

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

□□ باعة 8 ماي 1945 - قالمة

كلية العلوم الإنسانية و الإ□تماعية

قسم علم الإ□تماع



واقع الترقية المهنية للموظف في الجزائر

دراسة □ يدانية بمديرية التجارة لولاية - قالمة -

□ ذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

* □ اهمي عبد العزيز

□ ن إعداد:

• حمزاوي حميدة

السنة الجامعية 2017/2016

مقدمة

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 سبعة فصول الفصل.

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

اما فيما يخص الفصل الثاني فقد تناولنا فيه المداخل النظرية من نظريات كلاسيكية والتمثلة 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.

اما الفصل الثالث فهو خاص بالسياق التاريخي لتطور إدارة الموارد البشرية، حيث تناولنا فيه مراحل تطورها، أهم وظائفها وأهم التحديات التي تواجهها.

والفصل الرابع تناولنا فيه أسس ومحددات علمية الترقية والتمثلة في مبادئ وأسس الترقية أهميتها وأهدافها، مصادرها وأنواعها، شروطها وضوابطها ومناهجها.

اما الفصل الخامس فتضمن تطبيقات عملية الترقية والتمثل في أنظمة الترقية ببرامجها وخطواتها، ثم عمليات تقييم الترقية و متمثلة في معايير وإجراءات التقييم. كما تضمن أيضا آثارها، مشاكل أنظمتها وصعوبات تطبيقها.

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

اما الفصل السابع فهو خاص بالدراسة الميدانية تناولنا فيه عرض للبيانات وتحليلها و تفسيرها، ثم استخلاص النتائج والتمثلة في النتائج الجزئية على ضوء الفرضيات والنتيجة العامة للدراسة ثم ذكر أهم الصعوبات دراسة و الخروج بمقترحات وتوصيات.

تمهيد :

لا يمكن لأي باحث الشروع في دراسة مشكلة ما دون أن تكون هذه المشكلة قد أثارت في نفسه جملة من التساؤلات المحيرة التي تفتضي الإجابة عنها في حدود العلمية والموضوعية التي تفرضها الدراسة العلمية، و عليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد إشكالية الدراسة و أبعادها، وطرح التساؤلات البحثية والفرضيات، ثم تحديد أهم المفاهيم الواردة في هذه الدراسة، لننتقل بعد ذلك لتوضيح مبررات الدراسة و المتمثلة في أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها. كما تطرقنا إلى ذكر مجالات الدراسة والعينة وتحديد الإطار المنهجي لدراسة حيث تضمن عرضا لمجموعة من الإجراءات منهجية، التي تم استخدامها والاعتماد عليها أثناء الدراسة، وفي الأخير تم التطرق إلى الدراسات السابقة لإثراء هذه الدراسة.

أولاً: إشكالية الدراسة ومفاهيمها و مبرراتها:

I- 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 الثروة الحقيقية لأي مؤسسة، وهي التي تتموبها 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 و التقييم. وذلك من خلال إستراتيجية ترسمها المؤسسة، بحيث يكون للإدارة الموارد البشرية دور هام وأساسي في رسم معالمها عن طريق تعديل أنشطتها و ممارستها 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 الدهنية و الإبداعية وحسن اختيارها وتعيينها وتدريبها وتنميتها، بتقديم الحوافز لها، و توفير الفرص للتأهيل والترقية والعمل على تنمية وتخطيط المسار الوظيفي للموظفين، وتوضيح مسارات الترقى للمستقبل الوظيفي، ويتم ذلك من خلال تصميم و وضع 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 و الأمن الوظيفي... إلخ .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 .

و يتطلب موقع الترقية من الإدارة في هذا المجال المزيد من العدالة والإنصاف بالإضافة إلى شفافية قراراتها. ولتحقق برامج الترقية أهدافها لا بد من اعتماد مقاييس موضوعية وعلمية وقانونية منصفة تستهدف بالأساس الكفاءة و الاستحقاق. والترقية مسألة جدو حساسة من وجهة نظرالأفراد لأن عامل الخيار فيها قد يريح البعض وقد يريك الآخر منهم. خاصة إذا أهملت هذه المعايير، واعتمدت معايير لا موضوعية أساسها المحسوبية. الرشوة والاعتبارات الشخصية والاجتماعية. ومن أجل استجلاء واقع هذه العملية في المنظمات الإدارية التي تثار حولها شبهات كثيرة لدى الرأي العام طرح التساؤل التالي: ما واقع الترقية المهنية للموظف 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؟

كما اعتمدت لذلك فرضية رئيسة فحواها:

أن المعايير المعتمدة في عملية الترقية لا تتوافق مع أهميتها.

والتي يندرج تحتها هي الأخرى الفرضيات الجزئية التالية:

1- الفرضية الأولى: تحظى عملية الترقية المهنية بأهمية خاصة لدى الموظفين.

- 2- الفرصة الثانية: تستند عملية الترقية في المنظمة الإدارية الجزائرية على معايير لا موضوعية.
3- الفرصة الثالثة: تؤثر عملية الترقية على الموظفين في الاتجاهين (الإيجابي و السلبي).

II- تحديد المفاهيم:

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

1- المفاهيم الأساسية :

أ- 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:

التعريف الأول : 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.

التعريف الثاني : 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.

(1): احمد زكي بدوي، ملّاجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1978، ص332.

والوظائف هنا تكون عادة تصاعدية 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⁾

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

التعريف الرابع: 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 الوظيفة"⁽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 وامتياراتها تتماشى وطبيعة الوظيفة الجديدة، وذلك من أجل تحفيز الموظفين.

ب- مفهوم المهنة:

- لغة:

هي الحدق 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، ملجم عربي مدرسي ألباني، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص1164.

-اصطلاحا:

التعريف الأول : المهنة حسب المعجم الفلسفي هي العمل الأساسي المعتاد الذي يتقاضاه المرء ويحتاج في ممارسة إلى خبرة ومهارة⁽¹⁾.

التعريف الثاني: وهي أيضا "مجموعة من الأعمال المتشابهة في المؤسسات مختلفة، وعليه فإن المهنة ترتبط بعمل الفرد التي من خلالها يحصل على أجر مقابل المهام التي يؤديها ويشترط توفر الخبرة والمهارة لممارسة العمل المكلف به".

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

التعريف الرابع : 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⁾

-إجراءات:

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

ت- مفهوم الموظف:**-لغة:**

هو من يشغل وظيفة في إحدى المصالح الحكومية⁽³⁾.

-إصطلاحا:

التعريف الأول : حسب القانون الجزائري: "الموظف هو كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبته في السلم الإداري⁽⁴⁾

التعريف الثاني : حسب مجلس الدولة الفرنسي: "الموظف هو كل شخص يعهد عليه بوظيفة دائمة في الملاك وتكون في خدمة مرفق عام".

(1): جميل صليبا، المصاحم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، 1973، ص302.

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

(3): علي بن هادية وأخرون، مرجع سابق، ص1169.

(4): نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص263.

التعريف الثالث : 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".

التعريف الرابع: 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.⁽¹⁾
اجرائيا :

الموظف هو كل شخص يشغل منصب عمل معين، ويكون في وضع تنظيمي وقانوني يؤدي من خلاله مهام معينة تتحد بمقتضاها حقوقه وواجباته.

2- المفاهيم الثانوية:

أ- مفهوم الإدارة:

- لغة:

أدار دار الشيء، نظم.

الإدارة وهي جهاز منظم للأمور في المؤسسة أو المدرسة.⁽²⁾

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

كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهداف معينة.⁽³⁾

(1): محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2،

الجزائر، 1998، ص35-36

(2): القاموس الكافي للربيعي، دار الأصاله للنشر والتوزيع، ط3 الجزائر، ص21.

(3): هيثم حمود الشلبي، إدارة المنشآت المتاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص30.

- إصطلاحا:

التعريف الأول: 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".(1)

التعريف الثاني: عرفها بيترسون ويلومان "بوصفها أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة".(2)

التعريف الثالث : 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".(3)

- إجرائيا:

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.

ب- مفهوم الموارد البشرية:**- لغة:**

يتألف المصطلح من شقين الأول الموارد وتعني المصادر أو الوسائل، والشق الثاني البشري وتعني البشر أو أناسا وتعني الكائن البشري.(4)

- اصطلاحا:

التعريف الأول : الموارد البشرية "هي مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة 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 المنظمة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها، وتصميم وتنفيذ استراتيجياتها ويتطلب إجراء التغيير لصالح المنظمة اهتماما وتخطيطا مسبقا مسبقا لتوجيه الأفراد، وتغيير تصرفاتهم في مختلف المجالات ، وتختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءتهم في مختلف

(1): حيزي خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص20.

(2): فاروق محمد السعيد، التنظيم الصناعي والإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2001، ص12.

(3): موسى خليل، الإدارة المتاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص16.

(4): محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص24.

المجالات، وتختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءتهم وقدراتهم".⁽¹⁾

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

التعريف الثالث : غير أن Jem Marie Peretti يؤكد على "إطلاق اصطلاح الموارد البشرية على الأفراد لا يعني أنهم موارد بل لأنهم يملكون الموارد (المهارات والموهب)."⁽²⁾

-إجرائيا:

هم مجموعة الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات و نشاطات المنظمة، بغية تحقيق الأهداف المتوخاة.

ت- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

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

-اصطلاحا:

التعريف الأول : "إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة على استخدامها، صيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها".⁽³⁾

التعريف الثاني : عرفها فرنش هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة".

(1): حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، دار المنشورات الجامعية، الجزائر، 2004، ص24.

(2) : إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2013، ص20.

(3): سعاد برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 17.

التعريف الثالث: عرفها Sikula : هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.(1)

التعريف الرابع: 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.(2)

التعريف الخامس: يعرفها فيليبو: "بأنها تخطيط وتنظيم و توجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة".(3)

إجراءات :

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

ث- مفهوم النقل:

- لغة:

النقل: ينقل ، تنقيلاً الشيء، كثر نقله- الضيف، أطعمه النقل- الشجة العظم كسرتة، والنقل ينقل نقلاً الشيء حوله من مكان إلى مكان.(4)

ب: اصطلاحاً:

التعريف الأول: 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.(5)

(1): منير بن أحمد بن دريد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة للمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص32.

(2): محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص20.

(3): خالد حسين لطفي، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، مكتبة القانون و الاقتصاد، الرياض، السعودية، 2014، ص14.

(4): على بن هادية وآخرون، مرجع سابق، ص1246.

(5) محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص151.

التعريف الثاني : 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"⁽¹⁾.

التعريف الثالث : يعرفه عامر الكبيسي: "هو تغيير الموقع الحالي لعمل الموظف إداريا أو جغرافيا أو الاثنين معا إلى موقع آخر بالمستوى الوظيفي نفسه ضمن المنظمة نفسها أو إلى منظمة أخرى أي تحريك الموظف أفقيا بناء على رغبته أو حسب مقتضيات المصلحة العامة للمنظمة، أو بناء على توصية من جهة تأديبية معينة"⁽²⁾.

إجراءات:

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).

ج. أوجه الاختلاف بين مفهوم الترقية والنقل:

تختلف الترقية عن نقل 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 الارتقاء 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

(1) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص
(2) نجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص558.

الراغب في 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 المنظمة.

• **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 فيعا قرارات النقل، فإن الترقية تقترن بالمعايير العامة الواردة بنظام العاملين المطبق في المنظمة. (1)

ملاحظة: تستخدم كلمة المنظمة و المؤسسة بالترادف في هذه الدراسة.

III- مبررات الدراسة:

1- أسباب اختيار الموضوع:

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

- ارتباط الموضوع محل الدراسة بتخصص الباحث الذي يفرض علينا أن نكون على معرفة بكل ما يتعلق بالإدارة وموارد المنظمة خاصة الموارد البشرية.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع الترقية المهنية للموظف من حيث الكشف عن المعايير والنظم المتبعة في سياسات الترقى بالمؤسسات.
- أهمية الموضوع التي تكمن في تنمية وتخطيط المسار الوظيفي للموظف.
- معرفة مدى الدور الذي تلعبه الترقية في تأثير على أداء العاملين ومدى اهتمام الكفاءات بعملية الترقية المهنية.
- محاولة التعرف على مختلف الصعوبات التي تواجه المسؤولين عند قيامهم بمهمة توظيف واختيار الموظفين للترقية بالمؤسسات.

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

2- أهمية وأهداف الدراسة:**أ- 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 للترقي.
- الكشف عن واقع الترقية المهنية ومعرفة المعايير والنظم المعتمدة في الترقى بالإدارات الجزائرية.
- اكتشاف دور الترقية في تأثير على أداء العاملين ومعرفة أهميتها في المنظمة.

ب- أهداف الدراسة:

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

- محاولة معرفة ما يجري ميدانيا، من خلال 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: مجالات الدراسة و مناهجها و أدواتها:**1- مجالات الدراسة:**

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

1-المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بالمديرية الولائية للتجارة بولاية قالمة.

أ- لمحة تاريخية عن مديرية التجارة:

أنشئت مديرية التجارة لولاية قالمة سنة 1974 إذ كانت من قبل تابعة لولاية عنابة، وكانت آنذاك تحت اسم مديرية التجارة والأسعار والنقل إلى غاية 1981 أصبحت تعرف بإسم مديرية التجارة والأسعار وتحولت إلى مصلحة التسويق و الأسعار سنة 1986 تابعة لقسم التنظيم الاقتصادي، إلى أن صدر المرسوم التنفيذي رقم 91/91، المؤرخ في 06 أفريل 1991 إذ أصبحت تعرف بإسم مديرية المنافسة والأسعار تحت وصاية وزارة الاقتصاد إلى غاية سنة 1994 أصبحت تابعة لوزارة التجارة، ونتيجة للإصلاحات الاقتصادية التي بادرت إليها الجزائر وسعيها للإنضمام للمنظمة العالمية للتجارة، وبالنظر للدور المنوط بوزارة التجارة ومصالحها الخارجية أعيد تنظيم هيكله الإدارية المركزية بالوزارة ومصالحها الخارجية، بناءً على المرسوم التنفيذي رقم: 09/11 المؤرخ 20 يناير 2011.

ب- الموقع:

تقع المديرية الولائية للتجارة في المجمع الإداري الذي يقع بأعالي مدينة قالمة، بجانب مقبرة الشهداء ومديرية الأشغال العمومية، يحده من الجنوب التكنة العسكرية، ومن الشمال فرع البريد المركزي.

ت- الهيكل التنظيمية لمديرية التجارة:

من خلال المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 20/01/2011 الذي يتضمن تنظيم المديريات الولائية للتجارة والمديريات الجهوية للتجارة في المكاتب، وعليه يتبين لنا بأن مديرية التجارة قد قسمت إلى خمسة مصالح وهي:

- مصالح المديرية:
- مصلحة الإدارة والوسائل.
- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي.
- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.
- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش.
- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.
- الهياكل الملحقة:
- المفتشية الإقليمية للتجارة لدائرة وادي الزناتي.
- المفتشية الإقليمية للتجارة لدائرة قلعة بوصبع.
- المفتشية الإقليمية للتجارة لدائرة بوشقوف.

- القسم الإقليمي للتجارة لبلدية حمام دباغ.

وتقوم من خلال هذه المصالح بالمهام التالية:

تتمثل مهام المديرية الولائية للتجارة في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش، وتكلف بهذه الصفة بما يأتي:

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والممارسات التجارية والمنافسة والتنظيم التجاري وحماية المستهلك وقمع الغش.
- المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للأعلام.
- إقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة وتنظيم المهن المقننة.
- برمجة وتنظيم وتنسيق عمليات الرقابة والتفتيش ما بين الولايات.
- إجراء عند الضرورة و في مجال اختصاصها الإقليمي، كل التحقيقات المتخصصة المتعلقة بالمنافسة والممارسات التجارية والجودة وحماية المستهلك وسلامة المنتجات.
- المبادرة بكل تدبير في ميدان اختصاصها يهدف إلى عصرنة نشاط المرفق العمومي، لا سيما عن طريق تحسين طرق التسيير وتنفيذ التقنيات الحديثة للإعلام و الاتصال.
- إنجاز كل دراسة وتحليل أو مذكرة ظرفية لها علاقة بميدان اختصاصه الإقليمي.
- تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاطات المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء.
- المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية التي يكون موضوعها ذا صلة بصلاحياتها.
- تنسيق وتنشيط الهياكل والفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية التبادلات التجارية الخارجية. (1)

2-المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة على مدار ثلاث مراحل أساسية وهي:

أ- المرحلة الأولى: وكانت بتاريخ 2016/11/02 حيث قمنا بالدراسة الإستطلاعية.

(1): مديرية التجارة لولاية قالمة، تم الحصول على المعلومات يوم 1917/03/15.

ب- **المرحلة الثانية:** وتمتد من 2016/11/03 إلى 2017/03/07 قمنا فيها بضبط موضوع الدراسة وتساؤلاته ، والخلفية النظرية والمعرفية للموضوع وما يرتبط بذلك من تصنيفات، وتصميم الدراسة الميدانية.

ت- **المرحلة الثالثة:** قمنا فيها بالدراسة الميدانية، حيث أجريت عديد المقابلات مع المعنيين بالدراسة بالاعتماد على دليل المقابلة و الإستمارة ثم قمنا بجمع المعطيات وتصنيفها تحليلها وتفسيرها وبالتالي إستخلاص النتائج واستمرت قرابة شهرين من 2017/03/15 إلى 2017/05/15.

3-المجال البشري والبيئة:

أجريت هذه الدراسة على موظفي المديرية الولائية للتجارة بولاية قالمة البالغ عددهم 170 موظف (الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ) موزعين على خمسة مصالح وأختير لذلك عينة قصدية طبقية تشكلت من:

- 100 % من الإطارات.

-66,66 % من أعوان التحكم.

-33,33 % من أعوان التنفيذ.

وهو ما يوضحه الجدول التالي:

عدد المفردات المختارة من الفئة	عدد المفردات المختارة من الفئة	العدد الإجمالي لمفردة الفئة	عدد المفردات الفئات المهنية
5	7,69	5	الإطارات
10	15,38	15	أعوان التحكم
50	76,92	150	أعوان التنفيذ
65	100 %	170	المجموع

الجدول رقم (01): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئات المهنية.

وبالتالي تشكلت لنا عينة طبقية قوامها 65 مفردة.

II - مناهج الدراسة و أدواتها:**1- منهج الدراسة:**

إن كل دراسة أو بحث علمي تتطلب اعتماد منهج معين، باعتباره الطريقة التي يسلكها العقل لدراسة موضوع أي علم من العلوم للوصول إلى القوانين العلمية، وهو الطريقة التي يبني بها العلم قواعده ويصل إلى حقائقه".⁽¹⁾

لذلك اعتمادنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي لملائمته له، باعتباره المنهج الذي يتفق و موضوع الدراسة، "وهو يقوم على تقدير خصائص ظاهرة معينة أو موقف يغلب عليه صفة التجديد ، ويعتمد على جمع الحقائق و تحليلها وتفسيرها لإستخلاص دلالتها، أي انه لا يعني فقط مجرد جمع الحقائق، بل أن البحث الوصفي يستخدم لتحليل الصلات الموجودة بين مختلف العوامل المرتبطة بالظاهرة".⁽²⁾

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.

