصر، 1974.
- 21- عبد الله محمد، عبد الرحمن بدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعية، دار المعرفة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 22- عبد الله محمد، عبد الرحمن بدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعية، دار المعرفة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 23- عصمت عبد الكريم خليفة، نظام الترقية في الوظيفة العامة، المنظمة العربية للعلوم، مصر، ب.ت.
- 24- علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، ب.ت.

- 25- علياء شكري وآخرون، قراءات معاصرة في علم الاجتماع، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، ب ت.
- 26- فاروق محمد السعيد، التنظيم الصناعي والإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2001.
- 27- فضيل دايو، الأسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، منشورات جامعية منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999.
- 28- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات بيروت، لبنان، 1997.
- 29- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر، ط2، عمان، الأردن، 1994.
- 30- كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم اجتماع المهني، الأسس النظرية والمنهجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، 2002.
- 31- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
- 32- محمد أنس قاسم جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1986.
- 33- محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.
- 34- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب ت.
- 35- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص20.
- 36- خالد حسين لطفي، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، السعودية، 2014.
- 37- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2010.

- 38- محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 39- محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1998.
- 40- مصطفى الشريف، الثقافة القانونية، مجلة الشؤون القانونية، العدد، 488، أغسطس 2015.
- 41- مصطفى حسين باهي وآخرون، أدوات التقويم في البحث العلمي، التصميم والبناء، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2006.
- 42- محمد حنفي سليمان، وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1998.
- 43- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق، الأردن، 2003.
- 44- منير بن أحمد بن دريد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 45- موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
- 46- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 47- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 48- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 49- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 50- هيثم حمود الشلبي، إدارة المنشآت المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 51- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

أ- مراجع أجنبية:

52- monic hic horn, max weber et la sociologie française, préface de julien Freund édition l'harmattan, paris,1988.

ثالثا: الرسائل والمذكرات

53- جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.

54- خالد حماد محمد العنزي، النظام القانوني لترقية الموظف العام، دراسة مقارنة بين الأردن والكويت، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، تخصص القانون العام، جامعة الشروق الأوسط، الكويت، 2011-2012.

55- عبد القادر بلمبروك ، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2013-2014.

56- نسيمة أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2006-2008.

رابعا: القوانين

57- المادة 12 من المرسوم الرئاسي رقم 304/07 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 61.

خامسا: المراسيم والمواثيق

58- المرسوم التنفيذي رقم 04-08- مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 03، الصادر في 19 يناير 2008.

سادسا: المواقع الإلكترونية

59- عن الموقع، <http://www.hrdiscussion.com/hc1> (تمت زيادة الموقع بتاريخ

2016/11/24، الساعة:16:15).

ملاحق

ملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

قسم: علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:



إستمارة بحث

بعنوان:

واقع الترقية المهنية للموظف في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الطارف

إستمارة بحث لنيل شهادة الماستر تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتورة:

• وسيلة مناعي

من إعداد الطالبة:

■ هاجر راحم

المعلومات الواردة في الاستمارة تظل سرية ولا تستخدم إلا
لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2021/ 2022م

المحور الأول: المتعلق بالبيانات الأولية

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- السن:

.....

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4- الخبرة في العمل:

.....

5- التصنيف المهني:

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ

المحور الثاني: المتعلق بأهمية الترقية المهنية

6- كيف تم توظيفك بالمؤسسة؟

- عن طريق مسابقة

- عن طريق امتحان شفوي

- تعيين مباشر

7- هل يخضع الموظفون للتوجيه المطلوب بعد التوظيف؟

نعم

لا

8 - هل هناك توافق بين الوظيفة وتخصصك العلمي؟

نعم

لا

9- هل تتبنى إدارتكم سياسة واضحة للترقية المهنية؟

نعم

لا

10- هل تعتبر الترقية مهمة بالنسبة لك؟

نعم

لا

-إذا كانت الإجابة نعم لماذا؟

- لأنها تؤدي إلى الزيادة في الأجر

- لأنها تؤدي إلى تحسين المركز الاجتماعي

- لأنها تؤدي إلى الارتقاء في المسؤولية والسلطة

11- هل استفدت من الترقية خلال مسيرتك المهنية؟

نعم

لا

- إذا كانت الإجابة ب(نعم): ما نوع الترقية التي تحصلت عليها؟

المنصب

المنصب والدرجة

المنصب والرتبة

الرتبة والدرجة

الدرجة

الرتبة

12- هل خضعت إلى برامج تدريبية قبل ترفيتك إلى المنصب الحالي؟

نعم

لا

• إذا كانت الإجابة بـ(نعم): هل هذه البرامج التدريبية؟

- داخل المؤسسة

- خارج المؤسسة

13- ما نوع التكوين الذي استفدت منه؟

- طويل المدى

- متوسط المدى

- قصير المدى

14- هل يشمل التدريب جميع الموظفين؟

نعم

لا

15- هل ترى أن التكوين يساهم في ترفيتك؟

نعم

لا

16- ما نوع الترقية التي ترغب في الحصول عليها؟

المنصب

الدرجة

الرتبة

17- كم مرة تحصلت على الترقية خلال مسيرتك المهنية؟

- مرة واحدة

- مرتين

- 3 مرات

- أكثر من 3 مرات

18- هل يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة للترقية في أوانها؟

نعم

لا

• إذا كانت الإجابة بـ(لا): لماذا؟

- من أجل تفويت الفرصة على بعض الموظفين

- صور مصالح إدارة الموارد البشرية

- غياب منظومة اتصالية ناجعة

19- هل هناك علاقة بين الحصول على الترقية وزيادة الأداء؟

نعم
 لا

المحور الثالث: المتعلق بنظم ومعايير الترقية المهنية:

20- على أي أساس تكون الترقية في مؤسساتكم؟

- على أساس الأقدمية
 - على أساس الشهادة
 - على أساس الأقدمية والشهادة معا
 - على أساس تدريب وتكوين
 - على أساس تقييم الأداء

21- ما هو المعيار المفضل للترقية بالنسبة لك؟

الأقدمية
 الشهادة
 الأقدمية والشهادة معا
 تقييم الأداء
 التدريب والتكوين
 المسابقات و الامتحانات المهنية

22- هل أنت على علم بقواعد وشروط الترقية في مؤسساتكم؟

نعم
 لا

• إذا كانت الإجابة ب (لا): ما هو السبب في ذلك؟

- تقصير منك
 - تقصير من الإدارة
 - معا

23- هل تعتقد أن معايير الترقية في مؤسساتكم؟

موضوعية
 غير موضوعية

24- ما هو أثر التطبيق اللاموضوعي لمعايير الترقية على الاستقرار الوظيفي؟

- تراجع الأداء
 - فساد العلاقات

25- حسب رأيك كيف يتم اعتماد منظومة إيجابية للترقية؟

- عن طريق قوانين واضحة للترقية
 - عن طريق معايير محددة و دقيقة
 - عن طريق تحري الموضوعية

المحور الرابع: المتعلق بآثار عملية الترقية

26- من المسؤول عن عملية التقييم في مؤسساتكم؟

- المسؤول المباشر
 رئيس المصلحة
 مسؤول الموارد البشرية

27- هل هناك علاقة بين موضوعية التقييم وزيادة الأداء؟

- نعم
 لا

28- ما هو الدور الذي تلعبه عملية الترقية في نظركم؟

- تحفز على الأداء
 - تحقق الرضا
 - الانتماء الوظيفي

29- ما هي الصعوبات التي تواجه عملية الترقية؟

- قلة المناصب
 - صعوبة الاختيار بين المعنيين بالترقية
 - عدم دقة المعايير

30- ما هو رد فعل الموظفين الغير مستفيدين من عملية الترقية؟

31- ما هي اقتراحاتكم لتحسين منظومة الترقية في مؤسساتكم؟

ملحق رقم (02)

الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف



المصدر: الموقع الإلكتروني لمديرية التجارة لولاية الطارف