و الهدف من استخدام هذا المنهج هو التأكيد على صحة التساؤلات المنطق منها وبالتالي التوصل إلى الحقائق.

2- أدوات جمع البيانات:

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

⁽¹⁾: طلعت همام، قاموس اللوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، ط2، بيروت، لبنان، 1996، ص30.

⁽²⁾: عبد الباقي زيدان، قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، ط2، القاهرة، مصر، 1974، ص274.

أ. الملاحظة:

تعتبر أهم أدوات جمع البيانات وخطوة أساسية لجميع الأبحاث حيث يتبعها الباحث من بداية بحثه إلى نهايته، فمن خلالها يستطيع الباحث منهجياً أن يكشف عن تفاصيل الظواهر والعلاقات الموجودة بين عناصرها.⁽¹⁾

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.⁽²⁾

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:

لأداء المقابلة أهمية بالغة في البحث السوسيولوجي، وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر انتشاراً في الدراسات الميدانية والأمبيريقية وذلك لما توفره من بيانات ومعلومات حول الموضوع⁽¹⁾.

كما أنها وسيلة لتقصي الحقائق والمعلومات باستخدام طريقة منظمة، وتقوم على حوار لفظي مباشرة بين الباحث والمبحوثين⁽²⁾

ولقد اعتمادنا في دراستنا هذه على المقابلة أثناء :

- الزيارة الاستطلاعية.

(1):علياء شكري وآخرون، قراءات ملأصرة في علم الاجتماع، دار الكتاب للنشر و التوزيع، مصر، ب ت، ص25.

(2): ربحي عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص67

(4): مصطفى حسين باهي وآخرون، أدوات التقييم في البحث العلمي، التصميم والبناء، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2006، ص56.

(2):فضيل دليو، الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص241.

- عند ملأ دليل المقابلة والاستمارة.

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 43 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.

- المحور الرابع: بيانات تتعلق بآثار عملية الترقية.

ث-السجلات والوثائق:

تكمن أهمية السجلات والوثائق في كونها توفر على الباحث الكثير من الجهد و الوقت، 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.

ثالثا : الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة إرثا نظريا مهما لبناء البحث السوسيولوجي بناء علميا ومنهجيا 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 تأسيسا علميا، وعليه سوف تستعرض الآن بعض الدراسات التي تناولت موضوع الترقية المهنية منها دراسات محلية وأخرى عربية على النحو التالي.

أ - الدراسات المحلية :

(1): عبد الله محمد، عبد الرحمن بدوي، **مناهج وطرق البحث الاجتماعية**، دار المعرفة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص

1- الدراسة الأولى:

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 بـ 68,8 % من إجمالي العينة. وما يلاحظ من خلال دراستنا الميدانية أيضاً 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 سلباً 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 جداً وعدم تجديد الآلات منذ 1989. (1).

(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.

1- الدراسة الثانية:

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. 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 إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية والفعالية التنظيمية⁽¹⁾.

2- الدراسة الثالثة :

دراسة بعنوان: نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية، للباحثة شعبي أمينة، بخميس مليانة 2013-2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى سهر الإدارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية و التنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية هذه من جهة ومن جهة أخرى معرفة مدى نجاح هذه النصوص، ومدى مواكبتها للتطورات والتحويلات التي يشهدها العالم اليوم . وتتمثل أهمية البحث في أنه يتعرض إلى موضوع مهم بالنسبة للموظف و المؤسسة، وإبراز مدى مساهمة عاملة الترقية

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

المطبقة بالإدارة العمومية الجزائرية في توفير موظفين ذو الكفاءة العالية، ومعرفة التطورات التي شهدتها نظام الترقية منذ الاستقلال إلى وقتنا الحالي.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- يكمن سر رضا الفرد لترقية بالزيادة المرتقبة في المركز الأعلى والمالي بالمنصب الجديد.
- تحقيق المؤسسة رغبتها في تحسين إنتاجيتها برضا الفرد عن نفسه وعن المؤسسة.
- إن إجراء التحقيق الإداري مع الموظف العام لا يؤدي إلى حرمانه من الترقية⁽²⁾.

II- الدراسات اللابرية:

1- الدراسة الأولى:

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 النازمة 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 يكون وسيلة تؤدي إلى تعطيل هذا الجهاز وتهجير الطاقات البشرية المتميزة منه، وبخاصة إذا ما توسعت الإدارة في سلطتها في الأخذ بأسلوب الترقية بالاختيار وأن الترقية تصبح حقا للموظف عدا من صدورهما بقرار من المرجع المختص، و إن 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 العادات التي تراعى عند اختيار أكثر الموظفين استحقاقا للترقية، حيث لم تجعل أساس استحقاق الترقية بالاختيار الأساس الحر.

(2): شعبيي أمينة، نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في حقوق، تخصص إدارة الأعمال، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2013-2014.

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

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 تلقائياً للموظف العام، وإنما لا بد من توافر جملة من الشروط التي تشكل في مجملها منظومة نزيهة تضمن أن تتم الترقية وفقاً 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 جعلاً النظر في الطلبات المتعلقة بقرارات الترقية من اختصاص القضاء الإداري.⁽¹⁾

(1): 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.

خلاصة :

نخلص إلى أن هذا الفصل يحتوي على مختلف الإجراءات العامة للدراسة انطلاق من إشكالية الدراسة التي تعتبر الركيزة الأساسية في أي بحث، ثم المفاهيم اللازمة لهذه الدراسة، وذكر أهم مبرراتها، ثم تحديد مجالاتها والعينة وأهم الإجراءات المنهجية اللازمة للموضوع، وصولاً إلى الدراسات السابقة، والتي تمهد لفهم مختلف جوانب البحث المتعلقة بموضوع واقع الترقية المهنية للموظف.

تمهيد :

النظرية و البحث 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 و التوسيع، إن جدية البحث السوسيولوجي تتأني من قدرة الباحث على اختيار النظرية المناسبة أو النظريات الملائمة لبحثه و منطلقاته النظرية، لذلك سنحاول استعراض أهم النظريات التي درست واهتمت بالموارد البشرية وقد ارتأينا أن نقسمها إلى النظريات الكلاسيكية، النظرية النيو كلاسيكية، 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:

I - 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 والحيدة والعملانية 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 ومرؤوسيه.
- 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 والحيدة 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 للمبادأة أو الابتكار بتصرف جديد، لأن ذلك قد يتعارض مع أو يكسر قاعدة من قواعد المنظمة، لهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور⁽¹⁾.

II-نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور(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 المسؤولية 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 حدى حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداءه، فقد إهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال، وأعتبره أساس هام في الإدارة، حيث يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا 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 وتتمين التدريب كأداة فاعلة لتحقيق المردودية ، وتقتصر هذه العملية على

(1): حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون موزعون، عمان، الأردن، 2010، ص236-

المنفذين، وعليه فقد ركز " تايلور " على أهمية الحوافز المادية، حيث افترض أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط.⁽¹⁾

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

ظهرت نظرية التكوين الإداري في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية، كمحاولة لتعديل أفكار التaylorية وتدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في "وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموما⁽²⁾ . ففي حين تركز التaylorية 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:

1- الصفات الإدارية:

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

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

2- المبادئ الأساسية للإدارة:

لقد حدد فايول أربعة عشر مبدءا للإدارة الرشيدة تتمثل في:

(1): منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سابق، ص58-59.

(2): محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب ت، ص132.

max weber et la sociologie française, préface de julien Freund édition (1) : monic hic horn, l'harmattan, paris, 1988, p31

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.

3- 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 ترقية مختلفة في مساره المهني وعلى مختلف المكافآت... فهذه النظرية تفرض وجود صفة الرشد في العامل، وبذلك فهو يحفز أكثر من خلال حصوله على مختلف الحوافز.

ثانياً: النظرية النيو كلاسيكية

جاءت هذه النظرية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على كيفية زيادة الإنتاج وأغفلت تماماً 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 إيلكتريك- 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، لا سيما أن تجاربه عن أثر ظروف العمل المفروضة على العاملين قد أثرت تأثيراً بالغاً في الممارسات الصناعية، أنها قدمت أساليب جديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تعليم العمال وتوجيههم، و اتخاذ 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.

(2): عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت،

- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم للذين يتأثرون بدورهم بظغوط 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⁾.
 - 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 اهتماما بمشاعر العاملين.

ولقد تأثرت كثير من سياسات المنظمات بهذه المدرسة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين، ومن أمثله هذه السياسات أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات، وانظمة الشكاوي ووضع أسس لحلها، وأنظمة الاقتراحات، والرحلات والحفلات الاجتماعية.... إلخ وما يعيب هذه النظرية أنها تغالي في استخدام العلاقات الإنسانية.⁽¹⁾

ثالثا: 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. 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 كالبينة الاجتماعية والتكنولوجيا، وأنه توجد قوى دافعة تحرك سلوك العاملين.

(1): منير أحمد بن دريدي، مرجع سابق، ص 62-63.

(2): حسام إبراهيم حسن، مرجع سابق، ص 237.

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

I- نظرية النسق التعاوني لـشستر برنارد

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 دوراً حيوياً، وعلى عكس النظريات الكلاسيكية فيرنارد يعطي أهمية للتنظيم الغير الرسمي، كذلك ينادي بمبدأ التخصص للأفراد، حيث نجد برنارد قد ألقت النظر إلى أهمية التدريب وضرورة الإعداد للقادة داخل المنظمة⁽²⁾

إن اعتبار برنارد إتساع منطقة قبول الأفراد للأوامر تتحدد بنوعية وكمية الإغراءات 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 التدمير والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل⁽¹⁾.

• وقد قسم "برنارد" هذه المعزيات والحوافز إلى:

- 1- المغريات المادية مثل النقود وغيرها من الأشياء المادية ذات القيمة التي تعزي الأفراد على المساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف التنظيم.
- 2- المغريات الشخصية غير المادية مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق (التقني) والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم.
- 3- كذلك فإن ظروف العمل المادية الملائمة تمثل نوعاً من المغريات التي قد يكون لها أهميتها في بعض الأحيان.
- 4- المغريات المعنوية مثل تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم أو الوطن مثلاً.
- 5- حافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه.
- 6- حافز المشاركة والشعور بالأهمية نتيجة المساهمة في اتخاذ القرارات⁽²⁾.

(2): محمد حنفي سليمان، وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1998، ص 35.

(4): كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر، ط2، عمان، الأردن، 1994، ص 61.

(2): علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، ب ت، ص 32.

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.

II- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعها أبراهام ماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مؤداها 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 "ماسل" خمسة حاجات رئيسية تحكم سلوك الأفراد نستعرضها كما يلي:

1- الحاجات الفيزيولوجية (الجسمية)

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

2- 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.

3- 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 وبعبارة عن الحاجات الأولية.

4- 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.

5- 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⁾.

III- 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 "ما كرور" 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 والتهديب والمهارة، التقويم والترقية، الاهتمام بالعنصر

البشري، الاهتمام بالقيم الجماعية، صنع القرارات، تطوير الحياة الوظيفية للعاملين.⁽²⁾

IV- مدخل الموارد البشرية:

قامت إدارة الموارد البشرية على تبني مدخل الموارد البشرية والذي من خلاله يمكن أن تستفيد المنظمة بطريقتين، الأولى 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

(1): منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سابق، ص 69-71.

(2): حسين احمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 59.

مدخل الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض، وأن تحقيق مكاسب في احدهما لا يكون على حساب أو تكلفة الآخر.

ويعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد. حيث أنتشر الاصطلاح أثناء السبعينات. وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها موارد بدلا 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.

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 وتميئتهم 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 تتفد 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.

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

خلاصة

من خلال ما سبق نستنتج أن المداخل النظرية والبحث بينهما علاقة تكاملية، وما على الباحث إلا اختبار النظريات الملائمة لبحثه لأنها تساعد 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.

تمهيد:

مع تداعيات النظام الدولي الجديد بدأ الاهتمام أكثر بالموارد البشرية يشغل بال المؤسسات باعتبارها وسيلة من الوسائل المساعدة على تحقيق التنمية والتطوير، معنى ذلك أن الدول المتقدمة والنامية على حد سواء أصبحت تراهن على وضع إستراتيجية محكمة للموارد البشرية وذلك بتنمية وتخطيط المسار الوظيفي لمواردها من أجل تطوير مؤسساتها وتحقيق أفضلية تنافسية لها. وقد تم التطرق في هذا الفصل بالتفصيل إلى نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية عبر ثلاثة مراحل، ثم تطرقنا إلى أهم وظائفها، وأخيرا أهم التحديات التي تواجهها

أولاً: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية لم تكن وليدة الساعة، بل جاءت نتيجة العديد من التطورات، كما أنها مرت بعدة مراحل والتي يمكن عرضها كالتالي:

I - مرحلة ما قبل وأثناء الثورة الصناعية.**1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:**

قبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر و ما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة. حيث انتشر نظام الإنتاج الأسري أو العائلي وكان المشروع الصغير هو الشكل السائد لمنظمة الأعمال وكان العامل الجديد يتتمد على يد أحد العاملين، يكتسب منه المهارات ويتعرف من خلاله على أفضل الأساليب و الطرق ليرتقي بأدائه في العمل وكانت الأجور تتسم بالضآلة والمزايا الوظيفية الأخرى لم تكن تتجاوز السكن وبعض الوجبات الغذائية.

2- مرحلة الثورة الصناعية:

ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات والاختراعات وظهور القوى المحركة والآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر حتى واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة ولمواجهة تهيئة صناعة جديدة عليهم التهيؤ لمتطلباتها وعاداتها ولكن بهجة الإنتاج والصناعة قد ألهاهم عن الاهتمام بالجنس البشري. يضاف إلى ذلك أن قوة مساومة العمال كانت ضعيفة في سوق العمل فافتقر العاملون إلى الأمان فيما أصبح لآلة الدور الرئيسي في الإنتاج، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمل.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الأكلات الجديدة.

ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت، فالبرغم من ان الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور.⁽¹⁾

(1): صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص24-25.

فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل. كما تسبب نظام المصنع الكبير في ظهور الكثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة الكثير من الأعمال المتكررة و الروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة، وفي خضم ذلك برزت النقابات في منتصف القرن التاسع عشر للدفاع عن مصالح العمال مستخدمه سلاح الإضراب مما أضطر أرباب العمل إلى مفاوضتهم جماعيا وأخذت النقابات تطور تنظيماتها⁽²⁾.

II - مرحلة ما بعد الثورة الصناعية

1- حركة الإدارة العلمية

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، انتشار حركة الإدارة العلمية ، بقيادة فريدريك تايلور عام 1890 تقريبا حتى بداية حرب العالمية الأولى.

وقد توصل "تايلور" إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

أ- تطوير حقيقي في الإدارة ويقصد به أن نستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة والتي تعتمد على التخمين والتجربة إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية.

ب- الاختيار العلمي للعاملين فيعتبره "تايلور" الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوفر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة.

ت- أما عن المبدأ الثالث وهو تعليم وتطوير الموارد البشرية فإن "تايلور" يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

ث- أما عن التعاون بين الإدارة والموارد البشرية هو الأساس الرابع للإدارة، ويعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العمال في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل، وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، وبحيث يشارك العامل في إدخال الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل إنتاجية.

و قد قدم العون "تايلور" كل من "فرانك جليبرت" و"هنري جاننت". وقد أضاف "جاننت" بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور، والتي تعتبر أكثر عدالة من طريقة "تايلور" كما أن فكرة "جاننت" الخاصة بإعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها بهذا نجد أن منظومة الترقية لحركة إدارة العلمية

⁽²⁾انفس المرجع، ص26

تركز على إنتاج العامل كلما ينتج أكثر يأجر أكثر بمعنى تركز على الحوافز المادية في العملية الإنتاجية وبالرغم من أن " تايلور" قد أكد على معايير العمل، وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم ومقارنة عنيفة، وتركز الهجوم على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على اجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وإهماله للعنصر البشري.⁽¹⁾

2- نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول الصناعية وخصوصا في مجال المواصلات وصناعة الموارد الثقيلة والتكفل أكثر بالنواحي الاجتماعية والإنسانية، وحاولت هذه المنظمات العمالية المطالبة بزيادة الأجور وخفض ساعات العمل وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الاضطراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال.

ويعتبر الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل.⁽²⁾

3- مرحلة تطوره إهارة الموارد البشرية.

هنا أظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختبار الموظفين قبل تعيينهم وكذلك تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي، وظهور بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في المنظمات المساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الاجتماعية ولهم الطلائع الأولى في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وفي سنة 1915 أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وإعداد أولى برامج التدريب لمديري هذه الأقسام وقامت 12 كلية بتقديم البرامج التدريبية في إدارة الموارد البشرية علم 1919، وعام 1920 أنشأت الكثير من أقسام إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.⁽¹⁾

بعد ذلك ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل ملفت في هذه المرحلة نتيجة لظروف العمل الغير مناسبة، وقد قامت بالتركيز على أهمية العاملين في عملهم وتحسين ظروف العمل وجعلها مناسبة، وهكذا فقد كان لمدخل العلاقات الإنسانية بقيادة "التون مايو" دور في تحسين بيئة العمل لكثير من العاملين، ولكنه لم يصل إلى الحد الأدنى من النجاح في زيادة إنتاجية العامل ورضاه عن العمل بسبب:

(1): نفس المرجع، ص 26-27.

(2): بن نصيب عبلة، جودي نبيلة، الجودة في إم ب وعلاقتها بالرضا الوظيفي، منكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص ع إ ج تنظيم وعمل، جامعة قالمة، 2011-2012، ص 48.

(4): صلاح الدين عبد الباقي لاتجاهات الحديثة في إهارة الموارد البشرية، الجديد للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002،

- اعتماد هذا المدخل على مفهوم مبسط للسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية.
- فشلها في الأخذ بالفروق الفردية، وكل فرد يعد حالة متميزة وفردية.

وهنا كان لا بد من إعادة النظر بالاهتمام بالموارد البشرية كعنصر فعال داخل المنظمة.⁽²⁾

كما بدأ اتساع نطاق الأعمال والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حي. شملت التدريب والتنمية ووضع برامج تحفيزية، وبذلك تجاوزت إدارة الموارد البشرية المهام التقليدية التي كانت تقوم بها كحفظ ملفات الموظفين ولا تزال إلى الآن الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث خاصة علم النفس والتركيز على العاملين وبيئة العمل. ومن هنا بدأت المنظمات تدرك أهمية العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من ناحية وبين الرضا الوظيفي ومعدلات الغياب ودوران العمل وأثر ذلك على الإنتاجية من ناحية أخرى وكان ذلك نتاجا لفلسفة إدارية جديدة ترى أن العاملين يمكنهم تحقيق أهداف المنظمة بقدر أكبر من الفاعلية إذا ما اعطوا الفرصة لمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وتحمل المسؤولية عن أعمالهم .

كما أن توسع إدارة الموارد البشرية لتصبح جزء أساسي في المنظمة ساهم في زيادة ربحية المنظمة مع خلق ميزة تنافسية وهي الآن في نمو متزايد في ظل التطور التكنولوجي الذي أثر بشكل أو بآخر على تطور إدارة الموارد البشرية.⁽¹⁾

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية

I- الوظائف الفنية (التخصصية)

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها، تطويرها وحمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1- تحليل وتصنيف وتصميم هذه الوظائف: معرفة متطلبات الأساسية والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.

2- الاستقطاب والاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، الاختبارات، المقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب،

⁽²⁾: صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، مصر، 2000، ص7.

⁽⁴⁾: لعاب حنان، معافة وسيلة، إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، مقارنة سوسولوجية للأساليب التسيير الإداري الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قلمة، 2012-2013، ص23.

من أجل محاولة إيجاد حالة تطابق بين خصائص الوظيفة وبين ما يتوفر عليه المترشح من مواصفات وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب أو اختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة وتعيينهم.

3- **التوجيه والتحفيز:** بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الإيجابي، مكافأتهم على أدائهم.

4- **تقييم أداء العمال:** معرفة مستوى أداء كل عامل ومقارنة بالعمل المطلوب منه.

5- **تسيير المسارات الوظيفية:** أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على مدى الطويل.

6- **نظام الدخل:** مكافآت الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم⁽¹⁾

II- الوظائف الإدارية:

تشمل المهام الإدارية على مجموعة من الوظائف أو العمليات والتي هي:

1- **التخطيط:** تشتمل عمليات التخطيط على وضع الأهداف والمعايير، و تطوير القواعد والإجراءات، ووضع الخطط، وتوقع الأحداث المستقبلية.

والتخطيط من أهم الوظائف الإدارية وهو التفكير المنظم السابق لكل الوظائف الإدارية، ويبدأ بتحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة، وبموجبها توضع البرامج الخاصة بالعمل، وتحدد العناصر المادية والبشرية اللازمة على أن تكون ملائمة وفي ضوء الإمكانيات المتاحة⁽²⁾.

2- **التنظيم:** يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل، ومن ضمنها التقسيمات الإدارية والعلاقات والإجراءات.

و يوفر التنظيم الإمكانيات التي تمكن العاملين من العمل مع بعضهم بعضا كفريق واحد لإنجاز الأهداف المحددة لهم، لذا يحتاج أي جهد جماعي إلى تنظيم، ودونه لا يمكن للمدربين أو القادة القيام بعمالهم وتحقيق أهداف المنظمة على اعتبار أن التنظيم هو الذي يضع النموذج الصحيح الذي من خلاله يعمل الأشخاص، وتحتل الأنشطة اللازمة للعمل مكانها في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

3- **الرقابة:** تتضمن الرقابة عملية المتابعة والتي تعني الوقوف على سلامة تنفيذ الخطط على أرض الواقع، والتأكد من أنها تسيرها بشكل صحيح، كما تتضمن عملية التقويم والذي يعني

(1): عادل صالح حرحوش، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية دار حامل، ط3، الأردن، 2009، ص19-27.

(2): رافدة الحريري، الاتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص55

التشخيص والعلاج، والإصلاح والتعديل، وتوضيح نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف في عملية التخطيط لتذليلها وذلك وفق شروط ومعايير متفق عليها ومدى فاعلية الخطط.

4- القيادة: تلعب القيادة دوراً أساسياً في التأثير على سلوك العاملين وفي مستوى الأداء لديهم، مما يساعد على تحقيق الفاعلية والكفاءة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، والقيادة هي ذلك النشاط الإيجابي الذي يقوم به شخص تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية ليشرّف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف معينة بوسيلة التأثير والاستمالة وتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية في معاملة الأفرّاح، وتنسيق جهود الموارد البشرية وتقديم التوجيه والإرشاد اللازمين.

5- المتابعة: المتابعة هي الوقوف على سلامة سير العمل والتأكد من أنه يسير بشكل صحيح وفق ما رسم في الخطة، وهو الإشراف على عملية التنفيذ وملاحظة مدى تحقيقها للأهداف المنشودة.

6- التقويم: هو عملية مستمرة شاملة لكل الوظائف أنفة الذكر، وهو عملية إصدار الأحكام وكتابة التقارير وقياس ما يمكن قياسه من مجمل أداء العاملين.

7- الاتصال: هو عملية تبادل المعلومات والمعاني بين شخص وآخر، أو بين شخص ومجموعة أشخاص بغرض التأثير فيهم أو التأثير بهم، ويعد الاتصال من أهم عناصر الإدارة فهو الحجر الأساس الذي تقوم عليه العمليات الإدارية جميعاً⁽¹⁾

III- الوظائف الاستشارية

إن إدارة الموارد البشرية بحكم تخصصها في أعمال التخطيط والتنظيم والاختيار والتعيين والتأهيل والتدريب والنقل وترقية العاملين في المنظمة تعد أقدر الإدارات على تقديم المشورة لجميع الإدارات الأخرى بخصوص العاملين فيها سواء من الناحية القانونية أو الفنية، واقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً و التصاقاً بالإدارات الأخرى في المنظمة و أكثرها إطلاعاً على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب والواقع العلمي يجعل مهمتها الاستشارية تتسم بالمحدودية⁽²⁾.

(1): نفس المرجع، ص 72-78.

(2): صفوان محمد المبيض، عائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 45.

كما تتمثل أيضا في الوظائف المساعدة وهي:

- العلاقة مع النقابات: وهي وظيفية تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (نقابات) والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي، النزاعات العمالية، التأديب، والفصل من الخدمة.
- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بالإجراءات الحفاظ وسلامة العاملين، الأمن والصحة.
- ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات، وفق نظام يناسب طبيعة المؤسسة، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.⁽¹⁾

ثالثا: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفعالية من خلال السياسات والإستراتيجيات الملائمة، ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى ثلاث مجموعات هي، التحديات البيئية، التنظيمية، الذاتية المرتبطة بالعاملين وبأنفسهم.

I-التحديات البيئية

تتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها، ونظرا لصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلا بد من التحسب و الاحتياط المسبق لها من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات و اغتنام الفرص، كما أنه لا بد من الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة.

من أهم المتغيرات البيئية الخارجية: المتغيرات الاقتصادية والقانونية و التنوع في قوة العمل والمهارات، والتغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياسا بالقطاع الصناعي والاتجاهات نحو العولمة، ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسة مرتبة وسريعة تهدف إلى التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية وعدم فاعلية سياسات استثمارها، أن السعي إلى خفض تكاليف الموارد البشرية يكون من خلال سياسات التشغيل الوقتي، وذلك عندما يكون نشاط المنظمة في قمته، إذ تحتفظ الإدارة بقائمة الكفاءات المتقدمة للعمل بها، وتقوم بالاتصال بهم عند الحاجة.

أما التنوع أو المزيج من الموارد البشرية فتواجه المنظمة من خلال سياسات التشغيل المتوازن، وفق القوانين والتشريعات المحددة، حيث تتم الموازنة بين الفئات العمرية والجنس والعرق والقومية.

في ظل العولمة التي تعد واحدة من التحديات المهمة والمؤثرة على الموارد البشرية، فلا بد من سياسات وإستراتيجيات مناسبة أهمها تطوير ثقافة عامة تتناسب مع الموارد البشرية المحلية والأجنبية،

(1): أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص،ص،29-30.

وتتناسب مع حاجات كل من السوق المحلي والأجنبي، مع بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية الكفؤة والمدرّبة وفق الحاجات البيئات المتنوعة والمختلفة.⁽¹⁾

II- [التحديات التنظيمية]:

تمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة، والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها، إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة، وأهم تلك التحديات التي لا بد من مواجهتها والتحسب لها هي: حاجة المنظمة للموقع التنافسي، ومشاكل تخفيض القوى العاملة في المنظمة، واستخدام فرق الإدارة الذاتية، والحاجة إلى ثقافة تنظيمية قوية، لذلك فمن المهم إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المنظمة وقابليتها التنافسية في مجال المورد البشري، ومن أهمها:

1- استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع.

2- تحسين الجودة، من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

3- خلق القدرات المميزة، من خلال سياسات الاختيار و التعيين والتدريب والتطوير.⁽²⁾

من بين أهم التحديات التنظيمية الميل نحو اللامركزية، ففي ظل التوجهات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية أخذت هذه الإدارة تلعب دورا في تحسين القرارات الإدارية بنقل مسؤولية القرار من الموقع المركزية إلى الأفراد وإلى المواقع أدنى في المنظمة، وهذا يعكس الاهتمام والتركيب على فرق العمل المدارة ذاتيا، والتي تساهم في تحسين الإنتاجية والنوعية والاستجابة السريعة للمشاكل المختلفة واتخاذ القرارات ووضع الحلول بصددها، إن جميع هذه التحديات أبرزت الحاجة إلى ثقافة تنظيمية تتلائم مع كل من البيئتين الداخلية والخارجية، أي لا بد من تبني قيم واتجاهات ومعتقدات متناسبة مع الأفراد وخصائصهم، والتركيز التنظيمي وإستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية⁽¹⁾.

III- [التحديات الفردية]

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه التحديات:

(1):صالح علي عودة الهللات، [الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار مد للنشر والتوزيع، الردين، عمان، 2016، ص 74-75.

(2): فائزة الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات [الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر و [التوزيع، الأردن، عمان 1997، من 207.

(4): صلاح علي عودة الهللات، مرجع سابق، ص 76.

التطابق بين الفرد والمنظمة و المسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل، وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل، وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك⁽²⁾.

يتطلب التوافق والتطابق بين الفرد و المنظمة إستراتيجيات وسياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد والمنظمة وجذب الكفؤين منهم للعمل والاستمرار مع المنظمة، وهذا يتطلب قوة عاملة بمواصفات عالية في استجابتها للتغير و تحملها للمخاطرة، ولهذا فقد تبنت العديد من المنظمات مبادئ ومعايير يستند عليها العاملون في أدائهم وعملهم في المنظمة ،تنطلق من تصورات وتوجهات العاملين للتقليل من ردود الفعل السلبية تجاه المنظمة.

المسؤولية الاجتماعية تفرض على المنظمة الموازنة بين التزامها نحو العاملين والمستثمرين والزبائن من جهة، والمجتمع الذي تعمل فيه من جهة أخرى، أما التحدي الأهم والمؤثر على العاملين بشكل مباشر، هو المتمثل بتخفيض قوة العمل، وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة ذلك، أن التأثير المباشر لهذا التحدي ينعكس في عدم الاستقرار العاملين، فهم في خوف دائم وتوتر وتحسبا من فقدان وظائفهم وعدم استمرارهم مع المنظمة.

التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب فقدان وظائفهم تؤثر على دافعيتهم ومشاعرهم تجاه المنظمة وصحتهم النفسية، مما حدا بالمنظمات للبحث عن أسباب و بدائل تحل محل الاستغناء عن العاملين، سياسة التنقلات وإعادة التدريب و التأهيل أو الاستغناء الوقتي مع ضمانات مادية.

مع التطور الحاصل في العالم اليوم، حصلت تغيرات كثيرة على كافة الصعد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والحضارية والثقافية، أدت بإدارة الموارد البشرية إلى أن تتطور أيضا لتواكب تلك التغيرات، ومن اهم التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية هي الآتية:

4- التحول في السوق العمل.

5- المنافسة العالمية .

6- التحول في الاهتمام بالوظائف.

7- مستوى التأهيل للوظائف.

8- التغيرات في تكوين القوى العاملة.

9- اختلاف القيم الاجتماعية.

(2): الفارس سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2002، ص59.

10- العولمة⁽¹⁾

كل هذه التحديات تفرض على إدارات الموارد البشرية التكيف معها، وذلك من خلال تفعيل التعليم والمعرفة والتدريب وتمكين الموارد البشرية، وكذلك على الدول والمنظمات الانفتاح على العالم بما فيها من تطورات علمية و تكنولوجية هائلة، ومجارات ذلك بتنوع التخصصات العلمية بما يواكب التغيرات الحاصلة والارتقاء بالأداء منظمات الأعمال لمستوى المنافسة التي فرضتها هذه التحديات⁽²⁾

(1): صلاح علي عودة الهلالات، مرجع سابق، ص، ص، 76-79.

(2): نفس المرجع، ص80

خلاصة :

مما سبق نستنتج أن السياق التاريخي لتطور إدارة الموارد البشرية مر بمراحل متعددة وعوامل ساهمت في تطويره، مما أدى إلى تغيير النظر اتجاه المورد البشري وإدارة الموارد البشرية بصفة عامة، حيث أصبح المورد البشري في عصرنا الحالي من أهم العناصر الأساسية والمهمة في العملية الإنتاجية لأنه هو الركيزة الذي بفضلها يكون النجاح والتطور في كل المنظمات.

تمهيد:

تعتبر الترقية المهنية من أهم الموضوعات التي لها أهمية في أي منظمة من المنظمات 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.

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

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 المنظمة للترقيات الإدارية وهذه المبادئ كالاتي:

1- أن تؤدي إجراءات الترقية وأسسها المعتمدة إلى اختيار أفضل المترشحين للترقيات وفقاً لقناعات

المرشحين أنفسهم والمرؤوسين الذين شاركوا في قراراتها.

2- أن تتاح أمام المرشحين للترقيات الفرص المتكافئة بغض النظر عن اعتبارات الجنس والمعتقد

والانتماء السياسي أو الطائفي أو العنصري.

3- أن لا يحول وجود مرشحين داخل المنظمة 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 المنظمات الحيلولة دون دخولها.

4- 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 والآخرى في حالة حدوث

أي تعديل أو تغيير عليها.

5- أن تحقق الترقيات الهدف أو الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وأهداف العاملين وطموحاتهم

معاً، وأن تتلافى أي نزاعات أو خلافات يحتمل حدوثها عند الترقيات غير الموضوعية.

6- 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.

7- 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:

1- 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.

(1): محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص، 148-149.

- 2- أن تكون وظيفة أو أكثر شاغرة يمكن الترقية إليها.
- 3- أن يكون نظام ترتيب الوظائف في المنشأة مطبقاً تطبيقاً سليماً بحيث يمكن التعرف على سلطات ومسؤوليات كل وظيفة على حدا.
- 4- أن تتوفر لدى الموظف الذي سيتم ترقيته متطلبات شغل الوظيفة التي سيرتقي إليها، مثل المؤهلات العلمية والخبرة والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة .
- 5- 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.
- 6- يجب أن تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الراتب أو الأجر حتى يشعر الفرد بالعائد المادي المصاحب للترقي⁽¹⁾.

II- أهمية الترقية:

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

- 1- رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.
- 2- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.
- 3- ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل بالمنظمة.
- 4- خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المؤسسة.
- 5- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.⁽²⁾

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

التالية:

- 1- تحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل ذي الكفاءة والأداء الفعال وخلق روح التفاعل والأمل في نفوسهم للتقدم في مستويات السلم الوظيفي والتنظيمي، 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.

(1): مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق، الأردن، 2003، ص282.

(2): يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص496.

2- الحفاظ على العناصر ذات الكفاءات والفعالة ذات الخبرة والتجربة في مجال العمل وتقوية انتمائهم و ولائهم للمنظمة 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.

3- تعتبر بمثابة تعيينات من الداخل لملا الوظائف الشاغرة، وتعتبر هذه الطريقة أقل تكلفة وأضمن اختيار عن غيرها من الطرق خاصة إذا كانت تتم بصورة موضوعية وبعيدة عن التحيز والمحاباة.(1)

III- 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:

- 1- 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.
- 2- الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم إعطائهم مبررا لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات.
- 3- 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(2).

وهناك أهداف أخرى أيضا نذكر منها:

(1): محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص148

(2): عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 450.

1- 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.

2- أهداف ثقافية مثل المهارة، الخبرة، التدريب، التكوين، لها أثر في توسيع الأفق الثقافي للعامل وبالتالي اكتساب ثقافة تساهم في التطور الاجتماعي.

3- 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:

1- 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 المنشأة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة واللائمة لها يسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل للالتحاق بهذه المنشأة للاستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها والتي تشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.

2- ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة الحالية التي اكتسبت المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال الملقاة على عاتقها، ومن ثم اختيار من بينها من يصلح ليشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية.

3- 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

(1): عصمت عبد الكريم خليفة، نظام الترقية في الوظيفة العامة، المنظمة العربية للعلوم، مصر، ب ت ، ص18.

(2): محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973. ص312.

والإشراف، الرضا عن مجموعة العمل وعن النواحي الاجتماعية، وهذا يضمن خطة ترمي إلى تحقيق فعالية المنشأة وزيادة مستوى الإنتاجية بمعدلاتها المخططة.

4- تحقيق المواءمة المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنشأة 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 المنشأة والأفراد على حد سواء.

5- 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 خارج

1- 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:

أ- وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم، حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية، يتأقلمون أكثر مع التنظيم ويستقرون بسهولة.

ب- 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.

ت- 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 يتربحون دائما الصعود والتدرج للوظائف العليا في نفس مؤسستهم، أين يوجد زملاؤهم.

(1): مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 275.

1- 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 وأيضا مشكلات سلوكية أهمها:

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

ب- تحمل المنظمة لتكاليف إضافية واحتمال نقل عادات وثقافات مختلفة إلى المنظمة إضافة إلى التأثير السلبي على الروح المعنوية للعمال الموجودين.⁽²⁾

II - أنواع الترقية:

للترقية أنواع كثيرة نذكر منها:

1- الترقية في الدرجة:

أن ترقية الموظف من درجة 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 يعطي للموظف سنويا، غير أن الترقية من الدرجة الأولى إلى باقي الدرجات تختلف فالترقية تتم بمجرد مرور ثلاثة سنوات على تاريخ الموظف.⁽³⁾

(1): علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص126.

(2): كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات ببيروت، لبنان، 1997، ص84.

(3): عن الموقع، <http://www.hrdiscussion.com/hc1> (تمت زيادة الموقع بتاريخ 2016/11/24، الساعة: 16:15).

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)

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.(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.(3)

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، فتتقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل، ويتفرغ لوظيفته فيقنها.(4)

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): محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، مرجع سابق، ص125

(2): عادل حسين، مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ب ت، ص132.

(3): صلاح الشناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1973، ص96.

(4): محمد أنس قاسم جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1986، ص25.

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.⁽¹⁾

ثالثا: شروط الترقية و ضوابطها ومناهجها:

1- شروط الترقية و ضوابطها:

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 الترقية 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:

- أ- وجود وظيفة شاغرة لها اعتماد في ميزانية المنظمة، يمكن أن يرقى لها الموظف.
- ب- تباين الوظيفة التي يرقى إليها الموظف عن الوظيفة التي يشغلها من حيث الواجبات والمسؤوليات.
- ت- 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.
- ث- 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.
- ج- توفر شروط الأقدمية إلى وظيفة أعلى بعد مضي المدة المقررة لإشغاله وظيفة أدنى في سلم الوظائف والدرجات.
- ح- 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.

(1): محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، مرجع سابق، ص125.

خ- أن الترشيح للترقية إلى الوظيفة الأعلى يأخذ أحد الاتجاهين التاليين:
 أولاً: أن الترشيح للترقية يكون حكراً على العاملين في المنظمة أو القسم أو الشعبة التي تشغل فيها وظيفة معينة.

ثانياً: تكون الترقية متاحة لجميع العاملين في المنظمات أو الأجهزة الإدارية الحكومة لشغل أية وظيفة شاغرة في تلك المنظمات أو الأجهزة، أي لكل موظف الحق في أن يرشح نفسه لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمات والأجهزة الحكومية متى ما كان يمتلك المؤهلات وتتطبق عليه الشروط المطلوب (1).

2- ضوابط الترقية:

هناك مجموعة من الضوابط لعملية الترقية نذكر منها ما يلي:

- أ- توفير المخصص المالي لأي من أنواع الترقية.
- ب- وجود وظيفة شاغرة بالنسبة للترقية الوظيفة والاستثنائية.
- ت- صدور قرار الترقية من السلطة المختصة بالتعيين.
- ث- تعتبر الترقية نافذة من تاريخ صدور القرار بها ولا يجوز منح أية ترقية بأثر رجعي.
- ج- لا يؤخذ بعين الاعتبار عند النظر في الترقية ترتيب الأقدمية إلا إذا تساوى تقييم الأداء.
- ح- لا يجوز الجمع بين الترقية والعلاوة الدورية إذا تمتا في تاريخ واحد وبالاستناد إلى تقييم الأداء السنوي.
- خ- لا يجوز ترقية الموظف بأي نوع من أنواع الترقية إلا بعد انقضاء اثني عشر شهراً من تاريخ آخر ترقية.

د- لا يجوز ترقية الموظف أثناء الإجازة الدراسية (2).

II- مناهج الترقية:

تعتمد إدارة الموارد البشرية في نجاح هذه العملية على عدة مناهج وسياسات عملية يمكن

إدراج أهمها كالآتي:

(1): نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 496-497.

(2): مصطفى الشريف، الثقافة القانونية، مجلة الشؤون القانونية، العدد، 488، أغسطس 2015، ص 52.

1- المنهج الأول:

ترقية الموظفين العاملين داخل المؤسسة وهذه وسيلة مهمة لحفز الموظفين على مزيد من العمل، ويشجعهم على الولاء للمنظمة، 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.

2- المنهج الثاني:

فتح المجال للترقي أمام العاملين داخل المؤسسة أو في خارجها، وفي هذه الحالة فإن كثيراً من مأخذ 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.

3- المنهج الثالث:

اعتماد الترقية على الترتيب 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 مقدماً إلى أشكال وأنواع مختلفة من برامج التدريب.⁽¹⁾

(1): نوري منير، مرجع سابق، ص 313-315.

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.(1)

ولنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة النواحي الآتية:

أ- ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف يوضح مسؤوليات الوظائف والشروط الواجب توافرها في من يشغلها.

ب- ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخرى وان تكون هذه القواعد واضحة ومعروفة لكل العاملين.

ت ضرورة وجود برنامج لتدريب وتنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى.

ث- ضرورة تعريف العاملين بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل.(2)

(1): نفس المرجع، ص 315.

(2): صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 312.

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 وحب 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.

تمهيد:

تعتبر عملية الترقية المهنية من أهم الموضوعات التي لها أهمية في أي منظمة من المنظمات، فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية ووسيلة للتنمية الذاتية لتحمل مسؤوليات العمل، لذلك تهتم المنظمات 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 تقادي الوقوع في مشاكل تنظيمية مختلفة.

وفي هذا الفصل تناولنا أهم المعايير المعتمدة في عملية الترقية ببرامجها وخطواتها وكذلك عمليات تقييمها مع ذكر أثارها ومعوقاتها.

أولاً: أنظمة الترقية وبرامجها وخطواتها.

I - أنظمة ومعايير الترقية:

تتم عملية الترقيات الإدارية في جميع نظم الخدمة المدنية ومنظماتها وأجهزتها وفقاً لمعيار الأقدمية أو وفقاً لمعيار الكفاءة والجدارة أو وفق المعيارين معاً، أو معايير أخرى حسب طبيعة المنظمات وبرامجها ونذكر منها ما يلي:

1- المعايير الموضوعية:

أ- نظام الأقدمية:

ويقصد به مرور فترة زمنية على تولي الموظف مهام وظيفته ليصبح بعدها مرشحاً 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 الأطوال تكسب صاحبها خبرة أعمق وأكثر، والشرطان الرئيسيان لترقية الموظف وفقاً لهذا المعيار هما:

✓ إكمال المدة الزمنية المحددة في القانون أو النظام دون أن توجه له عقوبة تأديبه بسبب سوء سلوكه أو تقصيره

✓ 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 للمنظمات 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 معاقتهم لجريمة أو للقصور يصدر منهم.

✓ ضعف دور علاقة المرؤوسين برؤسائهم طالما أنهم لن يحتاجوا إلى دعمهم ومساندتهم للحصول على الترقية⁽¹⁾.

ب . نظام الترقية بالاختيار المطلق على أساس الجدارة:

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.

و لا 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 والمنظمة.

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 أساليب المستخدمة:

- **اختبارات الترقية:** وهي اختبارات تصمم وفقا لمستوى وطبيعة الوظائف المطلوب الترقية إليها، وتهدف إلى الكشف عن أفضل المرشحين الذين تتوافر 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 تتوافر فيهم شروط إشغالها من داخل المنظمة أو من خارجها. وإما أن تكون بصيغة "امتحانات منافسة محددة" أي تقصير الدخول فيها على العاملين في المنظمة التي توجد فيها الوظائف الشاغرة فقط، ويجري الاختيار 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 المنظمة أو قد تضم أحيانا بعض الخبراء والاختصاصيين الخارجين لتقويم مدى توافر بعض القدرات والاستعدادات المطلوبة لإشغال وظيفة معينة. وقد لا يستخدم هذا الأسلوب عادة بمفرده، بل يستخدم مع أسلوب الامتحانات.

(1): محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص145.

• **تقارير تقويم الأداء:** وهي تقارير سنوية أو نصف سنوية تنظم من قبل الرؤساء المباشرين بحق مرؤوسيهـم الذين يعلمون معهم، وتتضمن تقويـما لمستوى أدائهم الحالي، ويعتبر حصول الفرد على مستوى معين من التقويم العام لمرة أو لأكثر شرطاً للترشيح للترقية، كما أن المنافسة في الترقية تتم وفقاً لمستويات التقويم التي يحصل عليها المرشحون.

• **نتائج اجتياز البرامج التدريبية:** قد يكون اجتياز بعض البرامج التدريبية شرطاً للترقية، كما قد تعتبر نتائج اجتياز البرامج التدريبية معياراً 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 الترقيات 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 منظماتهم. ويلائم هذا المعيار المنظمات والمهن ذات الطابع العلمي والتخصصي والمنظمات التي يمكن قياس أداء عاملها بطرق لا تقبل التحير والمحاباة.

و تنصب 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 الوظائف.

✓ عدم صلاحية فترة مما يجعله يبذل جهدا قد لا يبذله بعد انتهاء فترة التجربة وتثبيته في وظيفته الجديدة، كما أن فترة التجربة قد تمر من غير أن يتعرض فيها الشخص لكل المواقف العملية التي تكشف فعلا عن قدراته.

✓ 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.

(1): نادر أحمد أبوشيخة، مرجع سابق، ص ، 290-291.

كما قد تكون الظروف قد أتاحت لهم فرص المشاركة في برامج تطويرية داخل المنظمة أو خارجها أكثر من غيرهم.⁽¹⁾

ج- نظام يجمع بين الأقدمية والجدارة:

تعتمد معظم أنظمة الخدمة معيار الجمع بين الأقدمية والكفاءة في ترقية الموظفين العاملين في أجهزتها الإدارية، إذ يؤكد مؤيدو استخدام هذا المعيار على وجوب أن تكون الترقية للوظائف الدنيا والتنفيذية على أساس الأقدمية، بينما الترقية للوظائف العليا على أساس الجدارة أو الكفاءة وحثهم 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 والانشياز، كما أنه يمتاز بأنه يتيح الفرصة أمام الموظف الكفؤ في الحصول على الترقية إلى الوظائف العليا، بقدر ما يتيح من فرصة أمام الموظفين القدامى في الحصول على نصيبهم في الترقية للوظائف الشاغرة.⁽²⁾

2- المعايير الأوسع:

أ- 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 ونقشي الفساد فيها. فوفقا للاعتبارات الشخصية يتم ترقية المحاسيب والأقارب، وكذلك الذين تتمثل مؤهلاتهم في مسح الجوخ وإهتمام التملق ومدح المدير أو المسؤول. مما يثبط همم العاملين النشطين الذين يروا العمل الجاد الطريق إلى التقدم في الوظيفة. ويمكن تسمية هذه الظاهرة بظاهرة الشللية وهي ارتباط الإدارة أو المنظمة بأشخاص يديرونها حسب أهوائهم ونزواتهم، أما الظاهرة الإدارية الإيجابية المناقضة للمحسوبية فهي المؤسسة، ويقصد بها وجود قواعد وأسس تحكم العمل الإداري بغض النظر عن الشخص الذي يمارس

(1): نفس المرجع، ص292.

(2): نجم عبد الله الغزاوي، مرجع سابق، ص502.

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 منظمة 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.

ب- الترقية بناء على تقييم بعض الزملاء .

في بعض الأحيان وعند وجود شاغل لوظيفة أعلى يتم أخذ رأي الزملاء فيمن يروونه أهلا للترقية. ويفيد هذا الأسلوب في الوظائف محدودة الشواغر⁽¹⁾.

II- برامج الترقية:

1. 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 ان يحتوي على ما يلي:
1. توضيح السياسات التي تتبناها المؤسسة حول مصادر تعبئة الوظائف سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها.
2. توضيح القنوات التي تمر بها عملية الترقية سواء الترقيات المنتظمة أو تلك التي يتم فيها تجاوز الخطوات التقليدية.
3. 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 ومسؤولياتهم والمؤهلات اللازمة لشغلها والمتخصص لها، وإعلام كافة العاملين بذلك بوضع هذه الإعلانات على لوحة الإعلانات حتى تكون فرص الترقى متساوية بالنسبة لجميع العاملين.
4. اعتماد سياسة تدريب وتطوير للعاملين بحيث يهيئوا أنفسهم باستمرار لشغل مسؤوليات أكبر من خلال التأهيل والتدريب الذي يلقي الدعم من المؤسسة.
5. تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين والإدارة، والمؤسسة ككل والبيئة الخارجية حتى تكون مصادر اجتذاب المؤهلين متاحة أمام المؤسسة بشكل دائم.

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

6. 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⁾.

III - الخطوات والإجراءات العلمية للترقية:

تتمثل خطوات عملية الترقية في أبعاد أساسية 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:

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.

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

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:

- الإعلان عن إجراء الترقية.

(1):نوري منير، مرجع سابق، ص 312-313.

- إعداد قوائم المقترحين للترقية.
- تحديد المعيار المعتمد في الاختيار والترقية .
- اختيار المعيار في الاختيار (طريقة الاختيار للمقترحين).
- المصادقة على قوائم المختارين للترقية.(1)

4 - تطبيق خطة الترقية:

وهو تنفيذ الإجراءات في شكل طرق عمل أكثر تفصيلاً للمهام المطلوبة وإرفاقها ببعض الوسائل المساعدة على قيام هذه العملية(1).

وهناك خطوات وإجراءات أخرى نذكر منها:

- تحديد الموظفين المشمولين بالترقية ممن استوفوا الشروط المطلوبة للدرجة.
- تحديد الوظائف الشاغرة والجديدة المراد اشغالها ضمن الهياكل التنظيمية المرسومة.
- ترتيب الموظفين المشمولين بالترقية حسب مؤهلاتهم وتقاريرهم وتقديراتهم.
- تقوم لجنة الترقيات بالإجراءات اللازمة لإعداد الملخصات عن كل حالة حتى يتسنى لصنع القرار أو اللجنة المخولة من اتخاذ الإجراءات المناسب للتوقيع على قرار الترقية(2).

ثانياً: عمليات تقييم الترقية:

يعرف تقييم الأداء على أنه تلك العملية التي لا تقتصر على إحصاء مقدار ما أسهم به الفرد فعلاً 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

وتمكن أهمية عملية تقييم الأداء للمنظمات 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.

(1): عاطف محمد عيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ب ت، ص422.

(4): نفس المرجع، ص422.

(2): طاهر محمود الكلالدة، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص139-140.

- ✓ 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.
- ✓ تشجيع الأفراد على الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة بهدف الحصول على الترقيات والوصول إلى المناصب العليا في المنظمة، 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 منظمة وضع مناهج التقييم التي تراها مناسبة لطبيعة نشاطها ويقوم بعملية التقييم السلطة المؤهلة أي المشرف المباشر ويتم التقييم بصفة دورية وينتج عنه تقييم مرفق 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 التنقيط التي يخضع لها.
 - ✓ التقدير العام الذي يحظى به من قبل السلطة المختصة بالتنقيط.

(1): أحمد إبراهيم عبد الرزاق بكري، سياسة الشركات في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص 208-2017.

(2): نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص26.

1- عملية التنقيط:

تضمنت عملية التنقيط مجموعة من المعايير التي تسمح بقياس الوضعية المهنية للموظف من خلالها لا سيما بناء 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 ترتئيه مناسبا 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⁾

2- التقدير العام:

إن مدى تعبير ما يسمى بالتقدير العام عن القيمة الحقيقية للموظف لا يختلف عن مدى مصداقية التنقيط العام عن القيمة الحقيقية للموظف لا يختلف عن مدى مصداقية التنقيط 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 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.

II- إجراءات التقييم:

من الضروري التعرف على القواعد الواجب إتباعها لإجراء عملية تقييم إداء الموظفين وذلك من خلال نقطتين هما:

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

1- 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 للتوظيف العمومية على أن السلطة التي لها صلاحية التعيين هي التي تمارس صلاحية التنقيط وذلك بناء على اقتراح الرئيس السلمي للموظف⁽¹⁾.

2 - 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 بتمكين العمل الإداري والخدمة العمومية⁽¹⁾

(1): عبد القادر بلمبروك ، مرجع سابق،ص 26-28 .

(1):عبد القادر بلمبروك، مرجع سابق، ص28.

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.
- ✓ كيفية الخدمة⁽²⁾.

ثالثاً: آثار عملية الترقية ومعوقاتها.

1- آثار عملية الترقية:

من الضروري أن تعد إدارة الأفراد نظام جيد ومعروف لترقية ونقل العاملين بالمنشأة، 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 المنشأة لشغل الوظائف الأعلى، فتوفير مجالات الترقية بالمنشأة يضمن بقاء الكفاءات العالية وعدم تركها للمنشأة بحثاً عن فرص الترقية في منشآت أخرى.⁽¹⁾

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

1. رفع الروح المعنوية للأفراد.
2. كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.
3. تغيير الأفكار وإتاحة الفرص للتجويد والتحسين بتغيير الوجوه وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي.

4. توسيع وتنويع مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية.

5. تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.⁽²⁾

(2): نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص268.

(1): صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص237.

(2): على غربي وآخرون، مرجع سابق، ص129.

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:**

للوزارة أو الجهة الاتحادية 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.⁽¹⁾

II- مشاكل أنظمة الترقية:

هناك عدة مشاكل في إدارة برامج الترقية أهمها:

1- **عدم الموضوعية:** في ظل نظام ترقيات غير واضح، قد يتم تجاوز بعض الموظفين الجديرين

بالترقية، وترقية من هم اقل كفاءة أو أقدمية منهم لاعتبارات غير موضوعية، وهو أمر لا تخفى

أثاره السلبية على العاملين وبالتالي على مستوى الإنتاج في المؤسسة.

2- **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. ومن قبيل ذلك عدم رغبة بعض الموظفين في جهاز الخدمة

(1): مصطفى الشريف، مرجع سابق، ص58.

المدنية دخول بعض الوظائف السياسية التي لا تخضع لنظام الخدمة المدنية، مما يتيح للحكومة الاستغناء عن خدماتهم وإحالتهم على التقاعد بمجرد تغيير الحكومة أو الوزير المعني⁽²⁾.

3- 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.

4- عدم تكافؤ فرص الترقية: غالبا ما تجد الإدارة نفسها في موقف تفضيل الأفراد من قسم معين للترقية إلى الدرجات الإدارية، وفي كثير من الشركات 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 للترقي مع الإداري الذي يرتقى بسرعة في السلم الإداري. ولعلاج مثل هذه المواقف ورفع دافعية المهندسين والعلماء نجد أن بعض الشركات ابتكرت ما يطلق عليه (السلم المزدوج) وفيه تؤسس مجموعة من الوظائف الفنية ذات المرتبات العالية وهذه الوظائف تتساوى من حيث المرتب مع الوظائف الإدارية.

III- صعوبات تطبيق عملية الترقية:

نوضح فيما يلي أهم الصعوبات التي تواجه عملية الترقية:

1- تعذر الترقية من الوظائف الإدارية للوظائف الفنية وبالعكس، فكثيرا ما يعتذر ترقية بعض الموظفين الأكفاء جدًا من الوظائف الفنية أو المتخصصة للوظائف القيادية والرئاسية، إما لعدم

(2): محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص258.

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

توفر الولاء الشخصي أو الفكري لديهم، أو لكونهم أكفأ في وظائفهم الفنية، ويتعذر الحصول على من يخلفهم في حالة ترقيةهم 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.

2- 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 المنظمة الواحدة أكثر من وظيفة مدير عام بينما هناك ثلاثة أو أربعة معاونين ينتظرون الصعود إليها .

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

3- 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 سابق، ص150.

خلاصة :

نستنتج مما سبق أنه لي تكون عملية الترقية صحيحة حية 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 بالترقي إلا إذا كان يملك قاعدة صلبة في المهنة لتحقيق معيار التوافق بين الفرد في قدراته ومهاراته وإستعداداته و بين 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 و بالمعايير التي تعتمد في عملية الترقية، كما تهتم بمتابعتهم وتقييمهم ومواجهة كل التحديات والصعوبات في تأديتهم لمهامهم الجديدة.

تمهيد:

لقد نظمت 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.

أصدر المشرع الجزائري المرسوم 08-04 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. ولقد اخترنا الأسلاك المشتركة للشعبة الإدارة العامة كنموذج تطبيقي للترقية المهنية.

أولاً: الترقية في الدرجة:

وتتم وفقاً لشروط والإجراءات التالية:

1- شروط الترقية في الدرجة:

الترقية في الدرجة بالنسبة للأسلاك المشتركة تخضع حسب المرسوم 08-04 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، إلى أحكام المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع الأجور، والذي يحدد وتأثر الترقية في الدرجة المطبقة على فئة الأسلاك المشتركة، وجميع أسلاك الوظيف العمومي، حيث يخضع جميع موظفو هذا القطاع لنفس القانون بالنسبة للترقية في الدرجة.

لقد نصت المادة 12 من مرسوم رقم 07-304 على ما يلي: "يستفيد الموظف من الترقية في الدرجة إذ توفرت لديه في السنة المعتبرة الأقدمية المطلوبة في المدة الدنيا و المتوسطة والقصوى "...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

(1): عبد القادر بلمبروك، مرجع سابق، ص38.

(2): نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص267.

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) واثنين (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⁽¹⁾.

II- 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.

(1): عبد القادر بلمبروك، مرجع سابق، ص17-18.

✓ يقوم رئيس اللجنة المتساوية الأعضاء باستدعاء الأعضاء، ويحدد جدول الأعمال اللجنة واليوم الذي تجتمع فيه.

✓ تعمل اللجنة المتساوية الأعضاء على دراسة جميع الملفات المرفقة بجدول الترقية وتتم دراسة وعلى إثراها يتم استخراج نسخ قرارات الترقية لكل موظف وإبلاغها للمعنيين.

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:

1- 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): نفس المرجع، ص ، 18-19.

2- 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⁾.

3- 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⁾.

II- سلك ملحق الإدارة وسلك عون الإدارة.**1- سلك ملحق الإدارة:****أ- 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.
 - على سبيل الاختيار، وبعد 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.
- أ. يرقى بصفة ملحق رئيسي للإدارة:

(1): الجمهورية الجزائرية، 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، ص7.

(2): نفس المرجع، ص7.

- 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⁾.

2- سلك أعوان الإدارة:

أ. 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 طبقاً للحالتين أعلاه قبل ترقيتهم لمتابعة بنجاح تكويننا تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من السلطة بالوظيفة العمومية.

ب. 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.

(1): نفس المرجع، ص9.

III- سلك الكتاب وسلك المحاسبين الإداريين:**1- سلك الكتاب:****أ- 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 المرسوم الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة التحكم المهني في التخصص أو شهادة معادلة لها⁽¹⁾.

ب- يرقى بصفة كاتب مديرية:

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

أ- 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.

(1): نفس المرجع صص 9-10.

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⁾.

ت- سلك المحاسبين الإداريين:

أ- يرقى بصفة محاسب إداري:

- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، مساعد و المحاسبين الإداريين الذين يثبتون سبع (07) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- 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.

ب- 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 الإختيار 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.

(1): نفس المرجع، ص11.

- 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⁾.

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.
- 1- 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.
 - 2- 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.
 - 3- أما الميزة الثالثة فتتمثل في تخصيص نسب للترقية من بين الوظائف الشاغرة المعدة للتوظيف، وتعد هذه الميزة من أكبر 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 للامتحان المهني.
 - 4- 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 بالترشح 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⁽²⁾.

(1): بلمبروك عبد القادر، مرجع سابق، ص 56-57.

(2): نفس المرجع، ص 67.

II- 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:

1- 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.

2- 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 الميثال نجد أن عون إدارة له، حق الترقية على أساس الشهادة كما جاء نص المادة 42 من المرسوم 08-04 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 مرد ودية الموظف ويحقق المصلحة العامة⁽¹⁾.

من الإشكاليات القانونية أيضا للقانون الأساسي للأسلاك المشتركة أن هناك فئة تتمتع بالترقية على أساس الشهادة لكن ليس 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 التنفيذي 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.

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.⁽²⁾

(1): نفس المرجع، ص 68-69.

(2): نفس المرجع، ص 70.

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

تمهيد :

بعد تعرضنا للجانب النظري لموضوع الدراسة تتعرض في هذا الفصل إلى جانب الميداني للوصول إلى تكامل بينهما، وذلك من خلال استخدامنا لمختلف الإجراءات التي تساعدنا على جمع جميع المعطيات والتي تساعدنا في دراستنا الميدانية وعليه سنتناول في هذا الفصل عرضا لمختلف البيانات التي تم جمعها ثم نقوم بتحليلها وتفسيرها حتى نصل إلى استخلاص النتائج المتعلقة بها .
بالإضافة إلى ذكر أهم الصعوبات التي واجهتنا مع ذكر مجموعة اقتراحات وتوصيات.

أولاً: تحليل وتفسير البيانات

I- المحور الأول: البيانات الأولية:

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

الجنس	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	04	6,15	07	10,76	27	41,53	38	58,44
أنثى	01	1,53	03	4,61	23	35,38	27	41,52
المجموع	05	7,68	10	15,37	50	76,91	65	100

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن معظم أفراد العينة هم من الذكور بنسبة 58,44 % ، أما نسبة الإناث فقدت بـ 41,52 %، ويرجع هذا التقارب إلى أن الوظائف المكتبية الإدارية تستقطب الجنس الأنثوي كثيرا وذلك لأنها مهن أقل قساوة ويؤكد جورج فريدمان ذلك بقوله 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.

السن	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
أقل من 25 سنوات	00	00	00	00	00	00	00	00
[35-25]	00	00	02	3,07	13	19,96	15	23,07
[46-36]	02	3,07	04	6,15	25	38,46	31	47,69
[60-47]	03	4,61	04	6,15	12	18,46	19	29,23
المجموع	05	7,68	10	15,37	50	76,88	65	100

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن النسبة الأكبر من بين أفراد العينة تتمركز في الفئة العمر التي ما بين [46-36] وذلك بنية 47,69 %، تليها الفئة العمرية التي ما بين [60-47] بنسبة 29,23 % ، ثم الفئة العمرية التي ما بين [35-25] وقدرت نسبتها بـ 23,07 %.

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، التبرعات.

جدول رقم (03): خاص بالمستوى التعليمي.

المستوى	الفئات		الإجازات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ابتدائي	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
متوسط	00	00	00	00	00	00	03	4,61	03	4,61
ثانوي	00	00	00	00	00	00	07	10,76	07	10,76
جامعي	05	7,69	10	15,38	40	61,53	55	84,6	55	84,6
المجموع	05	7,69	10	15,37	50	76,9	65	100	65	100

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (03) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذات مستوى جامعي وذلك بنسبة 84,6% لكل فئات المهنة، ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على الموظفين ذو المستوى العالي.

أما بالنسبة للمستوى الثانوي فقدت النسبة بـ 10,76% ، يليها المستوى المتوسط بنسبة 4,61%. 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 علميا.

جدول رقم (04): خاص بالأقدمية في العمل.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات المدة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
9,23	06	9,23	06	00	00	00	00	أقل من 5 سنوات
23,07	15	20	13	3,07	02	00	00	[10-5]
38,46	25	29,23	19	6,15	04	3,07	02	[16-11]
21,53	14	13,84	09	4,61	03	3,07	02	[22-17]
7,69	05	4,61	03	1,53	01	1,53	01	[23 فأكثر]
100	65	81,52	50	15,36	10	7,67	05	المجموع

يتضح من الجدول رقم (04) أن الفئة الثالثة التي ما بين [16-11] هي أكثر أقدمية من باقي الفئات وذلك بنسبة 38,46 %، تليها الفئة التي ما بين [10-5] بنسبة 23,07 %، ثم الفئة التي ما بين [22-17] وقدرت نسبتها بـ 21,53 %، أما الفئة التي مدتها أقل من سنوات فقدرت بـ 9,23 %، و أخير الفئة التي مدتها أكثر من 23 سنة وقدرت نسبتها بـ 7,69 %.

وهذا يدل على أن المؤسسة تتوفر على كفاءات ذات الأقدمية في مختلف المستويات.

II- المحور الثاني: البيانات المتعلقة بأهمية الترقية المهنية:

جدول رقم (05): يتعلق بكيفية التوظيف.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
79,98	52	64,61	42	10,76	07	4,61	03	عن طريق مسابقة
15,37	10	9,23	06	3,07	02	3,07	02	عن طريق امتحان شفوي
4,6	03	3,07	02	1,53	01	00	00	تعيين مباشر
100	65	76,91	50	15,36	10	7,68	05	المجموع

يبين الجدول رقم (05) أن الطريقة الالتحاق بالمؤسسة كانت عن طريق المسابقات وذلك بنسبة 95,4 % 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 4,6 % من مجموعة أفراد العينة

وهذا يخص بعض المناصب وحسب المعطيات المستأقاة فإن ذلك يعود إلى صلاحية الأجهزة المركزية في ذلك وما تعتمد المؤسسة على التوظيف المباشر.

جدول رقم (06): خاص بتوجيه الموظفين بعد التوظيف.

الإجابات	الفئات		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	05	7,69	10	15,38	13	20	28	43,07		
لا	00	00	00	00	37	56,92	37	56,92		
المجموع	05	7,69	10	15,38	50	76,92	65	100		

يتضح من الجدول رقم (06) أن نسبة 56,92 % عبرت عن عدم إستعادتها من التوجيه المهني وهم في أغلبهم أعوان التنفيذ، بينما استقادت النسبة الثانية من ذلك بنسبة 43,07 % وهم في أغلبهم إطارات وأعوان تحكم وذلك يعود لطبيعة عملهم التي تستدعي دراية مسبقة بتفاصيل العمل ومشكلاته. نستنتج أن التوجيه المهني يخص بعض الوظائف، وهذا راجع إلى طبيعة وأهمية كل منصب خاصة أعوان التحكم ومساعديهم، في حين أن هناك بعض الوظائف لا تستدعي مثل هذه العملية.

جدول رقم (07): يوضح مدى التوافق بين الوظيفة والتخصص العلمي.

الإجابات	الفئات		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	05	7,69	10	15,38	21	32,30	36	55,38		
لا	00	00	00	00	17	29	29	44,61		
المجموع	05	7,69	10	15,38	50	76,91	65	100		

يظهر من نتائج الجدول (07) والذي يوضح مدى التوافق بين الوظيفة والتخصص العلمي نجد أن نسبة 55,38 % عبرت عن توافق الوظيفة مع التخصص العلمي وذلك لأن أغلبهم يخضع للتوجيه المهني بعد التوظيف، أما بالنسبة 44,61 % عبر عن عكس ذلك. وهذا يدل على أن هناك خلل في التوظيف من جهة ومن جهة أخرى فإن المؤسسة ونظرا لقلّة مناصب الشغل تعمل على إستفاد من كفاءتها في هذا المجال.

جدول رقم (08): يوضح مدى تبني المؤسسة سياسة الترقية المهنية.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
83,07	54	60	39	15,38	10	7,69	05	نعم
16,92	11	16,92	11	00	00	00	00	لا
100	65	76,91	30	15,38	10	7,69	05	المجموع

من خلال تحليل معطيات الجدول رقم (08) يتضح أن المؤسسة تعتمد سياسة لترقية موظفيها حيث عبرت عن ذلك نسبة 83,07 % ، في حيث نجد نسبة 16,92 % عبرت عن عكس ذلك، وذلك ربما راجع إلى تقصير منهم في معرفة ذلك.

نستنج أن المؤسسة تدرك أهمية هذه العملية وضرورة تبنيها بطريقة علمية لما لها من دور في هذا المجال.

جدول رقم (09): يوضح مدى أهمية الترقية المهنية.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
99,99	65	76,92	50	15,38	10	7,69	05	مهمة
00	00	00	00	00	00	00	00	مهمة الى حد ما
00	00	00	00	00	00	00	00	غير مهمة
100	65	15,38	50	15,38	10	7,69	05	المجموع

من خلال ملاحظتنا للنتائج الواردة في الجدول رقم (09) يتضح لنا أن كل أفراد العينة على اختلاف مكانتهم في السلم التنظيمي عبرت عن أهمية الترقية المهنية وذلك بنسبة 99,99 % ، وذلك لما لها من دور في ترقية الوضعية الاجتماعية للموظفين، وتحفيزهم على العمل.

جدول رقم (10): يوضح ما تحققه عملية الترقية .

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإجابات
64,6	42	53,84	35	9,23	06	1,53	01	الزيادة في الأجر
20	13	12,30	08	4,61	03	3,07	02	تحسين المستوى الاجتماعي
15,38	10	10,76	07	1,53	01	3,07	02	الإرتقاء في المسؤولية والسلطة
100	65	76,9	50	15,37	10	7,67	05	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (10) يتضح لنا أن هدف أغلب أفراد عينة البحث من الترقية هو الزيادة في الأجر وذلك بنسبة 64,6%، تليها مباشرة نسبة 20% والتي عبرت عن رغبتها في تحسين المستوى الاجتماعي، كما كان هدف البعض أيضا الإرتقاء في المسؤولية والسلطة وذلك بنسبة 15,38% .

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

جدول رقم (11): خاصة بالحصول على الترقية خلال المسيرة المهنية ونوعها.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإجابات	
75,36	4,61	03	00	00	3,07	02	1,53	01	المنصب
	6,15	04	00	00	3,07	02	3,07	02	المنصب والدرجة
	13,84	09	4,61	03	4,61	03	3,07	02	المنصب والرتبة
	13,84	09	10,76	07	4,61	03	00	00	الرتبة والدرجة
	16,92	11	16,92	11	00	00	00	00	الدرجة
	20	13	20	13	00	00	00	00	الرتبة
24,61	16	24,61	16	00	00	00	00	لا	
100	65	76,74	50	15,36	10	7,67	5	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن أكبر نسبة من أفراد العينة تحصلت على الترقية وذلك بنسبة 75,38 % من كل الفئات، في حين نجد نسبة 24,61 % لم تتحصل على الترقية، وحسب وحسب المعطيات المستأقاة 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% للترقية في الرتبة، تليها نسبة 16,92% للترقية في الدرجة ثم نسبة 13,84% لكل من الترقية في الرتبة والدرجة معا والترقية في المنصب والرتبة، ثم نسبة 6,15 للترقية في المنصب والدرجة وأخير الترقية في المنصب وقدرت نسبتها بـ 4,61% .

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 و أخيرا لترقية 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): خاص بالحصول على البرنامج التدريبية ومكانها قبل الترقية إلى المنصب الحالي.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
89,78	48,97	24	36,73	18	8,16	04	4,08	02	داخل المؤسسة	نعم
	40,81	20	24,48	12	10,20	05	6,12	03	خارج المؤسسة	
	10,20	05	8,61	04	2,04	01	00	00		لا
	100	49	71,42	34	20,04	10	10,18	05		المجموع

من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (12) يتبين أن نسبة 89,78 % من مجموع أفراد العينة قد تحصلت على البرامج التدريبية قبل الترقية إلى منصبهم في الحالي، كما قدرت نسبة التدريب داخل المؤسسة بـ 48,97 % فهو موجه لكل الفئات حيث يكون في شكل دورات إعلامية وملتقات علمية يتلقى فيها العمال توجيهات و إرشادات في مجال عملهم ، أما بالنسبة للتدريب خارج المؤسسة فقدرت نسبته بـ 40,81% لكل الفئات خاصة أعوان التحكم والإطارات ويكون في مراكز تدريب تختص في مجال عملها

أو مراكز تابعة لها، في حين نجد نسبة 10,20 % لم تحصل على البرامج التدريبية قبل الترقية إلى منصبها الحالي.

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 ما إذا كانت الاستفادة من التدريب متاحة لكل الموظفين.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
41,53	27	32,30	21	6,15	04	3,07	02	نعم
58,46	38	44,61	29	9,23	06	4,61	03	لا
100	65	76,91	50	15,38	10	7,68	05	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (13) يتضح لنا أن نسبة 58,46 % صرحت بأن فرص التدريب لا تشمل جميع الموظفين، في حين نجد نسبة 41,53 % صرحت بأن التدريب يشمل جميع الموظفين، حسب المعطيات المستأقاة 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 (14) : خاص بنوع التدريب الذي استفاد منه المبحوث.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات نوع التدريب
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
15,90	07	00	00	4,54	02	11,36	05	طويل المدى
20,45	09	9,09	04	11,36	05	00	00	متوسط المدى
63,63	28	59,09	26	4,54	02	00	00	قصير المدى
100	44	68,18	30	18,17	09	11,36	05	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 63,63 % من أفراد العينة إستفادت من التدريب قصير المدى والذي تتراوح مدته ما بين أسبوع إلى غاية شهر وهم في أغلبهم أعوان تنفيذ، أما نسبة 20,45 % تلقت تدريب متوسط المدى والذي تتراوح مدته من شهر إلى 6 أشهر وهم في أغلبهم أعوان تحكم وأعوان تنفيذ، وأخيرا نسبة 15,90 % والتي تلقت تدريب طويل المدى والذي تتراوح مدته من 6 أشهر فأكثر وهم في أغلبهم إطارات وأعوان تحكم.

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 (15) : يوضح مدى مساهمة التدريب في عملية الترقية.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
18,18	08	13,63	06	2,27	01	2,27	01	غالباً
38,63	17	18,18	08	11,36	05	9,09	04	أحياناً
43,18	19	36,36	16	6,81	03	00	00	نادراً
100	44	68,17	30	20,44	09	11,36	05	المجموع

تشير معطيات الجدول رقم (15) أن نسبة 43,18 % عبرت عن عدم مساهمة العملية التدريبية في عملية الترقية، تليها نسبة 38,63 % والتي ترى بأن عملية التدريب لا تساهم في عملية الترقية إلا أحياناً، أما نسبة 18,18 % صرحت بغالبية مساهمة التدريب في عملية الترقية. وهذا يدل على أن التدريب بالإضافة للترقية وظائف أخرى غير الترقية المهنية منها تكيف الموظف مع المنصب، تطوير معارفه الوظيفية... إلخ.

جدول رقم (16) : خاص بنوع الترقية التي يرغب المبحوث في الحصول عليها.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات نوع الترقية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
41,53	27	27,69	18	9,23	06	4,61	03	المنصب
55,38	36	46,15	30	6,15	04	3,07	02	الدرجة
3,07	02	3,07	02	00	00	00	00	الرتبة
100	65	76,91	50	15,38	10	7,68	05	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة 55,38% من مجموع أفراد العينة أجابوا بأنهم يرغبون في الحصول على الترقية في الدرجة، تليها نسبة 41,53% ممن صرحوا بأنهم يرغبون في الحصول على الترقية في المنصب، أما نسبة 3,07 % يرغبون في الترقية في الرتبة، وذلك لقلّة أقدميّتهم 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 وذلك من الرتب العليا.

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

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
40,81	20	36,73	18	4,08	02	00	00	مرة واحدة
36,73	18	26,53	13	10,20	05	00	00	مرتين
18,36	09	6,12	03	6,13	03	6,12	03	3 مرات
4,08	02	00	00	00	00	4,08	02	أكثر من 3 مرات
100	49	69,38	34	20,4	10	10,20	05	المجموع

من الجدول رقم (17) نلاحظ أن أغلبية الموظفين تحصلوا مرة واحدة على الترقية خلال مسيرتهم المهنية وذلك بنسبة 40,81 % ، تليها نسبة 36,73 % ، ممن تحصلوا مرتين على الترقية، أما نسبة 18,36% فقد تحصلوا عليها 3 مرات، وللاثنين تحصلوا عليها أكثر من 3 مرات قدرت نسبتهم 4,08 % ، 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 المعايير الموضوعية التي على أساسها تمت الترقية.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
36,73	18	34,69	17	2,04	01	00	00	الإجابات الأقدمية
00	00	00	00	00	00	00	00	الشهادة
14,28	07	4,08	02	4,08	02	6,12	03	الأقدمية والشهادة معا
12,24	06	6,12	03	6,12	03	00	00	التدريب والتكوين
32,65	16	24,48	12	4,08	02	4,08	02	كفاءة الأداء
4,08	02	00	00	4,08	02	00	00	المسابقات والامتحانات المهنية
100	4949	69,37	34	20,40	10	10,20	05	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة 36,73 % من المبحوثين صرحت بأن المعيار الذي تمت على أساسه الترقية هو الأقدمية ، تليها نسبة 32,55 % لمعيار كفاءة الأداء و نسبة 14,28 % لمعيار الأقدمية والشهادة معا، أما نسبة 12,24 % فكانت للتدريب والتكوين وأخيرا نسبة 4,02 % للمسابقات والامتحانات المهنية.

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

جدول رقم (19): خاص بمدة الحصول على آخر ترقية.

المدة	الفئات		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
أقل من 3 سنوات	02	4,02	04	8,16	07	14,28	13	26,53	02	4,02
[6-4]	03	6,12	04	8,16	13	26,53	20	40,81	03	6,12
[9-7]	00	00	02	4,02	08	16,32	10	20,40	00	00
10 فأكثر	00	00	00	00	06	12,24	06	12,24	00	00
المجموع	05	10,20	10	18,40	34	69,37	49	100	05	10,20

من الجدول رقم (19) نلاحظ أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 40,81 % تقع في الفئة التي مدتها ما بين [6-4] سنوات، تليها الفئة التي مدتها أقل من 3 سنوات بنسبة 26,53 %، ثم الفئة التي مدتها ما بين [9-7] والتي قدرت نسبتها بـ 20,40 % ، ثم الفئة التي مدتها من 10 سنوات فأكثر و قدرت نسبتها 12,24 % ، وذلك يعود إلى مكانة وموقع كل فئة في الهرم التنظيمي بالإعتبار أن الفئة الأولى والثانية أقرب إلى سلطة القرار مقارنة بباقي الفئات في أغلبهم وهم فئة الإطارات وأعوان التحكم . لذلك فإن مدتهم تتجدد بين فترة وأخرى .

جدول رقم (20): خاص بالإعلان عن المناصب الشاغرة في أوانها.

	المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإجابات	
	41,53	27	27,69	18	7,69	5	6,15	04	نعم	
58,44	35,38	23	29,23	19	4,61	03	1,53	01	من أجل تقوية الفرصة	لا
	12,30	08	12,30	08	00	00	00	00	قصور مصالح إدارة الموارد البشرية	
	10,76	07	7,69	05	3,07	02	00	00	غياب منظومة اتصالية ناجحة	
	100	65	76,9	50	15,37	10	7,68	05	المجموع	

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (20) يتضح لنا أن نسبة 58,44% ممن صرحوا بأن الإعلان عن المناصب الشاغرة لا يكون في أوانه وقد تباينت آرائهم بين من أرجعها من أجل تقوية الفرصة على بعض الموظفين بنسبة 35,38 % تليها نسبة 12,30 % إلى من أرجعها إلى قصور مصالح إدارة المواد البشرية، ثم نسبة 10,76 % والتي صرحت بأن ذلك يرجع إلى غياب منظومة اتصالية ناجحة، في حين نجد نسبة 41,53% صرحت بأن الإعلان عن المناصب الشاغرة يكون في أوانه وهم في أغلبهم فئة الإطارات وأعوان 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 بالثقافة وطرح الانشغال، الاحتجاج والتتديد، 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 النقائص وأنها في الأغلب تخضع لتدخل المعايير الموضوعية.

جدول رقم (21): يوضح العلاقة بين الحصول على الترقية وزيادة الأداء.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
80	52	60	39	12,31	08	7,69	05	نعم
20	13	16,92	11	3,07	02	00	00	لا
100	65	76,92	50	15,38	10	7,69	05	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن نسبة 80% عبرت عن وجود علاقة بين الحصول على الترقية وزيادة الإداء لأن الحصول على الترقية يرفع من نسبة الإداء، في حين نجد نسبة 20 % عبرت عن عدم وجود علاقة بين الحصول على الترقية وزيادة الإداء، وحسب المعطيات المستأقاة نجد ان هناك من يحصل على الترقية ولا يظهر أي زيادة في الإداء . وهذا يدل على أن الترقية المهنية تلعب دورا كبيرا في تحسين أداء الموظفين بينما لا تمثل لدى البعض الآخر إلاحا من حقوقه المهنية والاجتماعية.

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

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
80	52	56,92	37	15,38	10	7,69	05	نعم
3,07	02	3,07	02	00	00	00	00	تقصر منك
12,30	0803	12,30	08	00	00	00	00	تقصر من الإدارة
4,61	65	4,64	03	00	00	00	00	معا
100	65	76,90	50	15,38	10	7,69	05	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن معظم أفراد العينة على علم بقواعد وشروط الترقية في المؤسسة وذلك بنسبة 80 % ، في حين قدرت نسبة الموظفين الذين ليسوا على علم بقواعد وشروط الترقية بـ 20 % ومن بين النسب المعبرة بالنفي نجد نسبة 12,30 % أرجعت ذلك إلى تقصير من الإدارة ، ونسبة 4,61 % أرجعت ذلك إلى تقصير من الموظفين والإدارة معا واخيرا نسبة 3,07 % أرجعت ذلك إلى تقصير منهم في معرفة ذلك.

نستنتج أن وجود مثل هذه النسب للدين هم على علم بقواعد وشروط الترقية داخل المؤسسة مؤشر ايجابي يدل على وعي وإدراك الأفراد العاملين وهم في أغلب دو المستوى الجامعي وأصحاب المناصب القيادية مما يفسح لهم المجال للتعرف على حقوقهم فيما يخص الترقيات والحكم على

موضوعيتها من عدمها، 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): خاص بمدى الاهتمام بمجال الترقيات.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
23,07	15	16,92	11	3,07	02	3,07	02	الإجابات
35,38	23	27,69	18	4,61	03	3,07	02	في تزايد
41,53	27	32,30	21	7,69	05	1,53	01	على نفس الحال
100	65	76,91	50	15,37	10	7,6	05	في تراجع
								المجموع

يوضح الجدول رقم (23) أن نسبة 41,53 % من مجموع أفراد العينة صرحوا بأن الاهتمام بمجال بالترقيات المهنية في تراجع ، في حين نجد نسبة 35,38 % ممن صرحوا بأن الاهتمام بهذا المجال على نفس الحال، أما نسبة 23,07 % صرحت بأن الإهتمام بهذا المجال في تزايد. نستنتج أن الاهتمام بمجال الترقيات المهنية في تراجع بسبب غلق الامتحان المهني وتجميده من قبل مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية، وهذا حسب المعطيات المستقاة وهو ما يؤثر سلبا على الموظف في هذا المجال، بسبب عدم فتح مناصب لهذا الغرض وذلك لواعي اقتصادية بالأساس ولم تبقى الترقية تقتصر إلا على بعض الوظائف ذات الأهمية القصوى وهو ما يؤثر سلبا على اتجاهات الموظفين.

III- المحور الثالث: البيانات المتعلقة بنظم ومعايير الترقية المهنية:

جدول رقم (24): يتعلق بالمعايير المعتمدة في الترقية المهنية.

ت	المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	المعايير
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
52,26	21,53	14	18,46	12	3,07	02	00	00	الأقدمية	المعايير الموضوعية
	00	00	00	00	00	00	00	00	الشهادة	
	13,84	10	10,76	07	1,53	01	3,07	02	الأقدمية و الشهادة معا	
	1,53	01	1,53	01	00	00	00	00	التدريب و التكوين	
	13,84	09	4,61	03	6,15	04	3,07	02	تقييم الأداء	
47,67	43,07	28	36,92	24	4,61	03	1,53	01	على أساس الانتماء العلائقي والاجتماعي	المعايير اللاموضوعية
	1,53	01	1,53	01	00	00	00	00	على اساسا الإنتماء السياسي والإيديولوجي	
	3,07	02	3,07	02	00	00	00	00	على أساس ذاتي إنساني	
	100	65	76,88	50	15,36	10	7,67	05		المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (24) والذي يتعلق بالمعايير المعتمدة في عملية الترقية المهنية نجد أن نسبة 52,26 % يقرونا بأن المعايير المعتمدة في الترقية المهنية هي المعايير الموضوعية العلمية حيث نجد نسبة 21,53 % لمعيارالأقدمية، تليها نسبة 13,84 % على التوالي لكل من معيار الأقدمية والشهادة معا وتقييم الأداء ، أما نسبة 1,53 % فكانت لمعيار التدريب والتكوين في حين نجد أن نسبة 47,67 % يقرونا بأن المعايير المعتمدة في عملية الترقية المهنية هي المعايير اللاموضوعية حيث نجد نسبة 43,67% تمنح على أساس الإنتماء العلائقي والاجتماعي، تليها نسبة 3,07 % تمنح على أساس ذاتي إنساني، أما نسبة 1,53 % فترجع إلى الإنتماء السياسي والإيديولوجي. نستنتج أن الترقية المهنية تعتمد على المعايير الموضوعية واللاموضوعية معاً. فالمعايير الموضوعية تعتمد على الأقدمية بالدرجة الأولى ثم تقييم الأداء والأقدمية والشهادة معا ثم يليها التدريب والتكوين. أما المعايير اللاموضوعية وتعتمد على أسس مختلفة منها الانتماء العلائقي والاجتماعي يليها الانتماء الذاتي و الإنساني ثم الانتماء السياسي و الإيديولوجي.وهذا على حدي تعبير "ماكس فيبر" ولأن

الإدارة ترتبط في جزء منها بأشخاص يديرونها حسب أهوائهم ونزواتهم، وعلى الإدارة الجيدة الابتعاد عن المحسوبية و اعتماد قواعد وأسس تحكم العمل الإداري بغض النظر عن الشخص الذي يديرها " (1).

جدول رقم (25): يوضح المعيار المفضل للترقية بالنسبة للمبحوث.

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
المعيار المفضل								
الأقدمية	00	00	00	00	11	16,11	11	16,92
الشهادة	00	00	00	00	03	4,61	03	4,61
الأقدمية و الشهادة معا	02	3,07	04	6,15	09	13,84	15	23,06
تقييم الأداء	03	4,61	04	6,15	17	26,15	24	36,92
التدريب والتكوين	00	00	02	3,07	08	12,30	10	15,38
مسابقات وامتحانات	00	00	00	00	02	3,07	02	3,07
المجموع	05	7,68	10	15,37	50	76,08	65	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) والمتعلق بالمعيار المفضل للترقية، نجد أن أكبر نسبة كانت تقييم الأداء وقدرة بـ 36,92 %، تليها نسبة الأقدمية والشهادة معا بنسبة 23,06 %، في حين قدرت نسبة التدريب والتكوين بـ 15,38 %، وقدرت نسبة الشهادة بـ 4,61 % وأخيراً نسبة المسابقات والامتحانات المهنية بـ 3,07 %.

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 (26): يوضح مدى فعالية نظم الترقية.

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
مدى الفعالية								
فعالة	02	3,07	01	1,53	00	00	03	4,06
إلى حد ما	03	4,61	02	3,07	23	35,38	28	43,07
غير فعالة	00	00	07	10,76	27	41,53	34	52,30
المجموع	05	7,68	10	15,36	50	76,91	65	100

(1): م محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 258.

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (26) والمتعلقة بمدى فعالية نظم الترقية نجد أن نسبة 52,30% صرحت بعدم فعالية نظم الترقية، في حين نجد نسبة 43,07% صرحوا بفعالية النسبية لن مما صرحوا بفعالية نظم الترقية وهم أصحاب المناصب العليا. من خلال هذه النتائج وحسب المعطيات المستاقاة نجد أن نظم الترقية غير فعالة في جزء كبير منها وذلك لدواعي لاموضوعية في انتقاء الموظفين المعنيين للترقية وفي تطبيق سياسة الترقية. الشيء الذي أدى استياء الموظفين بالإختلاف فئاتهم المهنية مما يؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

جدول رقم (27): يوضح مدى رضا المبحوثين عن معايير الترقية في المؤسسة.

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإجابات								
راضي	03	4,61	01	1,53	02	3,07	06	9,21
إلى حد ما	02	3,07	07	10,76	22	33,84	31	47,67
غير راضي	00	00	02	3,07	26	40	28	43,07
المجموع	05	7,68	10	15,36	50	76,91	65	100

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (27) يتضح لنا أن نسبة 47,67% من مجموع أفراد عينة الدراسة صرحت بأنها راضي إلى حد ما، تليها نسبة 43,07% والتي صرحت بأنها غير راضية عن معايير الترقية، ثم نسبة 9,21% والتي عبرت عن رضاها عن معايير الترقية. نستنتج أن أغلبية الموظفين عبروا عن عدم رضاهم عن المعايير المعتمدة في عملية الترقية المهنية في مؤسستهم، وبالتالي فإن نمط الترقية أو المعايير المعتمدة تحتاج إلى تعديل وضرورة تطبيق برنامج ترقية واضح ليتمكن الأفراد الأكفاء من شغل مناصب قيادية أعلى من خلال الرتب العليا.

جدول رقم (28): يوضح العلاقة بين الحصول على الترقية والرضا عن معاييرها.

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإجابات								
نعم	02	3,07	04	6,15	14	21,53	20	30,76
لا	03	4,61	06	9,23	36	55,38	45	69,23
المجموع	05	7,68	10	15,38	50	76,91	65	100

من خلال الجدول رقم (28) يتبين لنا أن نسبة 69,23% يقرونا بأنه لا توجد علاقة بين الحصول على الترقية والرضا عن معاييرها، في حين نجد نسبة 30,76% يقرونا بأنه توجد علاقة بين الحصول على الترقية والرضا عن معاييرها.

نستنتج بأنه لا توجد علاقة بين الحصول على الترقية والرضا عن معاييرها مما يدل على أن الباحثين حتى لو تحسوا على الترقية فهم غير راضين عن معاييرها لأن معاييرها المعتمدة في سياسات الترقية تفتقد إلى الموضوعية العلمية والقانونية.

جدول رقم (29): يوضح أثر التطبيق اللاموضوعي لمعايير الترقية على الاستقرار الوظيفي.

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإجابات								
تراجع الأداء	02	3,07	04	6,15	16	24,61	22	33,84
فساد العلاقات	03	4,61	05	7,69	25	38,46	33	50,76
أخرى تذكر	10	00	01	1,53	09	13,84	10	15,38
المجموع	05	7,68	10	15,38	50	76,91	65	100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (29) أن نسبة 50,76 % ممن يقرون بأن أثر التطبيق اللاموضوعي لمعايير الترقية على الاستقرار الوظيفي يؤدي إلى فساد العلاقات بين الموظفين، في حين نجد مسبة 33,84 % يقرون بأن ذلك يؤدي تراجع الاداء في العمل، كما نجد نسبة 15,38 % من إجابات الباحثين تباينت آرائهم بين من أرجعها إلى الغياب عن العمل، ضعف الولاء لمؤسسة، تأخر عن العمل عدم الإلتزام بأخلاقيات العمل، وهناك من غادر المؤسسة لهذا الغرض، وهذا يدل على الدور السلبي للتطبيقات اللاموضوعية لعملية الترقية.

جدول رقم (30): يوضح سبب عدم اعتماد المعايير الموضوعية في الترقية.

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإجابات								
عدم وضوح النصوص القانونية	04	6,5	02	3,07	00	00	06	9,23
عدم الإلتزام بتطبيقها	01	1,53	08	12,30	35	53,84	44	67,69
أخرى تذكر	00	00	00	00	15	23,07	15	23,07
المجموع	05	7,68	10	15,38	50	76,91	65	100

من خلال الجدول رقم (30) يتضح أن نسبة 67,69 % قد صرحت أن عدم اعتماد المعايير الموضوعية في الترقية يرجع إلى عدم الإلتزام بتطبيقها وهم في أغلبهم أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، في حين نجد نسبة 23,07 % من أرجعها إلى تدخل المحسوبية والعلاقات الاجتماعية، تليها نسبة 9,23 % من أرجعها إلى عدم وضوح النصوص القانونية وهم في أغلبهم إطارات ومسيرين.

نستنتج أن عدم اعتماد المعايير الموضوعية في الترقية المهنية راجع إلى عدم إلتزام بتطبيق المعايير العلمية والقانونية وعدم وضوحها بالإضافة إلى غياب القوانين المنظمة للعلمية.

جدول رقم (31): يوضح كيفية اعتماد منظومة إيجابية للترقية.

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
قوانين تطبيقية واضحة	04	516,	03	4,63	00	00	07	10,76
معايير محددة و دقيقة	01	1,53	09	10,76	50	76,92	58	89,23
المجموع	05	7,68	10	15,37	50	76,92	65	100

يتبين من خلال الجدول رقم (31) أن نسبة 89,23 % من مجموع أفراد العينة قد صرحت بأن إعتقاد منظومة إيجابية للترقية يكون عن طريق وضع معايير محددة ودقيقة تكون معلومة لدى كل الموظفين، في حين نجد نسبة 10,76 % صرحت بأن اعتماد منظومة إيجابية للترقية عن طريق وضع قوانين تطبيقية واضحة للترقية ، وهم في أغلبهم إطارات ومسيريين باعتبارهم المسؤولين عن تقييم الأداء والترقيات. 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.

IV - المحور الرابع:البيانات المتعلقة بآثار عملية الترقية.

جدول رقم (32) يوضح المسؤول عن عملية التقييم.

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
المسؤول المباشر	02	3,07	04	6,15	20	30,76	26	40
رئيس المصلحة	03	4,61	06	9,23	30	46,15	39	60
مسؤول الموارد البشرية	00	00	00	00	00	00	00	00
المجموع	05	7,68	10	15,37	50	76,92	65	100

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (32) يتضح لنا أن نسبة 60 % من مجموع أفراد العينة صرحت بأن المسؤول عن عملية التقييم هو رئيس المصلحة الذي يهتم بتقييم أداء الموظفين، في حين نجد نسبة 40 % 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 (33): خاص بمعايير التقييم النظرية.

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإجابات								
كفاءة الأداء	02	3,07	04	6,15	25	38,46	31	47,69
إحترام وقت العمل	01	1,53	03	4,61	06	9,23	10	15,38
إلتزام بأخلاقيات العمل	02	3,07	03	4,61	19	29,23	24	36,92
المجموع	05	6,14	10	15,37	50	76,92	65	100

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (33) أعلاه يتبين لنا أن نسبة 47,69 % من الباحثين يقرن بأن معايير التقييم تعتمد على كفاءة الأداء، تليها نسبة 36,92 % من يرجعها إلى الإلتزام بأخلاقيات العمل، ثم نسبة 15,38 % من يرجعها إلى احترام وقت العمل. نستنتج أن المؤسسة تعتمد في تقييم موظفيها على كفاءة الأداء بالدرجة الأولى، لأن الأداء هو من يكشف عن الموظف الكفو في العمل بالإضافة إلى التزم بأخلاقيات العمل واحترام وقت العمل لأنه من أهم الموارد الإستراتيجية في نجاح المؤسسة.

جدول رقم (34): يوضح مدى الاعتماد فعليا على نتائج التقييم في اتخاذ قرارات الترقية.

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإجابات								
يعتمد عليها	03	4,61	04	6,15	13	20	20	30,76
إلى حد ما	02	3,07	02	3,07	12	18,46	16	24,61
لا يعتمد عليها	00	00	04	6,15	25	38,46	29	44,61
المجموع	05	7,68	10	15,37	50	76,92	65	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن أكبر نسبة قدرت بـ 44,61 % للذين صرحوا بأن المؤسسة لا تعتمد على تقارير الاداء في اتخاذ قرارات الترقية، تليها نسبة 30,76 % ممن صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على نتائج التقييم في اتخاذ قرارات الترقية، ثم نسبة 24,61 % ممن صرحوا بنسبة الإيعتماد على نتائج التقييم في هذه العملية.

نستنتج أن المؤسسة لا تعتمد على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرارات الترقية وإنما تعتمد على معايير أخرى لا موضوعية حسب معطيات المستاقاة بقدر ما تعتمد على نتائج تقييم الأداء هذه العملية

جدول رقم (35): يوضح العلاقة بين موضوعية التقييم وزيادة الأداء.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإجابات
78,46	51	58,46	38	12,30	08	7,69	05	نعم
21,53	14	18,46	12	3,07	02	00	00	لا
100	65	76,92	50	15,37	10	7,69	05	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن أكبر نسبة قدرت بـ 78,46 % صرحت بأن موضوعية التقييم ترفع من الأداء، في حين نجد نسبة 21,53 % صرحت عكس ذلك.

نستنتج بأنه توجد علاقة بين موضوعية التقييم وزيادة الأداء حيث أن عملية التقييم اللاموضوعية تتعكس سلباً على أداءات الموظفين و العكس.

جدول رقم (36): يوضح الدور الذي تلعبه عملية الترقية.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإجابات
56,92	37	46,15	30	7,69	05	3,07	02	تحفز على الأداء
43,07	28	30,76	20	7,69	05	4,61	03	تحقق الرضا
100	65	76,92	50	15,38	10	7,68	05	المجموع

من خلال الجدول رقم (36) أعلاه يتبين لنا أن نسبة 56,92 % من مجموع أفراد العينة يقرون بأن الترقية المهنية لها دور في التحفيز على الأداء، تليها نسبة 43,07 % 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 (37) : يوضح الصعوبات التي تواجه عملية الترقية.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإجابات
26,15	17	16,92	11	6,15	04	3,07	02	قلية المناصب
12,30	08	1,53	01	4,61	03	4,61	03	صعوبة الإختيار بين المعنيين للترقية
56,92	37	53,84	35	3,07	02	00	00	عدم دقة المعايير
6,15	40	4,61	03	1,53	01	00	00	أخرى تذكر
100	65	76,90	50	15,37	10	7,68	05	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (37) أن نسبة 56,92% صرحت بأن الصعوبات التي تواجهها عملية الترقية ترجع إلى عدم دقة المعايير المعتمدة في الترقية، تليها نسبة 26,15% والتي صرحت بأن صعوبات الترقية تتمثل في قلة المناصب العمل، أما نسبة 12,30% صرحت بأن صعوبات الترقية تتمثل في صعوبة الإختيار بين المعنيين للترقية، كما نجد نسبة 6,15% صرحت بأن الصعوبات ترجع إلى تدخل المحسوبة والمعايير اللأموضوعية.

نستنتج أن عملية الترقية تواجهها صعوبات كثيرة وعلى رأسها عدم دقة المعايير و بدرجة أقل قلة المناصب...إلخ. ولهذا يجب وضع منظومة إيجابية للترقية للإرتقاء بالعملية.
جدول رقم (38): يوضح كيفية تجاوز الصعوبات التي تواجه عملية الترقية.

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإجابات								
العمل بموضوعية	00	00	02	3,07	23	35,38	25	38,46
فتح مناصب جديدة للترقية	04	6,15	04	6,15	11	16,92	19	29,23
تعديل معايير الترقية	01	1,53	04	6,15	16	24,61	21	32,30
المجموع	05	7,68	10	15,37	50	76,91	165	100

من خلال الجدول رقم (38) أعلاه يتضح لنا أن تجاوز الصعوبات التي تواجه عملية الترقية يكون عن طريق لعمل بموضوعية وذلك بنسبة 38,46%، تليها نسبة 32,30% والتي صرحت بأن تجاوز هذه الصعوبات يكون عن طريق التعديل في معايير الترقية، أما نسبة 29,23% فقد صرحت عن ذلك بفتح مناصب جديدة للترقية. نستنتج بأن عملية الترقية تواجهها صعوبات كثيرة وهذا ما تؤكد حقائق الجدول السابق.

جدول رقم (39): يوضح رد فعل الموظفين الغير المستفيدين من عملية الترقية

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإجابات								
حدوث مشاكل في العلاقات الإجتماعية	02	4,08	04	6,15	15	23,07	21	32,30
اللجوء إلى المحسوبة	01	1,53	02	4,08	09	13,84	12	18,46
تحطم المعنويات وتراجع الأداء	02	4,08	04	6,15	26	40	32	49,23
المجموع	05	7,67	10	15,37	34	34	49	100

يتضح من خلال الجدول رقم (39) أن نسبة 49,23 % من مجموع أفراد العينة يقرون بأن عدم الاستفادة في عملية الترقية تؤدي بالموظفين إلى تحطم معنوياتهم وتراجع أدائهم، تليها نسبة 32,30 % و قد صرحت بأن عدم إستفادتها من الترقية يحدث مشاكل في العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين، ثم نسبة 18,46 % والتي صرحت بأن عدم استفادتهم من ذلك تدفعهم إلى اللجوء إلى المحسوبة . وهذا يدل على النتائج السلبية للحرمان من عملية الترقية.

جدول رقم (40): يوضح ما إذا كان الموظفين يعاملوننا بعدل في مجال الترقيات.

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإجابات								
نعم	04	6,15	04	6,15	05	7,68	13	19,98
لا	01	1,53	06	9,23	45	69,23	52	80
المجموع	05	7,68	10	15,38	50	76,91	65	100

من خلال الجدول رقم (40) نلاحظ أن نسبة 80% من أفراد العينة قد صرحت بأن الموظفين لا يعاملون بعدل في مجال الترقيات، في حين نجد نسبة 19,98 % قد صرحت بأن الموظفين يعاملون بعدل في مجال الترقيات وهم في أغلبهم إطارات وأعوان تحكم، وهذا يؤكد على أن الموظفين وحتى الفئة المعبرة عن عكس ذلك تقع في الفئة المستفيدة من العملية. نستنتج أن الموظفين لا يعاملوننا بعدل في مجال الترقيات: وهذا ما يؤكد الجدول رقم (23) الذي يوضح بأن الاهتمام بمجال الترقيات في تراجع.

جدول رقم (41): يوضح مدى رضا المبحوثين عن عملية الترقية بوجه عام

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإجابات								
راضي	02	3,07	02	3,07	00	00	04	6,14
إلى حد ما	02	3,07	02	3,07	12	18,46	16	24,61
غير راضي	01	1,53	06	9,23	38	58,46	45	69,23
المجموع	05	7,67	10	15,37	50	76,92	65	100

نلاحظ من الجدول رقم (41) أن إجابات الأفراد عن مدى رضاهم عن عملية الترقية في المؤسسة، فكانت النسب كالاتي، قدرت أكثر نسبة للذين لم يكونوا راضين عنها بـ 69,23 % ، تليها نسبة 24,61 % ممن كانت إجاباتهم إلى حد ما، أما نسبة 6,14 % للأفراد الذين هم راضين عن عملية الترقية، وحسب المعطيات المستاقاة نجد أن عدم رضي المبحوثين يرجع إلى تدخل المعايير اللاموضوعية منها العلاقات الاجتماعية و الاعتبارات الشخصية والذاتية .الجهوية، القرابة، الرشوة...إلخ.

جدول رقم (42): خاص باقتراحات المبحوثين لتحسين منظومة الترقية.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإجابات
15,38	10	6,15	04	3,07	02	6,15	04	توفير مناصب شغل
24,61	16	18,46	12	4,61	03	1,53	01	تعديل معايير الترقية
16,92	11	13,84	09	3,07	02	00	00	إنشاء لجان تفتيش و رقابة
43,07	28	38,46	25	4,61	03	00	00	تخلص من المحسوبة
100	65	76,91	50	15,36	10	7,68	05	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (42) وخاص باقتراحات المبحوثين لتحسين منظومة الترقية في المؤسسة، نجد أن أكبر نسبة والتي قدرت بـ 43,07 % صرحت بأن تحسين منظومة الترقية يعتمد على التخلص من المحسوبة، تليها نسبة 24,61% والتي صرحت بأن ذلك يعتمد على تعديل في معايير الترقية، ثم نسبة بـ 16,92 % و التي أقرت بضرورة إنشاء لجان تفتيش و رقاب، أما نسبة 15,38 % صرحت بأن ذلك يعتمد على توفير مناصب شغل.

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

ثانيا: منافسة واستخلاص النتائج:

1- استخلاص النتائج في ضوء الفرضيات

بعد عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها وجدولاتها انتهينا إلى جملة من الحقائق والبيانات يمكن إدراجها في ضوء الفرضيات على النحو التالي:

1- **الفرصة الأولى:** تحظى عملية الترقية المهنية بأهمية كبيرة لدى موظفي مديرية التجارة . ولقد تبينا لنا أن الترقية المهنية وما يرتبط بها من تدريب و تكوين وتأهيل تمثل أهمية خاصة لدى موظفين وبالتالي تحققت الفرضية المتبناة.

2- **الفرصة الثانية:** تستند عملية الترقية المهنية في المنظمة الإدارية الجزائرية على معايير لا موضوعية. ولقد تبينا لنا أن المنظمة الإدارية الجزائرية تعتمد في عملية الترقية المهنية على المعايير اللأموضوعية في اغلب الأحيان من علاقات شخصية، وساطة، قرابة، جهوية، اعتبارات ذاتية الرشوة... إلخ. وهو ما يثبت صحة الفرضية نسبيا.

3- **الفرصة الثالثة:** تؤثر عملية الترقية على الموظف في اتجاهين (إيجابي و سلبي). ولقد اثبتت الدراسة أن المعايير المزدوجة (الموضوعية وللأ موضوعية) تؤثر سلبا وإيجابا على الموظفين، وهو ما يؤكد صحة الفرضية.

II- النتيجة العامة:

باستقراء النتائج الجزئية نستنتج أن المنظمة الإدارية الجزائرية مازالت لا تولي لعملية الترقية المهنية الأهمية التي تستحقها، رغم قيمتها وذلك باعتماد المعايير اللأموضوعية وللإعلامية (المعايير التقليدية والمحسوبة) في اغلب الأحيان. مما يؤثر سلبا على نتائج هذه العملية وهو ما يؤكد الفرضية المعتمدة في ذلك.

ثالثا: الصعوبات والتوصيات:

I- الصعوبات:

خلال إنجازنا لهذه الدراسة إعترضتنا صعوبات من بينها:

- 1- عدم وجود مراجع تخدم موضوع دراستنا في مكتبة العلوم الاجتماعية.
- 2- عدم وجود دراسات سابقة تخدم موضوع دراستنا في مكتبة العلوم الاجتماعي وحتى مكتبة العلوم الاقتصادية والتسييرية.
- 3- استغراق المجال الزمني للدراسة الميدانية مدة طويلة عند توزيع الاستمارات وجمعها عبر مختلف مصالح المديرية.
- 4- عدم إعطاء المبحوثين أهمية للبحث العلمي حيث كانت بعض الاستمارات نصف فارغة مما جعلنا نعيد وتوزيع الإستمارات وملئها من جديد من طرف المبحوثين.

II- التوصيات

بناءً على النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة نتقدم بمجموعة من التوصيات تتمثل فيما يلي:

- 1- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أداة للتنمية والتطوير داخل المنظمة، وهذا من خلال المتابعة المهنية المستمرة.
- 2- تصميم الوظائف بكيفية تسمح بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- 3- اعتماد معايير موضوعية وعلمية واضحة يسهل بواسطتها تقويم الموظفين، واستبعاد المعايير التقليدية المعمول بها الترقية على أساس الأقدمية).

- 4- تبصير الموظفين بالمعايير المعتمدة في عملية الترقية.
- 5- تسهيل إجراءات الطعن عند اختلال منظومة التقويم.

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 اثر سلبا على نتائج هذه العملية، وذلك يعود إلى نقص الكفاءة العلمية والمهنية لدى القائمين على هذه الوظيفة وتعتها. وعليه أصبح لزاماً على التنظيمات الإدارية الجزائرية أن تولي أهمية لهذا الميدان من خلال وضع برامج لتكوين الكفاءات المتخصصة في هذا المجال، و إعتداد 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 جديداً يستدل به غيرنا في البحوث التالية.

المحور الأول: المتعلق بالبيانات الأولية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 25 سنة [25-35 سنة] [36-46 سنة] [47-60 سنة]

3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

- شهادات أخرى:...../.....

4- الأقدمية في العمل أقل من 5 سنوات [5-10 سنة] [11-16 سنة]

[17-22 سنة] [23 فأكثر]

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

- إذا كانت الإجابة الأخيرة: كيف تم ذلك؟...../.....

7- هل يخضع الموظفون للتوجيه المطلوب بعد التوظيف؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة (نعم): كيف تم ذلك؟.....

- إذا كانت الإجابة (لا): لماذا؟.....

8- هل هناك توافق بين الوظيفة وتخصصك العلمي؟

نعم لا

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

9- هل تتبنى إدارتكم سياسة للترقية المهنية؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بـ (لا): لماذا؟.....

10- ما أهمية الترقية المهنية بالنسبة لكم؟

مهمة مهمة إلى حد ما غير مهمة

11- ماذا تحقق لكم عملية الترقية؟

- الزيادة في الأجر

- تحسين المركز الاجتماعي

- الارتقاء في المسؤولية والسلطة

.....- أخرى تذكر

12- هل تحصلت على 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

.....- أخرى تذكر

13- هل خضعت إلى برامج تدريبية قبل ترقيةك إلى المنصب الحالي؟

نعم لا

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

- داخل المؤسسة

- خارج المؤسسة

14- هل يشمل التدريب جميع الموظفين؟

نعم لا

.....- إذا كانت الإجابة ب(لا): لماذا؟

...../

15- ما نوع التدريب والتكوين الذي استفدت منه؟

- طويل المدى

- متوسط المدى

- قصير المدى

أخرى تذكر...../.....

16- هل يساهم ذلك في ترقيةك؟

غالبا أحيانا نادرا

17- ما نوع الترقية التي ترغب في الحصول عليها؟

المنصب الدرجة الرتبة

أخرى تذكر...../.....

لماذا...../.....

18- كم مرة تحصلت على الترقية خلال مسيرتك المهنية؟

- مرة واحدة

- مرتين

- 3 مرات

- أكثر من 3 مرات

19- على أي أساس معيار موضوعي تمت الترقية؟

الأقدمية الشهادة الأقدمية والشهادة

التدريب والتكوين كفاءة الأداء المسابقات و الامتحانات

أخرى تذكر.....

20- منذ متى تحصلتم على آخر ترقية؟

أقل من 3 سنوات من [4-6] سنوات من [7-9] سنوات من 10 فأكثر

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

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بـ(لا): هل يرجع ذلك إلى
- من أجل تفويت الفرصة على بعض الموظفين

- صور مصالحي إدارة الموارد البشرية

- غياب منظومية اتصالية ناجحة

• ما هو رد فعل العمال في ذلك؟/...../.....

...../.....

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

نعم لا

كيف ذلك؟/...../.....

هل 23-...../.....

أنت على علم بقواعد وشروط الترقية في مؤسستكم؟

نعم لا

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

- تقصير منك

- تقصير من الإدارة

- معا

أخرى تذكر.....

24- في نظركم هل الاهتمام بمجال الترقيات؟

-في تزايد

-على نفس الحال

-في تراجع

المحور الثالث: المتعلق بنظم ومعايير الترقية المهنية:

25- ما هي أكثر المعايير المعتمدة في عملية الترقية المهنية؟

- المعايير الموضوعية (العلمية)

- المعايير اللاموضوعية

• إذا كانت الإجابة الأولى: هل تعتمد على

- الأقدمية

- الشهادة

- الأقدمية والشهادة معا

- تدريب وتكوين

- التقييم الأداء

.....أخرى تذكر

• إذا كانت الإجابة الثانية: على أي أساس تعتمد

- على أساس الانتماء العلائقي والاجتماعي

- على أساس الانتماء السياسي والإيديولوجي

- على أساس ذاتي إنساني

.....أخرى تذكر

26- ما هو المعيار المفضل للترقية بالنسبة لك؟

الأقدمية الشهادة الأقدمية والشهادة معا تقييم الأداء

التدريب والتكوين المسابقات و الامتحانات المهنية

27- ما مدى فعالية نظم الترقية؟

- فعالية

- إلى حد ما

- غير فعالة

.....إذا كانت غير فعالة لماذا؟

28- ما مدى رضاكم عن معايير الترقية المهنية بمؤسستكم؟

- راضي

- إلى حد ما

- غير راضي

..... إذا كنت غير راضي لماذا؟
29- هل هناك علاقة بين الحصول على الترقية والرضا عن معاييرها؟

نعم لا

..... كيف ذلك؟
30- ما هو أثر التطبيق اللاموضوعي لمعايير الترقية على الاستقرار الوظيفي؟

- تراجع الأداء

- فساد العلاقات

..... أخرى تذكر
31- إلى ماذا يعود عدم اعتماد المعايير الموضوعية في الترقية في نظركم؟

- عدم وضوح النصوص القانونية

- عدم الالتزام بتطبيقها

..... أخرى تذكر
32- كيف يتم اعتماد منظومة إيجابية للترقية؟

- قوانين واضحة للترقية

- معايير محددة و دقيقة

..... أخرتذكر

المحور الرابع: المتعلق بآثار عملية الترقية:

33- من المسؤول عن عملية التقييم في مؤسساتكم؟

المسؤول المباشر رئيس المصلحة مسؤول الموارد البشرية

34- ما هي معايير التقييم النظرية؟

- كفاءة الأداء

- احترام وقت العمل

- الالتزام بأخلاقيات العملية

- أخرى تذكر...../.....

35- هل يتم الاعتماد فعليا على نتائج التقييم السابقة في عملية الترقية؟

- يعتمد عليها

- إلى حد ما

- لا يعتمد عليها

- إشرح ذلك...../.....

36- هل هناك علاقة بين موضوعية التقييم وزيادة الأداء؟

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

- تحفز على الأداء

- تحقق الرضا

- أخرى تذكر...../.....

38- ما هي الصعوبات التي تواجه عملية الترقية؟

- قلة المناصب

- صعوبة الاختيار بين المعنيين بالترقية

- عدم دقة المعايير

- أخرى تذكر...../.....

39- كيف يتم تجاوز هذه الصعوبات؟

.....

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

.....

41- هل يعامل الموظفون بعدل في مجال الترقيات؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب(لا): لماذا؟...../.....

42- ما مدى رضاكم عن عملية الترقية بوجه عام؟

راضي إلى حد ما غير راضي

43- ما هي اقتراحاتكم لتحسين منظومة الترقية في مؤسساتكم؟

.....

الفهرس

الشكر

الفهرس

أ..... مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2..... تمهيد

3..... أولاً: إشكالية الدراسة ومفاهيمها ومبرراتها

3..... I- الإشكالية

5..... II- تحديد المفاهيم

5..... 1- المفاهيم الأولية

8..... 2- المفاهيم الثانوية

13..... III- مبررات الدراسة

13..... 1- أسباب اختيار الموضوع

14..... 2- أهمية وأهداف الدراسة

14..... ثانياً: مجالات الدراسة و مناهجها و أدواتها

14..... I- مجالات الدراسة

14..... 1- المجال المكاني

16..... 2- المجال الزمني

17..... 3- المجال البشري والعينة

18..... II- مناهج الدراسة و أدواتها

18..... 1- المنهج

18..... 2- أدوات جمع البيانات

الدراسات ثالثاً:

20..... السابقة

21..... I- الدراسات المحلية

23..... II- الدراسات العربية

25.....خلاصة

الفصل الثاني: المداخل النظرية

27.....تمهيد

28.....أولاً: النظريات الكلاسيكية

28.....-I النظرية البيروقراطية

29.....-II نظرية الإدارة العلمية

30.....-III نظرية التكوين الإداري

31.....ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

32.....ثالثاً: النظريات الحديثة

33.....-I نظرية النسق التعاوني

34.....-II نظرية الحاجات

35.....-III نظرية اليابانية

35.....-IV مدخل الموارد البشرية

37.....خلاصة

الفصل الثالث: السياق التاريخي لتطور إدارة الموارد البشرية

39.....تمهيد :

40.....أولاً: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

40.....-I مرحلة ما قبل وأثناء الثورة الصناعية

41.....-II مرحلة ما بعد الثورة الصناعية

42.....-III مرحلة تطور إدارة الموارد البشرية

43.....ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية

43.....-I الوظائف الفنية

44.....-II الوظائف الإدارية

45.....-III الوظائف الاستشارية

46.....ثالثاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

46.....-I التحديات البيئية

47.....التحديات التنظيمية. -II

47.....التحديات الفردية. -III

50.....خلاصة

الفصل الرابع: أسس ومحددات عملية الترقية

52.....تمهيد

53.....أولاً: مبادئ الترقية أهميتها وأهدافها

53.....-I مبادئ وأسس الترقية

54.....-II أهمية الترقية

55.....-III أهداف الترقية

57.....ثانياً: مصادر عملية الترقية وأنواعها

57.....-I مصادر الترقية

58.....-II أنواع الترقية

60.....ثالثاً: شروط الترقية ضوابطها ومناهجها

60.....-I شروط الترقية وضوابطها

61.....-II مناهج الترقية

64.....خلاصة

الفصل الخامس: تطبيقات عملية الترقية

66.....تمهيد

67.....أولاً: أنظمة الترقية برامجها وخطواتها

67.....-I أنظمة ومعايير الترقية

71.....-II برامج الترقية

72.....-III الخطوات والإجراءات العلمية لعملة الترقية

73.....ثانياً: عمليات تقييم الترقية

74.....-I معايير التقييم

75.....-II إجراءات التقييم

77.....ثالثاً: آثار عملية الترقية ومعوقاتها

- 77.....آثار عملية الترقية. -I
- 78.....مشاكل أنظمة الترقية. -II
- 79.....صعوبات تطبيق عملية الترقية. -III
- 81.....خلاصة

الفصل السادس: طرق وشروط الترقية وتقييمها في الجزائر

- 83.....تمهيد
- 84.....أولا: الترقية في الدرجة.
- 84.....-I شروط الترقية في الدرجة.
- 85.....-II إجراءات الترقية في الدرجة.
- 86.....ثانيا: الترقية في الرتبة.
- 86.....-I سلك المتصرفون.
- 87.....-II سلك ملحقي الإدارة وسلك عون الإدارة.
- 89.....-III سلك الكتاب وسلك المحاسبين الإداريين.
- 91.....ثالثا: تقييم نظام الترقية.
- 91.....-I الإيجابيات.
- 92.....-II السلبيات.
- 94.....خلاصة

الفصل السابع: الدراسة الميدانية

- 96.....تمهيد
- 97.....أولا: تحليل وتفسير البيانات
- 97.....-I المحور الأول: بيانات أولية.
- 99.....-II المحور الثاني: بيانات تتعلق بأهمية الترقية.
- 111.....-III المحور الثالث: بيانات تتعلق بنظم و معايير الترقية.
- 115.....-IV المحور الرابع: بيانات تتعلق بآثار عملية الترقية.
- 120.....ثانيا: استخلاص النتائج.
- 120.....-I استخلاص النتائج الجزئية في ضوء الفرضيات.

121.....النتيجة العامة -II

121.....ثالثا:الصعوبات والتوصيات

121.....الصعوبات -I

121.....التوصيات -II

124.....الخاتمة

126.....قائمة المراجع

الملاحق

دليل المقابلة

إلى السيد : رئيس المصلحة

س1- ما هي أهمية الترقية المهنية بالنسبة لكم؟

.....
.....

س2- ما هي مقومات عملية الترقية في نظركم؟

.....
.....

س3- هل المعايير المعتمدة في مؤسستكم كفيلة بتحقيق الهدف عن عملية الترقية؟

.....
.....

س4- ما هي ردود أفعال الموظفين بشأن هذه العملية في نظركم؟

.....
.....

س5- ما هي الإجراءات التي يمكن إتخاذها من أجل ضبط هذه العملية؟

.....
.....

قائمة المراجع

• المعاجم والقواميس:

- 1- احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1978.
- 2- جميل صليبا، المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، 1973.
- 3- طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، ط2، بيروت، لبنان، 1996.
- 4- علي بن هادية وآخرون، القاموس الجدير للطلاب ، معجم عربي مدرسي ألفبائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- 5- القاموس الكافي العربي، دار الأصاله للنشر والتوزيع، ط3، الجزائر ، ب ت
- 6- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2006

• الرسائل والمذكرات:

- 1- بن نصيب عبلة، جودي نبيلة، الجودة في إ م ب وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص ع إ ج تنظيم وعمل، جامعة قالمة، 2011-2012.
- 2- جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.
- 3- جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.
- 4- 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.
- 5- شعبي أمينة، نظام الترقية في قانون الوظيفية العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في حقوق، تخصص إدارة الأعمال، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2013-2014.
- 6- عبد القادر بلمبروك ، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2013-2014.
- 7- لعايب حنان، معافة وسيلة، إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، مقاربة سوسولوجية للأساليب التسيير الإداري الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قالمة، 2012-2013.

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

• الكتب:

أ- مراجع عربية

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

2- أحمد إبراهيم عبد الرزاق بكري، سياسة الشركات في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.

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

4- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، دار المنشورات الجامعية، الجزائر، 2004.

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

6- خالد حسين لطفي، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، مكتبة القانون و الاقتصاد، الرياض، السعودية، 2014.

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

8- سعاد برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

9- صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار مد للنشر والتوزيع، الردين، عمان، 2016.

10- صلاح الشناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1973.

11- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.

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

13- عاطف محمد عيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ب ت.

- 14- عبد الباقي زيدان، قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، ط2، القاهرة، مصر، 1974.
- 15- عبد الله محمد، عبد الرحمن بدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعية، دار المعرفة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 16- عبد الله محمد، عبد الرحمن بدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعية، دار المعرفة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 17- عصمت عبد الكريم خليفة، نظام الترقية في الوظيفة العامة، المنظمة العربية للعلوم، مصر، ب ت.
- 18- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002.
- 19- علياء شكري وآخرون، قراءات معاصرة في علم الاجتماع، دار الكتاب للنشر و التوزيع، مصر، ب ت.
- 20- الفارس سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2002.
- 21- فاروق محمد السعيد، التنظيم الصناعي والإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2001.
- 22- فايزة الزغبى، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن، عمان 1997.
- 23- فضيل دليو، الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999.
- 24- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات بيروت، لبنان، 1997.
- 25- كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم اجتماع المهني، الأسس النظرية والمنهجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، 2002.
- 26- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
- 27- محمد أنس قاسم جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1986.

- 28- محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.
- 29- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، 200.
- خالد حسين لطفي، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، مكتبة القانون و الاقتصاد، الرياض، السعودية، 2014.
- 30- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2010.
- 31- محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 32- محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1998.
- 33- مصطفى الشريف، الثقافة القانونية، مجلة الشؤون القانونية، العدد، 488، أغسطس 2015.
- 34- مصطفى حسين باهي وآخرون، أدوات التقويم في البحث العلمي، التصميم والبناء، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2006.
- 35- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق، الأردن، 2003.
- 36- منير بن أحمد بن دريد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 37- موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
- 38- نادر أحمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 39- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 40- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 41- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 42- هيثم حمود الشلبي، إدارة المنشآت المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 43- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

ب-مراجع أجنبية:

max weber et la sociologie française, préface de julien Freund édition l'harmattan, monic hic horn, paris,1988, p31

المجلات:

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

المراسيم والمواثيق

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، 7.

المواقع الإلكترونية:

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

2016/11/24، الساعة:16:15.

تمهيد:

تسعى كل منشأة خدمتية إلى تقديم أجود الخدمات وذلك بالاتصال المباشر والغير المباشر مع المتعاملين معها، فإن مديرية التجارة تسهر على مراقبة النشاط التجاري وقمع المخالفين لضمان تنظيم جيد للسوق، ومنه نجد أن عملية المراقبة تمس كل قطاعات التجارة وكل نشاط تجاري بالسوق خاصة السلع الاستهلاكية، وهذا ما دفعنا بأن تكون دراستنا الميدانية في هذه المنشأة وبالضبط في المديرية الولائية للتجارة "قائمة"

أولاً: مصلحة الإدارة والوسائل

تتكفل بالمهام التالية:

- ✓ التنسيق بين مختلف المكاتب التابعين لها.
- ✓ متابعة مدى تنفيذ المهام المسندة إلى كل مكتب.
- ✓ تقييم احتياجات المديرية من مناصب واعتمادات مالية.
- ✓ ضمان السير الحسن للحياة المهنية للمستخدمين.
- ✓ ضمان السير الحسن لمختلف مصالح المديرية.
- ✓ السهر على جميع القوانين وتعميمها على مختلف المصالح.
- ✓ التنظيم والتسيير النشط للوثائق والأرشيف.
- ✓ متابعة المنازعات الإدارية والقضائية.
- ✓ التسيير النشط للممتلكات المديرية.
- ✓ إعداد وتحيين مخطط الطوارئ الخاص بالمديرية.

I- مكتب المستخدمين والتكوين: يتكفل بـ:

- 1- متابعة المسار المهني للموظفين.
- 2- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- 3- إعداد الوثائق المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين.
- 4- المساهمة في التنظيم الدوري للامتحانات المهنية والمسابقات والفحوصات المهنية وتنفيذ القرارات المتعلقة بها.

5- إعداد وتنفيذ جداول الترقية في الدرجة .

6- إعداد وتنظيم أعمال اللجان متساوية الأعضاء .

7- التنسيق مع المصالح المكلفة بالرقابة (الوظيف العمومي والمراقب المالي).

II- مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل: يتكفل بـ:

1- إعداد ومتابعة تنفيذ ميزانية التسيير والتجهيز .

2- متابعة الوسائل المادية وضمان صيانتها.

3- متابعة سجلات جرود ممتلكات المديرية.

4- التنسيق مع مصالح الرقابة (المراقب المالي والخزينة).

5- التنسيق ومتابعة نشاط لجنة الخدمات الاجتماعية.

6- إعداد مختلف الوضعيات المالية.

7- متابعة وصيانة حظيرة السيارات.

III - مكتب الإعلام الآلي والتوثيق والأرشيف: يتكفل بـ:

1- تنسيق العلاقات مع مختلف الهيئات بما فيها قطاع الإعلام.

2- المساهمة في جمع وتوزيع النصوص التنظيمية والتشريعية.

3- ضمان تطوير واستعمال برامج الإعلام الآلي.

4- متابعة سير حظيرة الإعلام الآلي وتسييرها.

5- ضمان المحافظة على الأرشيف وتسييره.

6- إعلام المتعاملين الاقتصاديين بكل النصوص التنظيمية والقانونية المتعلقة بقطاع التجارة.

7- المساهمة في إعداد وتنظيم الأيام الدراسية والإعلامية.

8- إنشاء وإثراء موقع الواب (SITE WEB).

9- السهر على حسن سير واستعمال الشبكة الداخلية للإعلام الآلي.

ثانيا- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش.

I - مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية: وتتكفل بـ

1- اقتراح نصوص ذات طابع تنظيمي متعلقة بمراقبة المنتوجات الغذائية.

2- السهر على احترام القواعد المتعلقة بجودة المنتوجات الغذائية.

3- تنظيم برمجة مراقبة جودة المنتوجات الغذائية ووضعها حيز التطبيق.

4- المشاركة في تعريف مفاهيم ممارسة مراقبة المواد الغذائية.

5- إتخاذ كل التدابير المتعلقة بحماية العلامات التصنيفية والتسميات الأصلية.

II - مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات: ويتكفل بـ:

1- السهر على احترام القواعد المتعلقة بجودة المنتوجات الصناعية والخدمات.

2- المشاركة في تعريف مفاهيم ممارسة ومراقبة المواد الصناعية والخدمات

III - مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركات الجموعية: تتكفل بـ:

1- الاقتراح والمبادرة بالبرامج والأعمال الإعلامية والتحسيسية والوقاية في مجال الجودة وحماية

المستهلك.

2- التشجيع على إنشاء جمعيات المستهلكين في تنشيط أعمالها.

ثالثا: مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي.

1- مكتب ملاحظة السوق: ويتكفل بـ:

1- إعداد الدراسات المتعلقة بترقية قواعد المنافسة.

2- المبادرة بكل الدراسات والأعمال التحسيسية تجاه المتعاملين الاقتصاديين لتطوير وتكريس مبادئ المنافسة و قواعدها.

3- تنسيق المشاركة في اشغال اللجان الولاية للصفقات العمومية.

4- متابعة نشاط غرف التجارة والصناعة وسيرها وتجديدها.

5- السهر على احترام قواعد المنافسة في مجال الصفقات العمومية ومدى مطابقتها للقانون.

6- إعداد مرصد لملاحظة الأعمال المنافسة للمنافسة أو قد تعرقل السير الحسن للمنافسة.

7- إعداد وتعيين البطاقة الولائية للمتعاملين الاقتصادية.

II- مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة: ويتكفل بـ:

1- إعداد مرصد لملاحظة سوق السلع والخدمات.

2- إعداد مرصد لملاحظة تطوير الأسعار.

3- متابعة تموين السوق بالمواد الاستهلاكية.

4- متابعة تكوين مخزون المواد الإستراتيجية.

5- إعداد بنك المعلومات الإحصائية والاقتصادية والتجارية.

6- تنفيذ النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالنشاطات التجارية والمهن المقننة.

7- الإشراف على تنظيم التظاهرات الاقتصادية والمعارض التجارية.

8- متابعة نشاط القيد بالسجل التجاري.

9- تنظيم وتأطير الأسواق الموازية وأسواق الجملة للخضر والفواكه.

10- متابعة تنظيم وتطور العمران التجاري.

III- مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية: ويتكفل بـ:

1- جمع القوانين المتعلقة بالتجارة الخارجية.

2- إعداد بطاقة للمتعاملين الناشطين في ميدان التجارة الخارجية.

3- تقديم المساعدة للمتعاملين في مجال التصدير وتشجيعهم.

4- إعداد دراسات في مجال التجارة الخارجية.

5- إقترح كل التدابير الرامية على تحسين تنافسية المنتج الوطني عند التصدير.

رابعاً: مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.

I- مكتب مراقبة الممارسات التجارية: يتكفل بـ:

1- تطبيق القانون المتعلق بالممارسات التجارية.

2- برمجة التنظيم الخاص بأنشطة مراقبة الممارسات التجارية عند المنتج والمستهلك.

3- المساهمة في كل تحقيق حول السعار والممارسات التجارية.

II- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة، يتكفل بـ:

1- تحرير تقارير النشطة حسب ما تقتضيه المرحلة إلى جانب تقييم العمليات المبرمجة.

2- المشاركة مع مصالح الولايات الأخرى في التحقيقات التي تفوق الإقليم المحلي.

III- مكتب التحقيقات المتخصصة: يتكفل بـ:

1- مراقبة ومتابعة المعاملات التجارية الخاصة بالمتعاملين الاقتصاديين على مستوى الولاية.

2- متابعة فواتير البيع والشراء الخاصة بالمتعاملين الاقتصاديين.

3- متابعة نشاط الاستيراد والتصدير.

4- السهر على احترام قواعد الإنتاج وذلك بالمتابعة المستمرة والمراقبة.

5- كما يركز نشاط المكتب حول الفرقة المختلطة التي تضم الضرائب، التجارة والجمارك.

خامساً: مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

I- مكتب منازعات الممارسات التجارية: يتكفل بـ:

1- إعداد برنامج عمليات المراقبة الاقتصادية وتنفيذه.

2- إعداد برنامج التحقيقات الاقتصادية وتنفيذه.

3- إعداد حصائل عمليات الرقابة.

4- الإشراف على تنفيذ برامج الفرق المختلطة.

II- مكتب منازعات قمع الغش: يتكفل بـ:

1- إعداد برنامج عمليات مراقبة الجودة وقمع الغش وتنفيذه.

2- إعداد برنامج التحقيقات الاقتصادية وتنفيذه.

3- إعداد حصائل عمليات الرقابة.

4- الإشراف على تنفيذ برامج الفرق المختلطة.

III- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل: يتكفل بـ:

- 1- الحرص على مطابقة المحاضر المحررة للقوانين المعمول بها.
- 2- إعداد المحاضر وإرسالها للهيئات القضائية المختصة.
- 3- إعداد غرامات المصالحة والحرص على تنفيذها.
- 4- إعداد بطاقيه الغشاشين والحرص على تحيينها.
- 5- تمثيل المديرية على مستوى الهيئات القضائية ومصالح الأمن المختلفة.

جامعة 8 ماي 1945 -قالمة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث حول:

واقع الترقية المهنية للموظف في الجزائر
دراسة ميدانية بمديرية التجارة -ولاية قالمة-

إشراف الأستاذ:
- جاهمي عبد العزيز

إعداد الطالبة:
- حمزاوي حميدة

ملاحظة: هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

2017-2016